

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Впровадження крос - культурних знань в HR процеси з метою підвищення ефективності організацій з інтернаціональним колективом на прикладі нідерландських компаній.

Виконала: студентка 2 курсу, групи СУП20/М

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Наконежна А.В.

Керівник Георгіаді А.Г.

Рецензент Тимощенко-Петрова І.М.

Львів 2022

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ</b> .....	5
1.1. Визначення.....	9
1.2. Огляд результатів дослідження .....	9
1.3. Ключові висновки з результатів дослідження – зони уваги для частини розробки проектних рішень.....	13
1.4. Наукове підґрунтя та аналіз підходів, запропонованих Хофстеде та Мейер.....	14
1.5. Порівняння культурних особливостей українців та нідерландців за Хофстеде та Мейер.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ</b> .....	20
2.1. Загальний підхід.....	20
2.2. Впровадження 4-с онбордінгу .....	21
2.3. Впровадження програм навчання для співробітників.....	24
2.4. Впровадження воркшопів .....	26
2.5. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих проектних рішень.....	27
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	31
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	33
<b>ДОДАТКИ</b> .....	35

## ВСТУП

### **Вплив глобалізації на формування інтернаціональних команд**

Починаючи з ХХ сторіччя одним з найвизначніших явищ, яке вплинуло на розвиток економіки, культури і суспільства в цілому, став процес глобалізації. Наразі він є одним з найвагоміших факторів, що впливає на світову економіку і ринок праці. Міжнародний валютний фонд у 2000 році визначив її основні аспекти: торгівлю й фінансові транзакції, рух капіталу та інвестицій, міграцію людей та розповсюдження знань. Глобалізація виробництва та ринку праці призводить до того, що люди по всьому світу навчаються, працюють, спілкуються та взаємодіють разом, створюючи один взаємозалежний робочий підрозділ, віртуальну команду. Розвиток інструментів для онлайн спілкування та спільна робота відкривають нові способи взаємодії та побудови команд та стають щоденною практикою у світі бізнесу. З іншого боку, міграція людей, які покидають свою рідну країну, щоб працювати і жити за кордоном, останні десятиліття постійно збільшується. Фактори глобалізації та міграції змінюють місцевий склад груп в організаціях, перетворюючи їх на багатокультурне середовище. Вплив різноманіття, в тому числі культурного, формує низку управлінських викликів сьогодення: окрім росту творчості і продуктивності команд, він несе потенційні ризики втрати продуктивності і дискomунікації. (THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON TEAM COMPOSITION: VIRTUAL AND LOCAL TEAM, Monika Dávideková<sup>1,a,\*</sup>, Michal Greguš ml.<sup>2,b</sup>)

Один із очікуваних результатів від появи Шенгенської зони, було створення зони, в якій робоча сила зможе переміщуватись без кордонів в Європейському союзі. Це дозволило створити умови, в яких освічені і фахові працівники з одного місця з недостатніми або незадовільними вакансіями в даній спеціалізованій сфері вільно можуть переміщатися до місця потреби сьогодні. Таке переміщення працівників з однієї країни в іншу зарубіжну територію може викликати культурні конфлікти, що впливають із зіткнення

різних звичаїв і звичок. Окрім цього за останнє десятиліття іншою причиною міграції, окрім економічної міграції вказаної вище (Bartram, 2011), є воєнна та післявоєнна міграція. Переселенці, життю і здоров'ю яких на батьківщині загрожує небезпека через війну. Ситуація на Близькому Сході і війна в Україні спровокували величезну хвилю вимушено переміщених людей, які приїжджають до Європи, місцевості з великою кількістю представників різних культур, релігій, звичаїв та звичок. Глобальний культурний обмін динамічно змінює сучасне суспільство і є нескінченним триваючим процесом (Papastergiadis, 2013).

### **Вплив COVID-19 на ринок праці і перехід в онлайн**

На фоні постійного зростання кількості працівників, що працюють віддалено з різних куточків світу протягом останніх двох десятиліть, іншим значущим фактором останніх двох років, що вплинув на зростання багатонаціональних і віддалених команд є наслідки пандемії COVID-19. Глобальна криза, спричинена пандемією COVID-19, мала однією зі своїх ознак стрімкий зріст віддаленого співробітництва, яке і досі залишається на високому рівні.

Щороку CIPD та SHRM організації, а також консалтингові компанії в області управління (McKenzie, BCG, Big4) проводять велику кількість досліджень, що вивчають вплив віддаленої роботи на багатокультурні команди, що як ніколи актуально в такі часи. Все більше досліджень показують, що культурне різноманіття віддалених багато-національних команд покращує їхню ефективність за рахунок надання різноманітних точок зору, сприяння творчості та вирішенню проблем. Там, де однорідні команди можуть зіткнутися з «груповим мисленням», більш різноманітні глобальні команди, ймовірно, розглянуть альтернативні рішення проблеми (MANAGING MULTICULTURAL TEAMS, CIPD, April 2021). Деякі проблеми, з якими стикаються мультикультурні команди, є унікальними для віртуальних.

Відомі в сфері крос-культурної взаємодії дослідники стверджують, що жести, тон та інтонація, настільки важливі для обговорення віч-на-віч, втрачаються під час спілкування через текстові або аудіо канали.

За даними аналізу від McKinsey The future of work after COVID-19 (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>) в світі зросли можливості зростання числа працівників, що можуть працювати онлайн, в чотири-п'ять разів більше, ніж до пандемії, і це може спричинити значні зміни в географії роботи і відповідно розширення географії пошуку кандидатів і нових співробітників.

### **Війна в Україні та виклики інтеграції переселенців в ЄС.**

Окрім глобалізації та наслідків пандемії COVID-19 найвизначнішим фактором, що впливає у 2022 на світову безпеку, розвиток глобальної економіки і ринок праці в Європейському союзі є війна, що була розпочата РФ 24 лютого 2022 проти України. Мільйони українців були вимушені залишити свої домівки в пошуках безпечного прихистку для себе і своїх дітей. Одразу після вирішення нагальних гуманітарних питань забезпечення українців речами першої необхідності постає питання їхньої культурної, соціальної та економічної інтеграції в суспільстві країни, що прихистила.

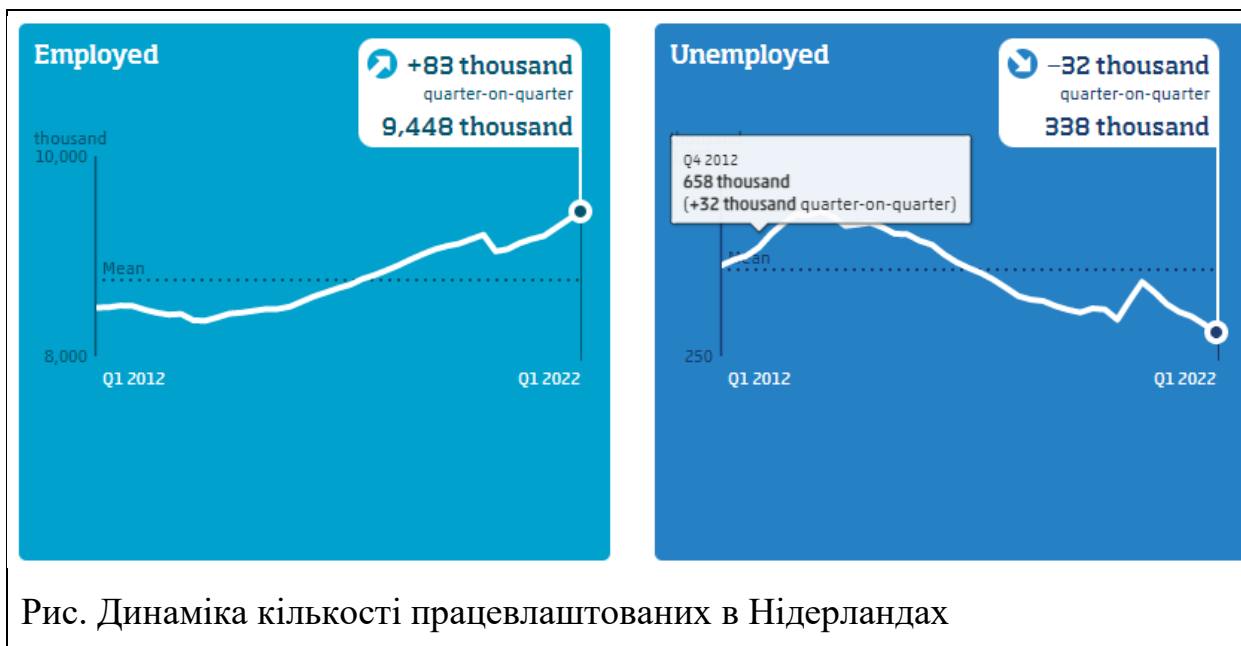
За даними Організації Об'єднаних Націй станом на 1 червня 2022 з України виїхало 6 983 041 людей, з яких вже 2 928 252 людей зареєстрували статус тимчасового прихистку в Європейському союзі (Додаток А).

Це означає, що мінімум 3 мільйони українців мають інтегруватися в нове суспільство, мати уявлення про ринок праці, соціальної і навчальної інфраструктури для своїх дітей. Різні країни Європи вже впровадили цілу низку програм, спрямованих на вирішення нагальних питань українців, що перебувають під захистом ЄС, а також на прискорення їхньої адаптації до країн перебування. Зазвичай ці програми включають в себе мовні курси, проваджені як на рівні держави, так і на волонтерських засадах. Спортивні ініціативи, а також благодійні концерти працюють на велику за віком

аудиторію і дозволяють залучити як школярів, так і пенсіонерів. Але чи дозволяю це повністю вирішити питання адаптації і розуміння особливостей взаємодії як в побутовому, так і професійному житті?

Ми зараз спостерігаємо надзвичайно високий рівень підтримки України на рівні європейських держав як на високому рівні, так і на рівні пересічних громадян ЄС, але є багато питань, які потребують фокусу уваги і вирішення. Отримавши тимчасовий прихисток в Нідерландах, авторка проекту відвідала ярмарку вакансій, на якій були присутні як соціальні служби і представники держави, так і представники бізнесу. Підтвердженням наявності питань, які потребують уваги став одночасний запит від державної і комерційної установ у Нідерландах проконсультувати про культурні особливості українців, які потрібно врахувати для подальшої комунікації і залучення їх до роботи.

За даними Центрального бюро статистики Нідерландів (CBN, <https://www.cbs.nl/en-gb/visualisations/labour-market-dashboard>) з моменту рецесії ринку після пандемії COVID-19, а саме з третього кварталу 2020 спостерігається постійний ріст кількості відкритих вакансій на ринку праці.



Наприклад, в першому кварталі 2022 кількість вакансій збільшилась в порівнянні до четвертого кварталу 2021 на 59 000, і загальна кількість

становить 451 000 відкритих вакансій. Треба зазначити, що при цьому рівень зайнятості населення також невинно зростає з липня 2020, а з січня по березень кількість безробітних скоротилася на 32 000 людей. Загалом на разі в Нідерландах на 100 безробітних мешканців є 133 відкритих вакансії, і цей показник є піковим і невинно зростає в порівнянні з попередніми періодами. <https://www.cbs.nl/en-gb/visualisations/labour-market-dashboard>.

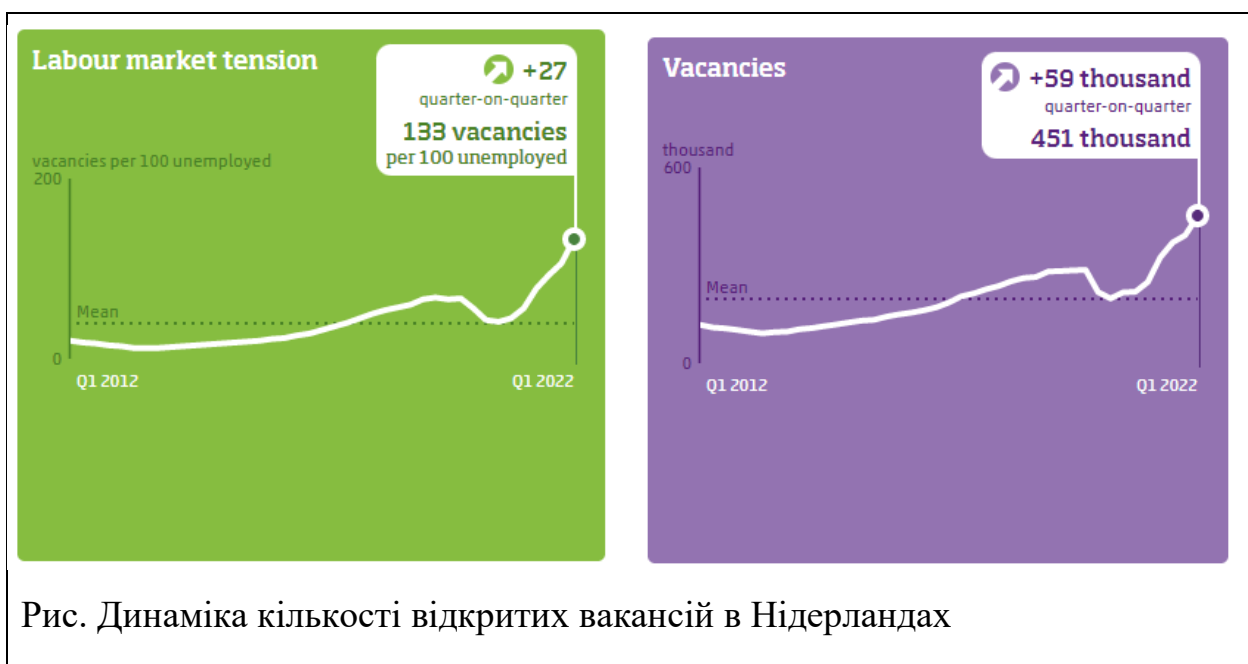


Рис. Динаміка кількості відкритих вакансій в Нідерландах

За даними Організації Об'єднаних Націй станом на 23 травня 2022 в Нідерландах зареєструвались, а відповідно отримали право на працю 60 020 українців, що рятуються від війни в Україні. Таким чином стає зрозумілим і ґрунтовним запит щодо надання консультацій про культурні особливості українців, тому що це дозволить вирішити:

- питання надання можливостей для інтеграції українців через роботу та взаємодію з колективом на нідерландському ринку праці;
- питання дефіциту робітників різного рівня за рахунок ефективного залучення українців.

На основі зустрічей з представниками бізнесу і міської громади міста Буннік, волонтерами, а також українцями, що тимчасово тут перебувають, виявилось, що окрім мовного бар'єру з обох боків, основні питання і запит полягав в площині комунікацій і взаємодії. Представники нідерландських

організацій чітко і конкретно презентували себе на зустрічах: нідерландці прямі, прямолінійні настільки, що іншим можуть здатися невихованими. Так само чітко був сформований запит – а які українці? Як ефективно з ними вести справи? Розглянувши запит з різних перспектив народилася ідея проекту, який дозволить вирішити питання ефективної крос-культурної інтеграції не тільки в питанні вимушених переселенців, а також в робочому середовищі міжнародних компаній, де працюють представники різних культур.

Ідея проекту і думки щодо реалізації в якості консультанта з'явилися на етапі перемовин з агенцією з пошуку персоналу Olympia (<https://www.olympia.nl/vacatures/>) для великої кількості міжнародних компаній в Нідерландах. На сайті агенції близько 3 000 відкритих вакансій різного рівня, а враховуючи конкурентність на нідерландському ринку праці, стає зрозумілим, що швидкість і якість процесів селекції і найму кандидатів стає ключовою в успішному їх закритті. В середньостроковій і довгостроковій перспективі компанії, що винаймають працівників з різних культур, мають аналогічні питання.

На тлі зазначених вище викликів сучасного світу як то глобалізація і її вплив на світовий ринок праці, зміна формату роботи – гібридний чи суто онлайн, питання ефективних комунікацій постає надзвичайно актуальним. Ця проблема існує на глобальному рівні, а її вирішення не тільки в площині бізнесовій, а й соціальній.

Основна мета проекту – запропонувати підхід до побудови процесів, де буде враховано особливості крос-культурної взаємодії. Очікується, що результат впровадження крос-культурних знань (надалі ККЗ) підвищить ефективність HR процесів, а також організації в цілому. На думку авторки роботи запропоновані в проекті ідеї мають позитивно вплинути на стратегічному і на операційному рівні на організацію, як в розрізі індивідуальної результативності, так і командної продуктивності.



## **РОЗДІЛ 1.**

### **АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ**

#### **1.1. Визначення**

В цій роботі авторка спирається на визначення, запропоновані в роботі від SHRM організації під назвою Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st century.

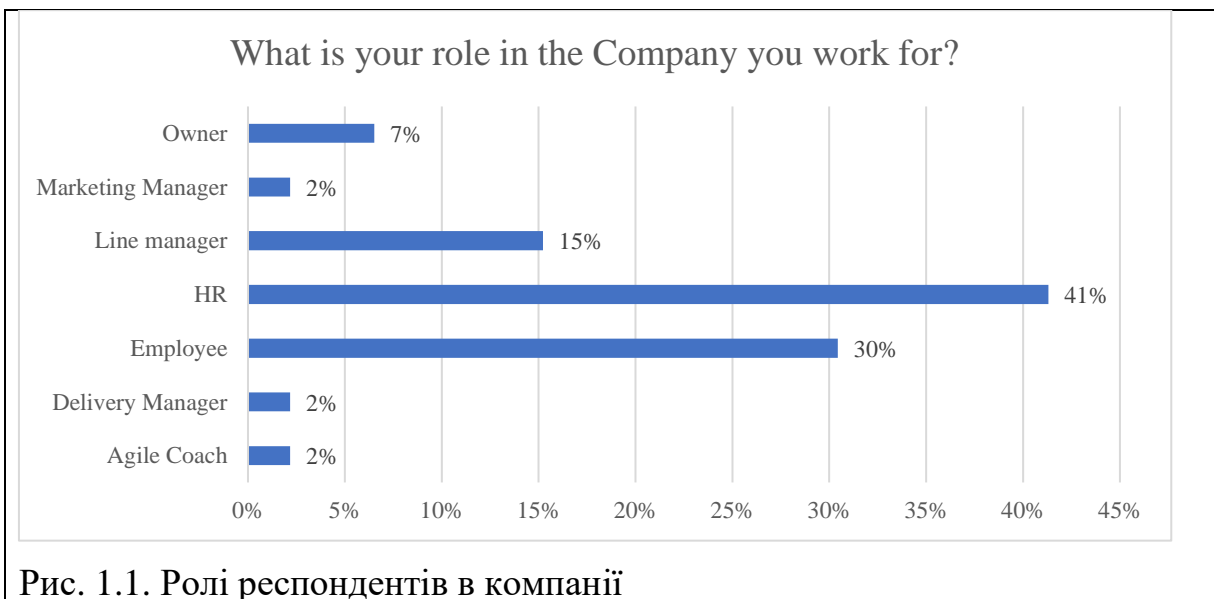
Культуру можна визначити як «глибоко вкорінені моделі цінностей, звичаїв, поглядів і переконань, які відрізняють одну групу від іншої». Культура підсвідомо керує нашою поведінкою і думками, і часто впливає на наше відчуття причетності, мотивацію та ефективність на роботі. Розвиток розуміння та усвідомлення різних культур може допомогти менеджерам і співробітникам різного походження взаємодіяти ефективніше. Культурний інтелект (CQ) фокусується на тому, наскільки добре люди можуть спілкуватися та працювати в різних культурах.

Згідно з нещодавнім опитуванням Economist Intelligence Unit (Global Firms in 2020), 90% керівників із 68 країн світу називають «крос-культурний менеджмент» своїм головним завданням у роботі з міжнародними партнерами та колегами. Сьогодні, коли бізнес стає все більш глобальним, навіть керівники вітчизняних організацій імовірно, вже працюють з працівниками з різними культурами. Щоб робити це ефективно, вони повинні розвивати культурну компетентність.

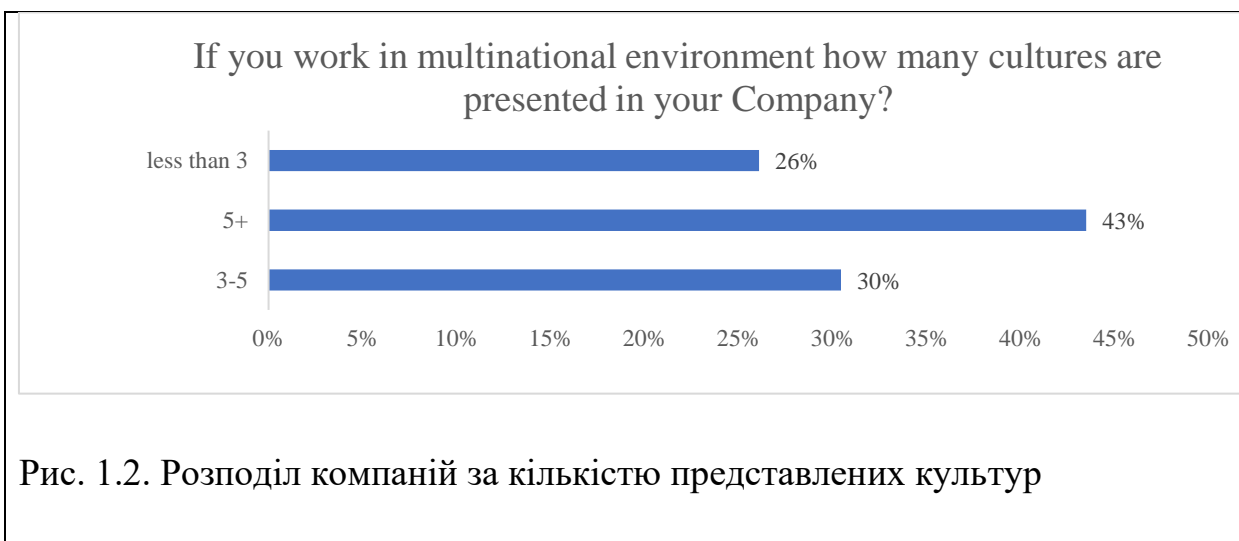
#### **1.2. Огляд результатів дослідження**

З метою отримання зворотного зв'язку щодо точок уваги і потенційних зон ризику, для вирішення яких необхідно впровадження крос-культурних знань в процесі управління персоналом, було проведено дослідження. На меті було також отримати коментарі щодо їхнього впливу на ефективність взаємодії в робочому середовищі. Дослідження проводилось серед представників різних культур, які базуються у різних країнах світу та

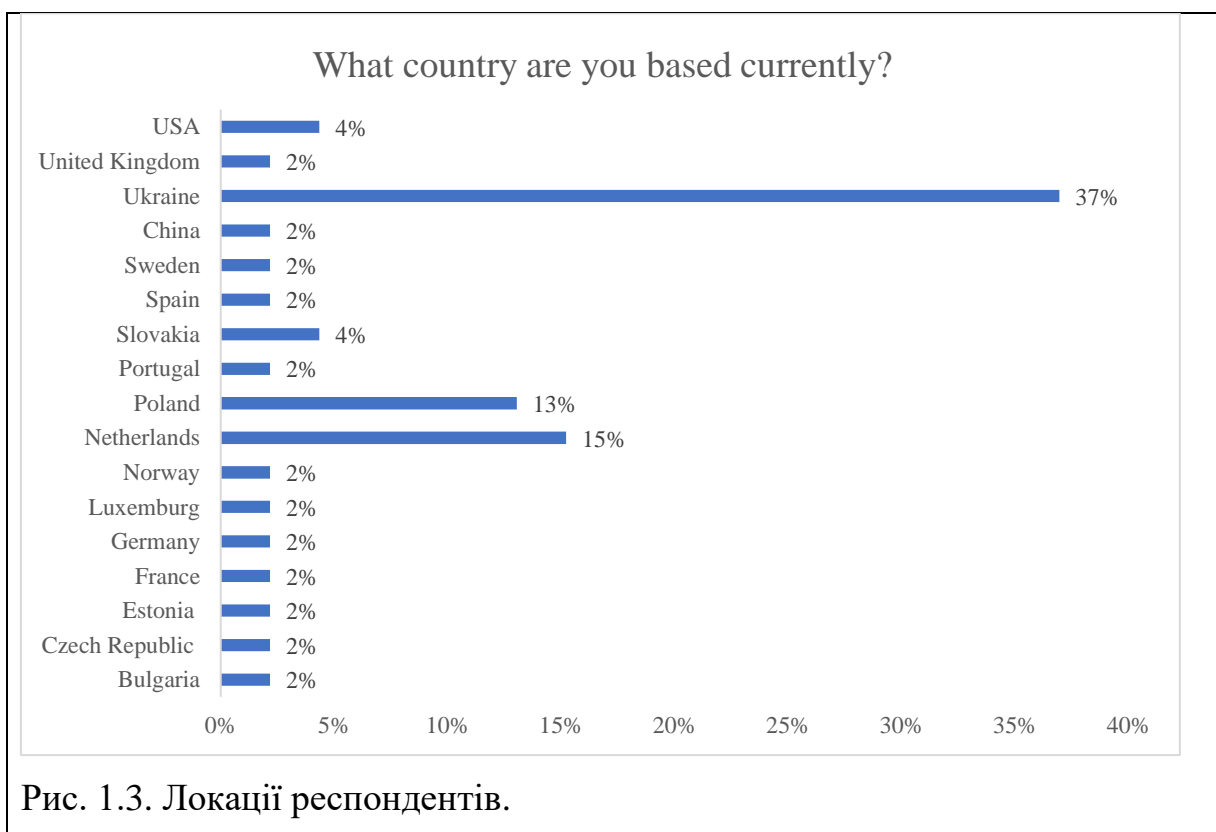
працюють на різних ролях в своїх компаніях. Опитування складалося з 7 питань (список питань можна знайти в Додатку Б).



В опитуванні взяли участь 46 респондентів, серед яких 41 % склали представники функції HR, близько 30 % співробітники, а також лінійні керівники 15 % і засновники бізнесу 7%. Група, яка прийняла участь в дослідженні, включала представників більше, ніж 10 країн світу, які базуються в 17 країнах.



73 % опитаних працюють в інтернаціональному середовищі з представниками більш, ніж 3 культур.



За результатами опитування була підтверджена гіпотеза про вплив культурних відмінностей на сприйняття різних факторів, які лежать в основі підходів Хофстеде і Мейер. Серед запропонованих до оцінювання 11 факторів 9 отримали підтримку більш, ніж 25% відповідей. Найзначущіший вплив культурні відмінності мають на комунікації і здатність давати негативний фідбек – більше ніж 70% респондентів відмітили це. 52 % респондентів зазначили, що в різних культурах по-різному складається процес прийняття рішень. Здатність відстоювати свою думку та дискутувати в колективі, а також сила соціальної ієрархії в суспільстві були відмічені 37% відсотками респондентів, як області, які в робочому середовищі по-різному демонструють представники різних культур.

На малюнках нижче представлені результати опитування. Для підтвердження актуальності цього проекту найбільше значення мав зворотній зв'язок респондентів щодо урахування культурних відмінностей на різних етапах з циклу життя співробітника, а також робочих ситуаціях, які є в зоні прямого впливу і відповідальності HR.

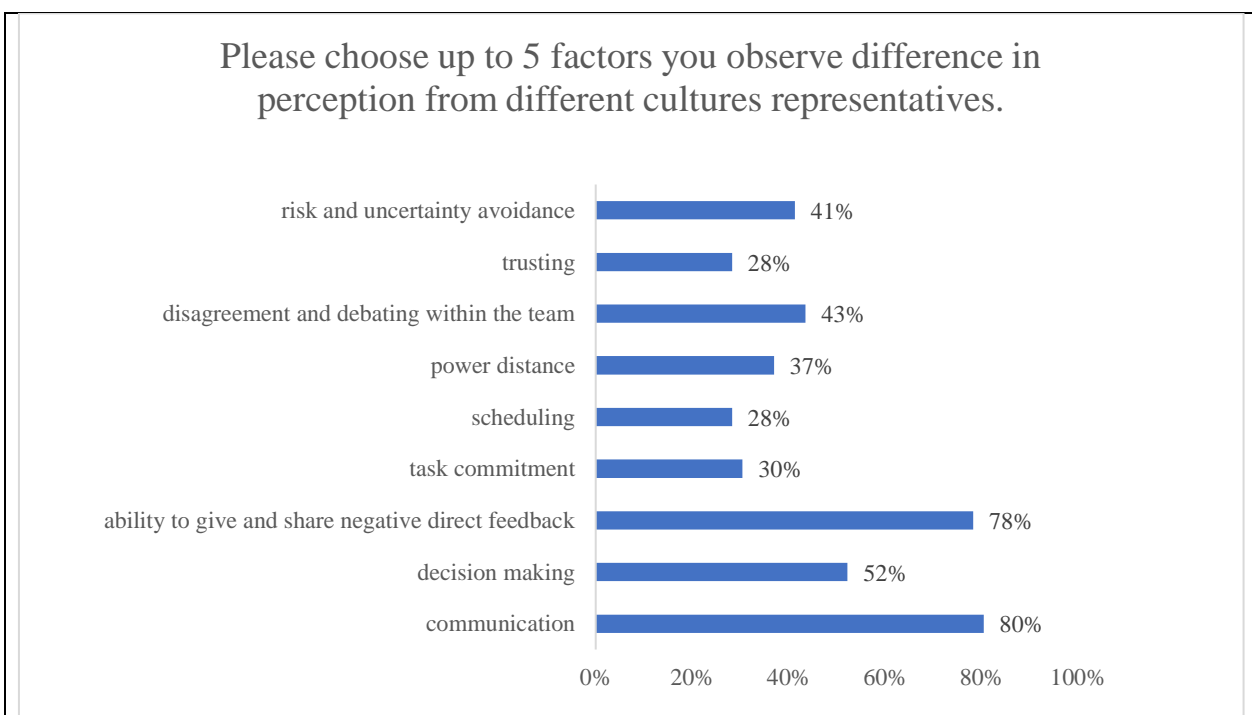


Рис. 1.4. Рівень впливу крос-культурних відмінностей

За результатами дослідження було виявлено, що найбільший вплив крос-культурні відмінності мають на ефективність комунікацій та здатність надавати прямий негативний зворотний зв'язок. В професійному середовищі і зокрема в процесах управління персоналом ці дві навички є чи не найважливіші.

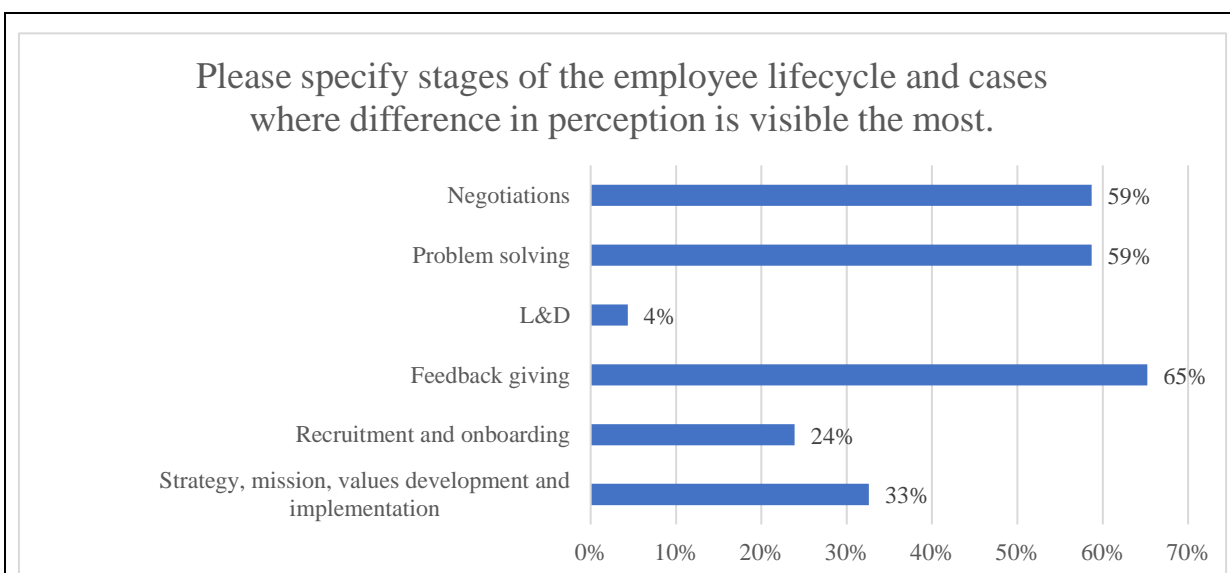


Рис.1.5. Зони впливу крос-культурних відмінностей.

На думку респондентів відмінність підходів найбільше спостерігається в ситуаціях вирішення проблем, ведення переговорів, а також провадження зворотного зв'язку. Близько третини респондентів відзначили, що на етапі розробки і впровадження стратегії та цінностей компанії, вплив культурних особливостей різних країн є значним. Виходячи з відповідей робимо висновок про необхідність з боку HR служби створити умови і підходи, що мінімізують ризики.

### **1.3. Ключові висновки з результатів дослідження – зони уваги для частини розробки проектних рішень.**

Аналізуючи результати дослідження бачимо, що всі респонденти, хто є власниками бізнесу відмічають комунікації. здатність аргументовано відстоювати свою позицію, а також навичку ділитися прямим негативним фідбеком як зони, які найбільше помітні в робочому середовищі і впливають на ефективність взаємодії. В той самий час лінійні менеджери окрім комунікацій відмітили ставлення до задач (відданість ним) як один з факторів відмінностей, що може впливати на ефективність.

Серед запропонованих к оцінюванню факторів, що впливають на ефективність взаємодії, була здатність надавати прямий негативний фідбек. Майже 79% респондентів відмітили його як важливий. В різних культурах ця навичка демонструється по-різному, а з урахуванням її критично важливої ролі в процесі оцінки персоналу та надання зворотного зв'язку, задача HR функції врахувати цю особливість при побудові процесу оцінювання в компанії. Без урахування цього факту в побудові відповідних HR процесів очевидні ризики їхньої неефективності.

Зі стратегічної точки зору процес прийняття рішень, а також фактор уникнення ризику і невизначеності суттєво впливає на здатність організації швидко і ефективно реагувати на зовнішні виклики та операційну ефективність. Оскільки представники різних культур демонструють різні цінності та патерни поведінки в цих факторах, то стратегічному рівні від HR

вимагається формування на рівні компанії не тільки знання про ці відмінності, а і працювати над тим, щоб компанія могла перетворити культурне різноманіття на капітал.

#### **1.4. Наукове підґрунтя та аналіз підходів, запропонованих Хофстеде та Мейер**

У сфері міжкультурних взаємодій було проведено багато різних досліджень. Відомі роботи, що аналізують культурні відмінності, створені Хофстеде, Фонсом Тромпенаарсом, Шварцом. Серед цих досліджень парадигма, змодельована Хофстеде (1984, 2001), розглядається як основа у сфері міжкультурних досліджень. Зокрема, автор виділяв п'ять культурних цінностей, які аналізувались і цитувались дослідниками протягом останніх кількох десятиліть. На разі модель Хофстеде оновлена і також має в собі ще один фактор для порівняння. Зазвичай в роботах авторів культура розглядалась на національному рівні. Однак в організаціях відображення культури на індивідуальному рівні є більш актуальним, а бізнесові зусилля будуть ефективними, коли є зрозумілі показники на індивідуальному рівні. Це важливо, оскільки іноді відмінності між особами з однієї країни можуть бути великими, але для представників певного культурного простору є схожі риси.

Підхід Ерін Мейер дає розуміння на індивідуальному рівні, тому при розробці проектних рішень саме він був взятий за основу. Хоча і Мейер, і Хофстеде в своїх роботах розглядають міжкультурні комунікації, вони використовують різні виміри, щоб зрозуміти це поняття. Хофстеде представляє культурні відмінності між сучасними націями за вимірами, які представляли різні відповіді на універсальні проблеми суспільств різних країн. Таким чином, він вивів такі шість критеріїв (Хофстеде, 2006):

- дистанція влади (пов'язана з проблемою нерівності);
- уникнення невизначеності (пов'язана з проблемою роботи з невідомим і незнайомим);

- індивідуалізм–колективізм (пов’язана з проблемою міжособистісних зв’язків);
- маскулінність – жіночність (пов’язана з емоційними гендерними ролями);
- довгострокова орієнтація (пов’язана з відстроченням задоволення);
- індульгенція – визначається як ступінь, до якої люди намагаються контролювати свої бажання та імпульси, виходячи з того, як вони були виховані.

Тоді як Мейер більше зосереджується на взаємодії між людьми, і сформувала критерії ефективного функціонування команди. Це допомогло зрозуміти найпоширеніші проблеми ділового спілкування, які виникають між людьми через культурні відмінності (Meyer, 2014a). На думку авторки проекту комбінований підхід з урахуванням доробків Хофстеде і Мейер є найбільш доречним для аналізу взаємодії співробітників в організації і впровадженні HR практик.

Культурні відмінності за Мейер (2014) формуються у вісім незалежних вимірів:

- комунікації;
- оцінювання (здатність надавати прямий негативний зворотний зв’язок);
- переконування;
- лідерство;
- прийняття рішень;
- довіра;
- незгода;
- планування.

Кожен з них змінюється по спектру від однієї крайності до протилежної.

Комунікації: коливається між культурою низького контексту та культурою високого контексту. У культурах з низьким контекстом гарне

спілкування є точним, простим і зрозумілим. Повідомлення виражаються і розуміються в прямому значенні. Повторення цінується, якщо воно допомагає прояснити спілкування. Тоді як у культурах високого контексту гарне спілкування є витонченим, нюансованим і багат шаровим. Повідомлення промовляються і читаються між рядків. Повідомлення часто мають на увазі і не виражають, прямо.

Оцінювання: коливається між наданням прямого негативного зворотного зв'язку та наданням непрямого негативного зворотного зв'язку. У культурах, які приймають прямий негативний відгук, він надається відверто, прямо і чесно. Негативний зворотний зв'язок не пом'якшується позитивним, і критика може бути надана окремому індивіду перед групою. Однак в культурах з протилежним підходом до зворотного зв'язку, негативний відгук надається м'яко, тонко і дипломатично. Позитивні повідомлення використовуються для загортання негативних, а критика дається лише приватно.

Переконування: шкала вимірювання цього фактора має дві крайнощі – принципи і застосування. У культурах, які віддають перевагу принципам – насамперед міркуванням, люди спочатку розробляють теорію, а потім представляють підтверджуючі факти та висновки. У той час як у культурах, які віддають перевагу міркуванням насамперед із застосуванням, люди спочатку починають з реальних моделей або фактів, а потім роблять висновки.

Лідерство: дві крайності цього критерію – це культури, які є егалітарними або ієрархічними. У егалітарній культурі ідеальна відстань між керівником і підлеглим є низькою. Робітники можуть не погоджуватися зі своїм керівництвом без побоювання негативних наслідків. Організаційні структури, як правило, плоскі, і спілкування часто пропускає ієрархічні рівні. В ієрархічній культурі ідеальна відстань між начальником і підлеглим висока. Робітники вважають нахабним суперечити начальнику і чекати схвалення, перш, ніж діяти та спілкуватися через відповідні канали. Організаційні



структури багат шарові та фіксовані, а комунікація здійснюється за встановленими ієрархічними рівнями.

Прийняття рішень: ця змінна коливається між прийняттям рішення за згодою та процесом прийняття рішень зверху вниз. У процесі прийняття рішень за згодою рішення приймаються в групах шляхом одностайної згоди. У процесі прийняття рішень зверху вниз рішення приймають окремі особи (як правило, керівник).

Довіра: цей вимір по шкалі має значення від культури, заснованої на завданнях, до культури, заснованої на відносинах. У культурах, заснованих на завданнях, довіра формується за допомогою діяльності, пов'язаної з бізнесом. Робочі відносини формуються і розвиваються навколо функціональності та взаємної корисності, і часто припиняються, коли бізнес завершується. Однак у культурах, заснованих на стосунках, довіра формується повільно, коли люди знайомляться один з одним. Робочі відносини налагоджуються з часом.

Незгода: коливається в межах між незгодою з проявом конфронтації і уникненням її. У культурах, які використовують техніку конфронтації, розбіжності та дебати вважаються позитивними. Відкрита конфронтація доречна і не вплине негативно на відносини. Тоді як у культурах, які уникають конфронтації, розбіжності та дебати вважаються такими, що дають негативні результати. Відкрита конфронтація недоречна і призведе до розриву відносин.

Планування: дві крайності цієї змінної – культура лінійного часу та культура гнучкого часу. Культури, де час вважається лінійним, зосереджені на дотриманні графіків, дотриманні термінів і виконанні одного завдання за раз. Культури, де час вважається гнучким, увага зосереджена на гнучкості, графіки можна адаптувати і багато видів діяльності відбуваються одночасно.

Нанесення уподобань на восьми шкалах і формування лінії, що з'єднує вісім точок, створює карту культури. Ця карта представляє загальну модель цієї особистості/культури. Важливо зазначити, що відносний розрив між двома картами, також відомий як культурна відносність, визначає те, як люди

бачать один одного. Більше того, ця культурна відносність є ключем до розуміння взаємодій (Мейер, 2014).

### 1.5. Порівняння культурних особливостей українців та нідерландців за Хофстеде та Мейер.

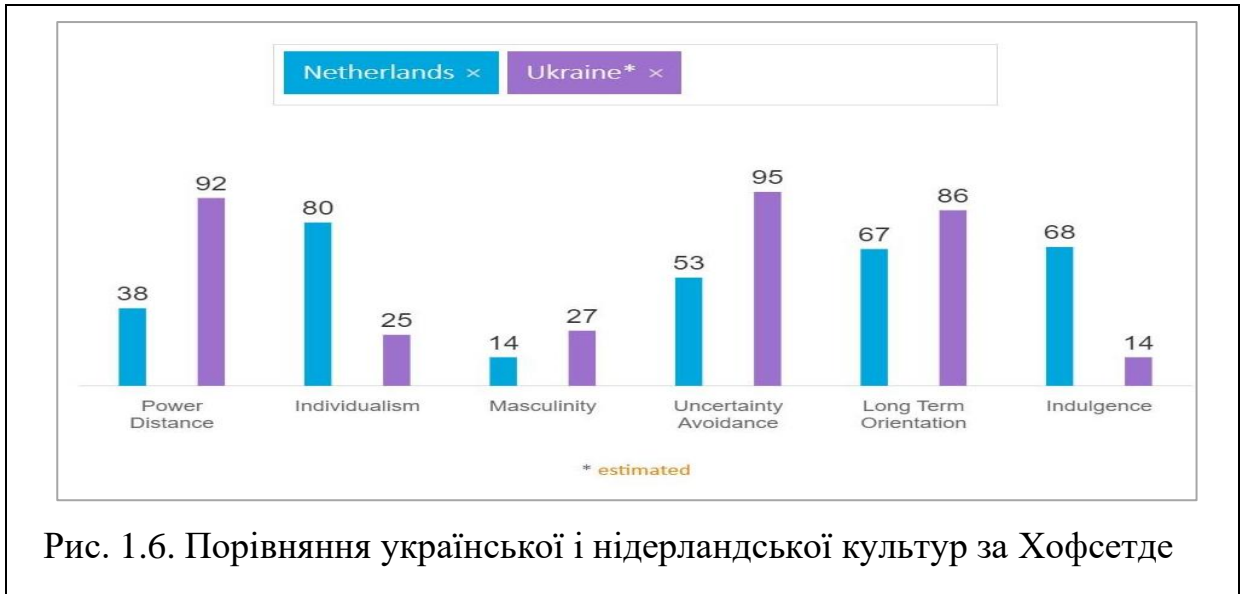


Рис. 1.6. Порівняння української і нідерландської культур за Хофсетде

Порівняльний аналіз культур за методологією Хофстеде наведений у Додатку В.

В бізнес відносинах приведені вище характеристики можуть мати суттєвий вплив на ефективність організації через неоднорідність корпоративної культури в розрізі комунікацій з керівництвом (дистанція влади), а також сприйняття зворотного зв'язку і майбутнього (індульгенція). Ці особливості необхідно врахувати при налаштуванні ефективних HR практик.

При порівнянні культур Нідерландів і України можемо визначити зони відмінностей, а відповідно ризиків, які маємо нівелювати за рахунок впровадження знань про особливості культур і адаптації HR процесів з їхнім урахуванням.

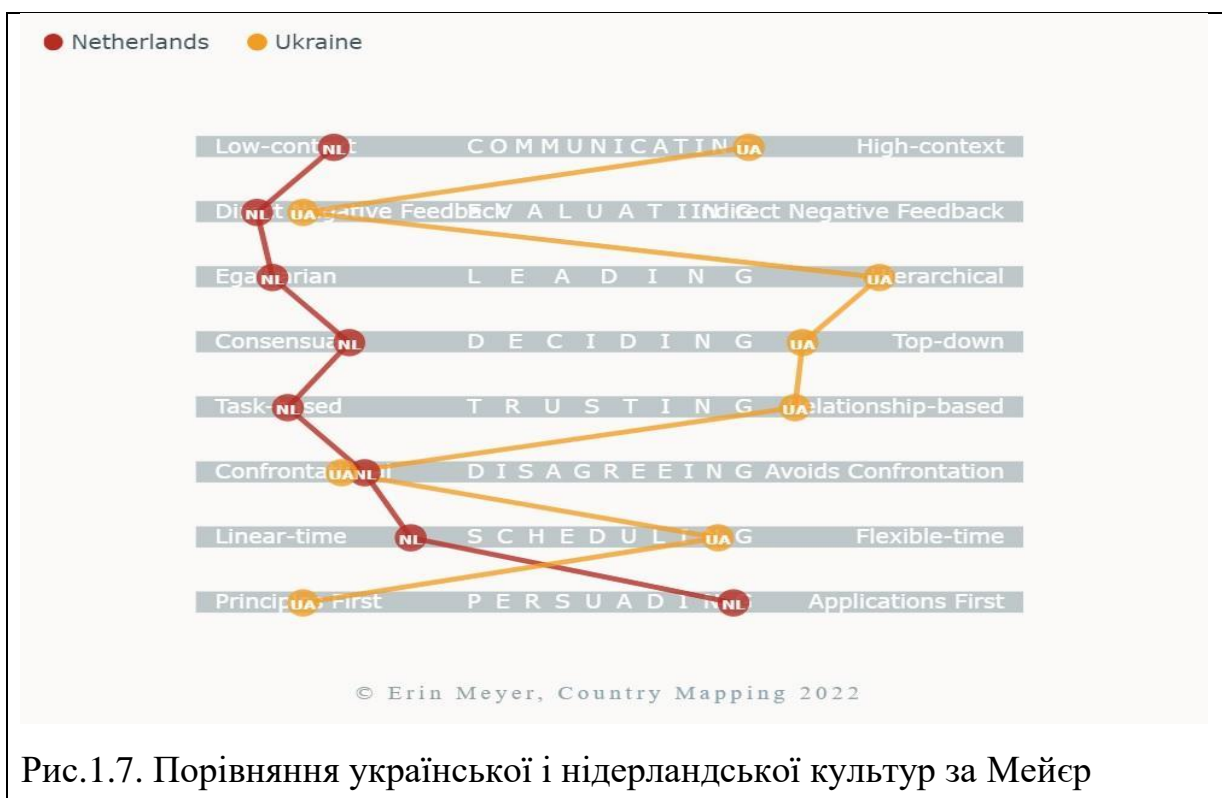


Рис.1.7. Порівняння української і нідерландської культур за Мейєр

Як бачимо з матеріалів за Мейєр по Нідерландам і Україні підтверджуються результати дослідження, в яких комунікації, прийняття рішень та відстоювання своєї позиції у разі незгоди є тими, що максимально впливають на ефективність процесів управління персоналом і ефективності компанії в цілому – переговори, надання зворотного зв'язку, побудова стратегії і цінностей компанії.

Розуміння очікувань співробітників щодо працевлаштування і відносин з організацією, які сформовані базуючись на їх культурі, є дуже важливим для HR функції організації, тому що є можливість створити умови для високого рівня задоволеності працівників, залученості, що результують низькою плинністю персоналу.

## РОЗДІЛ 2.

### РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ.

#### 2.1. Загальний підхід.

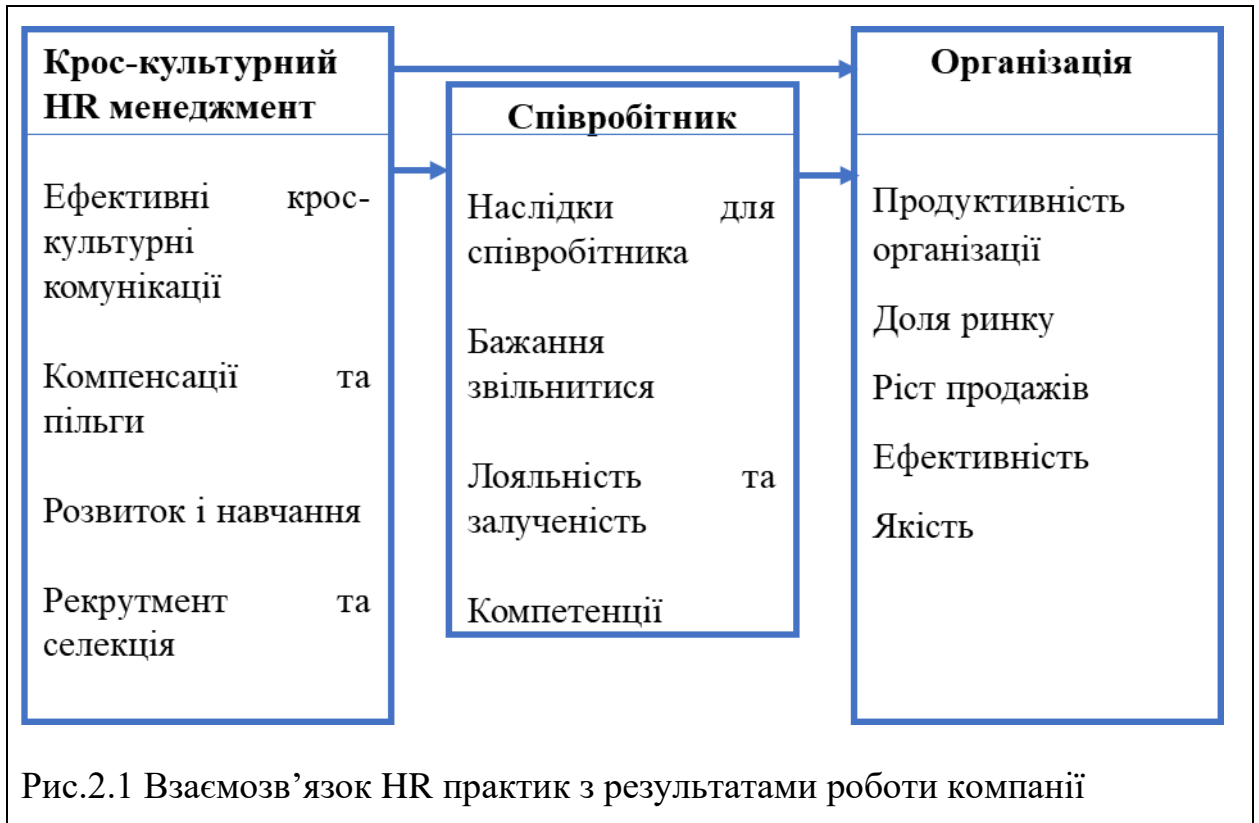
Спираючись на результати дослідження, а також враховуючи наведені вище відомості про відмінності культур за різними вимірами, перед HR функцією будь якої організації постає завдання впровадження системи заходів, яка дозволить створити ефективні інструменти і підходи в управлінні персоналом, а також можливість створити додану вартість на вкладі від різноманіття культур.

З цією метою в рамках поточного проекту створено підхід на базі найкращих світових HR практик, що дають можливість впровадити і використовувати крос-культурні знання для підвищення ефективності процесів управління персоналом і підвищення ефективності організацій в цілому.

Інструментарій запропонованого підходу дозволяє на кожному з етапів циклу розвитку працівника врахувати культурні особливості і забезпечити максимальну ефективність запропонованих HR практик. Він дозволяє сфокусовано підійти до впровадження змін до наявних HR процесів в компанії, а також розробки нових підходів. Так за результатами проведеного дослідження ми бачимо, комунікації і здатність надавати прямий негативний фідбек, є факторами, що можуть максимально відрізнитися у представників різних культур і відповідно впливати на ефективність взаємодії в колективі, з міжнародними партнерами, і як результат – організації в цілому. Відповідно в фокусі уваги цієї роботи запропонувати підходи та HR інструменти, які будуть враховувати особливості культур і базуватись на підходах Хофстеде і Ерін Мейер, описаних в їхніх книжках та на офіційних сайтах.

На малюнку схематично зображена взаємозалежність впровадженого крос-культурного підходу в ключові етапи циклу роботи співробітника в компанії і вплив на ефективність організації. Треба зазначити, що в поточній

роботі авторка фокусувалась на впровадженні крос-культурних знань в процес рекрутменту, онбордингу та тавчання, оскільки працюючи в ролі зовнішнього консультанта був відсутній доступ до системи компенсацій та винагород в компанії.



## 2.2. Впровадження 4-с онбордингу

За практикою в середньому працівникам необхідно близько 90 днів, щоб показати себе в новій ролі, саме тому випробувальний термін для більшості позицій складає 3 місяці. Чим швидше нові співробітники почнуть почувати себе бажаними та підготовленими до своєї роботи, ти швидше вони зможуть виконувати свою роботу і вносити вклад в розвиток компанії і досягнення нею цілей та стратегії.

Якісний онбординг допомагає новим співробітникам пристосуватися до своєї роботи, встановлюючи кращі відносини з колегами, забезпечуючи високий рівень задоволеності роботою, а також формуючи очікування та цілі щодо рівня перфомансу. В свою чергу це дає можливість організаціям зменшити небажану плинність персоналу.

В поточному проекті пропонується використовувати програму онбордингу, що має за основу 4 рівні – 4C онбординг (SHRM Foundation) *Onboarding New Employees: Maximizing Success, Talya N. Bauer, Ph.D*):

- compliance – це базовий рівень, який полягає в навчанні співробітників в правилах, нормах та процедурах, впровадженим на рівні організації;
- clarification – на цьому рівні забезпечується розуміння працівником його ролі, очікування щодо результатів роботи, тощо;
- culture – масштабна категорія, що включає в себе надання працівникові розуміння норм в організації як формальних, так і неформальних;
- connection – цей етап представляє собою формування стосунків з колегами і побудови інформаційної мережі, які працівник має побудувати в своїй ролі.

Стратегічний рівень онбордингу	Compliance	Clarification	Culture	Connection
Пасивний	так	Частково	мінімально/ні	мінімально/ні
Високий потенціал	так	так	частково	частково
Проактивний	так	так	так	так

Рис.2.2 Рівні онбординг програм та покриття основних зон

Більшість організацій зазвичай в рамках онбординг програм пропонують рішення, що покривають перші два базові рівня – комплайенс та частково роз'яснення щодо ролі та очікуваних результатів роботи. Даний

проект сфокусований на впровадженні двох наступних рівнів, культури та зв'язкам, що дасть можливість на стратегічному рівні забезпечити ефективність програм адаптації нових співробітників. Пропонується впровадити онбординг чекліст, що покриває культурні відмінності і дає практичні рекомендації до їх подолання на щоденному рівні. На прикладі Нідерландів і України запропоновані короткі базові гайди, що допоможуть, як українцям на етапі адаптації до нідерландської культури, так і нідерландці до розбіжностей з українцями.

План впровадження 4С онбордингу на рівні організації:

- проаналізувати всі матеріали, що надаються співробітникам в рамках онбордингу, розподілити за 4С методологією;
- додати матеріали щодо культур на базі комбінації підходів Мейер та Хофстеде;
- структурувати онбординг заходи згідно 4С підходу;
- впровадити необхідну підготовку менеджерів, тим лідів та бадді;
- інтегрувати поняття про крос-культурні знання в онбординг воркшопи та welcome програми для нових співробітників.

У випадку адаптації та інтеграції українців, що були вимушені залишити Україну, і намагаються знайти роботу та інтегруватися за її межами, наприклад в Нідерландах, елементи онбордингу в частині культурних знань рекомендовано впровадити на рівні місцевих державних органів для забезпечення ефективності комунікації з вимушеними переселенцями. Щодо українців, на додаток до мовних курсів і інших інструментів інтеграції, пам'ятка про краще розуміння голландських культурних особливостей, буде корисна для використання.

На етапі онбордингу головна мета сформувати обізнаність співробітників про особливості культур і забезпечити зрозумілими рекомендаціями, як комунікувати в інтернаціональному середовищі колег. З очікуваних короткострокових результатів впровадження такого підходу має

бути прискорення адаптації нових співробітників, а також зменшення рівня плинності в перші місяці роботи.

Згідно результатів дослідження SHRM, що представлені в *Onboarding New Employees: Maximizing Success* в довгостроковій перспективі онбординг на проактивному стратегічному рівні дозволяє позитивно впливати на ефективність організацій за рахунок зменшення рівня плинності персоналу (52%), часу виходу на очікуваний рівень продуктивності (60%) та загального рівня задоволеності клієнтів (53%). Для працівників довгострокові результати ефективної адаптації полягають в високому рівні задоволеності роботою та рівня залученості.

### **2.3. Впровадження програм навчання для співробітників**

Основною метою впровадження крос-культурних знань в програми розвитку та навчання є підвищення рівня культурного інтелекту на рівні організації, схожого до емоційного інтелекту. Ці знання мають бути більше, ніж розуміння в деталях кожної з представленої в організації культур і особливостей комунікації з її представниками. Результатом програм навчання має стати підвищення рівня самосвідомості та емпатії співробітників в напрямку крос-культурної взаємодії, що дозволить ефективніше діяти в неочікуваних кейсах і адаптувати власну поведінку, що підходить як для співробітника, так і для представника культури, з якою він взаємодіє.

Пропонується структурувати програми за декількома критеріями, з яких основні:

- цільова аудиторія (HR/рекрутери і лінійний менеджмент, менеджери топ-рівня, співробітники);
- програми навчання (комунікації, переговори, надання зворотного зв'язку, побудова стратегії і місії компанії);
- формат навчання (тренінги, воркшопи, вебінари, e-Learning).



На думку авторки проекту аспекти, які необхідно врахувати при підготовці будь-яких програм розвитку та навчання в міжнародних командах в залежності від того, до якого типу культур належать учасники програм (high and low context):

- вербальна комунікація;
- невербальна комунікація: контакт очей, міміка, особистий простір.

Пропонується використання різних форматів програм навчання для реалізації ключових задач:

- вебінари, e-Learning платформи та тренінги мають бути пріоритетними на етапі онбордингу;
- тренінги (впродовж всього циклу роботи співробітника в компанії);
- воркшопи не раніше, ніж через 6 місяців після повноцінного старту роботи мультинаціональної команди – має бути сформована особиста база прикладів з робочих моментів для обговорення і формування домовленостей про модель поведінки на майбутнє.

Перелік запропонованих програм навчання для модельної голландської ІТ компаній, на основі якої розраховано економічна частина проекту:

- Крос-культурна взаємодія (на етапі онбордингу);
- Крос-культурна взаємодія (курс для сінйор менеджменту та команд продажів у разі виходу компанії на новий ринок);
- Тренінг з комунікацій в мультинаціональному середовищі (більш поглиблений курс в порівнянні з початковим на етапі онбордингу);
- Надання зворотного зв'язку (в тому числі 360 фідбек);
- Крос-культурна взаємодія на стратегічному рівні;
- Підходи до формування стратегії, місії, візії та цінностей компанії;
- Програми розвитку лідерських якостей.

Невід'ємною частиною впровадження програм крос-культурного розвитку має бути їхня оцінка ефективності, і як результат впровадження змін

з тим, щоб програми відповідали потребам сьогодення, викликам бізнесу і давали ефективні інструменти роботи з ними працівникам.

#### **2.4. Впровадження воркшопів для команд. Основні пункти, які мають покривати**

Невід'ємною складовою ефективних програм навчання мають стати робочі воркшопи, в результаті яких має сформуватися навичка і здатність ідентифікувати ситуації і адаптувати реакції на вплив крос-культурних відмінностей в бізнес-середовищі. Зрозуміло, що чим більше культур представлені в робочих колективах, тим більше факторів треба враховувати. На думку авторки проекту результатом роботи команди протягом воркшопа має стати кодекс або збірка правил та набір відпрацьованих інструментів комунікацій, які підвищують ефективність взаємодії. В результаті підвищення якості і ефективності комунікації в середині багатонаціонального колективу, а також з зовнішніми партнерами та клієнтами, безпосередньо впливає на ефективність роботи бізнесу.

Загальна рекомендація авторки проекту полягає в тому, щоб проводити воркшопи на базі особистого досвіду учасників. Це дозволить зробити воркшоп максимально ефективним, а також забезпечить високий рівень їхньої залученості. Рекомендовано зібрати очікування учасників, зони, що викликають найбільший дискомфорт чи непорозуміння у крос-культурній взаємодії, а також спостереження учасників і їхні припущення щодо причин дискомунікації. Воркшопи з ефективних комунікацій можуть бути частиною смарт тімблдингів або ретроспективних мітингів, метою яких є виявлення зон уваги і створення плану дій по покращенням.

Дорожня карта впровадженні крос-культурних знань в HR процеси  
(Додаток Г)

## 2.5. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих проектних рішень.

Економічне обґрунтування запропонованого проектного рішення буде розраховано на моделі ІТ компанії із Нідерландів, яка через високу конкурентність ринку кандидатів у країні і довгий час закриття вакансій (близько 6 місяців від ініціації до виходу кандидату на роботу) вирішила розширити географію пошуку і зупинилась на ідеї найму кандидатів з України.

У компанії є амбітний план кожного місяця приймати на роботу 3 нових співробітника протягом наступних 12 місяців з середнім розміром посадового окладу 3000 євро. А в перспективі 18-24 місяців розглядається план виходу на новий ринок Мексики і відповідно формування там команди продажів та служби підтримки користувачів.

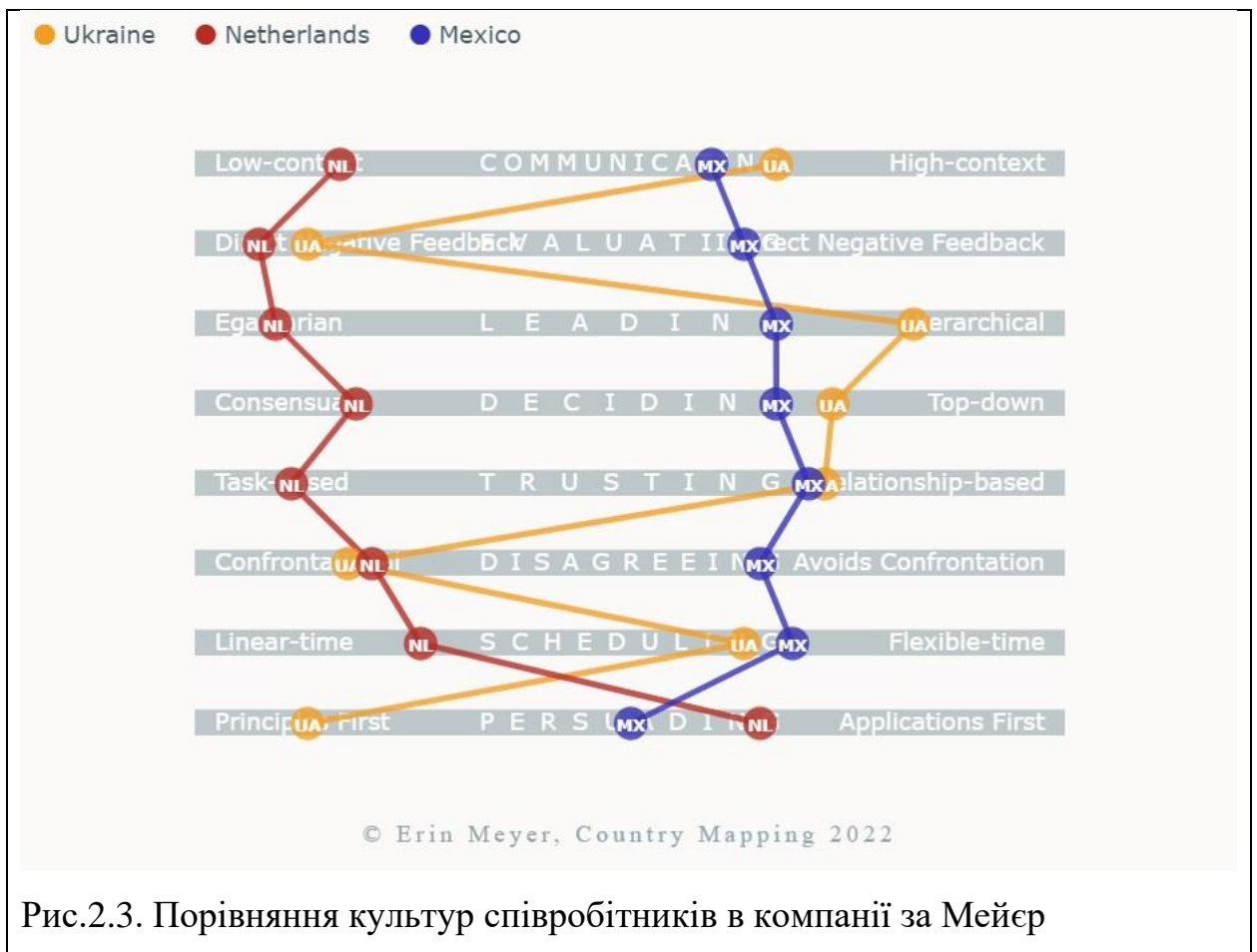


Рис.2.3. Порівняння культур співробітників в компанії за Мейер

Для початку перевіримо економічний ефект на процесі онбординга за рахунок зменшення показника час виходу на очікуваний рівень продуктивності.

Згідно дослідження *Onboarding New Employees: Maximizing Success* вище зазначалось, що при впровадженні 4С онбордингу дозволяє у 60% випадків зменшити час виходу на очікуваний рівень продуктивності. Припускаємо, що в середньому ефективність працівників в перші 6 місяців роботи складає 80%, а після 6 місяців на 100% відповідає очікуванням. У разі впровадження 4С онбордингу очікуємо, що співробітник за 4 місяці вийде на очікуваний рівень продуктивності.

### Розрахунок 1.

Нижче в таблиці наведені результати розрахунку.

	ФОП новачків за 6 місяців, євро	Фактичний результат роботи за 6 місяців, євро
З 4С онбордингом	648000	544800
Без 4С онбордингу	648000	518400

Грошовий еквівалент напрацювань співробітників в перші 6 місяців роботи після 4С онбордингу буде складатися з двох складових – доробок 60% працівників, які за 4 місяці досягли рівня 100% продуктивності, і 40% по яким помітного прискорення не було:

$22 * 3000 * 4 * 0,8 + 2 * 3000 = 343200$  євро – грошовий еквівалент напрацьованого 60 відсотками нових співробітників

$14 * 3000 * 0,8 * 6 = 201600$  євро – грошовий еквівалент напрацьованого 40% нових співробітників

Таким чином, ефект від впровадження складає 26400 євро, що дорівнює ФОП одного співробітника за 8,8 місяців.

## Розрахунок 2.

Виходячи з того, що найбільший ефект від впровадження очікується в підвищенні ефективності комунікацій, очікуємо скорочення тривалості зустрічей і їхньої кількості. Ефект розрахуємо по скороченню людино-годин на 15 хвилин на тиждень і відповідно витрат з цим пов'язаних.

Кількість годин на зустрічах у кожного члена команди на тиждень: 5 годин

Вартість часу працівників (30 чол) протягом року (52 тижні за виключенням 4 тижнів відпустки), проведеного на онлайн нарадах:

$$3000 * 48 * 5 * 30 / 160 = 135000 \text{ євро}$$

За умови скорочення часу, проведеного на нарадах, на 15 хвилин на тиждень маємо:

$$3000 * 48 * 4,45 * 30 / 160 = 120150 \text{ євро}$$

Таким чином ефективніше використання часу на нарадах всього на 15 хвилин на тиждень, в річному показнику дає ефект економії у розмірі 14850 євро.

Якщо ж диференціювати мітинги на ті, що проводяться тільки за участю топ-менеджменту, то ефект може бути навіть вище.

## Розрахунок 3.

Таким чином ефект від впровадження проектних рішень на базі розрахунків вище дає можливість прорахувати повернення від інвестицій.

Інвестиції:

- Сертифікаційна програма для HR вартістю 1500 євро та 20 годин навчання;
- доступ до інструментів на сайті Мейер вартістю 175 євро;
- інвестиції часу в навчання рекрутерів (4 години для 3 рекрутерів і HR/тренера);
- 1 година в рамках Welcome training для усіх учасників і 2 години на підготовку тренером (3 нових співробітники, тренер);
- час на навчання менеджерів і лідів (4 години з розрахунку, що їх в компанії 30%, а середній оклад на 25% вищий за середній по компанії);

Отриманий ефект:

- скорочення часу на вихід на очікувану продуктивність;
- прискорення вирішення питань на нарадах.

Економія  $26400+14850=41250$  євро

Витрати

$1500+175+20*18,75+4*18,75*4+2*18,75+4*18,75+9*18,75*1,25*4=4131,25$

євро

$ROI = (41250 - 4131,25)*100/4131,25=898\%$

Звичайно, такий показник виглядає дуже оптимістично, тому що розрахунок гіпотез був зроблений в ідеальних умовах. До того ж ROI самої програми навчання для менеджерів може бути значно нижчий, а відповідно і очікуваний ефект може бути не отриманий в повному обсязі.

Також важливо відмітити, що підвищення рівня комунікації призводить до розвитку такого явища, як синергія на рівні компанії, прорахувати яку значно складніше через відсутність прямих залежностей.

## ВИСНОВКИ

В нещодавньому дослідженні McKensie The new possible: How HR can help build the organization of the future було проаналізовано вплив HR функції і процесів управління персоналом на ефективність організацій в цілому.

На рисунку нижче схематично зображений взаємозв'язок основних HR процесів та їхній вплив певних процесів на вирішення стратегічних та операційних задач бізнесу. На основі досліджень і практичної частини представленої роботи можна зробити висновок, що для мультинаціональних компаній велике значення має врахування впливу культурних особливостей і розвитку культурного інтелекту персоналу. За результатами опрацьованих матеріалів такий підхід приносить позитивні і вагомні результати як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі – прискорення процесу рекрутмента, а комунікації і вирішення проблем на рівні організації відбувається швидше і з задіянням меншого об'єму ресурсів. В свою чергу це підвищує рівень залученості персоналу і як наслідок – зменшення рівня плинності талантів. Відповідно можемо зробити висновки, що розглянуті підходи Хофстеде і Мейер дозволяють знайти відповіді на багато питань. А дослідження, що проводилось авторкою, можуть бути впроваджені в більших масштабах. Як бачимо і прорахунків економічної частини проекту інвестування в розвиток крос-культурних знань має сенс за умови динамічного найму компанії, а також виходу на нові ринки.



Оскільки тема ефективних комунікацій невід’ємно пов’язана з побудовою відносин і інтеграції як у суспільстві, так і у бізнес-середовищі, знання щодо крос-культурної взаємодії і розвиток навичок в цій області може статися в нагоді соціальним працівникам і державним службовцям, що займаються питаннями переселенців. Розуміння принципів, на яких формується довіра, наприклад, або фокус на довгостроковому плануванні, можуть серйозно впливати на ефективність програм інтеграції експатів і переселенців.

З точки ж зору поточної ситуації, в якій опинились українці за кордоном, є і позитивна складова – це можливість культурного збагачення від досвіду з співпраці з представниками різних країн і структур, а також промоуція української культури і талантів на міжнародній арені. Безперечно цей крос-культурний досвід, через який зараз проходять більше шести мільйонів українців буде надзвичайно корисним при відбудові України після війни. Коли повернуться українці і приєднається міжнародна спільнота до відбудови найбільшої європейської країни, що подолає ворога.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON TEAM COMPOSITION: VIRTUAL AND LOCAL TEAM, Monika Dávideková<sup>1,a,\*</sup>, Michal Greguš ml.<sup>2,b</sup>
2. <https://www.cbs.nl/en-gb/visualisations/labour-market-dashboard>.
3. Luzia Fink/Stefanie Gruttauer/Alexander Thomas: Beruflich in der Ukraine, Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Геттінген 2009.
4. The Culture Map, Erin Meyer, 2014
5. The best-seller: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd Edition. 550 pages. New York: McGraw-Hill USA, 2010, paperback only. ISBN 978-0-07-166418-9
6. McKensie&Company, The new possible: How HR can help build the organization of the future, March 12, 2021
7. SHRM, HR Can Boost Your Company's Efficiency, HR professionals can play a key role in creating business efficiency—starting with their own department. By Mark Feffer April 19, 2017
8. <https://erinmeyer.com/resources/> - из списка Harvard Business review – 2-3 статьи
9. The Leader’s Guide to Corporate Culture by Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng From the HBR Magazine (January–February 2018) <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
10. <https://news.hofstede-insights.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different#:~:text=One%20main%20difference%20we%20have,carried%20out%20within%20the%20organisation>.
11. <https://erinmeyer.com/resources/>

12. <https://hbr.org/2015/10/when-culture-doesnt-translate>
13. <https://erinmeyer.com/wp-content/uploads/2019/11/Being-the-Boss-HBR.pdf>
14. <https://erinmeyer.com/wp-content/uploads/2014/05/HBR-Russia-article-op.pdf>
15. [https://erinmeyer.com/wp-content/uploads/2014/05/034\\_HR\\_0217\\_Erin-Meyer1-1.pdf](https://erinmeyer.com/wp-content/uploads/2014/05/034_HR_0217_Erin-Meyer1-1.pdf)
16. HBR's 10 Must Reads on Managing Across Cultures (with featured article "Cultural Intelligence" by P. Christopher Earley and Elaine Mosakowski)
17. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-1>
18. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
19. CIPD, Diversity and inclusion at work, Facing up to the business case, Summary report, June 2018
20. CIPD, Managing-multicultural-teams, Exploring the opportunities and challenges, Research report, April 2021
21. Global firms in 2020 The next decade of change for organisations and workers  
A report from the Economist Intelligence Unit

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Географія і статистика розміщення переселенців з України



UKRAINE SITUATION  
Refugees from Ukraine across Europe  
(as of 05 May 2022)

## KEY FIGURES

**5.8M**

Refugee arrivals from Ukraine

**2.4M**

Refugees moved beyond countries neighbouring Ukraine

**2.2M**

Registered individuals for temporary protection or similar national schemes\*

**26,687**

applied for asylum

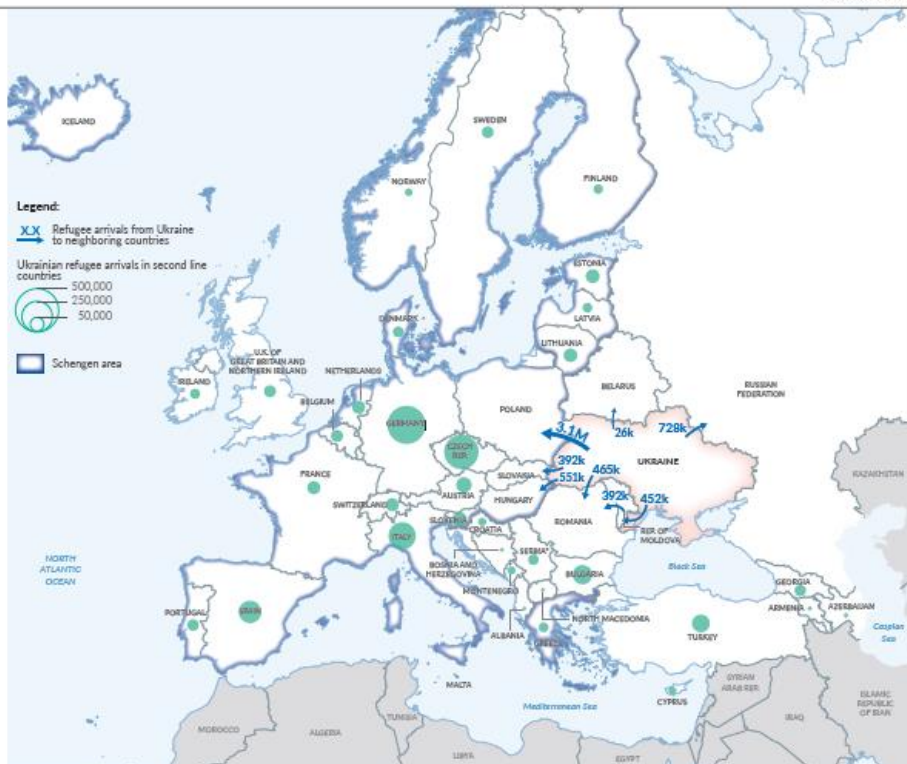
**1.5M**Movements back to Ukraine<sup>†</sup>

## SITUATION OVERVIEW

The majority of refugees from Ukraine initially fled to countries in the immediate vicinity. However, border policies applicable to Ukrainian nationals have allowed refugees to travel. Refugees may choose particular destination countries. Others have decided to stay closer to home, waiting for the security situation to improve.

\* Some 2.2 million individuals have been registered for temporary protection or similar national schemes across 31 countries in Europe, including 1 million in countries beyond those neighbouring Ukraine.

† Movements back into Ukraine are being observed. They reflect cross-border movements, which can be pendular, and not necessarily indicate sustainable returns as the situation across Ukraine remains highly volatile and unpredictable.



Creation date: 05 May 2022 Sources: UNHCR Feedback: [tomieri@unhcr.org](mailto:tomieri@unhcr.org)

The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations.  
\*Serbia and Kosovo (S/RES/1244 (1999))

## Перелік питань проведеного дослідження

### Your Cross-Cultural Experience at Work

We kindly ask you to fill out the survey answering the questions below about your intercultural experience. The main aim of the survey is to collect feedback from people in different roles about the influence of cultural differences on communication within the company and team productivity.

The survey is a part of research work supervised by Lviv Business School. We highly appreciate your time and contribution.

Чтобы сохранить изменения, [войдите в аккаунт Google](#). Подробнее...

\* **Обязательно**

1. What is your role in the Company you work for? \*

- Owner
- HR
- Line manager
- Employee
- Другое: \_\_\_\_\_

2. If you work in multinational environment how many cultures are presented in your Company? \*

- less than 3
- 3-5
- 5+

3. What country are you based currently? \*

Mo8 onast  
\_\_\_\_\_

4. Please choose up to 5 factors you observe difference in perception from different cultures representatives. \*

- communication
- decision making
- ability to give and share negative direct feedback
- task commitment
- scheduling
- power distance
- disagreement and debating within the team
- trusting
- risk and uncertainty avoidance
- Anyoa: \_\_\_\_\_

5. Please specify stages of the employee lifecycle and cases where difference in perception is visible the most. \*

- Strategy, mission, values development and implementation
- Recruitment and onboarding
- Feedback giving
- L&D
- Problem solving
- Negotiations

5. Please specify stages of the employee lifecycle and cases where difference in perception is visible the most. \*

- Strategy, mission, values development and implementation
- Recruitment and onboarding
- Feedback giving
- L&D
- Problem solving
- Negotiations

6. What helps you to deal with such cases if you face differences in perception that influence team productivity? \*

Мой ответ

---

7. Does your Company L&D program contain workshops on cross-cultural communication? \*

- Yes
- No

Отправить

Очистить форму

## Додаток В

## Порівняльний аналіз культур за методологією Хофстеде

	Нідерланди	Україна
Дистанція влади	Низькі бали (38 балів) наступне характеризують наступне: бути незалежним, ієрархія лише для зручності, рівні права, доступ до начальства, керівник-коучинг, керівництво сприяє та надає повноваження.	92 бали є показником, що Україна дуже віддалена від суспільства.. Невідповідність між менш і більш могутніми людьми призводить до великого значення символів статусу, підхід має бути зверху вниз і надавати чіткі повноваження для будь-яких завдань
Уникнення невизначеності	Існує емоційна потреба в правилах (навіть якщо здається, що правила ніколи не працюють) час – гроші, люди мають внутрішнє бажання бути зайнятими та наполегливо працювати, точність і пунктуальність є нормою, інноваціям можна протистояти, безпека – це важливий елемент мотивації особистості.	95 балів – українці відчувають значну загрозу через неоднозначні ситуації. Українці воліють мати контекст та довідкову інформацію.
Індивідуалізм – колективізм	Нідерланди з дуже високим балом 80 є індивідуалістичним суспільством. Віддають перевагу вільно зв'язаним соціальним структурам, в яких очікується, що люди піклуються лише про себе та своїх найближчих сім'ях. Відносини роботодавець/працівник є контрактом, заснованим на взаємній вигоді, рішення щодо найму та просування по службі мають ґрунтуватися лише на заслугах, менеджмент – це управління окремими особами.	Сім'я, друзі і не рідко сусідство є надзвичайно важливими, щоб впоратися з проблемами повсякденного життя. Відносини мають вирішальне значення для отримання інформації, знайомства або успішних переговорів.
Маскулінність – жіночність	Нідерланди мають 14 балів за цим виміром, і тому є жіночим суспільством. У жіночих країнах важливо зберігати баланс між життям і роботою, і ви подбаєте про те, щоб все було включено. Ефективний керівник підтримує своїх людей, а прийняття рішень досягається за допомогою участі. Конфлікти вирішуються компромісом і переговорами, а голландці відомі своїми довгими дискусіями, поки не буде досягнуто консенсуу.	Відносно низька оцінка України в 25 може здивувати її перевагою до символів статусу, але в Україні це пов'язано з високою дистанцією влади. З іншого боку видно, що українці як на робочому місці, так і при зустрічі з незнайомою людиною скоріше применшують свої особисті досягнення, внесок чи здібності.
Довгострокова орієнтація	У цьому вимірі Нідерланди отримують високий бал 67, що означає, що вони мають прагматичний характер. У суспільствах з прагматичною орієнтацією люди вважають, що	Україна набрала 86 балів, а це означає, що це дуже прагматична культура. У суспільствах з прагматичною орієнтацією люди вважають, що істина дуже

	істина дуже залежить від ситуації, контексту та часу.	залежить від ситуації, контексту та часу.
Індульгенція	Високий бал 68, говорить про культуру індульгенції. Люди демонструють готовність реалізувати свої імпульси та бажання, щоб насолоджуватися життям і розважатися. Вони мають позитивний настрій і схильність до оптимізму.	Стриманість української культури легко простежити через її дуже низьку оцінку 14 у цьому вимірі. Суспільство має тенденцію до цинізму та песимізму. Крім того не роблять великого акценту на дозвіллі та контролюють задоволення своїх бажань.



