

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-1-63-10>
УДК 339.3+658.3

Близнюк Т.П.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Blyznyuk Tetyana

Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics

**КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ:
ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ**

**CROSS-CULTURAL FEATURES OF COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT:
INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE**

Одним із найбільш актуальних напрямів сучасних крос-культурних досліджень є дослідження національної культури та її вплив на національний стиль управління компанією. Зараз розроблено значну кількість концепцій щодо типології національних культур, однак найбільш значимою та найбільш комплексною концепцією щодо типології національних культур, яка стала концептуальною основою більшості підходів до сучасних моделей типології національних культур, є концепція культурних факторів. Метою дослідження є визначення впливу національної культури країни на особливості управління персоналом

компанії, яка функціонує в умовах відповідної національної культури, на основі аналізу впливу кожного з культурних факторів концепції, як оцінюють національну культуру країни, а саме: дистанції влади; співвідношення індивідуалізму і колективізму; співвідношення мужності і жіночності; уникнення невизначеності; часової орієнтації; орієнтації на задоволення чи на обмеження.

Ключові слова: національна культура, управління персоналом компанії, концепція культурних факторів, дистанція влади, співвідношення індивідуалізму і колективізму, співвідношення мужності і жіночності, уникнення невизначеності, часова орієнтація, орієнтація на задоволення чи на обмеження.

Одним из наиболее актуальных направлений современных кросс-культурных исследований являются исследования национальной культуры и ее влияние на национальный стиль управления компанией. Сейчас разработано значительное количество концепций типологии национальных культур, однако наиболее значимой и наиболее комплексной концепцией типологии национальных культур, которая стала концептуальной основой большинства современных моделей типологии национальных культур, является концепция культурных факторов. Целью исследования является анализ уровня влияния национальной культуры страны на особенности управления персоналом компании, функционирующей в условиях соответствующей национальной культуры, на основе анализа влияния каждого из культурных факторов концепции, которые оценивают национальную культуру страны: дистанции власти; соотношения индивидуализма и коллективизма; соотношения мужественности и женственности; избегания неопределенности; временной ориентации; ориентации на удовлетворение или на ограничение.

Ключевые слова: национальная культура, управление персоналом компании, концепция культурных факторов, дистанция власти, соотношение индивидуализма и коллективизма, соотношение мужественности и женственности, избегание неопределенности, временная ориентация, ориентация на удовлетворение или на ограничение.

One of the most relevant areas of modern cross-cultural research is the study of national culture and its impact on the national style of company management. Now there is a significant number of concepts of a typology of national cultures, such as the concept of cultural orientations, the concept of cultural factors, the concept of cultural context, parametric concept, have been developed. However, the most significant and most comprehensive concept of a typology of national cultures is the concept of cultural factors. It became the methodological basis of most modern models of the typology of national cultures. The purpose of this survey is to analyze the level of influence of the national culture of the country on the characteristics of the personnel management of a company operating in the context of this relevant national culture. This study is conducted based on the results of the analysis of the influence of each of the cultural factors of the concept, which assess the national culture of the country. These are the following cultural factors: "power distance index"; "individualism versus collectivism"; "masculinity versus femininity"; "uncertainty avoidance index"; "long term orientation versus short term normative orientation"; "indulgence versus restraint". For each of these cultural factors, the characteristics of the influence of its manifestation in the national culture of the country on the management of the company's personnel, which function under the conditions of this national culture, are identified and analyzed. Results of the survey are cross-cultural features of company's personnel management, operating in the context of the relevant national culture, which are identified based on the analysis of the influence of each of the cultural factors of the concept of cultural factors, which assess the national culture of the country. The survey results of the level of influence of national culture on the characteristics of the company's personnel management, operating in the context of the relevant national culture, are allowed to form practical recommendations for company's personnel management, which are formed from representatives of a particular national culture.

Keywords: national culture, company's personnel management, the concept of cultural factors, power distance index, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance index, long term orientation versus short term normative orientation, indulgence versus restraint.

Постановка проблеми. Результати значної кількості крос-культурних досліджень свідчать про необхідність урахування ступеню впливу національної культури на особливості управління компанією, а особливо

управління її персоналом. Вже із середини ХХ ст. ідея цілісного опису феномена культури отримала подальший розвиток у дослідженнях, метою яких стало створення типології національних ділових культур та

визначення їхнього впливу на управління організацією та її персоналом. У цей час починає формуватися етнометрія як напрям етносоціальних досліджень, який аналізує ментальні характеристики різних етнічних груп із використанням формалізованих методів. Вчені та дослідники на основі емпіричних крос-культурних досліджень, намагалися визначити змінні («культурні виміри»), які найбільш точно можуть визначити культурні особливості кожної країни та згрупувати країни за цими параметрами. Дослідники різних наукових шкіл виділили понад 30 культурних вимірів [16], пов'язаних із поведінкою представників різних національних культур та особливості крос-культурної взаємодії представників цих культур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. А. Гуттерман [11] зазначає, що найбільш відомими сучасними концепціями щодо типології національних культур є: концепція культурних орієнтацій [15]; концепція культурного контексту [12]; концепція культурних факторів [13; 14]; параметрична концепція (1993 р.) [19]. Кожна із цих концепцій досліджує, як культурні відмінності впливають на національний стиль управління компанією [11]. Однак найбільш комплексною концепцією для різних галузей управління, як зазначають Р. Гріффіна та М. Пастей [1, с. 189], є концепція культурних факторів, розроблена Г. Хофстеде, яка стала концептуальною основою для розроблення більшості підходів до сучасних моделей типології національних культур. Однак у всіх цих крос-культурних дослідженнях недостатньо уваги було приділено аналізу впливу національної культури країни на саме систему управління персоналом компанії.

Мета статті полягає у дослідженні впливу національної культури країни на особливості управління персоналом компанії, яка функціонує в умовах відповідної національної культури, на основі аналізу впливу кожного з культурних факторів концепції, як оцінюють національну культуру країни.

Виклад основного матеріалу. У 70-х роках ХХ ст. Г. Хофстеде розробив

анкету, на основі якої було опитано 116 тис. робітників компанії IBM Eurore в різних її підрозділах, розташованих у 40 країнах світу. Шляхом порівняння й аналізу своїх результатів із результатами, отриманими іншими вченими, Г. Хофстеде [14] продемонстрував витоки культурних вимірів в основних соціальних інститутах (релігія і сім'я) та їх наслідки для вторинних інститутів (економіка, політика і бізнес-організації). На основі результатів проведеного дослідження Г. Хофстеде [13] визначив спочатку чотири основних фактори для оцінки національних культур: 1) дистанція влади; 2) співвідношення індивідуалізму і колективізму; 3) співвідношення мужності і жіночності; 4) уникнення невизначеності. У результаті додаткових досліджень, проведених у Китаї, Японії та країнах Південно-Східної Азії, Г. Хофстеде [14] додав східний фактор – фактор конфуціанського динамізму (часова орієнтація), що пояснює фундаментальні відмінності між «західним» і «східним» мисленням. Останнім Г. Хофстеде разом із М. Мінковим [14] запропонував культурний фактор «орієнтація на задоволення чи на обмеження», який стосується задоволення людських потреб і бажань, пов'язаних із насолодою життям. Зараз використовується шестифакторна модель культурних факторів [14], яка наведена на рис. 1. Детально проаналізуємо та дослідимо вплив кожного з культурних факторів оцінки національної культури на особливості управління персоналом компанії, яка функціонує в умовах цієї культури.

Культурний фактор «дистанція влади» (PDI) концептуально пов'язаний із поняттям «концентрація влади» (централізація) та вказує на ступінь того, як суспільство схвалює нерівномірний розподіл влади в інститутах і організаціях. Його значення відображає ступінь нерівномірності влади у соціальних структурах (родина, компанія, суспільство), толерантність до нерівності, схильність до підкорення владі та її повагу. Д. Оляніч [4, с. 28] відзначає, що особливість цього фактору полягає у тому, що він показує не тільки те, наскільки ідею централізації влади підтри-

мують керівники, а й те, наскільки глибоко ця ідея проникла в національну культуру та як вона сприймається людьми. Кожну з національних культур можна оцінити як культуру з великою або малою дистанцією влади.

Велика дистанція влади ($PDI \geq 50$) у національній культурі свідчить про значний ступень внутрішньої нерівності, коли влада сконцентрована в руках нечисленних стійких еліт. Г. Хофстеде [13] зазначає, що велика дистанція влади свідчить про значну централізацію влади, велику кількість рівнів ієрархії та значну частку управлінських кадрів у компаніях, більшу диференціацію заробітної плати, більшу повагу до інтелектуальної праці, ніж до фізичної. В. Пушних та М. Єрьоменко [5, с. 78] відзначають, що це культури, де люди переважно згодні з тим, що влада повинна бути розподілена нерівномірно, а відносини базуються на нерівності, повазі до влади.

Мала дистанція влади ($PDI < 50$) у культурі вказує на відносну рівність у розподілі влади, вільний доступ до представників влади, втручання влади сприймається як обмеження прав особистості, існує толерантність до влади. В. Пушних та М. Єрьоменко [5, с. 78], зазначають, що це культури, в яких члени суспільства прагнуть рівномірного розподілу влади.

Г. Хофстеде [13] зазначає, що в культурах із великою дистанцією влади підлеглі прагнуть до залежності або взаємозалежності, а в культурах із малою дистанцією влади підлеглі вважають за краще консультативний стиль керівництва. Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 195] відзначають, що в культурах із великою дистанцією влади співробітники компанії схильні до того, щоб приймати владу і повноваження вищої посадової особи тільки на тій підставі, що ця посадова особа займає більш високе положення в ієрархічній системі управління, представники таких культур визнають і право вищої посадової особи на володіння владою.

Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 196] зазначають, що в культурах із малою дистанцією влади співробітники компанії надають набагато менше значення положенню тієї чи

іншої посадової особи в ієрархічній системі управління, яка, на їхню думку, існує для того, щоб вирішувати проблеми й організовувати виконання завдань у рамках тієї чи іншої компанії. Згідно з Р. Гріффіном та М. Пастеем [1, с. 196], з якими погоджується автор, культурний фактор «дистанція влади» має значний вплив на особливості управління персоналом компанії. Тому Дж. Бінг [10] відзначає, що керівникам, які бажають досягти значних змін щодо підвищення ефективності діяльності персоналу, у культурах із великою дистанцією влади рекомендується призначити старших за віком співробітників головними у сфері комунікацій та активно використовувати законні повноваження і постійно повідомляти підлеглим, що необхідно робити. У культурах із малою дистанцією влади, навпаки, більш важливо пояснювати персоналу причини змін, залучати співробітників до вирішення проблем та з'ясувати, як необхідно реалізовувати бажані зміни [10].

Культурний фактор «співвідношення індивідуалізму і колективізму» (IDV), також відомий як «соціальна орієнтація», – це уявлення людини про відносну значущість інтересів особистості по відношенню до інтересів групи, до якої вона належить. За допомогою цього культурного виміру розкривається, як діють переважно члени суспільства в даній країні: як індивіди (домінування індивідуалізму) чи як члени певної групи (домінування колективізму). Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій домінує індивідуалізм (індивідуалістська культура) або колективізм (колективістська культура).

Індивідуалізм ($IDV \geq 50$) відзначається в культурах, де існує система цінностей, в якій домінує особистість окремої людини. Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 192] зазначають, що основними цінностями індивідуалістів є розвинене почуття власної гідності та самостійності дій і суджень. Представники такої культури здебільшого ставлять власну кар'єру вище інтересів своєї компанії, вони схильні до того, щоб оцінювати прийняті рішення за категоріями задоволення своїх особистих інтересів.

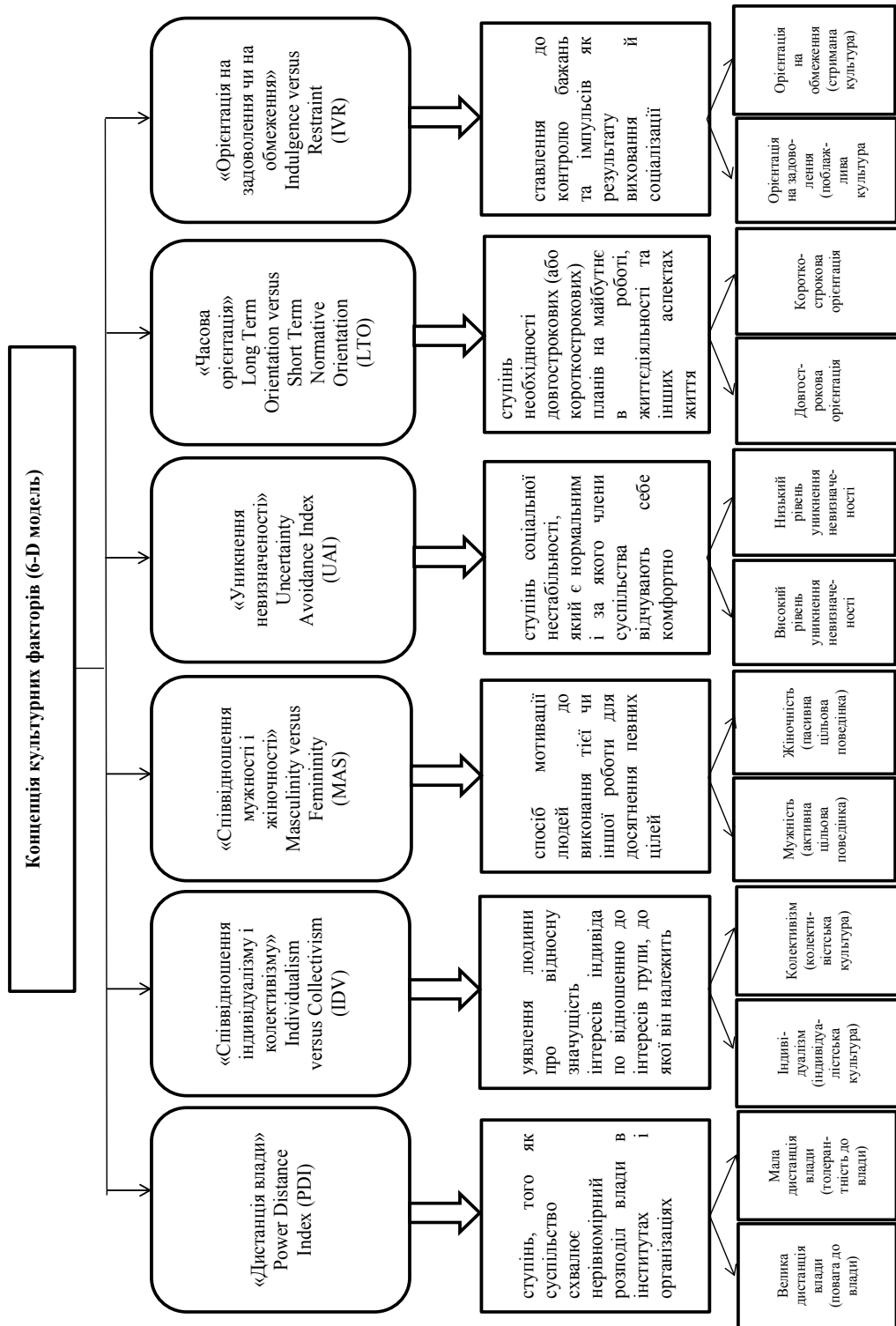


Рис. 1. Концепція культурних факторів (сформовано на основі [14])

Колективізм ($IDV < 50$) відзначається в культурах, де домінує система цінностей, в якій окрема людина є перш за все частиною групи, а вже потім – особистістю. Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 193] зазначають, що культура, яка характеризується високим рівнем колективізму, має чітку соціальну структуру, до складу якої входять великі сім'ї, клани та трудові колективи компаній, інтереси групи ставляться вище власних інтересів особистості та її власного добробуту або успіху. Поведінка особистості в такій культурі значною мірою визначається почуттям сорому, тому коли групу спіткає невдача, то всі члени цієї групи сприймають цю невдачу як свою власну та відчують почуття сорому. Члени групи спрямовують максимум зусиль на те, щоб їх взаємодія з іншими членами групи була гармонічною, безконфліктною і збалансованою.

К. Ньюман та С. Ноллен [17] відзначають, що відзначення особистого вкладу працівника може підвищити ефективність діяльності персоналу в індивідуалістських культурах та, навпаки, знизити в колективістських культурах. Вплив цього культурного чинника на управління персоналом на рівні компанії проявляється так:

1) в індивідуалістській культурі, якщо керівник очікує ефективної роботи від своїх підлеглих, робота повинна бути організована так, щоб інтереси підлеглих і організації збігалися, оскільки такі працівники сповідують філософію так званої «економічної людини», в основі якої лежать індивідуальні потреби;

2) у колективістській культурі керівник ніколи не здійснює найм на роботу працівника як автономної особистості, він завжди діє як представник конкретної групи (колективу). Працівник завжди діє, базуючись на інтересах своєї групи, які можуть не завжди співпадати з його особистими інтересами. Придушення особистих інтересів не є чимось незвичайним у такому суспільстві.

Культурний фактор «співвідношення мужності і жіночності» (MAS), також відомий як «орієнтація на досягнення цілей», розкриває спосіб мотивації людей до виконання тієї чи іншої роботи на шляху досягнення певних

цілей. Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій домінує мужність (активна цільова поведінка) або жіночність (пасивна цільова поведінка).

Мужність та активна цільова поведінка ($MAS \geq 50$) відзначається в культурах, в яких, як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 201], існує домінування традиційних чоловічих цінностей, таких як успіх, гроші, матеріальні цінності, амбіційність, кар'єра, конкуренція і наполегливість у досягненні цілей. У таких культурах є жорстке розділення гендерних ролей, чоловіки займаються виконанням роботи і просуванням по кар'єрних сходах у традиційно чоловічих видах діяльності, жінки переважно не займаються суспільно корисною працею поза домом і зосереджують усі свої зусилля на своїх сім'ях. Якщо ж вони все-таки зайняті на будь-якій роботі поза домом, вони здебільшого працюють у тих сферах, в яких традиційно зайняті переважно жінки.

Жіночність та пасивна цільова поведінка ($MAS < 50$) притаманна культурам, де, як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 201], переважають жіночність, гармонія та схильність до компромісів, найбільшу цінність представляють взаємини з іншими членами суспільства, якість життя і турбота про ближніх. П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [8, с. 117] зазначають, що соціальні ролі чоловіків і жінок у такій культурі переважно збігаються, чоловіки й жінки прагнуть зробити кар'єру, причому в найрізноманітніших сферах діяльності. У системі цінностей домінують якість життя, підтримка товариських стосунків, моральні, етичні аспекти, захист навколишнього середовища, співчуття і захист слабких, хворих та знедолених, розум і благородство цінуються більше, ніж сила.

П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [8, с. 116] зазначають, що в культурах з активною цільовою поведінкою робота зазвичай вважається важливішою за домашні функції, а в керівникові найбільше поважають силу, швидкість прийняття рішень, масштабність підходів, жорсткість. А в культурах із пасивною цільовою поведінкою [8, с. 117] власний

дім і родинні цінності вважаються важливішими за успіхи в роботі, а в керівникові поважають уміння організувати безконфліктну групову роботу, досягти консенсусу та розробити справедливую систему мотивації.

К. Ньюман та С. Ноллен [17] зазначають, що політика винагороди та кар'єрного просування на основі заслуг може підвищити ефективність діяльності персоналу в культурах з активною цільовою поведінкою та, навпаки, зменшити її в культурах із пасивною цільовою поведінкою.

У дослідженні, проведеному Б. Бассом та Л. Елдріджем [9], було виявлено, що в рішеннях, які приймаються керівниками, що належать до культури з пасивною цільовою поведінкою, більшою мірою враховується їх заклопотаність соціальними аспектами ведення бізнесу, ніж рішеннями, орієнтованими на отримання прибутку посадовими особами, як у культурах з активною цільовою поведінкою. Для мужніх та жіночних культур характерні різні типи керівників. Так, керівник у культурі з активною цільовою поведінкою обов'язково повинен мати такі якості, як асертивність (здатність людини не залежати від зовнішніх впливів та оцінок, самостійно регулювати власну поведінку і відповідати за неї), рішучість і навіть агресивність (яка у цій культурі не має негативної забарвленості). Зазвичай такий керівник приймає рішення самостійно, аналізуючи факти, незважаючи на групову точку зору. Керівник у жіночній культурі не такий помітний, він прагне до консенсусу і часто покладається на інтуїцію.

Культурний фактор «уникнення невизначеності» (UAI) пов'язаний зі «структуруванням видів діяльності» (формалізація, спеціалізація, стандартизація) та вказує на недостатню терпимість суспільства до невизначеності і неоднозначності. В. Пушних та М. Єрьоменко [5, с. 114] відзначають, що почуття невизначеності не є виключно особистою характеристикою людини, частково воно розділяється також іншими членами суспільства. Ступінь, в якій люди намагаються впоратися з невідомими аспектами майбутнього, визначається саме культурою.

Деякі культури налаштовують на прийняття невизначеності, інші – на спроби контролювати цей процес. Як наслідок, стиль поведінки людини в одному суспільстві може виявитися неприйнятним в іншому. Саме тому цей культурний вимір визначає рівень невизначеності, соціальної нестабільності, двозначності, який є нормальним і за якого члени суспільства відчують себе комфортно. Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій домінує високий рівень уникнення невизначеності або низький рівень уникнення невизначеності.

Високий рівень уникнення невизначеності ($UAI \geq 50$) свідчить, що в суспільстві все, що не дозволено, то заборонено і незаконно, але разом із тим, що характерно, поширене повсюдне порушення законів і загальний правовий нігілізм. Згідно з точкою зору С. Пивоварова [7] та С. Васильєва [6], у таких культурах невиконання (порушення) численних законів і підзаконних актів зазвичай не тільки не засуджується морально, а й користується підтримкою більшості. Як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 199], представники культур, які характеризуються високим рівнем неприйняття невизначеності, не сприймають двозначних ситуацій і за можливості уникають їх. У цих культурах двозначність ситуацій та зміни розцінюються як небажані явища. Саме тому, як зазначають П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [8, с. 118], представники таких культур прагнуть максимально уникати будь-якої невизначеності, відчувають тривогу в невизначених ситуаціях та намагаються максимально усунути двозначність у відносинах. Для того щоб уникнути цього, розробляються закони і правила поведінки на всі випадки життя, а в рамках конкретної діяльності – найдетальніші контракти. В. Пушних та М. Єрьоменко [5, с. 116] відзначають, що в культурах із високим рівнем уникнення невизначеності люди відрізняються емоційністю, агресивністю й активним способом життя. С. Васильєв [6, с. 74] зазначає, що представники такої культури зазвичай негативно налаштовані по відношенню до структур влади, часто

характеризуються проявами націоналізму та відносяться до молоді з недовірою.

Низький рівень уникнення невизначеності ($UAI < 50$) означає, що все, що не заборонено, вважається дозволеним, але все в житті передбачити не можна. На думку А. Наумова та І. Петровської [3], представники такої культури більш схильні до ризику, нововведень, змін, автономії і самостійності. Як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 198], представників культури, якій властиве прийняття невизначеності, стимулюють зміни і можливість домогтися успіху за допомогою використання нових можливостей. Двозначність ситуацій розцінюється як контекст, в якому особистість може сформувати і розвинути нові можливості, а також своєю наполегливою працею максимально їх використовувати. В. Пушних та М. Єрьоменко [5, с. 117] відзначають, що в культурах із низьким рівнем уникнення невизначеності також існують норми поведінки та розуміння того, що добре і що погано, однак при цьому представники культури терпимо ставляться до нових і невідомих ситуацій. Є правила, яких треба дотримуватися (наприклад, «будь чесним», «будь справедливим»), але залежно від ситуації можна поводитися по-різному і не підкорятися встановленим нормам. Для таких культур характерне гнучке суспільство, толерантне до нових ідей і нововведень, оскільки все, що відрізняється від установлених норм, скоріше цікаво, ніж небезпечно.

Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 200] зазначають, що ставлення до невизначеності впливає на різні аспекти управління компанією. Так, якщо компанія здійснює свою діяльність у країнах із високим рівнем уникнення невизначеності, необхідно, щоб була сформована жорстка ієрархічна структура управління і розроблено детальні правила і процедури ведення бізнесу. Саме тому, як зазначають П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [8, с. 118], у таких культурах дуже важливим є розроблення детальних контрактів. Також культурам із високим рівнем уникнення невизначеності в рамках організаційної культури компанії важливо підтримання

статусу і репутації компанії за допомогою консервативних стратегій ведення бізнесу, які не допускають ризику. Представники таких культур схильні віддавати перевагу структурованому і рутинному, навіть бюрократичному способу виконання посадових обов'язків [1, с. 199]. І навпаки, культури з низьким рівнем уникнення невизначеності більш схильні до гнучкої структури управління та до гнучких правил і процедур ведення бізнесу. У таких культурах високо цінується прийняття ризикованих рішень. Представники такої культури вважають, що визначеність тягне за собою почуття однамітності і рутинності роботи, а також владність структури управління. Саме тому, як зазначають П. Юхіменко, Л. Гацька, М. Півторак [8, с. 118], у таких культурах спокійно сприймається те, що все передбачити неможливо. Детальні контракти тут, як правило, не розробляються, перевага надається рамковим домовленостям, які корегуються в процесі їх реалізації.

Культурний фактор «часова орієнтація» (LTO) визначає ступінь необхідності довгострокових (або короткострокових) планів на майбутнє в роботі, життєдіяльності та інших аспектах життя особистості. Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій домінує довгострокова орієнтація або короткострокова орієнтація.

Довгострокова орієнтація ($LTO \geq 50$) виявляється у погляді в майбутнє та в наполегливості щодо досягнення цілей, вона пов'язана з патерналізмом, який визначається як стан слабших представників суспільства, які відчувають високу потребу в захисті й опіці з боку більш сильних представників даного або іншого суспільства, зокрема держави або керівництва організації. Як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 203], у культурах із довгостроковою орієнтацією на майбутнє цінуються вірність, працелюбство, наполегливість та заощадження.

Короткострокова орієнтація ($LTO < 50$) характеризується значною увагою до минулого та сьогодення, існує значний акцент на повазі до традицій та виконанні соціальних

зобов'язань. Короткострокова орієнтація культури, як зазначають Р. Гріффін та М. Пастей [1, с. 203], проявляється у прагненні до швидких результатів членів суспільства та високої схильності до споживання, а не накопичення.

Як довели у своєму дослідженні В. Михельсон-Ткач та Є. Скляр [2], процес узгодження цінностей в організації в рамках організаційної культури залежить від культурного чинника «часова орієнтація». Так, за довгострокової орієнтації цінності всіх учасників діяльності організації враховуються практично пропорційно, але тією мірою, в якій це необхідно. За збільшення індексу «часової орієнтації» спостерігається зміщення ціннісних орієнтацій у бік зовнішнього середовища і нижніх «рівнів» організації, зокрема все більше враховуються інтереси споживачів і акціонерів. Саме такий зв'язок забезпечує довгостроковість орієнтації в організаційній культурі. Короткострокова орієнтація впливає на організаційну культуру так: чим більше індекс, що свідчить про короткострокову орієнтацію, тим менше враховуються цінності нижніх ієрархічних рівнів організації. При цьому проголошуються цінності виключно вищого керівництва. Така ситуація характерна для організацій, де першочергове місце в місії відводиться прибутку, для організації, не орієнтованої на клієнта.

Культурний фактор «орієнтація на задоволення чи на обмеження» (IVR) показує ставлення до контролю бажань та імпульсів як результату виховання й соціалізації. Цей фактор був визначений М. Мінковим під час аналізу даних Всесвітнього дослідження цінностей (World Values Survey) [20]. Кожну з національних культур можна оцінити як культуру, в якій існує орієнтація на задоволення (поблажлива культура) чи орієнтація на обмеження (стримана культура).

Орієнтація на задоволення (поблажливі культури) відповідає відносно вільному задоволенню основних природних потреб, пов'язаних із насолодою життям та отриманням задоволення. Поблажливі культури

($IVR \geq 50$) – культури, де існує відносно вільне задоволення основних і природних людських бажань, пов'язаних із життям і розвагами [18]. Орієнтація на обмеження (стримані культури) відповідає переконанню, що задоволення основних природних потреб, пов'язаних із насолодою життям та отриманням задоволення, повинні бути обмежені й строго регулюються соціальними нормами.

Стримані культури ($IVR < 50$) – культури, які характеризуються пригніченням задоволення потреб і його регулюванням за допомогою жорстких соціальних норм. У таких суспільствах існує тенденція до песимізму та цинізму. На відміну від поблажливих культур стримані культури не приділяють особливої уваги вільному часу і контролюють задоволення своїх бажань. Люди з такою орієнтацією мають уявлення про те, що їхні дії стримують соціальні норми, і вважають, що потурати власним бажанням неправильно [18].

Висновки. Таким чином, у результаті дослідження визначено вплив прояву кожного з культурних факторів концепції Г. Хофстеде на особливості управління персоналом компанії. Так, культурний фактор «дистанція влади» відображає погляди членів тієї чи іншої культурної групи на правомірність влади і на її розподіл між різними рівнями компанії. У суспільствах, де дистанція влади велика, підлеглі прагнуть до залежності або взаємозалежності, а в країнах, де дистанція влади мала, підлеглі вважають за краще консультативний стиль керівництва. Культурний фактор «співвідношення індивідуалізму і колективізму» також має значний вплив на управління персоналом компанії. Так, в індивідуалістській культурі, якщо керівник очікує ефективної роботи від своїх підлеглих, робота повинна бути організована так, щоб інтереси підлеглих і організації збіглися, оскільки такі працівники сповідують філософію так званої «економічної людини», в основі якої лежать індивідуальні потреби, тоді як у колективістській культурі керівник ніколи не здійснює найм на роботу працівника як автономної особистості, він завжди діє як представник конкретної групи (колек-

тиву). Культурний фактор «співвідношення мужності і жіночності» розкриває спосіб мотивації людей до виконання тієї чи іншої роботи на шляху досягнення певних цілей. Так, визначено, що, відповідно до того, яка цільова поведінка домінує в культурі країни, значно відрізняється й політика винагороди та кар'єрного просування, особливості прийняття управлінських рішень та їх спрямованість і характеристики керівника компанії. Культурний фактор «уникнення невизначеності» впливає на особливості структури управління та розроблення правил та процедур ведення бізнесу компанії. Культурний фактор «часова орієнтація» визначає ступінь необхідності довгострокових (або короткострокових) планів на майбутнє в роботі, життєдіяльності та інших аспектах життя

особистості. Культурний фактор «орієнтація на задоволення чи на обмеження» показує ставлення до контролю бажань та імпульсів як результату виховання й соціалізації. Цей культурний фактор визначає рівень стриманості (чи, навпаки, поблажливості) щодо задоволення основних природних потреб, пов'язаних із насолодою життям та отриманням задоволення, тобто безпосередньо впливає саме на персонал компанії. Подальшим напрямом дослідження впливу національної культури країни на управління персоналом компанії, яка функціонує в умовах цієї національної культури, є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом компанії, який належить до відповідної національної культури.

Список використаних джерел:

1. Гриффин Р., Пастей. М. *Международный бизнес*. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 1088 с.
2. Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 1. URL : <https://www.cfin.ru/press/management/2002-1/05.shtml> (дата звернення: 12.03.2018).
3. Наумов А.И., Петровская И.А. Динамика влияния национальной культуры на управление бизнесом в России за период 1996–2006 гг. *Eurasian Review*. 2010. November. Volume 3. С. 67–88.
4. Олянич Д.В. *Сравнительный менеджмент*. Ростов-на-Дону : Федеральный университет, 2013. 274 с.
5. Пушных В.А., Ерёмченко М.С. *Межкультурный менеджмент : учебное пособие*. Томск : Томский политехнический университет, 2011. 180 с.
6. *Сравнительный менеджмент* / под ред. С.В. Васильева. Великий Новгород : НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2007. 165 с.
7. *Сравнительный менеджмент* / под ред. С.Э. Пивоварова. Санкт-Петербург : Лидер, 2006. 385 с.
8. Юхименко П.І., Гацька Л.П., Півторак М.В. *Міжнародний менеджмент*. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
9. Bass B., Eldridge L. Accelerated Managers' Objectives in Twelve Countries. *Industrial Relations*. 1973. Vol. 12. P. 158–171.
10. Bing J.W. Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. URL : <http://www.itapintl.com/facultyandresources/articlelibrarymain/hofstedes-consequences-the-impact-of-his-workon-consulting-and-business-practices.html> (дата звернення: 12.06.2018).
11. Gutterman Alan S. Cross-Cultural Studies: A Library of Recourse for Growth-Oriented Entrepreneurs. URL : <http://alangutterman.typepad.com/files/ccs---cultural-dimensions.pdf> (дата звернення: 10.06.2018).
12. Hall E.T. A system for the notation of proxemic behavior. *American Anthropologist*. 1963. Vol. 65. P. 1003–1026.
13. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. New York : McGraw-Hill, 2010. 560 p.

14. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. Unit 2. URL : <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf> (дата звернення: 22.03.2018).

15. Kluckhohn F., Strodtbeck F.L. Variations in value Orientations. Westport : Greenwood Press, 1961. 380 p.

16. Myers M.D., Tan F.B. Beyond Models of National Culture in Information Systems Research. URL : http://users.jyu.fi/~jarawlow/03_myers2003.pdf. (дата звернення: 23.04.2018).

17. Newman L.K., Stanley D.N. Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*. 1996. Vol. 27. № 4. P. 753–779.

18. Official site of Geert Hofstede. National cultural dimensions. URL : <https://geert-hofstede.com> (дата звернення: 6.02.2018).

19. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. New York : McGraw-Hill Trade, 1997. 265 p.

20. World Values Survey. Documentation for Download. URL : www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp. (дата звернення: 8.02.2018).