

Типология Г.Хофштеда

**Евгения Аркадьевна
Хохолева**

Екатеринбург

2015

Типология Г.Хофштеда



Geert (Gerard Hendrik) Hofstede

род. 3 октября 1928, Харлем,
Нидерланды

предложивший совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов на основе исследований, проведённых в 1960-е—70-е годы.

Было проанкетировано большое число сотрудников (более 1000) транснациональной корпорации в более чем ста странах.

Целью исследования было определение чем отличается отношение к работе и поведение сотрудников в различных странах.

В результате исследования была создана модель деловой культуры, которая включает пять показателей.



Оценка производилась по пяти параметрам:

индивидуализм — коллективизм,
большая — малая дистанция власти,
сильное — слабое избегание
неопределенности,
маскулинизация — феминизация.
Стратегическое мышление

Individualism vs Collectivism

ИНДИВИДУАЛИЗМ – особая форма мировоззрения, подчеркивающая приоритет личностных целей и интересов, свободу индивида от общества.

КОЛЛЕКТИВИЗМ (лат. collective - собирательный) - принцип общественной жизни и деятельности людей, противоположный индивидуализму.



Коллективистская культура предполагает большую эмоциональную зависимость индивида от организации, которая в свою очередь несет большую ответственность за своих работников, чем в случае превалирования индивидуалистических ценностей.

На практике индивидуализм означает желание человека в большей степени вести свои дела, сообразуясь с принципом - **<мой дом - моя крепость>**. Он заботится прежде всего о себе и своей семье, в которую входят супруга (супруг) и дети. Присоединяясь к организации он ищет в этом случае явной выгоды для себя, рассматривая ее как инструмент достижения своих целей.

Обособленность (индивидуализм) — тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов (США);

для коллективистской культуры (Латинская Америка) присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм.



**Индивидуализм -
Коллективизм**

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
<p>Вмешательство в личную жизнь сотрудников</p>	<p>Руководство не желает вмешиваться в личную жизнь сотрудников</p>	<p>Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел.</p>
<p>Влияние организации на самочувствие сотрудников</p>	<p>Слабое</p>	<p>Сильное</p>
<p>Защита интересов</p>	<p>Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы</p>	<p>Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы</p>

Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

Individualism vs Collectivism

Country	Individualism score	Economic classification	Country	Individualism score	Economic classification
United States	91	High (1)	Slovak Republic	52	Upper middle (0)
Australia	90	High (1)	Spain	51	High (1)
United Kingdom	89	High (1)	Japan	46	High (1)
Canada	80	High (1)	Russian Federation	39	Upper middle (0)
Hungary	80	Upper middle (0)	Brazil	38	Lower middle (0)
Netherlands	80	High (1)	Turkey	37	Upper middle (0)
New Zealand	79	High (1)	Uruguay	36	Upper middle (0)
Italy	76	High (1)	Greece	35	High (1)
Belgium	75	High (1)	Mexico	30	Upper middle (0)
Denmark	74	High (1)	Portugal	27	High (1)
France	71	High (1)	Hong Kong (China)	25	High (1)
Sweden	71	High (1)	Macao (China)	20	High (1)
Ireland	70	High (1)	Thailand	20	Lower middle (0)
Norway	69	High (1)	Korea	18	High (1)
Germany	67	High (1)	Indonesia	14	Lower middle (0)
Switzerland	67	High (1)	Iceland	No score	High (1)
Finland	63	High (1)	Latvia	No score	Upper middle (0)
Luxembourg	60	High (1)	Liechtenstein	No score	High (1)
Poland	60	Upper middle (0)	Serbia and Montenegro	No score	Lower middle (0)
Czech Republic	58	Upper middle (0)	Tunisia	No score	Lower middle (0)
Austria	55	High (1)			

Note. Countries with an upper or lower middle economic classification are denoted as developing (coded as 0). Countries with a high economic classification are denoted as developed (coded as 1).

***Дистанция власти (ДВ)* – степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, которая воспринимается членами общества как нормальная и сама собой разумеющаяся.**

- Дистанцированность от власти — восприятие власти, степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены общества, института или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти;
- для культур с большой дистанцированностью от власти (арабские страны, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, Россия) характерно восприятие власти как наиболее важной части жизни, преклонение перед начальством.



для культур с малой дистанцированностью от власти (Австрия, Дания, США, Германия) характерно построение отношений на основе равенства, уважения к личности.

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
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.
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
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации

Размер управленческого аппарата	Большое количество управленчес-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочисленный
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

1-20

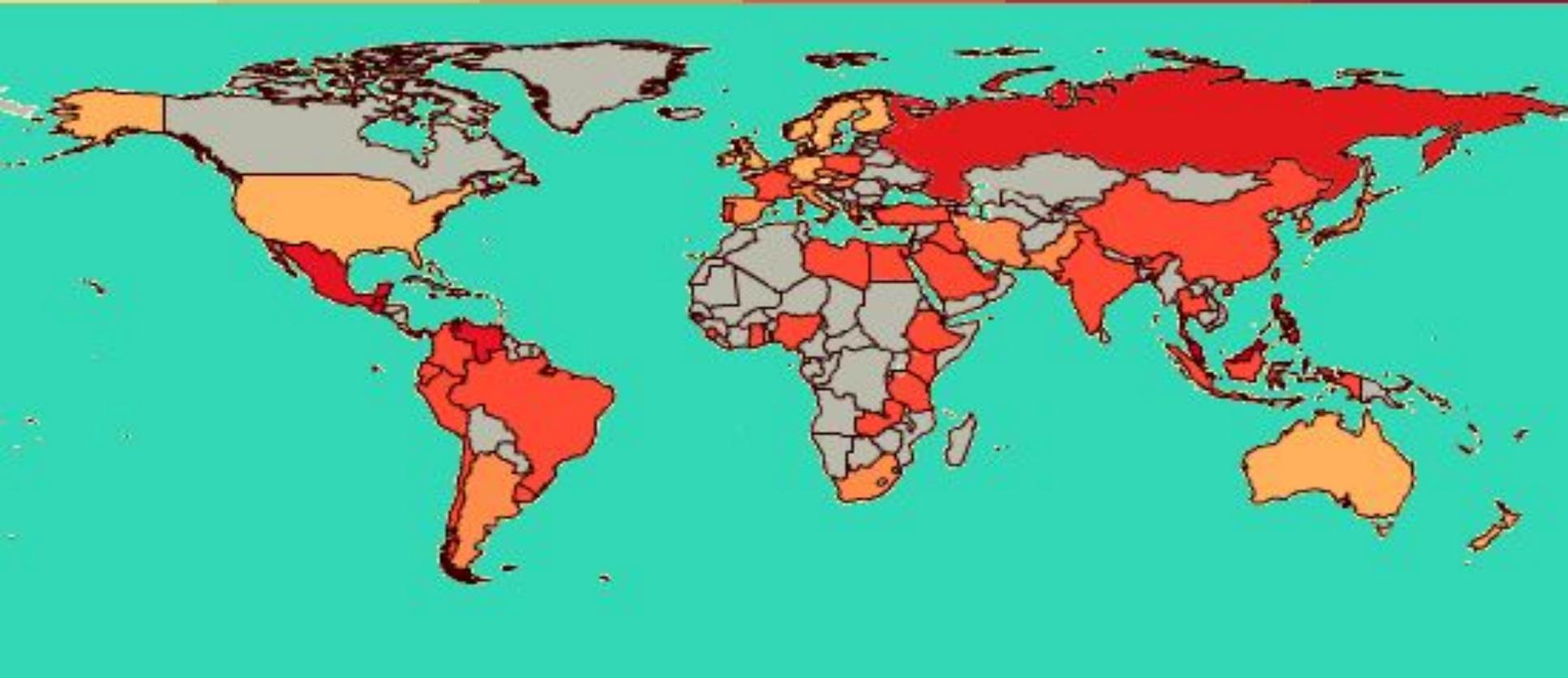
21-40

41-60

61-80

81-100

101-120



По измерениям Хофстеде, Россия входит в пятерку стран с самым высоким индексом дистанции власти — 93 балла. Опережают нас Малайзия, Гватемала, Панама и Филиппины.

Страна с самым низким ИДВ — Австрия. Ее президент Хайнц Фишер отказался от резиденции за счет государства и живет в собственной городской квартире в Вене.



Хайнц Фишер (с флагом) на спортивных соревнованиях.
Источник — [Heute.at](https://www.heute.at)



Избегание неопределённости



Избегание неопределённости (неприятие неопределённости) — степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации;



Степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями.



В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или "авральность".

.

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.

В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности преобладает мнение, что все "не наше и непривычное" представляет опасность.

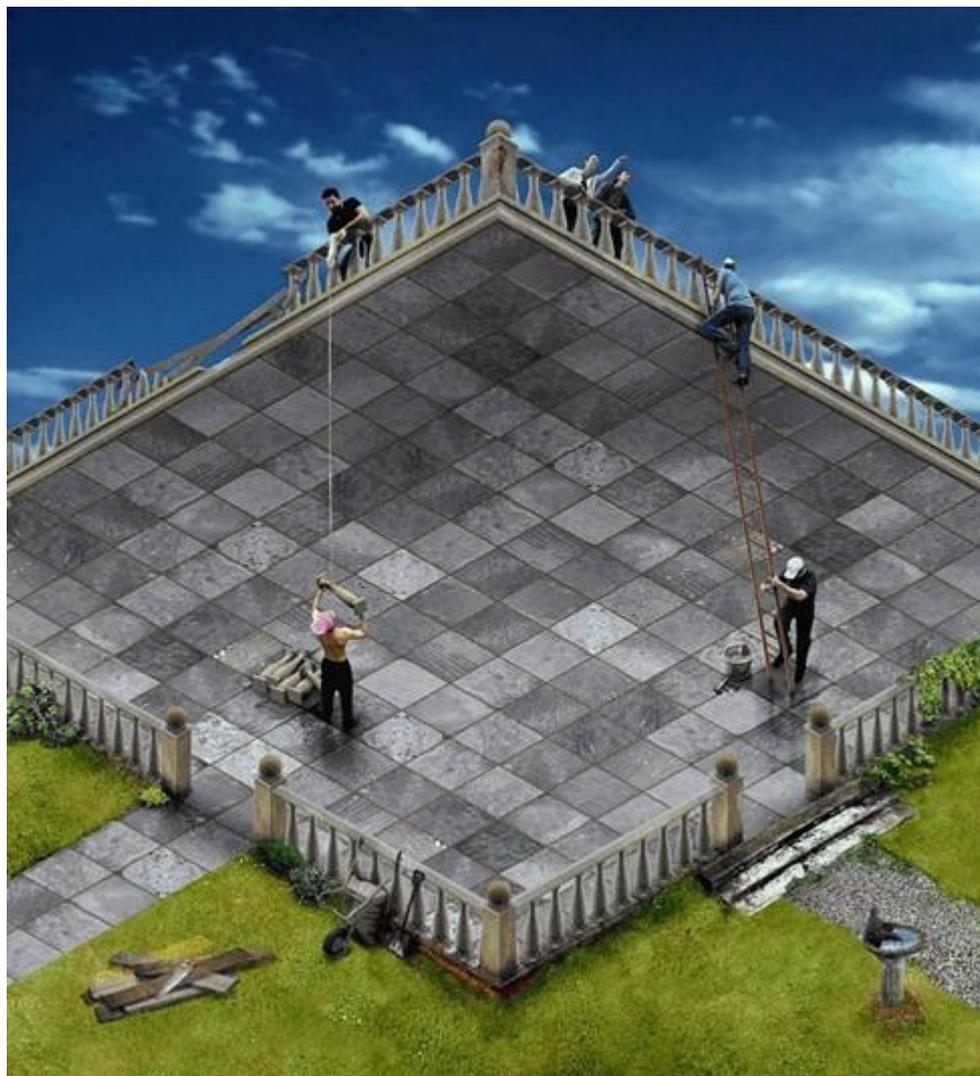
для стран с низким показателем избегания неопределённости характерно проявление личной инициативы, приемлемость риска, спокойное принятие разногласий, иных точек зрения.



Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
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

Мотивация достижения цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
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
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая



Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе являются настойчивость, напористость, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях.

г. Хофштед определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни. (Дания, Норвегия, Швеция)

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

Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Атмосфера, взаимоотношения
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие, помощь
Принятие решений	Логика	Интуиция

Пятая переменная измеряется долгосрочной или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

- Этот индекс Хофстеде ввел не сразу. Изначально его теорию критиковали за то, что она показывает мир с европоцентричной точки зрения. Долгосрочность ориентации — дань восточной культуре, потому что она связана с китайской философской традицией. Экономисты подсчитали этот индекс в 23 странах.

- Как воспринимают время в культурах с краткосрочной ориентацией:
- время движется по кругу;
- будущее и настоящее основаны на прошлом;
- то, что не сделано сегодня, может быть сделано завтра;
- жить нужно сегодняшним днем.

Россия

в сравнении с Китаем и США



- Общества, ориентированные на будущее, воспринимают время как направленную прямую. Они бережливы, не оглядываются в прошлое и высоко ценят результаты.
- Высокий показатель долгосрочности ориентации характерен для восточных народов, а низкий — для западных. Самая долгосрочно ориентированная страна — Китай. За ним следуют Гонк-Конг, Тайвань, Япония, Южная Корея. В США этот индекс составляет всего 26 баллов, поэтому большая часть населения имеет неподъемные долги по кредитам.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!