

**БИОГРАФИЯ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ / THE PHENOMENON OF BIOGRAPHY IN CULTURE**

Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA  
 | Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |

**Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO**

*Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия  
 Профессор факультета глобальных процессов, доктор философских наук, профессор*

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
 Professor of the Faculty of Global Studies, Doctor of Science in Philosophy, Professor  
 t-naumenko@yandex.ru*

**Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA**

*Независимый исследователь / Independent Researcher*

## **ТЕОРИЯ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ИЗМЕРЕНИЙ Г. ХОФСТЕДЕ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ**

Актуальность темы статьи обусловлена все возрастающим вниманием исследователей различных областей к тому влиянию, которое оказывает культура на современные социально-экономические и политические процессы. Рассматривается модель Хофстеде, состоящая из шести критериев: дистанции власти, индивидуализма, избегания неопределенности, мужественности, долгосрочной ориентации и сдержанности, выявляются как достоинства, так и недостатки данного подхода и делается вывод о возможности на основании данной теории разработки механизмов регулирования социально-экономических и политических процессов, как в условиях нарастающей глобализации, так и в условиях циклически повторяющихся экономических и политических кризисов.

**Ключевые слова:** культура, межкультурная коммуникация, Г.Хофстеде, дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределенности, мужественность, долгосрочная ориентация, сдержанность, социально-экономические процессы.

## **CULTURAL DIMENSIONS THEORY OF GEERT HOFSTED E AS A METHODOLOGICAL BASIS FOR THE STUDY OF MODERN SOCIAL PROCESSES**

The relevance of the topic of the article is determined by growing attention of researchers of various fields to the influence that culture has on modern socio-economic and political processes. The article considers the cultural dimensions theory of Geert Hofstede, which is used as a methodological basis for analyzing the organizational cultures of individual enterprises in Russia and Germany, illustrating not only the importance, but also the accuracy of the developed Hofstede concept and its great heuristic potential. The article considers Hofstede's model, consisting of six criteria: power distance, individualism, uncertainty avoidance, masculinity, long-term orientation and indulgence. It establishes areas of strength and weakness of this approach and conclude that on the basis of this theory it is possible to develop mechanisms for regulating socio-economic and political processes both in the context of growing globalization and in times of cyclically recurring economic and political crises.

**Key words:** culture, intercultural communication, G.Hofstede, cultural dimensions theory, power distance, individualism, uncertainty avoidance, masculinity, long-term orientation, indulgence, socio-economic processes.



**БИОГРАФИЯ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ / THE PHENOMENON OF BIOGRAPHY IN CULTURE**

Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA  
**| Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |**

Современное научное сообщество начала двадцать первого века осуществляет свою научно-творческую деятельность в тот период, когда наука находится на стадии своего постклассического развития, которое характеризуется, прежде всего, большой актуализацией проблемы человека, его место и роли как субъекта, так и объекта науки, а также как субъекта многих социальных изменений, происходящих в современном обществе. В русле данного научного направления значительно увеличилась и роль культуры, оказавшейся практически на переднем крае в ряду факторов, влияющих на абсолютно все социально-экономические и политические процессы. Такое положение не могло не вызвать не только повышенный интерес к самой культуре, но и попытки найти такие матрицы и механизмы, которыми можно было бы измерить хотя бы некоторые параметры культуры и, таким образом, выявить их роль в динамике современного мира. И такая методологическая основа была найдена, вернее, она была создана несколько раньше, однако наибольшую популярность начинает приобретать именно сейчас.

В конце 1970-х годов социологом Гертом Хофстеде была предложена классификация культурных признаков, имеющих значение при анализе межкультурной коммуникации. Ее важность заключается в появлении возможности сравнения характеристик различных культур с целью анализа культурных различий и их последствий для социальных процессов. Она была предложена Хофстеде как результат проведенного им тестирования занимающих одинаковые должности сотрудников транснациональной корпорации. Так, в 1965 году Хофстеде основал отдел исследований персонала IBM Europe (которым он руководил до 1971 года). В период между 1967 и 1973 годами он провел масштабное исследование, посвященное различиям в национальных особенностях во всех дочерних

предприятиях этой транснациональной корпорации. Исследователь сравнил ответы 117 000 сотрудников IBM в разных странах, проходивших один тот же опрос. Сначала он сосредоточил свое внимание на 40 крупнейших странах, а затем распространил фокус своего исследования на 50 стран и 3 региона, создав «вероятно, самую крупную межнациональную базу данных с подобранной выборкой, существующую на тот момент»<sup>1</sup>. Теория была одной из первых работ в области межкультурной коммуникации, поддающийся количественной оценке, которую можно было бы использовать для объяснения различий между культурами.

Первоначально теория определяла степень различий национальных культур по четырем основным параметрам: дистанция власти (PDI), индивидуализм (IDV), избегание неопределенности (UAI) и мужественность (MAS). Как объясняет Хофстеде на своем веб-сайте<sup>2</sup>, эти измерения касаются «четырех антропологических проблемных областей, которые в рамках различных культур трактуются по-разному. В 1984 году он опубликовал работу «Последствия Культуры», которая сочетает в себе статистический анализ исследования с его личным опытом ученого.

Чтобы подтвердить ранние результаты исследования IBM и способствовать их дальнейшему распространению, в период с 1990 по 2002 год было успешно проведено шесть последующих межнациональных исследований. В 1991 году Майкл Харрис Бонд и его коллеги провели исследование среди студентов в 23 странах, используя инстру-

<sup>1</sup> Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures. Gert Jan Hofstede, Paul Pedersen & Geert Hofstede URL: <http://www.geerthofstede.nl> (дата обращения: 25.11.2017)

<sup>2</sup> Официальный сайт исследовательского центра Г. Хофстеде [Электронный ресурс] <http://www.geerthofstede.nl>. Дата обращения 10.12.2017



**БИОГРАФИЯ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ / THE PHENOMENON OF BIOGRAPHY IN CULTURE**

Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA  
**| Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |**

мент обследования, разработанный совместно с китайскими сотрудниками и менеджерами. Результаты этого исследования привели Хофстеде к добавлению нового пятого измерения к его модели: долгосрочной ориентации (LTO). В 2010 году оценки этого измерения были расширены для 93 стран. Дальнейшие исследования позволили уточнить некоторые из исходных параметров и ввести анализ данных на уровне страны и на уровне отдельных лиц.

По результатам анализа полученных данных, Хофстеде предложил собственную классификацию национальных культур, исходя из следующих параметров:

**Дистанция власти.** Данный параметр связан со степенью, с которой общество ожидает и принимает неравномерное распределение власти между его членами. Хофстеде определял его как эмоциональную дистанцию между начальником и подчиненными. Высокая степень дистанции власти определяет: страх перед тем, кто занимает более высокую должность, ограничения, налагаемые на подчиненных, а также предпочитаемый самими подчиненными стиль руководства. Таким образом, в странах с большой дистанцией власти подчиненные сильно зависят от решений начальства, в то время как в культурах, для которых характерна небольшая дистанция, предпочитается консультативный стиль руководства. Кроме того, Хофстеде сделал предположение о том, что определяемые дистанцией власти отношения характерны не только для отношений на рабочем месте, но и для многих других сфер жизни людей, в частности, в сфере семейных отношений и воспитания детей. Так, в культуре с высокой дистанцией власти от ребенка ожидается полное послушание, культивируется уважение к пожилым, недопустимость подвергать сомнению авторитет старшего и т.д., в то время как в культуре с небольшой дистанцией ребенку дается больше независимости и право не соглашаться с решениями родителей. Исходя из вышеназванных тезисов, Г. Хофстеде предложил индекс определе-

ния дистанции власти (MDI), целью которого было отразить сложившиеся в культуре взгляды на социальные отношения.

Применяя методологию Хофстеде к данному критерию можно увидеть следующие результаты: Соединенные Штаты получили 40 пунктов. Таким образом, по сравнению с Гватемалой, где дистанция власти очень высока (95) и Израилем, где она очень низка (13), Соединенные Штаты находятся посередине. В целом, индекс дистанции власти показывает очень высокие баллы для стран Латинской Америки и Азии, африканских регионов и арабского мира. С другой стороны, романо-германские страны имеют низкие показатели по данному критерию (11 для Австрии и 18 для Дании). Европе дистанция власти обычно ниже в северных странах и выше в южной и восточной частях.

**Индивидуализм.** Этим показателем Хофстеде описывает зависимость индивидов, принадлежащих к одной культуре, друг от друга. Согласно данному критерию различаются индивидуалистские и коллективистские общества. В коллективистских сообществах групповые интересы ставятся выше интересов отдельной личности. Большинство культур в мире относится именно к этому типу. «Главным источником идентичности человека и его защитой против опасностей окружающего мира становится принадлежность к группе. Поэтому верность ей является главной ценностью»<sup>3</sup>. Выражение позиции, идущей в разрез с общепринятой в группе (например, в семье) подвергается порицанию, т.е. большую роль играет стыд как результат общественного порицания. Принципиально иная ситуация наблюдается в индивидуалистических сообществах. Здесь интересы и желания индивида имеют большую ценность нежели групповые инте-

<sup>3</sup> Hofstede Geert Cultural Differences in Teaching and Learning // International Journal of Intercultural Relations, Vol.10, Issue 3. Amsterdam: Elsevier Science Ltd., 1986. P. 301–320.



**БИОГРАФИЯ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ / THE PHENOMENON OF BIOGRAPHY IN CULTURE**

Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA  
**| Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |**

ресы. Важнейшей добродетелью считается наличие и выражение собственного мнения. При этом основным сдерживающим фактором является вина как результат осознания неправильности своих действий непосредственно самими индивидом и необходимость персональной ответственности за совершенные поступки.

Для определения принятого в той или иной культуре уровня индивидуализма Хофстеде вводит отдельный показатель. В большинстве случаев он коррелирует с индексом дистанции власти, хотя есть и явные исключения (например, Коста-Рика или Франция). Важно также отметить отсутствие зависимости обоих показателей от экономического развития страны.

Относительно данного критерия существует явный разрыв между западными странами, с одной стороны, и восточными странами – с другой. Северная Америка и Европа с относительно высокими показателями могут считаться индивидуалистическими: например, Канада и Венгрия имеют индекс в 80 баллов. В Азии, Африке и Латинской Америке большое значение имеют коллективистские ценности. Самый большой контраст можно увидеть, сравнивая две крайние страны по этому показателю: Гватемалу, получившую 6 баллов и Соединенные Штаты, с их 91 пунктами. Япония и Арабский мир имеют средние ценности в этом измерении.

**Мужественность.** Данная категория связана с индивидуальными моделями поведения индивида в обществе, а также с целями и задачами, которые он ставит перед собой. Ниже перечислены ключевые особенности двух типов культур, различаемых согласно критерию соревновательности (мужественности):

Для низкосоревновательных культур

- симпатии на стороне слабых
- акцент на «средних» учениках
- одинаковые условия для образования для мальчиков и девочек

- равенство, солидарность, уровень жизни – работать, чтобы жить

- в случае конфликта - стремление к компромиссу

Для высокосоревновательных культур

- симпатии на стороне сильных
- акцент на «сильных» учениках
- различные условия для образования для мальчиков и девочек
- справедливость, соревновательность, результат – жить, чтобы работать
- в случае конфликта побеждает сильнейший

Высокосоревновательные культуры имеют ярко выраженные мужские и женские социальные роли, размывание границ между которыми недопустимо. Мужчины должны быть нацелены на результат – достижение материального благополучия, что считается символом статуса. Женщины же должны быть скромными и чувствительными, им положено уделить большое внимание повышению качества жизни, домашнего уюта, позволяя мужчине в одиночку обеспечивать семью. В целом, в таком обществе в качестве главных ценностей в жизни, к достижению которых все его члены стремятся, являются конкуренция, продвижение и признание. Герои и образцы для подражания в этих культурах обращают на себя внимание особой силой и силой. Примером может служить образы супергероев в США (которые являются страной с довольно высоким показателем соревновательности). В низкосоревновательных культурах, граница между мужскими и женскими ролями менее явна, так что обычными становятся такие явления как занимающая руководящие позиции женщина или же мужчина, ухаживающий за больными. Здесь люди могут сами решать, хотят ли они посвятить себя карьере или большее значение для них имеет домашний уют.

Показатель мужественности чрезвычайно низок в скандинавских странах: норвежские баллы составляют всего 8 пунктов, а шведские 5. В то же





Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA  
 | Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |

время мужественность очень высока в Японии (95), а также в таких европейских странах, таких как Венгрия, Австрия и Швейцария. Латинские страны также получают крайне контрастные оценки: например, Венесуэла имеет 73 балла, в то время как Чили – всего 28.

**Избегание неопределенности.** Данный показатель характеризует готовность общества испытывать чувство страха, вызванного состоянием неопределенности. По замыслу Хофстеде этот показатель определяет степень, в которой представители различных культур чувствуют себя в опасности находясь в незнакомой им ситуации<sup>4</sup>. Желание избежать неопределенности приводит к избеганию поиска нового и нежеланию пересмотра раз сформулированных правил. Представители обществ, предпочитающих хорошо структурированные ситуации, ценят надежность и не любят делать исключения из многочисленных правил и табу, созданных ради охраны существующих порядков. Вышесказанное не означает, что остальные культуры не испытывают страха перед неопределенностью, просто они не предают настолько большого значения, принимая перемены как нечто необходимое.

Показатель избегания неопределенности достигает самых высоких результатов в латиноамериканских странах, странах Южной и Восточной Европы, а также в немецкоязычных странах и в Японии. При этом географическая близость не является определяющей: например, высокие показатели Германии и Бельгии (65 и 94), резко контрастируют с результатами соседних Дании (23) и Швеции (29)

**Долгосрочная ориентация.** Пятый критерий Хофстеде, не присутствовал в изначальной концепции, а был добавлен исследователем спустя некоторое время после первоначальных четырех.

Данный показатель был введен для того, чтобы попытаться отличить разницу в мышлении между Востоком и Западом. Необходимость введения данного критерия показал опрос IBM сделанный в китайском филиале корпорации, который обнаружил необходимость понимания последствий распространения конфуцианства на культурные особенности.

Данный критерий предполагает, что общество может отдавать предпочтение либо текущим и прошедшим событиям (такое общество будет иметь краткосрочную ориентацию), либо сосредоточится на бедующем (это говорит о его долгосрочной ориентации). Самым значительным элементом этого значения является то, как люди воспринимают планирование будущего.

Высокий индекс долгосрочной ориентации, как правило, встречается в Восточной Азии: Китай имеет 118 баллов, Гонконг 96, а Япония 88. В англоязычных странах, мусульманском мире, Африке и Латинской Америке результаты куда более умеренные.

**Сдержанность.** Сдержанность или подругому индугенция – это критерий, характеризующий насколько свободно общество, позволяет своим членам получать удовольствие от развлечений. Высокий уровень сдержанности характеризует сообщество, которое подавляет удовлетворение потребностей и регулирует его посредством строгих социальных норм, в то время как низкий показатель по данному критерию говорит о свободе в реализации своих желаний.

Высокий уровень сдержанности выражается в том, что люди чувствуют себя менее счастливыми и менее здоровыми. Основной установкой членов такого общества является представление о том, что то, что со ними происходит, это зависит не от их воли. Это дает обществу с одной стороны высокую ценность труда, работу во внеурочное время и строгую моральную дисциплину, а с другой, преобладание пессимистических настроений и необщительность его членов. Низкий уровень

<sup>4</sup> Hofstede Geert Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill, 1997.



**БИОГРАФИЯ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ / THE PHENOMENON OF BIOGRAPHY IN CULTURE**

Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA  
**| Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |**

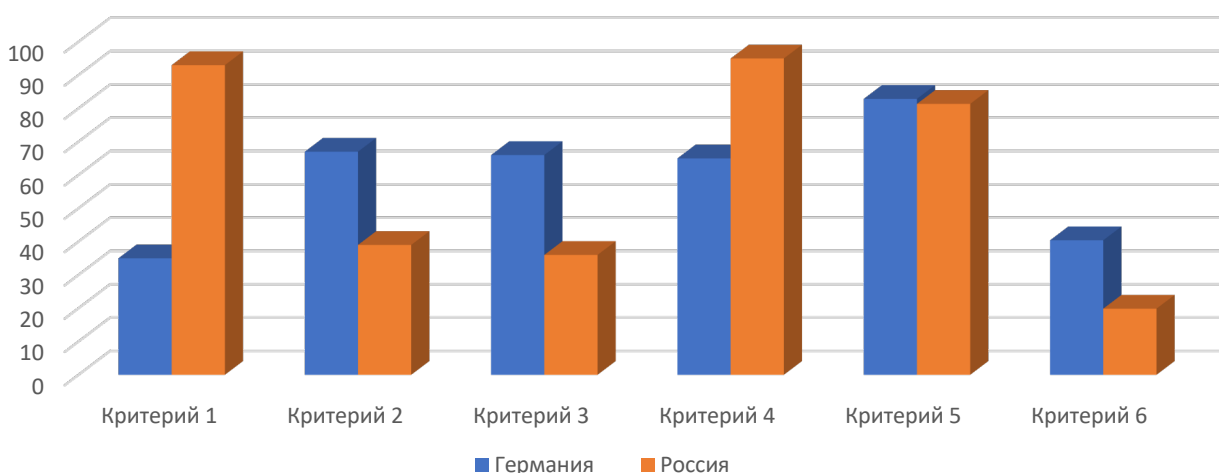
сдержанности напротив говорит о том, что люди в данном обществе чувствуют себя здоровее и счастливее. Отдых для них важнее чем труд, они экстраверты, ощущающие контроль над собственной жизнью, для которых важно иметь многочисленных друзей. Однако в таких обществах дисциплина находится как правило на низком уровне.

Касаясь оценок, полученных различными культурами, стоит отметить высокий уровень снисходительности в Латинской Америке, Африке

и в Северной Европе. Более сдержанными в ее проявлениях, являются представители восточноазиатских и восточно-европейских культур.

Сопоставляя оценки, полученные различными культурами (от 1 для самых низких показателей до 120 для самых высоких), шестимерная модель Хофстеде позволяет проводить их сравнение с целью наиболее полного понимания происходящих в обществе культурных процессов.

Таблица 1.  
Сравнительная характеристика особенностей организационной культуры России и Германии на основе методологии Герта Хофстеде



При подобном сравнении получают весьма любопытные и вполне информативные выводы. На примере сравнительного анализа двух крупных корпораций нами был проведен сравнительный анализ культур России и Германии, направленный на выявление их организационных особенностей. Данные для анализа представлены в свободном доступе на официальном сайте исследователя<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Официальный сайт исследовательского центра Г. Хофстеде [Электронный ресурс] <http://www.geerthofstede.nl>  
Дата обращения 10.12.2017

Таблица 1 иллюстрирует полученные при анализе результаты<sup>6</sup>.

Данные графика четко показывают различия и особенности культур России и Германии. Для наиболее полной картины культурных различий данных стран и влияния этих различий на все сферы жизни общества представляется необходимым рассмотрение и анализ некоторых конкретных примеров, иллюстрирующих влияние культурных

<sup>6</sup> Таблица составлена авторами.



**БИОГРАФИЯ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ / THE PHENOMENON OF BIOGRAPHY IN CULTURE****Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA | Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |**

различий на жизнь общества, в данном случае на экономическую сферу.

С целью соотнесения полученных по методологии Хофстеде результатов с реальными организационными культурами, принятыми на предприятиях в России и Германии, представляется целесообразным применить критерии теории межкультурных измерений на конкретные компании. Для этого были выбраны два предприятия – с немецкой стороны это крупный автоконцерн BMW Group, а с российской – крупнейшая компания-ритейлер страны «Магнит» (АО «Тандер»). Компания насчитывает около 270 000 сотрудников, что делает ее крупнейшим частным работодателем в стране. Сеть владеет более 5500 супермаркетами, более 100 гипермаркетами и около 500 магазинами косметики в более чем 2500 населенных пунктах России<sup>7</sup>.

По состоянию на 2016 год сеть занимает 8 место в Рейтинге крупнейших компаний России по объему реализации продукции. Иными словами, «Магнит» является не только одной из крупнейших розничных сетей в России, но и одной из крупнейших российских компаний. Каковы же специфические черты корпоративной культуры компании в соответствии с критериями Герта Хофстеде?

Говоря о критерии «дистанция власти» можно однозначно сказать, что для компании однозначно характерен авторитарный стиль управления, при котором стратегически важные для развития сети решения принимаются руководством с минимальным учетом мнения подчиненных. Этот вывод в частности подтверждается исследованием Ю. В. Рудниковой, которая провела анкетирование сотрудников компании, в том числе 24 менеджеров различных уровней в трех городах России<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Официальный сайт ««Магнит» (АО «Тандер») [Электронный ресурс]/ <http://magnit-info.ru> Дата обращения 8.12.2017

<sup>8</sup> Рудникова Юлия Валерьевна. Корпоративная культура деловых организаций в дискурсе интерсубъектности: диссертация кандидата социологических наук: 22.00.08 /

Работники не принимают участия в принятии управленческих решений, которые руководитель делает самостоятельно, главное качество, которое ценится в сотрудниках – это исполнительность. Таким образом, можно говорить о том, что организационная культура в сети магазинов «Магнит» является типичной для российской управленческой модели и подтверждает выводы Хофстеде о высокой степени дистанции власти в российской культуре.

Второй критерий Хофстеде – индивидуализм. Для сотрудников АО «Тандер» чувство принадлежности к компании играет важную роль. Вышеназванное исследование Ю. В. Рудниковой подтверждает значение чувства сопричастности с коллективом: «...сотрудники организации морально и эмоционально чувствуют себя органичным слаженным коллективом, делающим общее важное дело, и, несмотря на все несовершенства менеджмента в компании, они уже не представляют себя вне этой компании»<sup>9</sup>. Таким образом данные аргументы подтверждают вывод Хофстеде о высоком уровне коллективизма, характерном для российской экономики и культуры.

К сожалению, не удалось найти информацию, которая бы подтверждала или опровергала выводы Хофстеде по третьему критерию – мужественности, поэтому обратимся сразу к четвертому показателю, характеризующему стремление представителей определенной культуры избежать неопределенности. Здесь можно согласиться с выводами голландского исследователя, считающего, что в России для предотвращения неприятных исходов в будущем создается сложная управленческая система, в которой наличие многочисленных предписаний и инструкций компенсирует отсутствие инициативы на местах, мнение подчиненных учитывается лишь в 12.5% случаев, что еще раз подтвер-

Рудникова Юлия Валерьевна; [Место защиты: Южный федеральный университет], 2016.

<sup>9</sup> Там же



**Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA | Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |**

ждает предположение о том, что в России, во-первых, очень высокая дистанция власти, и, во-вторых, делается все для избегания неопределенности.

Что касается показателей АО «Тандер» по индексу долгосрочной ориентации – здесь можно сделать вывод о прагматичном подходе компании к развитию производства. Об этом свидетельствует прежде всего наличие четкого краткосрочного и среднесрочного планирования, описанного на официальном сайте компании. Исходя из этого можно согласиться с Хофстеде о том, что российскому менталитету и российской культуре свойственен высокий уровень долгосрочной ориентации.

Наконец, последняя характеристика компании предполагает применение критерия сдержанности, который, по мнению Хофстеде, в российской культуре имеет низкие показатели. Это мнение подтверждается изучением тематических форумов, которое дает основание говорить о том, что сотрудники компании часто пренебрегают личными правами во избежание конфликтов на рабочем месте, соглашаясь работать сверх положенного.

Результаты аналогичного анализа немецкого предприятия BMW Group также во многом совпадает с мнением Хофстеде. Немецкий концерн BMW является всемирно известным производителем автомобилей, мотоциклов, двигателей и велосипедов<sup>10</sup>.

Производство компании расположено главным образом в Германии, однако предприятие также располагает производственными мощностями в Таиланде, Малайзии, Индии, Египте, ЮАР, Вьетнаме, России и США. Также у компании есть совместное производство в Китае с местной компанией Хуачэн Авто Холдинг<sup>11</sup>.

По мнению специалистов, существенным отличием BMW Group от других автомобильных

компаний является не только инновационность ее продуктов, но и развитая корпоративная культура, наиболее важные составные части которой мы и рассмотрим с точки зрения теории межкультурных измерений Герта Хофстеде.

Традиционно, первым критерием для рассмотрения становится дистанция власти. По информации официального сайта концерна, корпоративная культура BMW Group характеризуется четким разделением ответственностью, взаимным уважением и доверием. Управление в компании основано на взаимном доверии между руководством и подчиненными. Основанием для доверия являются понятия ответственности и справедливости. Мнение персонала учитывается при принятии решений – каждый имеет возможность высказать своё мнение и быть услышанным. При выборе окончательного варианта всегда стараются учитывать все существующие позиции по вопросу<sup>12</sup>. Формализм в отношениях практически отсутствует, что дает положительный результат: подавляющее большинство сотрудников подтвердило, что ощущение того, что они находятся среди коллег-друзей, повышает их общее удовлетворение от работы.

Таким образом, можно подтвердить полученный Гертом Хофстеде вывод о том, что организационная культура на немецких предприятиях предполагает низкий уровень дистанцированности власти при активном вовлечении сотрудников в процесс принятия решений.

Второй параметр – индивидуализм. Несмотря на важность для сотрудников создания располагающей атмосферы в рабочем коллективе, самореализация является для них первостепенной ценностью. Корпоративные ценности компании

<sup>10</sup> Маркеева Б.Э. Особенности менеджмента в современных немецких компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898> Дата обращения 30.11.2017.

<sup>10</sup> Официальный сайт «BMW Group» [Электронный ресурс] / <http://www.bmwgroup.com> Дата обращения 9.12.2017

<sup>11</sup> Там же.





**БИОГРАФИЯ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ / THE PHENOMENON OF BIOGRAPHY IN CULTURE**

Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA  
**| Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |**

провозглашают личную ответственность каждого сотрудника за успех компании, таким образом немецкой организационной культуре свойственен, как и предполагал Хофстеде, высокий уровень индивидуализма. Что касается показателя мужественности, то здесь однозначно можно говорить о том, что стремление к высоким достижениям и успехам, является одной из ключевых особенностей корпоративной культуры BMW. Решительность и упорство в достижении поставленных целей является важнейшим достоинством для всех сотрудников компании, начиная от высшего руководства и заканчивая рядовыми сотрудниками компании, а в сочетании с высоким уровнем индивидуализма, свойственным немецкой культуре, это качество создает для предприятия большие возможности в плане использования человеческого капитала.

Четвертый критерий применительно к анализу организационной культуры BMW – избегание неопределенности. Здесь необходимо отметить, что руководство компании всячески стремится к тому, чтобы снизить уровень неуверенности в будущем и снизить боязнь будущего. На официальном сайте компании отмечается: наша основная цель – избегать рисков, которые могут поставить под угрозу доверие наших клиентов, акционеров, деловых партнеров и в целом, позиции BMW Group в отрасли. Компании присущ большой страх и боязнь будущего, и поэтому она тратит большие ресурсы на ее предотвращение, но, тем не менее, избегание неопределенности здесь ниже, нежели на российском предприятии, что также подтверждает выводы Хофстеде об особенностях культур этих стран.

Пятый критерий – долгосрочная ориентация – тесно связан с предыдущим и показывает, насколько прагматичной является компания в стремлении адаптироваться к изменяющимся условиям. Результаты BMW показывают, что для компании важно умение приспособиться быстро и гибко к новым проблемам для того, чтобы сохранять успех в долгосрочной перспективе. Послед-

ним, шестым, критерием, необходимым для завершения анализа особенностей организационной культуры немецкой компании является сдержанность. По этому критерию в ходе данного исследования не удалось найти подтверждений выводам Хофстеде, который считал, что немецкой организационной культуре присуща высокая сдержанность. Напротив, BMW Group уделяет большое внимание мотивации персонала, предлагая свободу профессионального роста и поддерживая сотрудников в достижении здорового баланса между работой и жизнью. Ответственность компании перед сотрудниками рассматривается как одна из основ для устойчивости и независимости компании.

Обобщая вышесказанное, представляется необходимым указать на большое значение теории Герта Хофстеде для исследования особенностей организационных культур России и Германии. Однако перед этим представляется важным сказать несколько слов о признанных достоинствах и недостатках теории голландского исследователя.

Исследование Хофстеде является одной из наиболее широко используемых работ в области межкультурной коммуникации и пользуется большой популярностью среди ученых. По мнению большинства специалистов<sup>13</sup>, ценность исследований Хофстеде определяется следующими факторами:

Актуальность: работы нидерландского профессора появились в то время, когда существовало крайне мало исследований, посвященных характеристике организационных культур. Соответственно, имелась реальная необходимость в практических рекомендациях в данной области. Хофстеде является пионером исследований межкультурного взаимодействия, одним из первых предложившим конкретные советы по организации ком-

<sup>13</sup> Sondergaard, M. Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications // Organization Studies 15(3): P. 447.



**Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA | Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |**

муникации между различными организационными культурами.

**Структурированность:** Предложенные Хофстеде индексы измерения культурных особенностей описывают различные аспекты организационных систем. Таким образом, получить представление о культурных особенностях исследуемого предприятия, можно после ознакомления с ее показателями по каждому из шести критериев.

**Относительная точность:** большинство независимо проведенных исследований по данной теме подтверждает результаты, полученные Хофстеде. Исключение составляют показатели индивидуализма и избегания неопределенности, где результаты аналогичных исследований лишь частично подтверждают выводы ученого.

Однако очевидно, что помимо шести культурных аспектов Хофстеде, существуют и другие факторы, по которым можно проводить анализ исследования различных аспектов культуры. Модель часто критикуют именно за существование факторов, которые не учитываются в ее рамках.

Сам Хофстеде признает, что несмотря на очевидную полезность измерения общих культурных различий, их нужно воспринимать *только как инструмент для лучшего понимания иной культуры*. Не стоит абсолютизировать получившиеся показатели, перенося результат, полученной отдельной культурой, на всех ее представителей. Например, конкретный японец может отлично себя чувствовать в условиях беспрестанно изменяющейся ситуации, но японцы в среднем имеют тенденцию к избеганию неопределенности. Поэтому необходимо помнить об усредненности данных показателей, а также о том, что они характеризуют общую тенденцию национальной культуры, в то время, как ее специфические проявления на уровне индивида могут существенно отличаться.

Существуют также и иные слабые стороны теории культурных измерений. Так, многие исследователи ссылаются на то, что опрос не является подходящим инструментом для точного определе-

ния и измерения культурного неравенства. Это особенно заметно в случаях, когда измеряемая величина описывает явления, которые являются культурно чувствительными и субъективными. Отвечая на эту критику, Хофстеде подчеркивает, что в рамках его исследования опросы являются одним из, но не единственным из используемых методов.

Слабым местом идей Хофстеде является также тот факт, что исследователь рассматривает нации как нечто однородное. Между тем, большинство наций состоят из представителей различных этнических групп, культурные характеристики которых могут заметно отличаться друг от друга. В случае ряда стран в принципе сложно выявить единую национальную культуру ввиду наличия множества локальных культур со своими особенностями. В методологии Хофстеде данный факт никак не учитывается.

Теория Хофстеде также часто критикуется за отсутствие внимания к текущей политической и экономической ситуации в исследуемых странах, между тем, совершенно очевидно, что происходящие в стране события влияют на культуру ее носителей. Следовательно, при исследованиях культуры необходимо отслеживать культурные изменения с учетом временного фактора и определять показатели, способствующие произошедшим изменениям.

Возвращаясь к анализу особенностей организационных культур России и Германии на основе теории межкультурных измерений Герта Хофстеде, можно сделать вывод о том, что данная теория может быть успешна использована для выше-названного анализа. Подтверждением тому может служить общее совпадение результатов, полученных путем использования теории Хофстеде и анализа существующих корпоративных культур на примере АО «Тандер» и AG BMW. По результатам разбора их организационных культур по шести различным показателям не было выявлено ни од-



**БИОГРАФИЯ КАК ФЕНОМЕН КУЛЬТУРЫ / THE PHENOMENON OF BIOGRAPHY IN CULTURE**

Тамара Васильевна НАУМЕНКО / Tamara NAUMENKO | Дарья Алексеевна МОРОЗОВА / Daria MOROZOVA  
| Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Cultural Dimensions Theory of Geert Hofstede as a Methodological Basis for the Study of Modern Social Processes |

ного критического расхождения результатов между ними.

Так, можно говорить о том, что руководство и сотрудники как российских, так и немецких корпораций будучи весьма прагматичными, обладает счастливой способностью приспосабливаться к происходящим в мире изменениям, улавливая актуальные тенденции и предугадывая желания потребителей. Компании активно инвестируют в новые форматы и технологии, что позволяет им оставаться лидерами в своих отраслях.

Еще одним качеством, объединяющим предприятия России и Германии, является стремление минимизировать возможные риски в будущем. Однако способы, которыми руководство компаний стремится противостоять неопределенности заметно отличаются: в то время как немцы полагаются на креативность и творческий потенциал своих сотрудников, российское руководство стремится предусмотреть наибольшее количество потенциальных исходов при разработке служебных инструкций и поручений.

Различается также отношения в рабочем коллективе: на российском предприятии они выстроены иерархично, то есть привычным является порядок, когда решения принимаются руководством без оглядки на мнение подчиненных. Совершенно иная ситуация в немецком концерне: здесь каждому вне зависимости от позиции дано право высказать свое мнение и окончательное решение принимается с учетом всех высказанных точек зрения.

Возможность применения анализа культурных различий с методологической позиции концепции Г. Хофстеде позволяет нам сделать общие выводы о том, как в среднем устроены компании в каждой из стран, какие между ними существуют сходства и различия, как отражаются на производственных корпорациях национальные культурно-специфические характеристики, а также, что очень важно, каковы возможные перспективы регулирования социально-экономических и политических процессов, как в условиях нарастающей глобализации, так и в условиях циклически повторяющихся экономических и политических кризисов.

