

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-51>

УДК 005.7:316.722

ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ ВИМІРІВ ХОФСТЕДЕ НА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

THE INFLUENCE OF HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS ON ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

Аверкина Марина Федорівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1517-6434>

Матвеев Антон Юрійович

аспірант,
Вищий навчальний заклад "Університет економіки та права "КРОК"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3526-3108>

Averkyna Maryna

Lviv Polytechnic National University

Matvieiev Anton

"KROK" University

Управління організаційними змінами є складним процесом, який включає планування, впровадження та контроль змін в організації для підвищення економічних показників, адаптації до нових ринкових умов, досягнення стратегічних цілей тощо. На цей процес впливає цілий ряд факторів, які, у свою чергу, формуються під впливом національних особливостей різних країн. У статті досліджено теорію культурних вимірів Герта Хофстеде з точки зору управління організаційними змінами. Проаналізовано шість культурних вимірів: дистанцію влади, індивідуалізм, маскуліність, уникнення невизначеності, довгострокову орієнтацію, поблагливість, а також відповідні індекси для окремих країн. Виявлено глибокий та різносторонній вплив культурних особливостей на управління змінами в організаціях, зокрема на постановку цілей, лідерство, комунікацію, мотивацію, можливий опір змінам.

Ключові слова: культурні виміри, Хофстеде, дистанція влади, індивідуалізм, маскуліність, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація, поблагливість, організаційні зміни, управління змінами.

Organizational change management is a complex process that involves planning, implementing and controlling changes in an organization to improve economic performance, adapt to new market conditions, achieve strategic goals, etc. This process is influenced by a number of factors, which, in turn, are shaped by the national characteristics of different countries. The article examines the theory of cultural dimensions by Geert Hofstede in terms of organizational change management. Six cultural dimensions and the corresponding indices for individual countries are analyzed. Power distance index PDI characterizes the distribution and perception of power in an organization or society. It affects the way changes are presented and implemented, as well as their perception by employees. Individualism index IDV characterizes the balance between self and group interests, between freedom and commitment to the collective. In the context of change management, it affects the ultimate goal of change and the attitude of employees towards it. Masculinity index MAS characterizes the distribution and influence of values in society that are traditionally considered male and female. This indicator is important for defining the task of change and choosing an approach to its implementation. Uncertainty avoidance index UAI characterizes the attitude of a society towards risk and unpredictability. In change management, this indicator affects the approach and communication, as well as the attitude to change. Long-term orientation index LTO characterizes the balance in a society between focusing on future results and meeting immediate needs and desires. In the context of change management, it affects the timeframe of the goals that the changes are intended to achieve. Indulgence index IVR characterizes the attitude of society towards entertainment and enjoyment of life. In terms of change management, it affects the goals of change and the approach to achieving them. The study reveals a profound and multifaceted

impact of cultural characteristics on change management in organizations, including goal setting, leadership, communication, motivation, and possible resistance to change.

Keywords: cultural dimensions, Hofstede, power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, long-term orientation, indulgence, organizational change, change management.

Постановка проблеми. Управління змінами в організації є складним процесом, на який впливають різні фактори: лідерство, комунікація, мотивація, залученість працівників, цілісність команди, організаційна культура тощо. У свою чергу, всі ці фактори формуються під впливом культурних особливостей окремих країн. Таким чином, підходи до управління організаційними змінами в кожній країні можуть мати суттєві відмінності та повинні враховувати національні особливості для ефективного впровадження змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Крос-культурними дослідженнями, вивченням впливу національних особливостей на різні сфери життєдіяльності та спробами класифікації культур займалось багато вчених. Американський антрополог Едвард Холл запропонував концепцію високо- та низькоконтекстуальних культур. У висококонтекстуальних культурах спілкування є непрямим та значною мірою невербальним, важливе значення мають спільний досвід, жести, особисті зв'язки (Японія, Китай, арабські країни). У низькоконтекстуальних культурах спілкування є прямим та чітким, основний зміст передається словами, інформація є деталізованою (США, Німеччина, скандинавські країни) [1].

Нідерландський соціолог Герт Хофстеде розробив теорію культурних вимірів, яка розкриває вплив цінностей людей у різних культурах на їх поведінку, зокрема на робочому місці. Він виділив шість вимірів та розрахував їх індекси для цілої низки країн [2].

Теорія культурних вимірів Хофстеде стала основою для інших подібних досліджень. Роберт Хауз, Мансур Джавідан та Пітер Дорфман започаткували проєкт GLOBE (англ. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), який вивчає взаємозв'язок між культурами, лідерством та організаційною ефективністю в різних країнах і пропонує розширений набір з дев'яти культурних вимірів [3]. Фонс Тромпенаарс та Чарльз Хемпден-Тьорнер розробили модель національних культурних відмінностей для бізнесу та менеджменту, яка складається з семи вимірів [4].

Серед українських дослідників, які використовували теорію Хофстеде, варто виділити

роботу Катерини Кандагури по дослідженню крос-культурних конфліктів та порівнянню України з іншими європейськими країнами за культурними вимірами [5].

Хоча більшість науковців та практиків у галузі бізнесу високо оцінили теорію Хофстеде, але були і критики. Зокрема Брендон Максвіні охарактеризував її як занадто спрощену та узагальнену щодо поняття культури, а також поставив під сумнів методологічну основу дослідження як недостатньо репрезентативну [6].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження впливу національних особливостей на управління організаційними змінами в різних країнах на основі теорії культурних вимірів Хофстеде.

Виклад основного матеріалу дослідження. В галузі крос-культурних досліджень однією з найвідоміших та найвпливовіших є теорія культурних вимірів нідерландського соціолога Герта Хофстеде. Він використав результати багаторічного опитування співробітників компанії IBM у більше ніж п'ятдесяті країнах для дослідження національних особливостей та виділив чотири культурних виміри: дистанція влади (англ. *power distance*), уникнення невизначеності (англ. *uncertainty avoidance*), індивідуалізм / колективізм (англ. *individualism vs. collectivism*), маскулінність / фемінність (англ. *masculinity vs. femininity*). Пізніше до них було додано ще два виміри: довгострокова / короткострокова орієнтація (англ. *long- vs. short-term orientation*) та поблажливість / стриманість (англ. *indulgence vs. restraint*) [2, с. 6–8]. Кожен культурний вимір має відповідний індекс, розрахований для окремих країн у діапазоні від 0 до 100 [7].

Досліджуючи культурні виміри Хофстеде в контексті управління змінами та аналізуючи відповідні індекси, можна зробити висновки про вплив національних особливостей на планування та впровадження організаційних змін в різних країнах.

Індекс дистанції влади PDI – характеризує розподіл та сприйняття влади в організації або суспільстві. Хофстеде визначає дистанцію влади як ступінь, до якого менш впливові члени інституцій та організацій у країні очіку-

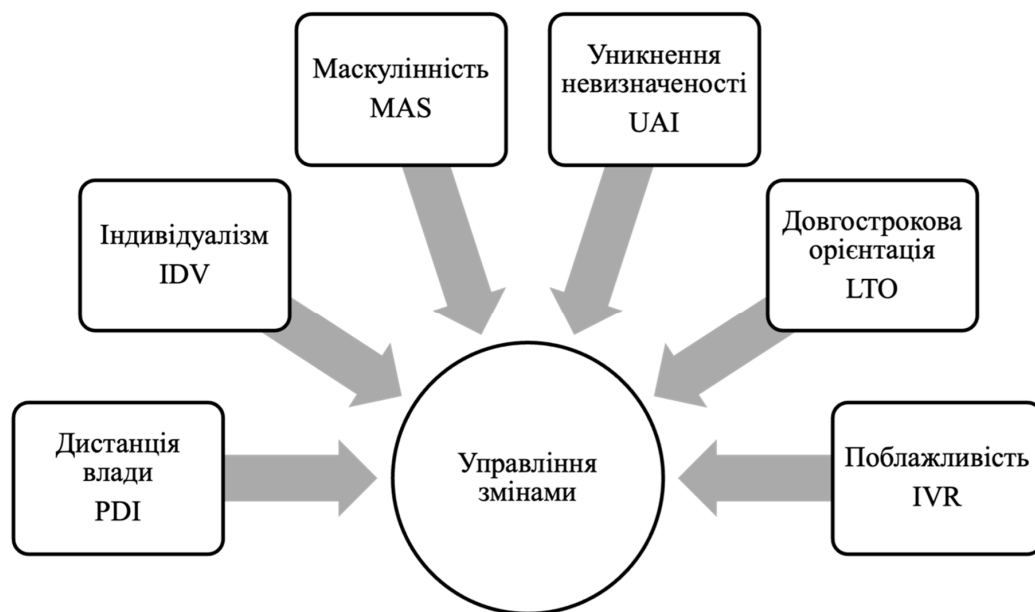


Рис. 1. Вплив культурних вимірів на управління змінами

Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 6–8]

ють і приймають, що влада розподілена нерівномірно [8, с. 61]. З точки зору управління змінами в організації, цей показник впливає на спосіб представлення і впровадження змін, а також їх сприйняття співробітниками.

Низький рівень дистанції влади означає рівність, демократичність, менші ієрархічність та формальність. Процес розробки та прийняття рішень є децентралізованим, співробітники очікують залученості до нього, а їх думки і відгуки заохочуються, враховуються і цінуються. Перед імплементацією зміни обговорюються на різних рівнях організації. Співробітники, які приймають безпосередню участь у процесі запровадження змін, сприймають їх більш відкрито та позитивно, а от виключення з цього процесу може призвести до опору змінам. Приклади країн: Австрія, Ізраїль, Нова Зеландія [7].

У країнах з високим рівнем дистанції влади в організаціях існують чітка ієрархічна структура, визнання нерівності та повага до влади, яка концентрується на вищому рівні. Відповідно, процес прийняття рішень є централізованим, зміни пропонуються та запроваджуються авторитетними лідерами, а співробітники очікують на готові рішення та чітку комунікацію зверху. Відсутність їх впливу на зміни та відстороненість від процесу можуть призвести до несприйняття та тихого опору змінам. Приклади країн: Китай, Мексика, Румунія [7].

Індекс індивідуалізму IDV – характеризує баланс між власними та груповими інтересами, між свободою та відданістю колективу. Згідно з Хофстеде, індивідуалізм відноситься до суспільств, у яких зв'язки між індивідами слабкі: очікується, що кожен особисто дбає про себе та свою сім'ю. Колективізм, як його протилежність, відноситься до суспільств, у яких люди від народження інтегровані в сильні, згуртовані групи, які протягом усього життя продовжують захищати їх в обмін на беззаперечну лояльність [8, с. 92]. В контексті управління змінами індивідуалізм впливає на кінцеву мету змін та ставлення до них співробітників.

У колективістських культурах пріоритет надається інтересами та цілям організації, а співробітники відчують себе частиною більшої групи, вони готові жертвувати власними інтересами заради корпоративних. Для них важливими є успіх та імідж організації, атмосфера в колективі, стосунки з колегами. Відповідно, зміни повинні бути направлені на покращення цих аспектів, а комунікація підкреслювати їх. Опір змінам може виникнути через відчуття загрози колективу та взаємодію. Приклади країн: Еквадор, Індонезія, Пакистан [7].

У країнах з високим рівнем індивідуалізму люди ставлять на перше місце особисті інтереси та потреби, а свобода переважає над належністю до організації. При плануванні

змін керівники мають враховувати, що для співробітників важливими є професійний розвиток, кар'єрні перспективи, визнання індивідуальних досягнень, збереження певної автономії та особистого простору. Комунікація повинна окреслювати переваги від впровадження змін не лише для організації в цілому, а і для окремих співробітників. Конфлікт з їх особистими інтересами може призвести до опору змінам. Приклади країн: Австралія, Нідерланди, США [7].

Індекс маскулінності MAS – характеризує розподіл і вплив у суспільстві цінностей, які вважаються традиційно чоловічими та жіночими. Відповідно до Хофстеде, суспільство називається маскуліним, коли емоційні гендерні ролі чітко розмежовані: чоловіки повинні бути наполегливими, жорсткими та зосередженими на матеріальному успіху, тоді як жінки мають бути більш скромними, ніжними та піклуватися про якість життя. Суспільство називається фемінним, коли емоційні гендерні ролі збігаються: і чоловіки, і жінки мають бути скромними, ніжними та піклуватися про якість життя [8, с. 140]. Цей показник є важливим для визначення завдання змін та вибору підходу до їх впровадження.

У суспільствах з низьким рівнем маскулінності в організаціях цінуються співробітництво, самореалізація, баланс між роботою та особистим життям. Зміни часто направлені на покращення умов праці, зменшення навантаження та стресу, забезпечення сталого розвитку організації. Мотивуючими факторами для працівників виступають відчуття причетності до результату, задоволення від роботи, зростання якості життя. У процесі втілення змін важливими є підтримка та співпраця. Приклади країн: Данія, Коста Ріка, Швеція [7].

Високий рівень маскулінності означає, що в організаціях на перший план виходять такі цінності, як успіх, досягнення, винагорода, ефективність, наполегливість, конкурентоздатність. Відповідно, зміни можуть зосереджуватись на зростанні прибутків, збільшенні долі ринку, підвищенні ефективності тощо. Мотивація співробітників передбачає матеріальну винагороду, визнання їх досягнень, демонстрацію конкретних результатів. Пряма відкрита комунікація та конкурентне середовище забезпечують ефективність впровадження змін. Приклади країн: Венесуела, Угорщина, Японія [7].

Індекс уникнення невизначеності UAI – характеризує ставлення у суспільстві до ризику та непередбачуваності. Хофстеде

визначає уникнення невизначеності як ступінь, до якого представники культури відчують загрозу через неоднозначні або невідомі ситуації [8, с. 191]. В управлінні змінами цей показник впливає на підхід і комунікацію, а також ставлення до змін.

Культури з низьким рівнем уникнення невизначеності є більш відкритими до інновацій. Співробітники частіше ставляться до змін позитивно і сприймають їх як нові можливості. При плануванні та впровадженні змін доцільним є гнучкий та адаптивний підхід: окреслення загального бачення з подальшою поступовою імплементацією деталей, прийняття швидких рішень, готовність експериментувати та ризикувати. Приклади країн: Гонконг, Ірландія, Сінгапур [7].

Культури з високим рівнем уникнення невизначеності є консервативними. Співробітники ставляться до змін з обережністю, а незрозумілість мети та непередбачуваність процесу при їх впровадженні можуть викликати додатковий опір. Відповідно, управління змінами вимагає ретельного планування та структурованого підходу. Важливими є чітка формальна комунікація цілей і завдань, а також підтримка співробітників. Приклади країн: Португалія, Уругвай, Японія [7].

Індекс довгострокової орієнтації LTO – характеризує баланс у суспільстві між спрямованістю на результати в майбутньому та задоволенням нагальних потреб і бажань. Згідно з Хофстеде, довгострокова орієнтація означає виховання чеснот, орієнтованих на майбутні винагороди, зокрема наполегливості та ощадливості. Короткострокова орієнтація означає виховання чеснот, пов'язаних із минулим і теперішнім, зокрема поваги до традицій, збереження «обличчя» та дотримання соціальних зобов'язань [8, с. 239]. В контексті управління змінами цей показник впливає на часові рамки цілей, які мають на меті зміни.

У суспільствах з низьким рівнем довгострокової орієнтації перевага надається короткостроковим цілям. Відповідно, зміни повинні бути зосереджені на поточних проблемах та способах їх вирішення. Для співробітників мотивуючими факторами є швидкі відчутні результати, а також визнання їх досягнень та винагорода. Приклади країн: Єгипет, Колумбія, Нігерія [7].

Високий рівень довгострокової орієнтації передбачає насамперед зміни, пов'язані із досягненням організацією стратегічних довгострокових цілей та її сталим розвитком. Правильно побудована комунікація, що

визначає стратегічне бачення і підкреслює майбутні переваги від запровадження змін, здатна мотивувати співробітників та обґрунтувати необхідність очікування результатів. Приклади країн: Південна Корея, Німеччина, Японія [7].

Індекс поблажливості IVR – характеризує відношення суспільства до розваг і насолоди життям. Відповідно до Хофстеде, поблажливість означає тенденцію дозволяти відносно вільне задоволення основних і природних людських бажань, пов'язаних із насолодою життям і розвагами. Стриманість означає переконання в тому, що таке задоволення необхідно обмежувати та регулювати суворими соціальними нормами [8, с. 281]. З точки зору управління змінами індекс поблажливості впливає на цілі змін та підхід до їх досягнення.

Оскільки в культурах з низьким рівнем поблажливості задоволення особистих бажань і потреб обмежується, зміни можуть передбачати переваги в першу чергу для організації. Мотивуючими факторами для співробітників виступають відчуття обов'язку, відповідальності, причетності до загального успіху. В управлінні варто використовувати чіткий контрольований підхід. Приклади країн: Болгарія, Гонконг, Єгипет [7].

Для представників культур з високим рівнем поблажливості важливими є особисті

потреби та насолода життям, тому зміни повинні фокусуватись на перевагах для співробітників, наприклад покращенні умов праці, зниженні рівня стресу тощо. Доцільним є гнучкий невибагливий підхід до впровадження змін, а також заохочення та винагорода для мотивації співробітників. Приклади країн: Колумбія, Мексика, Швеція [7].

Розглянемо практичне використання наведених особливостей на прикладі впровадження нової системи моніторингу якості у німецькій IT-компанії, що займається розробкою програмного забезпечення.

Індекс дистанції влади PDI для Німеччини становить 35, що є досить низьким показником [7]. Тому стратегія управління змінами повинна бути партисипативною, з відкритою комунікацією та залученням працівників до процесу прийняття рішень.

Відповідно до індексу індивідуалізму IDV, який становить 67, німецьке суспільство є відносно індивідуалістичним [7]. Отже, при комунікації варто зосередитись на перевагах нової системи безпосередньо для працівників та визнанні їх особистих досягнень у процесі здійснення змін.

Індекс маскулінності MAS також є досить високим і становить 66 [7]. Тому доцільно зробити наголос на конкретних результатах від впровадження системи, наприклад, зростанні якості програмного забезпечення, збільшенні

Таблиця 1

Особливості впливу культурних вимірів на управління змінами

	Низький рівень	Високий рівень
PDI	Спільні рішення, залученість Відкрита комунікація, зворотній зв'язок Потенційно менший опір змінам	Готові рішення та інструкції згори Важливість чіткої комунікації Можливий тихий опір змінам
IDV	Орієнтація на групові цілі Важливість командних здобутків Співпраця та гармонія	Наголос на перевагах для особистості Визнання індивідуальних досягнень Автономія при впровадженні змін
MAS	Фокус на добробуті співробітників Емпатія, інклюзивна комунікація Підтримка та співпраця	Рішучість, фокус на результатах Пряма відкрита комунікація Конкурентне середовище
UAI	Відкритість до інновацій Гнучкість та адаптивність Швидкі рішення, готовність ризикувати	Обережність та консервативність Планування та структурований підхід Чітка формальна комунікація
LTO	Короткострокові цілі Швидкі та відчутні результати Винагорода, визнання досягнень	Довгострокові цілі Стратегічне планування та візія Сталий розвиток, готовність чекати
IVR	Фокус на перевагах для організації Обов'язок та відповідальність Чіткий контрольований підхід	Фокус на перевагах для співробітників Заохочення та винагорода Гнучкий невибагливий підхід

Джерело: сформовано авторами

прибутку компанії, отриманні конкурентних переваг.

Індекс уникнення невизначеності UAI Німеччини є вище середнього і становить 65 [7]. Для зменшення невизначеності варто обрати структурований підхід, провести ретельне планування, надати працівникам чіткі інструкції та підтримку в роботі з новою системою.

Індекс довгострокової орієнтації LTO становить 83, тобто значно вище середнього [7]. Дуже важливо зосередитись на довгострокових результатах від впровадження нової системи моніторингу якості, показати, як вона вплине на майбутнє компанії та співробітників.

Індекс поблажливості IVR для Німеччини становить 40, що є дещо нижче середнього [7]. Очікується, що співробітники усвідомлять важливість нової системи для компанії і поставляться до втілення змін прагматично і відповідально.

Представлення такого досвіду є засадничим у розробленні стратегічних альтернатив управління змінами українських ІТ-компаній. Варто наголосити на тому, що в умовах воєнного стану та цифрових трансформацій,

українські ІТ-компанії мають свої виклики й особливості, проте формування теоретико-прикладних засад управління змінами повинно також базуватися й на врахуванні впливу культурних вимірів Хофстеде.

Висновки. Проведене дослідження культурних вимірів Хофстеде виявило їхній глибокий та різносторонній вплив на управління організаційними змінами. Кожен вимір формує цінності та поведінку представників різних культур, визначаючи їх ставлення до цілей змін, вимоги до лідерства та комунікації, ефективність мотивуючих факторів, причини можливого опору змінам тощо.

У сучасному глобальному світі розуміння керівниками організацій особливостей впливу кожного культурного виміру на управління змінами є важливою умовою для успішного планування і запровадження змін. Також може бути доцільним використання цих особливостей у поєднанні з іншими факторами впливу на процес організаційних змін, наприклад економічної нестабільності. Це дозволяє зробити підсумок у необхідності подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hall E. T. *Beyond Culture*. Anchor Books/Doubleday, New York, 1976
2. Hofstede G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2 (1).
3. House R., Javidan M., Dorfman P. Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*. 2001. Vol. 50 (4). P. 489–505.
4. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey, London, 1997.
5. Кандагура К. Крос-культурні конфлікти: глобальні виміри. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 28–38.
6. McSweeney B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*. 2002. Vol. 55 (1). P. 89–118.
7. Dimension data matrix. Geert Hofstede. URL: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix> (дата звернення 17.04.2025)
8. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, 2010.

REFERENCES:

1. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books/Doubleday, New York
2. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2 (1).
3. House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50 (4), pp. 489–505.
4. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey, London.
5. Kandahura, K. (2019). Kros-kulturni konflikty: hlobalni vymiry [Cross-cultural conflicts: global dimensions]. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, vol. 3, pp. 28–38.

6. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, vol. 55 (1), pp. 89–118.
7. *Dimension data matrix*. Geert Hofstede. Available at: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix> (accessed April 17, 2025)
8. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.