

## ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

\*Байсултанова К.Ш.<sup>1</sup>, Мусатаева М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.ф.н. профессор, КазУМОиМЯ им. Абылай Хана, e-mail:  
baisultan\_k@mail.ru,

<sup>2</sup> магистрант 2 курса, КазУМОиМЯ имени Абылай хана,  
Алматы, Казахстан, e-mail: marisa2909@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние национальной культуры на развитие менеджмента. Автор приходит к выводу, что у каждой национальности имеются свои особенные поведенческие и межличностные индивидуальные черты поведения, которые также зависят от национальной культуры. Используя разные методы исследования, такие как теоретический обзор, сопоставительный метод, описательный вид исследования, автор глубже раскроет тему культуры, ее особенности. В работе представлены взгляды разных зарубежных исследователей на тему влияния культуры. В их число входят голландский ученый Г.Хофстеде, который стал основателем создания подхода выявления отличий в системе управления между странами в аспекте национальной культуры, также американский ученый Э. Шейн. Автор рассмотрит тему классификации культуры по исследования Г.Хофстеде, в которую входят такие пункты как дистанция власти, индивидуализм- коллективизм, мужественность-женственность и избегание неопределенности. Различные сравнительные исследования обосновали тот факт, что немцы управляют иначе, чем, к примеру американцы. Таким образом, национальная культура выступает причиной возникновения различных способов организации компаний и стилей управления. Безусловно, у каждой национальности имеются свои особенные поведенческие и межличностные индивидуальные черты поведения, которые также зависят от национальной культуры. Это поможет понять, что процесс поведения играют важную роль в функционировании любой организации. На основе проведенного анализа автор пришел к выводу, что национальная культура оказывает большое влияние как на корпоративную культуру, так и на культуру управления в целом.

**Ключевые слова:** национальная культура, менеджмент, стиль управления, корпоративная культура, коллективизм, индивидуализм, традиционная культура, бизнес.

### Основные положения

С позиции общей теории культуры менеджмент - это и есть культура. Однако, основой разнообразия национальных моделей менеджмента являются культурные и национальные различия. На результаты управления предпринимательскими структурами влияют наряду с финансовыми и материальными ресурсами также нематериальные ресурсы, в частности, национальная культура. Зарубежные исследования в области управления компаниями (фирмами, корпорациями) в основном сосредоточены на различных корпоративных или организационных ресурсах, в то время как важность национальной культуры игнорируется.

### Введение

Существуют два подхода к изучению влияния национальных культур на менеджмент. Первый подход условно можно назвать «свободой от культуры» и второй подход – «зависимостью от культуры». Последователи первого подхода утверждают, что стиль управления является следствием промышленного развития. То есть управление персоналом в компании зависит не от культуры, а от размера самой компании. Сторонники второго подхода утверждают, что культурные особенности оказывают содействие развитию самобытных и устойчивых моделей мышления и поведения, которые разделяют большинство членов. То есть управленческая традиция конкретного народа способствует формированию национального управленческого стереотипа, которая в свою очередь определяет образ мышления управляющих.

### **Описание материалов и методов**

В статье применен междисциплинарный подход, с помощью интеграции таких научных направлений как менеджмент, экономика, культурология, страноведение автору позволило перенести необходимые знания и терминологию и сглаживать противоречия в усвоении знаний, идей, методов и приемов исследования между вышеназванными науками в сфере международного менеджмента.

Также применен описательный вид исследования, характеризующий процедур сбора, первичного анализа и изложения проблемы влияния национальной культуры на менеджмент. Данный метод позволил получить общий обзор предмета исследования, дающий некоторые ценные материалы для дальнейшего исследования в рамках статьи.

С помощью сопоставительного метода проведен анализ научных исследований зарубежных ученых, исследующих данную проблему, помог раскрыть суть основных категорий национальной культуры и менеджмента.

С помощью теоретического обзора выявлены базовые концепции, разработанных голландским ученым Г. Хофстеде и другими зарубежными исследователями о роли национальных культур в формировании организационной рабочей среды и других социальных институтов.

### **Результаты**

Большинство исследований, посвященных различиям в национальных культурах и влиянию таких различий на организации, показывают, что национальные культуры оказывают глубокое влияние на стиль руководства, коммуникацию, мотивацию, организационный дизайн и вознаграждения в организациях. Национальная культурная система состоит из различных переменных, к которым относится язык, религия, правила и нормы, политическая система, социальная организация, история, экономика, ценности, обычаи, традиции.

### **Обсуждение**

Проблема влияние национальной культуры на процесс управления компаниями вызывает огромный интерес со стороны ученых. Данный вопрос актуализируется особенно в настоящее время, когда в условиях глобализации появляются множество транснациональных корпорации и национальных компании, функционирующих на мировом рынке. Управление трудовым коллективом, также другими ресурсами в мультикультурной среде имеет свои особенности, на что справедливо обращают внимание исследователи. Так, по мнению китайского исследователя Бай Кайфэна: «Культурная составляющая менеджмента проявляется в основном в стиле управления предпринимательскими структурами. Управление является своего рода культурным накоплением, то есть под воздействием развития культуры формируются теории и стили управления. От культурных и социальных традиций зависят методы и средства управления бизнесом. Эффективность управления повышается, если управление предпринимательскими структурами соответствуют конкретным социальным и культурным условиям» [1, с. 114].

Влияние культуры на внутрикорпоративные связи с общественностью исследовал также. Согласно Э.Х. Шейну, корпоративная культура состоит из трех уровней: артефакты, ценности и базовые представления. Первый уровень представляет собой зримые образы, которых крайне трудно распознать. К ним относятся дизайн зданий и офисов компании, одежда, язык, манера общения, ритуалы, мифы. Вторым уровнем являются ценности и верования, к которым относятся цели, философия и стратегии компании. И, наконец, третий уровень – это базовые представления, которые являются первичными и безоговорочно очевидными для всех сотрудников организации [2, с.13].

Как показывает современная практика южнокорейских фирм, уровень серьезного обращения внимание на внешнюю корпоративную культуру, общие правила фирмы, атрибуты, специальные значки в одежде и другие элементы, придающие узнаваемость фирме и формирующие уникальность бренда южнокорейских фирм.

Роль национальных культур в формировании организационной рабочей среды и других социальных институтов была изучена несколькими исследователями в этой области [3, с. 431]. Культура включает в себя ценности, которые разделяются между людьми в определенной социальной среде с определенной национальностью или страной происхождения [4, с. 47]. «Культура создается, приобретается и изучается, развивается и передается группой людей, сознательно или бессознательно, последующим поколениям. Она включает в себя все, что группа думает, говорит, делает - ее обычаи, идеи, нравы, привычки, традиции, язык и общие системы взглядов и чувств, - которые помогают создавать стандарты для сосуществования людей [5, с. 145]. «Культура – это программирование разума, которое отличает членов одной человеческой группы от другой. Если быть более точным, культура – это набор базовых ценностей, сформированных данной группой по мере того, как она учится справляться со своими проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [6, с. 55]. «Культура – это совокупность отличительных духовных,

материальных, интеллектуальных и эмоциональных особенностей общества или социальной группы; она включает в себя искусство и литературу, образ жизни, системы ценностей, традиций и верования» [7]. Общее в этих цитатах то, что культура и есть самобытность. И чем выше уровень культуры и принятие нацией своей индивидуальности, тем выше вероятность сплоченности народа. А это упрощает выполнения общих целей усилить благосостояние наций. Есть четкое понимание ценностей и ориентиров как для руководителей, так и для подчиненных. Каждый заинтересован в том, чтобы выполнить потребности сторон.

За последние несколько лет разные авторы использовали разные измерения для анализа и классификации национальных культуры (таблица 1).

Таблица 1. Классификация национальных культур [8, с. 5]

<b>Авторы/годы</b>	<b>Национальные культурные аспекты</b>
Клюкхон и Стродтбек (1961)	Ориентация на человеческую природу; ориентация на время; ориентация на деятельность
Парсонс и Шиллс (1962)	Аффективность - аффективная нейтральность; самоориентация – коллективная ориентация; универсализм – партикуляризм; специфичность – диффузность.
Хофстеде (1980, 2001)	Дистанция власти; индивидуализм- коллективизм; мужественность-женственность; избегание неопределенности
Шварц (1992, 1999)	Консерватизм – автономия; иерархия – эгалитаризм; мастерство – гармония.
Тромпенаарс и Хэмпден-Тернер (1997)	Универсализм –партикуляризм; индивидуализм – коммунитаризм; нейтральность – эмоциональность; последовательное время – синхронное время; внутренне направление – внешнее направление.
Хаус и др. (2004)	Дистанция власти; избегание неопределенности; институциональный коллективизм; внутригрупповой коллективизм; ориентация на будущее; ориентация на производительность; гендерный эгалитаризм.

Основателем создания подхода выявления отличий в системе управления между странами в аспекте национальной культуры является голландский ученый Г. Хофстеде. В своем исследовании ученый собрал 117 тысяч анкет у более чем 60 тысяч респондентов в 70 странах и выделил четыре важнейших параметра деловой культуры: соотношение индивидуализма и коллективизма; дистанция власти; соотношение мужественности и женственности; избегание неопределенности [9, с. 217]. Он присвоил индексы каждой стране-участнице и связал вышеуказанные параметры с демографическими, географическими, экономическими и политическими аспектами национального общества. На сегодняшний день исследование Хофстеде считается наиболее надежным и

всеобъемлющим из когда-либо проводившихся с точки зрения количества национальных выборов.

Соотношение индивидуализма и коллективизма. В процессе воспитания личности одни деловые культуры делают акцент на самостоятельность и инициативность. В других культурах система ценностей прямо противоположная. Здесь люди рассматривают себя как часть группы, коллектива, организации. Обычно в качестве примера национальной культуры с максимальной степенью коллективизма называют Японию. С максимальной степенью индивидуализма – США.

В странах с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам; наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности; управление ориентировано на личность, а не на группу; каждый ориентируется на личный успех и карьеру; общество отличает высокий жизненный уровень. Средний класс составляет солидную прослойку; существует высокий уровень свободы печати.

Восточные общества обычно тяготеют к коллективной культуре. В Европе к коллективным культурам относят Испанию, Португалию, Грецию и, как это ни странно, Австрию. К индивидуалистическим культурам — северные страны. Характерно, что степень индивидуализма населения, как правило, растет по мере роста средних доходов на душу населения.

В контексте национальной культуры и ее влияния на корпоративное управление устойчивостью Хофстеде обнаружил, что национальная культура может стать основой для исследования деятельности по корпоративному управлению в Азии. В частности, по мнению ученого, национальная культура имеет важное значение для управленческих практик или стратегической адаптации, которую он определил, как «коллективное программирование разума, которое отличает одну группу или категорию людей от другой» [38, с.260].

Дистанция власти. Этот параметр показывает допустимую степень неравномерности в распределении власти. В одних культурах вмешательство сильной власти рассматривается как ущемление прав индивидуума. В других, напротив, как благо воспринимается «сильная рука», которая «и накажет и поможет».

Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления и чиновничеству. Для них характерно подчеркнутое сохранение неравенства в статусе как в формальных, так и в неформальных отношениях. Дистанция власти наиболее велика в восточных культурах.

Соотношение мужественности и женственности. Важное место в маскулинной культуре уделяется результативности, целеустремленности, успешности, получению материального дохода. В «женственных» доминируют такие ценности, как скромность, приоритет человеческих взаимоотношений, помощь и сочувствие окружающим. К «мужскому» типу

Хофстеде отнес Австрию, Италию, Японию. «Женский» тип характерен для Дании, Норвегии, Швеции.

В системе ценностей с высокой степенью женственности доминируют качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические аспекты и т.п. Ум и благородство ценятся выше силы и скорости. В руководителе уважают умение организовать бесконфликтную групповую работу, добиться консенсуса, разработать справедливую мотивацию и т.д.

Странам с высокой степенью мужественности в деловой культуре присущи следующие черты: карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха; «настоящими мужчинами» называют людей амбициозных, решительных и жестких; «настоящий мужчина» - это большой комплимент; фактически люди живут во имя работы (а не работают для того, чтобы жить); хороший руководитель должен «не советоваться с коллективом», а решать вопросы; женщина – политический деятель является редкостью.

Избегание неопределенности. Этот показатель определяет потребность в формальных правилах и уровень терпимости к нетрадиционным идеям и типам поведения. Культуры с высоким уровнем этого показателя стремятся к повышению специализации, формализации и стандартизации, для них типично доверие традициям и устоям, склонность к внутригрупповому согласию. Низкий уровень значения показателя характеризует культуры, где приветствуют проявление личной инициативы, риск и терпимо относятся к людям с иной жизненной позицией. Жители англоязычных и северных стран, а также китайцы легче переносят неопределенность, чем японцы и жители латино- и германоговорящих стран.

### **Заключение**

Следует отметить, что в компаниях зачастую соперничают различные стили управления, однако внутри государства они сталкиваются как правило с одними и теми же культурными условиями, которые влияют на национальный менеджмент. Различные сравнительные исследования обосновали тот факт, что немцы управляют иначе, чем, к примеру американцы. Таким образом, национальная культура выступает причиной возникновения различных способов организации компаний и стилей управления. Безусловно, у каждой национальности имеются свои особенные поведенческие и межличностные индивидуальные черты поведения, которые также зависят от национальной культуры. Процесс поведения играют важную роль в функционировании любой организации.

Таким образом, на основе проведенного анализа мы приходим к выводу, что национальная культура оказывает большое влияние как на корпоративную культуру, так и на культуру управления в целом.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Бай Кай Фэн Некоторые проблемы и особенности культуры управления предпринимательскими структурами в КНР // Экономика и управление. – 2010. - №11(61). –С. 114-117.
- [2] Базаров Т.Ю., Ерёмин Б.Л. Управление персоналом. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 365 с.
- [3] Tayeb M. Organizations and national culture: Methodology reconsidered // Organization Studies. – 1994. -№ 15(3). - P.429-446.
- [4] Anwar SA, Chaker MN. Globalization of corporate America and its implications for management styles in an Arabian cultural context // International Journal of Management. – 2003. – 20 (1). – P. 43-56
- [5] Rijamampianina R. Effective management in multicultural organisations: Creating a learning-based order with a sharing principle // Economic Journal of Hokkaido University. – 1996. - №25. – P.119-167
- [6] Hofstede G. Culture's Consequences. London: Sage Publication; 1980. – 305 p.
- [7] UNESCO. UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity. 2002 // [http://www.unesco.org/education/imld\\_2018/universal\\_decla.shtml](http://www.unesco.org/education/imld_2018/universal_decla.shtml). Accessed 1.04.2022.
- [8] Written By The Role of National Cultures in Shaping the Corporate Management Cultures: A Three-Country Theoretical Analysis // Journal of Eastern European and Central Asian research. – 2017. - Vol.4, No.1. – P. 1-25.
- [9] Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing, Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nations. London: Sage Publication, 2001. – 275 p.

#### REFERENCES

- [1] Baj Kaj Fen. Nekotorye problemy i osobennosti kul'tury upravleniya predprinimatel'skimi strukturami v KNR [Some problems and features of the culture of managing business structures in China] // Ekonomika i upravlenie. – 2010. - №11(61). – P. 114-117. [in Rus.].
- [2] Bazarov T.Yu., Eryomin B.L. Upravlenie personalom [Personnel Management]. - М.: YUniti-Dana, 2012. -P. 365. [in Rus.].
- [3] Tayeb M. Organizations and national culture: Methodology reconsidered // Organization Studies. – 1994. -15(3). - P. 429-446.
- [4] Anwar S.A., Chaker M.N. Globalization of corporate America and its implications for management styles in an Arabian cultural context // International Journal of Management. – 2003. - 20(1). – P. 43-56
- [5] Rijamampianina R. Effective management in multicultural organisations: Creating a learning-based order with a sharing principle // Economic Journal of Hokkaido University. – 1996. - №25. – P.119-167
- [6] Hofstede G. Culture's Consequences. - London: Sage Publication, 1980. – P.305.
- [7] UNESCO. UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity. 2002. [http://www.unesco.org/education/imld\\_2018/universal\\_decla.shtml](http://www.unesco.org/education/imld_2018/universal_decla.shtml). Accessed 1.04.2022.
- [8] Written By The Role of National Cultures in Shaping the Corporate Management Cultures: A Three-Country Theoretical Analysis // Journal of Eastern European and Central Asian research. – 2017. - Vol.4, No.1. - P.1-25.
- [9] Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing, Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nations. - London: Sage Publication, 2001. – P. 275.

#### ҰЛТТЫҚ МӘДЕНИЕТТІ МЕНЕДЖМЕНТ ДАМУЫҒА ӘСЕРІ

\*Байсултанова К.Ш.<sup>1</sup>, Мусатаева М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ф.ғ.к., профессор, Абылайхан атындағы ҚазХҚЖӘТУ,  
Алматы, Қазақстан, e-mail: [baisultan\\_k@mail.ru](mailto:baisultan_k@mail.ru)

<sup>2</sup>курс магистранты, Абылайхан атындағы ҚазХҚЖӘТУ,

e-mail: [marisa2909@mail.ru](mailto:marisa2909@mail.ru)

**Андатпа.** Мақалада ұлттық мәдениеттің менеджменттің дамуына әсері қарастырылған. Автор әрбір ұлттың өзіндік ерекше мінез-құлық және тұлғааралық жеке мінез-құлық ерекшеліктері бар, бұл ұлттық мәдениетке де байланысты деген тұжырымға келеді. Теориялық шолу, салыстырмалы әдіс, сипаттамалық зерттеу түрі сияқты әртүрлі зерттеу әдістерін пайдалана отырып, автор мәдениет тақырыбын, оның ерекшеліктерін тереңірек ашады. Жұмыста мәдениеттің әсері тақырыбына әртүрлі шетелдік зерттеушілердің көзқарастары берілген. Олардың ішінде ұлттық мәдениет тұрғысынан елдер арасындағы басқару жүйесіндегі айырмашылықтарды анықтау тәсілін құрудың негізін қалаушы голланд ғалымы Г.Хофстеде мен американдық ғалым Э.Шейнді атауға болады. Автор Г.Хофстедтің зерттеулері бойынша мәдениет классификациясы тақырыбын қарастырады, оған билік қашықтық, индивидуализм-ұжымшылдық, еркектік-әйелдік және белгісіздіктен аулақ болу сияқты элементтер кіреді. Әртүрлі салыстырмалы зерттеулер немістердің, мысалы, американдықтарға қарағанда басқаша басқаратынын дәлелдеді. Осылайша, ұлттық мәдениет компанияларды ұйымдастырудың әртүрлі тәсілдері мен басқару стильдерінің пайда болуының себебі болып табылады. Әрине, әр ұлттың өзіндік ерекше мінез-құлық және тұлғааралық жеке мінез-құлық ерекшеліктері болады, бұл ұлттық мәдениетке де байланысты. Бұл процесс мінез-құлықтары кез келген ұйымның қызметінде маңызды рөл атқаратынын түсінуге көмектеседі. Талдау негізінде автор ұлттық мәдениеттің корпоративтік мәдениетке де, жалпы басқару мәдениетіне де ықпалы зор деген қорытындыға келген.

**Тірек сөздер:** ұлттық мәдениет, менеджмент, басқару стилі, корпоративтік мәдениет, кісілік, индивидуализм, дәстүрлі мәдениеті, бизнес.

## IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT

\*Baisultanova K.<sup>1</sup>, Mussatayeva M.<sup>2</sup>

<sup>\*1</sup> c.of polit.sc., professor, Ablai Khan KazUIR and WL,  
Almaty, Kazakhstan, e-mail: [baisultan\\_k@mail.ru](mailto:baisultan_k@mail.ru),

<sup>2</sup>Master student of the 2nd course, Ablai Khan KazUIR and WL,  
e-mail: [marisa2909@mail.ru](mailto:marisa2909@mail.ru)

**Abstract.** The article discusses the influence of national culture on the development of management. The author comes to the conclusion that each nationality has its own special behavioral and interpersonal individual behavioral traits, which also depend on the national culture. Using different research methods, such as a theoretical review, a comparative method, a descriptive type of research, the author will reveal the topic of culture and its features in more depth. The paper presents the views of various foreign researchers on the topic of the influence of culture. Among them are the Dutch scientist G. Hofstede, who became the founder of the creation of an approach to identify differences in the management system between countries in terms of national culture, and the American scientist E. Shein. The author will consider the topic of culture classification according to G. Hofstede's research, which includes such items as power distance, individualism-collectivism, masculinity-femininity and uncertainty avoidance. Various comparative studies have substantiated the fact that the Germans govern differently than, for example, the Americans. Thus, national culture is the cause of the emergence of various ways of organizing companies and management styles. Of course, each nationality has its own special behavioral and interpersonal individual traits of behavior, which also depend on the national culture. This will help to understand that process behaviors play an important role in the

functioning of any organization. Based on the analysis, the author came to the conclusion that national culture has a great influence on both corporate culture and management culture in general.

**Key words:** national culture, management, management style, corporate culture, collectivism, individualism, traditional culture, business.

*Статья поступила 15.05.2022*