



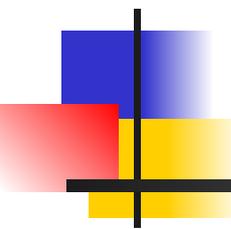
Деловые культуры мира и техника ведения международных деловых переговоров

Автор: д.э.н., проф. Козлов А.В.,

МВШУ

02.03.2018

Тема 2.2. Теории национальных культур (продолжение)



Теория Г. Хофштеде

(G. Hofstede, 1967 – 69 и 1971 –73 гг)

■ Предпосылки

- Культура как «коллективное духовное программирование» определяет установки и поведение людей.
- Культура изменяется с трудом, а если меняется, то очень медленно. Она имеет тенденцию воплощаться, в создаваемых людьми общественных институтах.
- Общественные институты в определенной степени как ограничивают, так и стимулируют различные методы мышления.

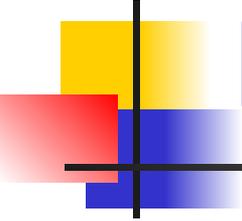
Теория Г. Хофштеде

(G. Hofstede, 1967 – 69 и 1971 –73 гг)

■ Идея

- Идея заключалась в эмпирическом выделении переменных («культурных измерений»), путем анализа различий в установках работников.
- Затем эти выделенные переменные увязываются с теми или иными объективно наблюдаемыми национальными или культурными различиями (ВНП на душу населения, географическое положение и т.п.).

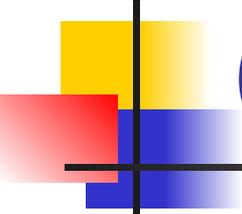
Эмпирической базой исследования Хофштеде послужили свыше 116 тыс. анкет, розданных сотрудникам компании IBM в 40 странах, причем каждая анкета содержала более 150 вопросов. Позднее были добавлены результаты исследований еще по 10 странам. Всего опрос охватил 160 тыс. человек



Результат

■ Хофштеде на основании данных исследования выделил пять культурных переменных (индексов по терминологии Хофштеде), различие в которых определяло 50% расхождений между странами в ответах на вопросы по поводу ценностей:

1. Дистанция власти (PD)
2. Избегание неопределенности (UA)
3. Индивидуализм (IN)
4. Маскулинизм (сила «мужского» начала)
5. Долгосрочная - краткосрочная ориентация (включен позднее и недостаточно изучен)



Маскулинизм – женственность (сила «мужского» начала)

- Имеет отношение к типичному поведению, условно названному мужским и женским.
- «Мужское» поведение характеризуется настойчивостью в достижении цели, готовностью к соревновательности и конкуренции между членами общества, нацеленностью на успех.
- «Женское» поведение характеризуется стремлением к умеренности, осторожности и заботе

Маскулинизм – женственность (сила «мужского» начала)

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина - воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций

Маскулинизм – женственность (сила «мужского» начала)

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
Главная ценность	Успех - единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить

Маскулинизм – женственность (сила «мужского» начала)

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Отношения с окружающими
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других

Маскулинизм – женственность (сила «мужского» начала)

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

Избегание

неопределенности (UA)

- Индекс избегания неопределенности учитывает отношение членов сообщества к существованию в условиях неопределенности и неоднозначности
- Характерной чертой общества с высоким уровнем избегания неопределенности является плохая переносимость условий неопределенности, что создает стремление к регулированию и регламентации всех сторон жизни
- Низкий уровень избегания неопределенности означает, что представители такого общества чувствуют себя достаточно комфортно в условиях неопределенности и готовы выбирать решение из нескольких опций. Такие сообщества менее склонны регламентировать жизнь своих членов.

Избегание неопределенности (UA)

Параметры культуры	Культура с низким уровнем UA	Культура с высоким уровнем UA
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшую организацию	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой

Избегание неопределенности (UA)

Параметры культуры	Культура с низким уровнем UA	Культура с высоким уровнем UA
Мотивация достижения цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая

Избегание неопределенности (УА)

Параметры культуры	Культура с низким уровнем УА	Культура с высоким уровнем УА
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления

Избегание неопределенности (УА)

Параметры культуры	Культура с низким уровнем УА	Культура с высоким уровнем УА
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется

Избегание неопределенности (УА)

Параметры культуры	Культура с низким уровнем УА	Культура с высоким уровнем УА
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

Долго- и краткосрочная ориентация

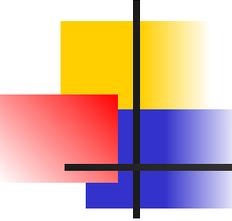
- Характеризует отношение к настоящему и будущему.
 - В странах с высоким уровнем ЛТО члены сообщества думают о будущем, горизонт планирования простирается на десятилетия
 - В странах с низким уровнем ЛТО члены сообщества живут сиюминутными интересами, считая их более важными, стараются использовать текущую ситуацию для достижения успеха

Долго- и краткосрочная ориентация

Параметры культуры	Культура с низким уровнем ЛТО	Культура с высоким уровнем ЛТО
Отношение к успеху	Успех обеспечивается умением поймать удачу и использовать момент	Успех может прийти только со временем, в результате упорного длительного труда
Уровень планирования	Тактическое, краткосрочное	Стратегическое, долгосрочное

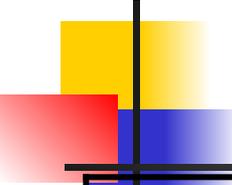
Долго- и краткосрочная ориентация

Параметры культуры	Культура с низким уровнем ЛТО	Культура с высоким уровнем ЛТО
Процедуры и отношения	Гибкость в поведении и отношениях	Ориентация на процедуры, традиции и ритуалы
Отношение к накоплениям и расходам	Стремление расходовать сейчас, низкая склонность к накоплению	Готовность накапливать и жертвовать сиюминутным во имя будущего



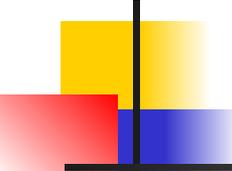
Дистанция власти (PD)

- (PD) отражает степень неравномерности власти в организации. Мерой этой неравномерности выступают централизация власти и автократичность руководства. Этот индекс показывает не только то, насколько идеей централизации власти проникнуты руководители, но и то, насколько глубоко она проникла в культуру общества, как воспринимается рядовыми работниками.
- Измеряется следующими показателями:
 - Взаимоотношения с руководством,
 - воспринимаемые стили руководства,
 - предпочитаемые стили руководства.



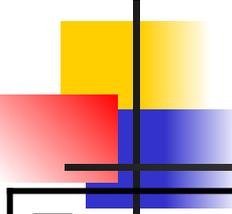
Дистанция власти (PD)

Параметры культуры власти	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический



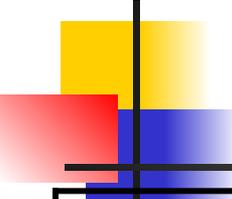
Дистанция власти (PD)

Параметры культуры власти	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей.



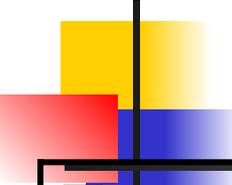
Дистанция власти (PD)

Параметры культуры власти	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Доступность Руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе



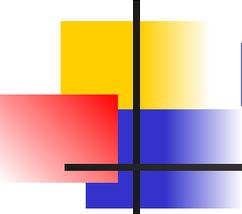
Дистанция власти (PD)

Параметры культуры власти	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляющих и контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочисленный



Дистанция власти (PD)

Параметры культуры власти	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем PD
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие



Индивидуализм-коллективизм (IN)

- Индекс IN характеризует степень интегрированности личности в группу.
- В индивидуалистских культурах связи между членами сообщества неустойчивые и слабые, каждый отвечает, прежде всего, за себя (и ближайших близких)
- В коллективистских культурах индивидуум плотно интегрирован в общество, которое заботится о нем и поддерживает его, демонстрируя сплоченность в своих действиях и реакциях.

Индивидуализм-коллективизм (IN)

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь сотрудников	Руководство не желает вмешиваться в личную жизнь сотрудников	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное

Индивидуализм-коллективизм (IN)

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Защита интересов	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников

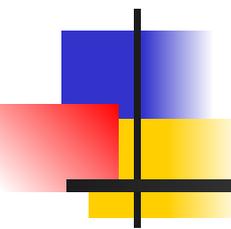
Индивидуализм-коллективизм (IN)

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

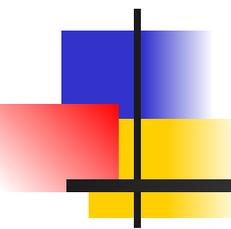
Индивидуализм-коллективизм (IN)

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы

Тема 2.3. Особенности деловых культур мира и техника ведения международных деловых переговоров



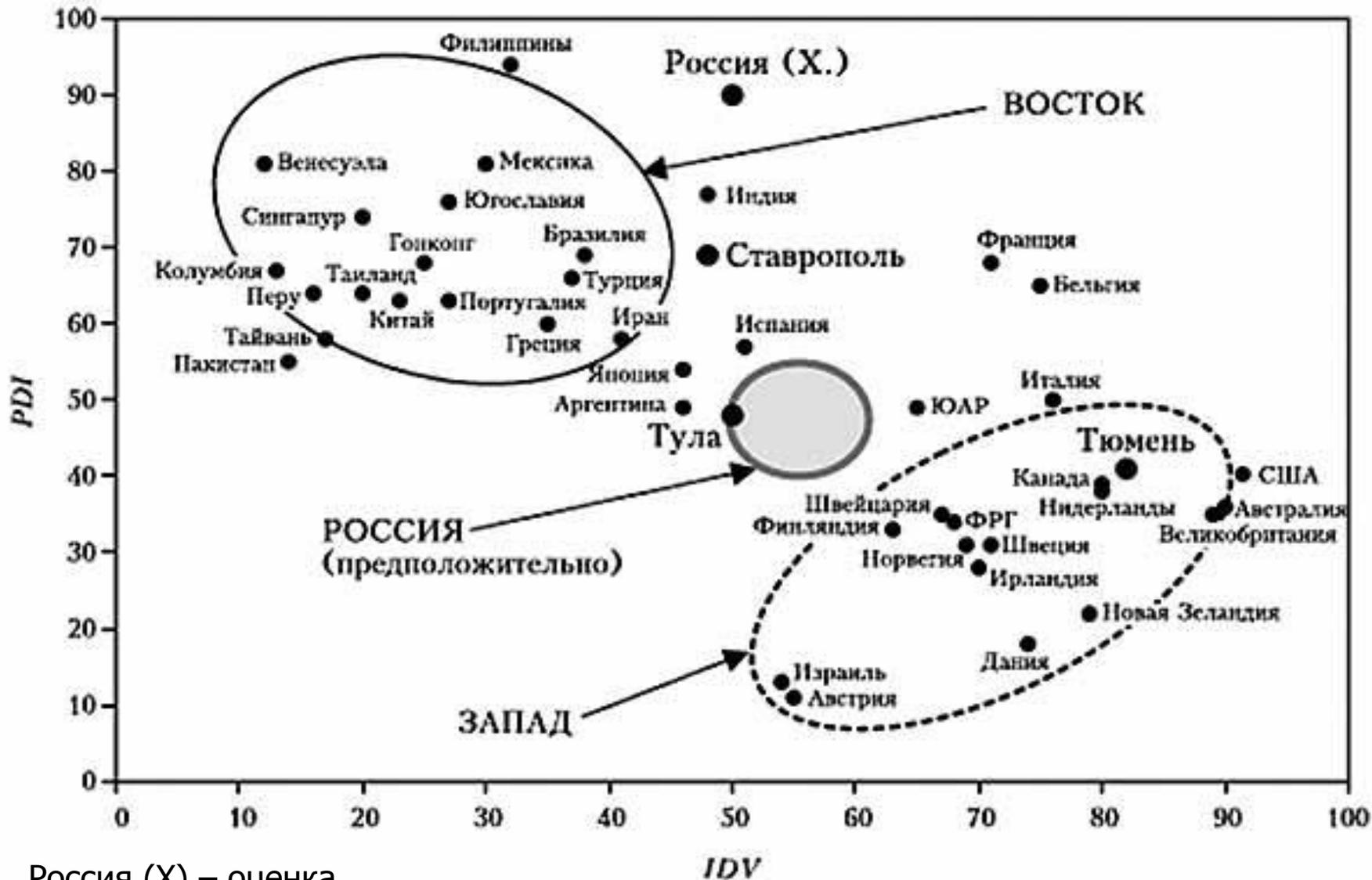
2.3.1. Российская деловая культура и управленческий менталитет



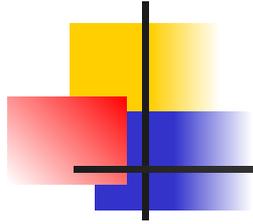
Russia according to Hofstede indexes

- **Power Distance Index (PDI) Russian – 93**
(USA - 40, China – 68, Australia – 11)
- **Individualism (IDV) Low level. Russia – 39**
(USA - 91, China – 20, France. Sweden -71)
- **Masculinity (MAS) Low level, 36**
(USA - 62, China – 66, France - 43, Sweden - 5)
- **Uncertainty Avoidance Index (UAI) Russia – 95**
(USA - 46, China – 30, France - 86. Sweden -71)
- **Long-Term Orientation (LTO) Russia – no information**
(USA - 29, China – 118, France - 39. Sweden - 33)

Россия на карте ментальных различий между мегацивилизациями Востока и Запада, согласно методике Хофстеда*

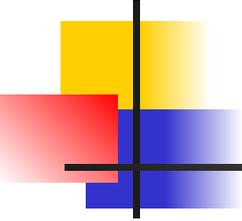


Россия (X) – оценка, сделанная Хофштеде



- Исторические и географические корни формирования российского менталитета

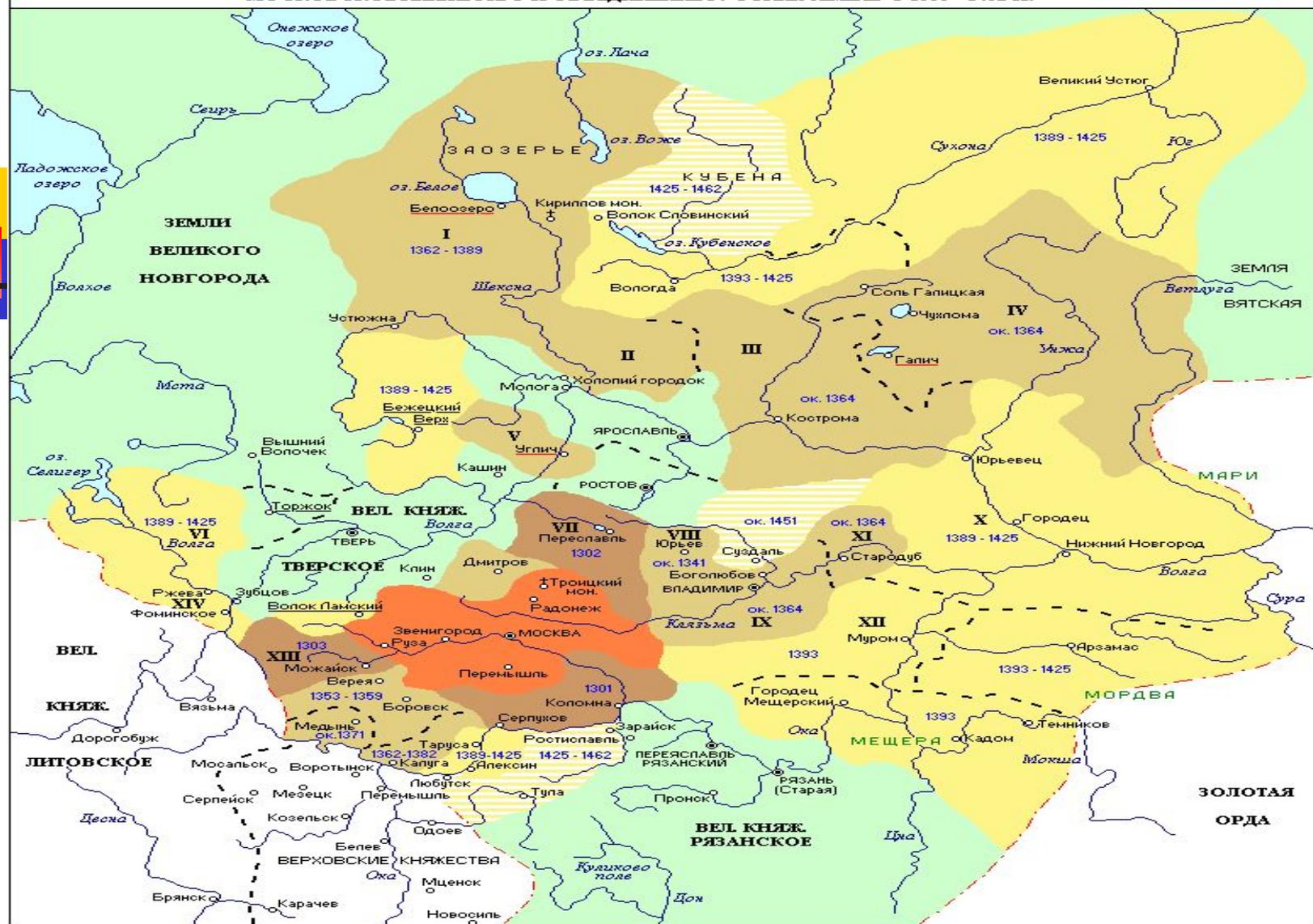




1 фаза

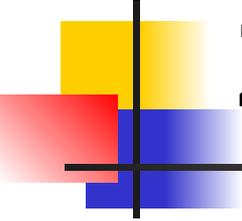
Московское княжество как
часть татаро-монгольской
империи

*Вторая половина XIII в. –
середина XV в.*



<p>■ Московское княжество к 1300 г. ("отчина" кн. Даниила Александровича)</p> <p>■ 1300-1340 гг. - при кнзе Данииле и его сыновьях Юрии и Иване Калитге</p> <p>■ 1340-1389 гг. - при князьях Симеоне Гордом, Иване II и Дмитрии Донском</p> <p>■ 1389-1425 гг. - при кнзе Василии I</p> <p>■ 1425-1462 гг. - при кнзе Василии II Тельном</p>	<p>□ Углич Центры княжеств "купили" Иван Калита</p> <p>□ Торжок Центры совместных владений Москвы и Новгорода Великого</p>	<p>○ ок. 1364 Даты окончательного присоединения отдельных территорий к Москве</p> <p>--- Внешние границы русских княжеств и "земель" к 1462 г.</p>
<p>Территории бывших княжеств: I-Белоозерского, II-Шехонского, III-Костромского, IV-Галицкого, V-Угличского, VI-Ржевского, VII-Переславского, VIII-Юрьевского, IX-Владимирского, X-Суздальско-Нижегородского, XI-Стародубского, XII-Муромского, XIII-Можайского, XIV-Фининского</p>		

АВК СПБПУ



2 фаза

Московское Великое княжество
как независимое государство
при правлении династии
Рюриковичей *Середина XV в. –
конец XVI в. (Василий II – Иван IV
(Грозный))*



УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

- Территория Великого княжества Московского к 1462 г.
- Земли, вошедшие в состав Великого княжества Московского с 1462 г. по 1500 г.
- Русские земли, отвоеванные у Великого княжества Литовского с 1494 г. по 1503 г.
- Земли, вошедшие в состав Великого княжества Московского с 1510 г. по 1521 г.
- Границы Русского государства к 1533 г.
- 1521 Годы присоединения территорий

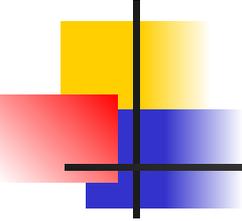
В. Николаев, www.ostu.ru

Русское Царство в год смерти Царя и Великого Князя Ивана Васильевича всея Руси в 1584 г.

ДРЕВНИЕ	СОВРЕМЕННЫЕ
Восточное море	Восточное море
Камениый пояс	Уральские горы
Котляно озеро	Волжский залив
Мара	Лавна Заволж
Море Сканд	Северный Балтийский океан
Русское море	Черное море
Река Ова Великая	река Обь
Студеное море	Белое море
Суринское море	Азовское море
Хвалынское море	Восточное море
Государств и Государственных образований	Антвирпийский империя
Антверпийский империя	Антверпийский империя
Воложская земля	Княжество Молдавия
Валонская земля	Нидерланды
Кавказская земля	Средневековой Иран
Муромская земля	Княжество Володимир
Мокшарская земля	Восточная Пруссия
Пруская земля	Герцогство Прусское
Самарская земля	Княжество Пелопоннес
Турецкая земля	Османская империя
Французская земля	Франция
Баскская земля	Скандинавия
Баскская империя	Баскская империя
Гарсия	Антверпийский империя
Антверпийский империя	Антверпийский империя
Ведра	Вена
Велья	Великий Новгород
Уфа	Уфа
Уфимская (Роскоя)	Уфимская империя
Королевство	Королевство
Пунский город	Пунский город
Меня	Меня
Рудольф	Рудольф
Стефанья	Стефанья
Суров	Суров
Туроман	Туроман
Уфимская Камасе	Уфимская Камасе
Уфим	Уфим
Царград	Стамбул (Константинополь)

ДРЕВНИЕ	СОВРЕМЕННЫЕ
Волгути	Манси
Волоски	Удурты
Донци	Донские казаки
Зырян	Копи-Зырян
Лопари	Саамы
Самоеды	Ненцы
Терци	Терские казаки
Черемисы	Мари
Чюваши	Чуваши
Пермичи	Копи-Пермичи
Остичи	Ханты
Черемисы	Адыги
Черемисы	Запорожские казаки

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ	
	территория зависимых и вассальных государств от Османской империи
	от Сафавидского Ирана
	исходные географические области
	Самоеды
	Соловецкий монастырь
	Оточьма
	Яросл
	даты присоединения территорий к Российскому царству
	западные моря

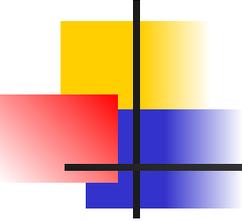


3 фаза

- Московское царство, поглощающее другие осколки татаро-монгольской империи при правлении династии Романовых.
- Начало XVII в. – начало XVIII в.

РУССКОЕ ГОСУДАРСТВО В XVII в. (1618–1689 гг.)





4 фаза

- Российская империя при правлении Романовых, большевиков и т.д..
- *Начало XVIII до настоящего времени*



**УСЛОВНЫЕ
ОБОЗНАЧЕНИЯ
НА КАРТЕ**

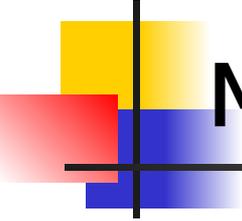
- Границы государств
- Границы регионов России
- Границы административных округов
- Океан
- Острова (показаны только в Черном море)
- Центры субъектов СССР

СТИРАЛЬНАЯ КАРТА СССР
С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ РОДИНА?

**УСЛОВНЫЕ
ОБОЗНАЧЕНИЯ
СУБЪЕКТОВ СССР**

- 1 — Калининская область
- 2 — Ленинградская область
- 3 — Мурманская область
- 4 — Новгородская область
- 5 — Псковская область
- 6 — Тверь
- 7 — Ярославская область
- 8 — Ивановская область
- 9 — Владимирская область
- 10 — Костромская область
- 11 — Ярославская область
- 12 — Ярославская область
- 13 — Ярославская область
- 14 — Ярославская область
- 15 — Ярославская область
- 16 — Ярославская область
- 17 — Ярославская область
- 18 — Ярославская область
- 19 — Ярославская область
- 20 — Ярославская область
- 21 — Ярославская область
- 22 — Ярославская область
- 23 — Ярославская область
- 24 — Ярославская область
- 25 — Ярославская область
- 26 — Ярославская область
- 27 — Ярославская область
- 28 — Ярославская область
- 29 — Ярославская область
- 30 — Ярославская область
- 31 — Ярославская область
- 32 — Ярославская область
- 33 — Ярославская область
- 34 — Ярославская область
- 35 — Ярославская область
- 36 — Ярославская область
- 37 — Ярославская область
- 38 — Ярославская область
- 39 — Ярославская область
- 40 — Ярославская область
- 41 — Ярославская область
- 42 — Ярославская область
- 43 — Ярославская область
- 44 — Ярославская область
- 45 — Ярославская область
- 46 — Ярославская область
- 47 — Ярославская область
- 48 — Ярославская область
- 49 — Ярославская область
- 50 — Ярославская область
- 51 — Ярославская область
- 52 — Ярославская область
- 53 — Ярославская область
- 54 — Ярославская область
- 55 — Ярославская область
- 56 — Ярославская область
- 57 — Ярославская область
- 58 — Ярославская область
- 59 — Ярославская область
- 60 — Ярославская область
- 61 — Ярославская область
- 62 — Ярославская область
- 63 — Ярославская область
- 64 — Ярославская область
- 65 — Ярославская область
- 66 — Ярославская область
- 67 — Ярославская область
- 68 — Ярославская область
- 69 — Ярославская область
- 70 — Ярославская область
- 71 — Ярославская область
- 72 — Ярославская область
- 73 — Ярославская область
- 74 — Ярославская область
- 75 — Ярославская область
- 76 — Ярославская область
- 77 — Ярославская область
- 78 — Ярославская область
- 79 — Ярославская область
- 80 — Ярославская область
- 81 — Ярославская область
- 82 — Ярославская область
- 83 — Ярославская область
- 84 — Ярославская область
- 85 — Ярославская область
- 86 — Ярославская область
- 87 — Ярославская область
- 88 — Ярославская область
- 89 — Ярославская область
- 90 — Ярославская область
- 91 — Ярославская область
- 92 — Ярославская область
- 93 — Ярославская область
- 94 — Ярославская область
- 95 — Ярославская область
- 96 — Ярославская область
- 97 — Ярославская область
- 98 — Ярославская область
- 99 — Ярославская область
- 100 — Ярославская область

Символ СССР
 на территории на карте обозначены
 только те субъекты, которые относятся
 к территории СССР.



Российский управленческий менталитет

- История формирования и становления Российского государства определила автократичный стиль управления как доминирующий в России

2 правила руководства

- 1. Начальник всегда прав.*
- 2. Если он не прав – смотри пункт 1*