

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ У КОНТЕКСТІ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

Д'яконова І.І.,

д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет

i.diakonova@uabs.sumdu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4366-8062>

Щербина Т.В.,

к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет

t.shcherbyna@uabs.sumdu.edu.ua,

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-5978-3255>

Юрченко А.А.,

студентка, кафедра міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет,

iamanastasiiayurchenko@gmail.com

Сіняговський Ю.В.,

аспірант, Сумський державний університет

Світові глобалізаційні та інтеграційні процеси справили глибокий вплив на розвиток бізнес спільнот в різних країнах, і вважається, що культурне зіткнення неминуче. Однак це не має стати проблемою для міжнародного бізнесу та спілкування. Менеджер у міжкультурній організації повинен не тільки мати повне уявлення про найважливіші фактори мотивації, але також вміти ефективно використовувати найбільш дієві з них у різних контекстах. Створення відповідних стимулів для працівника є важливою частиною управління людськими ресурсами на підприємствах. Вони покликані мобілізувати ентузіазм та ініціативу співробітників різними шляхами, щоб завершити завдання та реалізувати цілі підприємств з високою результативністю та якістю виконання. Ефективний механізм стимулювання може підняти ентузіазм співробітників та стимулювати їх внутрішній потенціал, таким чином, що вони зможуть докладати значних та постійних зусиль для досягнення цілей компанії.

Дослідження присвячене визначенню впливу культурних відмінностей на фактори мотивації у контексті управління людськими ресурсами. Проведено аналіз особливостей американського та японського стилів управління людськими ресурсами. Результати дослідження, отримані на основі аналізу опитувань представників американської та японської культур, свідчать про існування значної культурної різниці, яку можна врахувати, використовуючи, наприклад модель Хофстеде.

На основі поєднання результатів застосування моделі 5-Д Г. Хофстеде до цих країн та опитувань GWS, зроблено висновок про дієвість моделі для ідентифікації особливостей бізнес-культур.

Найбільша кількість основних факторів, що впливають на мотивацію працівників, припадає на ті характеристики моделі Хофстеде, які набрали найбільшу кількість балів. Отже, має сенс використовувати їх, як основу при розробці методів стимулювання праці та складання компенсаційних пакетів. Цей підхід дає лише наближені оцінки. Для отримання найбільш релевантної моделі мотивації необхідне додаткове анкетування із метою виявлення індивідуальних особливостей службовців у конкретних організаціях.

Ключові слова: *крос-культурні відносини, управління персоналом, мотивація персоналу, менеджмент персоналу у міжнародних компаніях*

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-27

ВСТУП

Значимість крос-культурних досліджень, що стосуються теорій управління організаціями, обумовлена посиленням процесів глобалізації.

В даний час досить часто можна бачити, що співробітники різних культур та різних країн працюють в одній компанії, навіть в одному офісі. Через серйозну глобальну конкуренцію мультинаціональні компанії змушені шукати дієві механізми удосконалення їхньої компетенції, а також розвивати свої конкурентні переваги. В свою чергу співробітники завжди прагнуть реалізувати соціальні потреби на своїх робочих місцях. В результаті ефективність мотивуючих чинників залежить не тільки

від управління людськими ресурсами, а й від внутрішніх установок та цінностей кожного працівника. Проте велика різниця в ціннісних орієнтаціях представників різних культур призводить до незрозуміння того, як можна підвищити мотивацію персоналу.

Різниця культур призводить до конфліктів і непорозумінь одночасно і між службовцями одного рівня, і відділами та рівнями управління. В результаті виникають проблеми у процесі комунікацій та прийнятті рішень. Все це створює труднощі для відділу роботи з персоналом і може негативно вплинути на успішність роботи компанії в довгостроковій перспективі. Отже, для відділу управління персоналом проблема розуміння основних факторів мотивації для представників різних культур є перманентною та потребує постійного вдосконалення підходів та управлінських практик.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження у цій сфері присвячені пошуку подібностей, відмінностей та взаємозв'язку між національними та організаційною культурою, і їх результати досить суперечливі. Так, висновки, зроблені у межах проекту, Дж. Хекмана та Г. Олдмена (1976) свідчать про значний вплив соціальної культури на організаційну [1]. Однак роботи інших вчених заперечують це твердження і вказують на те, що національна культура, хоч і має вплив на формування корпоративної культури, проте його сила значно перебільшена [2]. Також в ряді досліджень зазначається, що зв'язок між організаційною та національною культурою ще не до кінця зрозумілий [3].

Зазначимо, що корпоративна та національна культури досить відрізняються з погляду тих змінних, які використовуються для опису (ви ніколи не досліджуватимете, як належить організаційна культура до питань виховання дітей або як багато співробітників компанії потрапляє у складні ситуації).

Щодо цінностей, які є обов'язковими складовими обох типів культур, то й тут думки вчених розділилися. Деякі з них вважають, що символи, ритуали, норми та практики виражають ту організаційну культуру, що склалася у компанії [4]. Інші – стверджують, що це лише практичний досвід, який по суті слабо відображає систему цінностей співробітників компанії, оскільки є лише заявою керівників. І ця невідповідність обумовлюється їх вихованням у тій чи іншій культурі [5].

Таким чином, організації можуть сильно відрізнятися у сенсі практики реалізації проголошеної ідеології, проте бути практично ідентичними з погляду базових ціннісних орієнтацій.

Що ж до про конкретних корпоративних цінностей, то організації можуть диференціюватися з урахуванням таких офіційних гасел, але ступінь, у якому лідерам вдалося прищепити їх своїм співробітникам, є дискусійним питанням [6].

Однак, навіть з огляду на дискусійний характер питання щодо ступеня впливу національної культури на організаційну, факт його наявності безперечний. А виходячи з висновків, представлених у роботах Г. Хофстеде, можна зробити припущення про важливість національної культури та цінностей, які для неї характерні, для формування внутрішнього середовища компанії. Очевидно, що особливості та ступінь розвитку характеристик корпоративної культури залежатиме від базисних установок та ціннісних орієнтацій, властивих конкретному соціуму. Отже для формування ефективної системи мотивації працівників необхідно враховувати вплив культурного чинника на концепції та підходи, що використовуються, як основа для її розробки.

Взаємозв'язок між національною культурою та мотивацією був досить широко розглянутий у роботах західних учених у різних аспектах: визначення залежності успішності компанії від рівня мотивованості співробітників, яке проводилося для азійських (Японія, Корея та Тайвань) та західних (США, Філіппіни та Мексика) країн; ще один напрямок – вплив культурних відмінностей на поведінку менеджерів; крос-культурні переваги у виборі роботи з прикладу американців і хорватів; дослідження

впливу національної культури на схильність до підприємництва серед студентів економічних спеціальностей [7; 8; 9; 10].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Дане дослідження націлене на аналіз відповідності практики формування системи винагород та мотивації персоналу тим ціннісним установкам, які мають найбільше значення в контексті певної культури на прикладі США і Японії; а також пошук шляхів підвищення робочої мотивації через врахування домінуючих ціннісних орієнтацій співробітників.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі тема визначення національних особливостей ділових культур досить висвітлена. У низці досліджень виділяються основні параметри, які дозволяють класифікувати країни. Найвідоміші роботи в цій сфері належать Р. Льюїсу, Е. Холлу, Е. Тромпенаарсу, Г. Хофстеде, Е. Мейер, Р. Гестеланду та ін. Однак найбільш широкого поширення та популярності набула класифікація Г. Хофстеде, яка дозволяє кількісно оцінити значення параметрів практично для будь-якої країни. У цьому дослідженні ми пропонуємо поєднати результати, отримані за допомогою моделі Г. Хофстеде з підходом до побудови карти культурних різниць, який пропонує Е. Мейер, для того, щоб оцінити, наскільки методи стимулювання персоналу, які є ефективними в одній країні, працюватимуть для іншої [5; 11].

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Порівняльна діаграма з використанням чисельного виразу характеристик 6-Д моделі Хофстеде для Японії та США наведена на рис. 1.

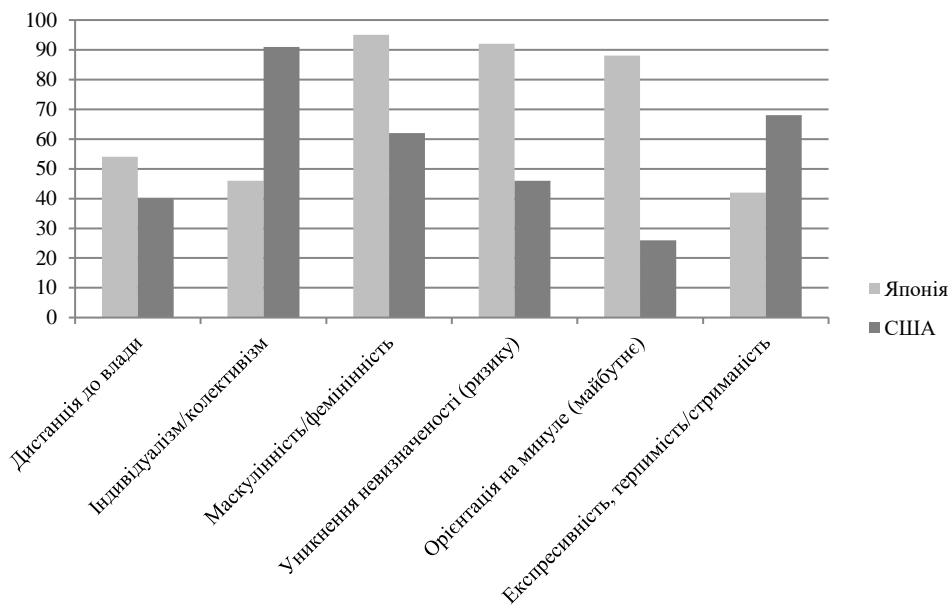


Рисунок 1 – Значення параметрів культурних відмінностей за моделлю Г. Хофстеде для США та Японії
Джерело: [11]

Зазначимо, що, незважаючи на те, що ці культури вважаються полярними з погляду ціннісних орієнтацій, значення деяких параметрів, хоч і різні, проте знаходяться відносно недалеко одне від одного, наприклад – дистанція до влади. Проте, беручи до

уваги принцип відносності, запропонований Е. Мейер, наявність культурних різниць слід оцінювати виходячи з їх ідентифікації, незалежно від того, наскільки велике їх чисельне вираження. Просто сприймаючи як факт, що в даному параметрі культури різні по відношенню одна до одної.

Докладніше отримані значення для обох країн інтерпретовані у табл. 1.

Таблиця 1 – Інтерпретація параметрів культурних різниць для США та Японії

Параметр	США	Японія
Дистанція до влади	Принцип «свободи та справедливості для всіх»; чіткий акцент на рівних правах у всіх аспектах американського суспільства та уряду; ієрархія встановлена для зручності, начальство доступне, а менеджери покладаються на окремих співробітників та команди; спілкування є неформальним, прямим та певною мірою заснованим на участі; суспільство слабо згуртоване; американці звикли вести справи чи спілкуватися з людьми, яких вони погано знають; співробітники повинні бути самостійними та виявляти ініціативу; найм, просування по службі та рішення засновані на заслугах та навичках.	Японія є помірно ієрархічним суспільством. Однак ця країна є менш ієрархічною, ніж інші азійські країни. Існує чітке уявлення про те, що всі народжуються рівними, і будь-хто може досягти успіху.
Індивідуалізм/колективізм	Японське суспільство багато в чому колективістське, але набагато менше, ніж більшість її азійських сусідів. Тут нема розширеної сімейної системи. Японці сприймаються як колективісти за західними стандартами та індивідуалісти за азійськими стандартами. Вони більш приватні та захищені, ніж більшість інших азійців.	Японське суспільство багато в чому колективістське, але набагато менше, ніж більшість її азійських сусідів. Тут нема розширеної сімейної системи. Японці сприймаються як колективісти за західними стандартами та індивідуалісти за азійськими стандартами. Вони більш приватні та захищені, ніж більшість інших азійців.
Маскулінність/фемінінність	Поведінка в школі, на роботі та у грі заснована на спільних цінностях: люди повинні «прагнути бути кращими, якими можуть бути» і що «переможець отримує все»; американці схильні демонструвати і вільно говорити про свої «успіхи» та досягнення у житті; американці «живуть, щоб працювати», щоб вони могли отримати винагороду і, як наслідок, досягнення вищого статусу; вважається, що робочі конфлікти до певної межі навіть корисні, оскільки дозволяють виявити переможця.	Японія є одним з наймаскулінніших суспільств у світі, але у поєднанні з м'яким колективізмом, ви не побачите жорсткої та конкурентної індивідуальної поведінки. Існує значна конкуренція між групами. У корпоративній Японії співробітники найбільш мотивовані, коли вони борються у лідуючій команді проти своїх конкурентів. Японський трудоголізм також є проявом маскулінності. Жінкам важко досягти успіху в кар'єрі.
Уникнення невизначеності (ризик)	Існує достатній ступінь визнання нових ідей, інноваційних продуктів та готовності спробувати щось нове; більш терпимі до ідей чи думок будь-якої людини і допускають свободу вираження думок.	Японія - одна з країн, що найбільше уникають невизначеності; життя тут сильно ритуалізоване, а в бізнесі багато часу та зусиль вкладається в техніко-економічні обґрунтування, всі фактори ризику мають бути враховані.
Орієнтація на минуле (майбутнє)	Дуже низьке значення, що призводить до того, що вони схильні аналізувати нову інформацію, щоб перевірити, чи вона правдива; дуже практичні, що відображається у менталітеті «умій робити»; компанії оцінюють свої результати на короткостроковій основі, а звіти про прибутки та збитки випускаються щокварталу; люди прагнуть швидких результатів на робочому місці.	Сильний прояв довгострокової орієнтації, суспільству властивий фаталізм. У корпоративній Японії це виявляється у довгостроковому наймі, постійно високому рівні інвестицій у НДДКР, і т. д.. Компанії існують не для прибутку, а для того, щоб служити акціонерам та суспільству, в цілому, для багатьох майбутніх поколінь.
Експресивність, терпимість/стриманість	США відноситься до помірно експресивних культур, що виражається в наступній установці: працюй ефективно і відпочивай якісно; саме суспільство досить консервативне.	Японська культура належить до стриманих. Це проявляється у схильності до цинізму та песимізму; не приділяється особливої уваги дозвіллію та контролюються задоволення своїх бажань. Все це знаходить прояв у специфічних способах розваг.

Джерело: складено автором на основі [12]

Для проведення паралелей та підтвердження висновків, зроблених у роботі Г. Хофстеда, пропонуємо порівняти з ними результати опитувань, представлених у

рамках проекту WVS (World Value Survey) та скласти таблицю розподілу відповідей респондентів під критерії моделі 5-Д (табл. 2). З усієї кількості питань, на які відповідали респонденти, було обрано по 2 під кожну категорію (з тих, які найкращим чином, на думку авторів, ілюструють значення культурного параметра за моделлю Г. Хофстеде).

Таблиця 2 – Розподіл відповідей респондентів за опитуваннями WVS згідно з моделлю параметрів культурних відмінностей Г. Хофстеде

№	Питання у рамках проекту WVS (World Value Survey)	Кількість відповідей, %	
		США	Японія
	1. 1. Дистанція до влади		
1.1	Наполеглива праця в результаті приведе до успіху в кар'єрі та процвітання (цілком згоден)	20,1	7,8
1.2	Який ваш рівень довіри до влади (високий)	7,1	76,1
	2. 2. Індивідуалізм/колективізм		
2.1	Чи живете ви зі своїми батьками? (так)	11,8	32,3
2.2	Мені дуже важливо бути дуже успішним (це точно для мене)	8,2	2
	3. Довгострокова орієнтація		
3.1	Який найвищий рівень освіти ви маєте? (Вище закінчене)	30,6	46,5
3.2	Наскільки прийнятно використовувати схеми ухилення від податків (цілком неприйнятно)	67,9	83,8
	4. 4. Уникнення невизначеності		
4.1	Який найвищий рівень освіти ви маєте? (Вище закінчене)	30,6	46,5
4.2	Чи важливо вчити дітей створювати накопичення (так, важливо)	31,6	47,8
	5. 5. Маскулінність/фемінінність		
5.1.	З чоловіків виходять кращі керівники, ніж із жінок (згоден)	9,6	22,1
5.2	Вища освіта більш важлива для чоловіків, ніж для жінок (згоден)	5,2	13,4
	6. 6. Терпимість/стриманість		
6.1	Люди, що належать до інших релігій, також моральні, як ті, хто належить до моєї (цілком згоден)	29,0	0,8
6.2	Чи важливо виховувати у дітях толерантність та терпимість? (важливо)	71,8	64,6

Джерело: складено автором на основі [12]

Фактично всі обрані для порівняння питання відповідають характеристикам, запропонованим у моделі 5-Д. Тепер розглянемо фактори, які були ідентифіковані у роботі Дж. Сільвертона як мотивуючі для американських службовців. Серед тих, значимість яких досліджувалась були: задоволення від проведеної роботи та отриманого результату, залучення до роботи, увага менеджера до особистих проблем, безпека роботи, хороша заробітна плата, зацікавленість у роботі, просування та службове зростання, лояльне ставлення до співробітників, гарні умови роботи, тактовні заходи та процедури контролю.

Американські менеджери на перше місце поставили такі фактори, як безпека роботи, задоволення досягнутих результатів, цікаві завдання, гарна заробітна плата. Цікаво, що прості службовці обрали інші пріоритети: задоволення від отриманого результату, цікаві завдання, безпеку роботи, кар'єрне зростання, заробітну плату. Зазначимо, що хоч порядок і змінився, набір практично залишився однаковий, крім кар'єрного зростання, що ще раз підкреслює прагнення американських службовців до вертикального кар'єрного зростання і може використовуватися як мотиваційна складова. Однак очевидно, що для менеджменту цей підхід варто змінювати.

Якщо зіставити основні мотивуючі чинники та особливості моделей бізнес культур США та Японії, то отримаємо наступний розподіл (табл. 3).

Таблиця 3 – Відповідність мотивуючих факторів та параметрів моделі Г. Хофстеде для США та Японії

Країна	Культурні параметри	Мотивуючий фактор
США	дистанція до влади – 40 індивідуалізм – 91	заробітна плата безпека роботи вертикальне кар'єрне зростання + репутація компанії, її престижність
	маскулінність 62	задоволення від досягнутих результатів заробітна плата кар'єрне зростання цікаві та важкі завдання
	уникнення невизначеності – 46	кар'єрне зростання
	довгострокова орієнтація – 26	вертикальне кар'єрне зростання
	терпимість/експресивність - 68	
Японія	дистанція до влади – 54 індивідуалізм – 46	оцінка з боку керівника, стосунки з керівником, можливість професійного розвитку
	маскулінність - 95	встановлення цільових показників, оцінки з боку керівника, клієнтів, цікавість та складність роботи
	уникнення невизначеності – 92	ясність власної ролі
	довгострокова орієнтація – 88	зручність робочого місця
	терпимість/експресивність - 42	

Джерело: складено автором

ВИСНОВКИ

Таким чином, ми можемо бачити, що найбільша кількість основних факторів, що впливають на мотивацію працівників, припадає на ті характеристики моделі Хофстеде, які набрали найбільшу кількість балів. Отже, має сенс використовувати їх, як основу при розробці методів стимулювання праці та складання компенсаційних пакетів. Звісно, цей підхід не може бути єдиним, оскільки дає лише наближені оцінки. Отримання найбільш релевантної моделі мотивації має включати додаткове анкетування для виявлення індивідуальних особливостей службовців.

SUMMARY

Diakonova I., Shcherbyna T., Yurchenko A., Sinyagovsky Yu. Analysis of modern models of employees motivation in international companies in the context of cultural features.

Globalization and integration have had a profound impact on the development of business communities in different countries. Thus, cultural conflict is inevitable. However, this should not be a problem for international business and communication. A manager in an intercultural organization must understand the most important motivating factors and effectively use the most powerful ones in different contexts. Creating appropriate incentives for the employee is an essential part of human resource management in enterprises. They are designed to mobilize the enthusiasm and initiative of employees in different ways to complete tasks and achieve the goals of enterprises with high performance and quality. An effective incentive mechanism can increase employees' enthusiasm and stimulate their inner potential to make significant and continuous efforts to achieve the company's goals.

The study examines the impact of cultural differences on motivational factors in the context of human resource management. The authors analyzed the features of the American and Japanese human resource management styles. Based on a combination of Hofstede's 5-D model application to these countries and GWS surveys, they concluded that the model effectively identifies business culture characteristics.

The largest number of significant factors influencing employee motivation refers to those ones in Hofstede's model that scored the highest points. Therefore, it makes sense to use them as a basis for developing incentives and compilation of compensation packages. This approach gives only approximate estimates. To obtain the most relevant motivation model, the HR department needs to design additional questionnaires to identify the individual characteristics of employees in international companies.

Keywords: cross-cultural relations, HR management, staff motivation, human resource management in international companies

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Hackman J. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. / J. R. I. Hackman, G. R. Oldham. // *Organizational Behavior & Human Performance*. – 1976. – №16. – С. 250–279.
2. Minkov M. Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures / M. Minkov. – Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2013. – 835 p.

3. Becker B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. / B. 3. Becker, B. Gerhart. // *Academy of Management Journal*. – 1996. – №39. – С. 779–801.
4. Dickson M. Organizational Culture in a Societal Context, Chapter 28: Lessons from GLOBE and Beyond / M. W. Dickson // *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Second Edition / M. W. Dickson. – Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc., 2011. – pp. 494 – 514.
5. Sagiv L. Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework / L. Sagiv, S. Schwartz, S. Arieli. – Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc., 2011. – 745 с.
6. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations / G. Hofstede. – California: SAGE Publications, Inc., 2001. – 654 с.
7. Kelly L. Self-appraisal, life goals, and national culture: An asian-western comparison / L. Kelly, A. Whatley, R. Worthley. // *Asia Pacific J Manage*. – 2001. – №7. – P. 41–58.
8. Daniels M. Exploring the Nature of Power Distance / M. Daniels, G. Greguras. // *Journal of Management*. – 2014. – №40. – P. 1202–1229.
9. Matic J. Cultural differences in employee work values and their implications for management / J. Matic. // *Management*. – 2008. – №13. – P. 93–104.
10. World Value Survey Project [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSOnline.jsp>.
11. Ahmad K. Leadership and Work Motivation from the Cross Cultural Perspective / K. Ahmad. // *International Journal of Commerce & Management*. – 2013. – №19. – С. 72–84.
12. Ang S. The Power of Money: A Cross-Cultural Analysis of Business-Related Beliefs. / S. 12. Ang. // *Journal of World Business*. – 2000. – №35. – С. 43–60.

REFERENCES

1. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279
2. Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781483384719
3. Becker B., Gerhart B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39 (4): 779–801
4. Dickson, M. W. (2011). Organizational Culture in a Societal Context: Lessons from GLOBE and Beyond. In N. N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Chapter 28, *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Second Edition (pp. 494 – 514). Newbury Park, CA: Sage.
5. Sagiv, Lilach & Schwartz, Shalom & Arieli, Sharon. (2011). Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework.. 10.4135/9781483307961.n29.
6. Hofstede, G (2001) Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations. 2nd ed. California, Sage Publications, Inc.
7. Kelly, L., Whatley, A. & Worthley, R. Self-appraisal, life goals, and national culture: An asian-western comparison. *Asia Pacific J Manage* 7, 41–58 (1990).
8. Daniels, Michael & Greguras, Gary. (2014). Exploring the Nature of Power Distance. *Journal of Management*. 40. 1202-1229. 10.1177/0149206314527131.
9. Matic, J (2008) Cultural differences in employee work values and their implications for management. *Management*. Vol. 13, 2008, 2, pp. 93-104
10. World Value Survey Project. - <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSOnline.jsp>
11. Ahmad, K. (2013) Leadership and Work Motivation from the Cross Cultural Perspective. *International Journal of Commerce & Management*, 19, 72-84.
12. Ang, S.H. (2000) The Power of Money: A Cross-Cultural Analysis of Business-Related Beliefs. *Journal of World Business*, 35, 43-60.