



## 10. Бізнес-етика та успішні переговори. Відмінності в менталітеті українського та європейського підприємницьких середовищ.

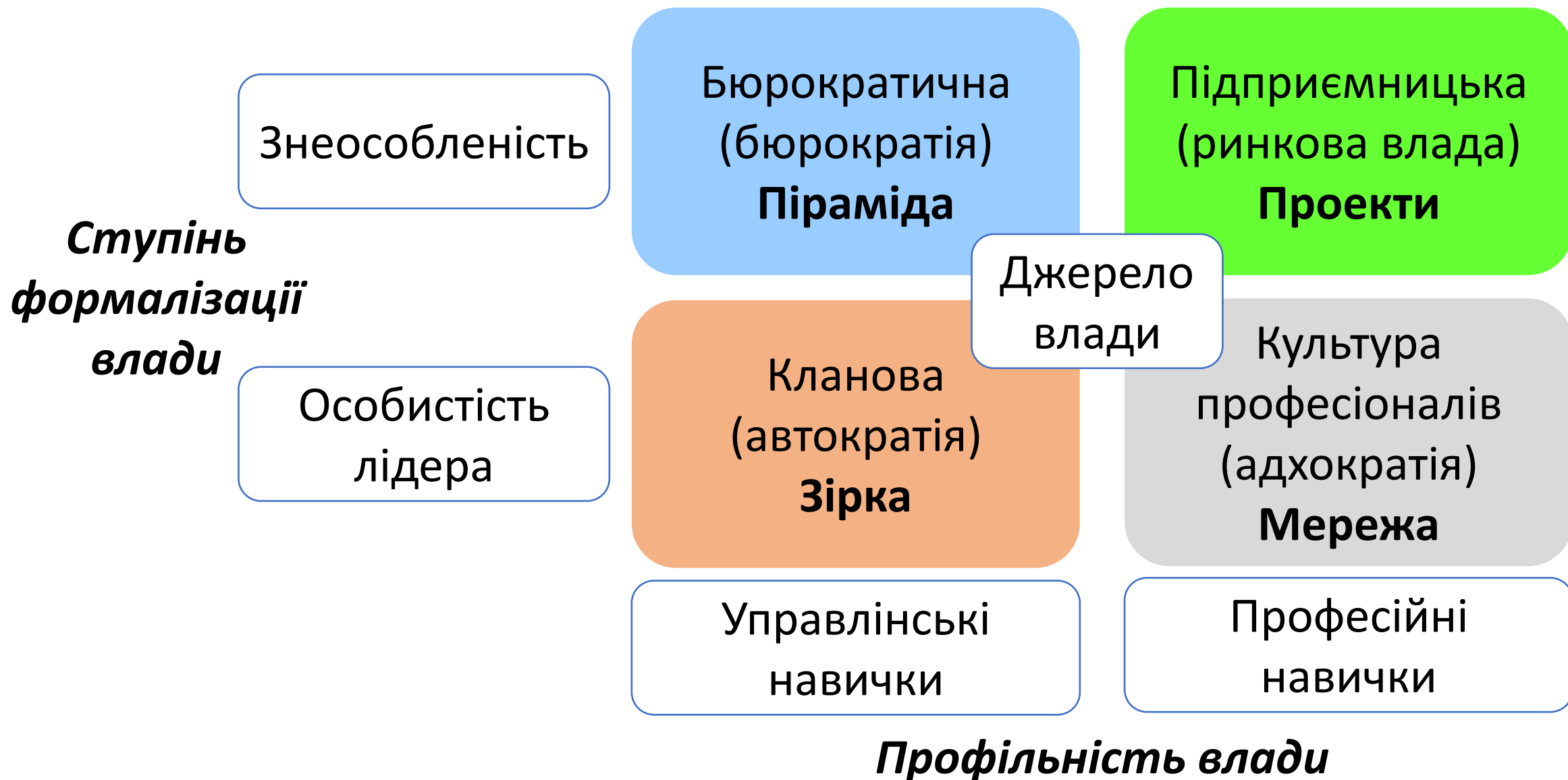


- ✓ Вимоги до контенту, що розміщується на ресурсах суб'єкта підприємницької діяльності. Законодавчі обмеження щодо змісту та форми
- ✓ Діловий етикет при проведенні онлайн зустрічей. Колізії при використанні спеціалізованих програм (Zoom та ін.)
- ✓ Теорії відмінності ментальностей та етносоціальних груп: які з них є актуальними на сьогодні і чи є сучасна Європа суто європейською?





# ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР





Історично **переговори** є однією з найдавніших людських практик. Донині вміння вести переговори вважається цінним інструментом для подолання розбіжностей у професійному та соціальному житті.

Постачальники та виробники


Виробники та клієнти

B2C Підприємство-споживач

B2G підприємство-уряд

G2G міжурядові відносини

B2B домовленості між підприємствами





ІКТ надають доступ до даних та інформаційних послуг негайно та у глобальному вимірі. Менеджери можуть спілкуватися зі своїми дочірніми компаніями, співробітниками, клієнтами та дистриб'юторами, поширювати та збирати потрібну їм інформацію швидко та в потрібному обсязі.



Стрімке використання ІКТ для комунікації та обміну інформацією створило труднощі щодо:

- пошуку достовірної інформації,
- довіри до отриманої інформації,
- захисту конфіденційності інформації





## Бути більш культурно гнучкими - завдання для менеджерів МНП

### Висококонтекстні та низькоконтекстні культури за Холлом

**Висококонтекстні комунікативні культури** спілкуються в неявному і **непрямому стилі**, що означає, **що одних лише слів для комунікації недостатньо**. Елементи, що оточують повідомлення, використовуються та інтерпретуються більше для того, щоб зрозуміти та розвинути значення повідомлення. **Японія, Китай, Саудівська Аравія і Туреччина** використовують висококонтекстну комунікацію.

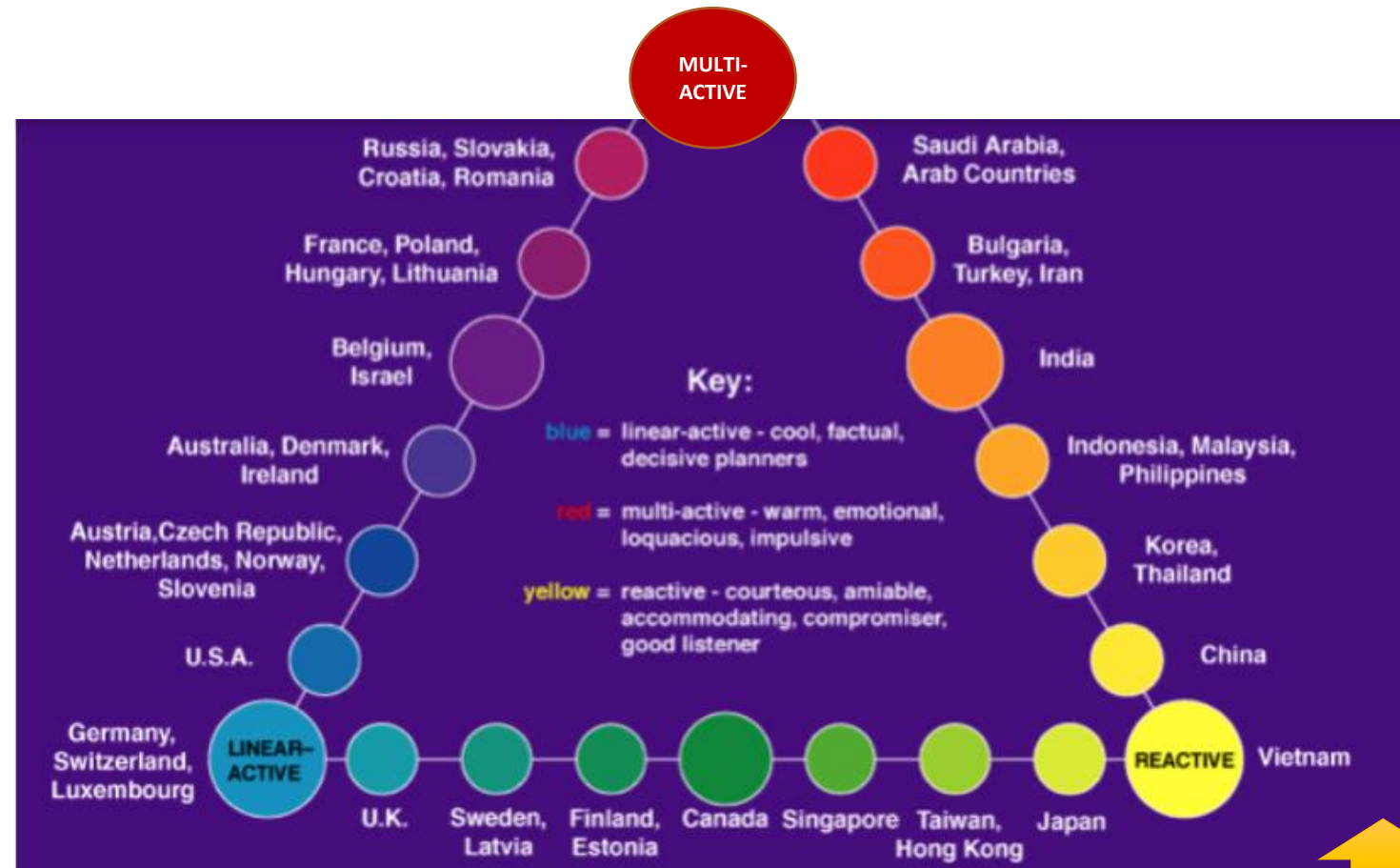
**Культури низькоконтекстної комунікації** спілкуються в однозначному і прямому стилі, **орієнтовані на вербальну мову**. Для передачі сенсу ці культури покладаються на усну та письмову мову. **Західна Європа та Сполучені Штати** є прикладами, де використовується низькоконтекстна комунікація.



## Модель "Виміри поведінки" Річарда Льюїса

Людей у світі можна розділити на три чіткі категорії, виходячи з їхньої поведінки:

- лінійно-активні
- мультиактивні
- реактивні





## Герт Хофстеде (1928-2020)



Проводив дослідження з 1960 по 1980 р. у 70 країнах світу, опитав більше 60 000 респондентів щодо задоволеності їхньою працею, колегами, керівництвом, життєвих цілей, сприйняття проблем трудового процесу, вірувань і професійних вимог

дистанція  
влади

індивідуалізм-  
колективізм

мужність-  
жіночість

прагнення до  
уникнення  
невизначеності

стратегічне мислення



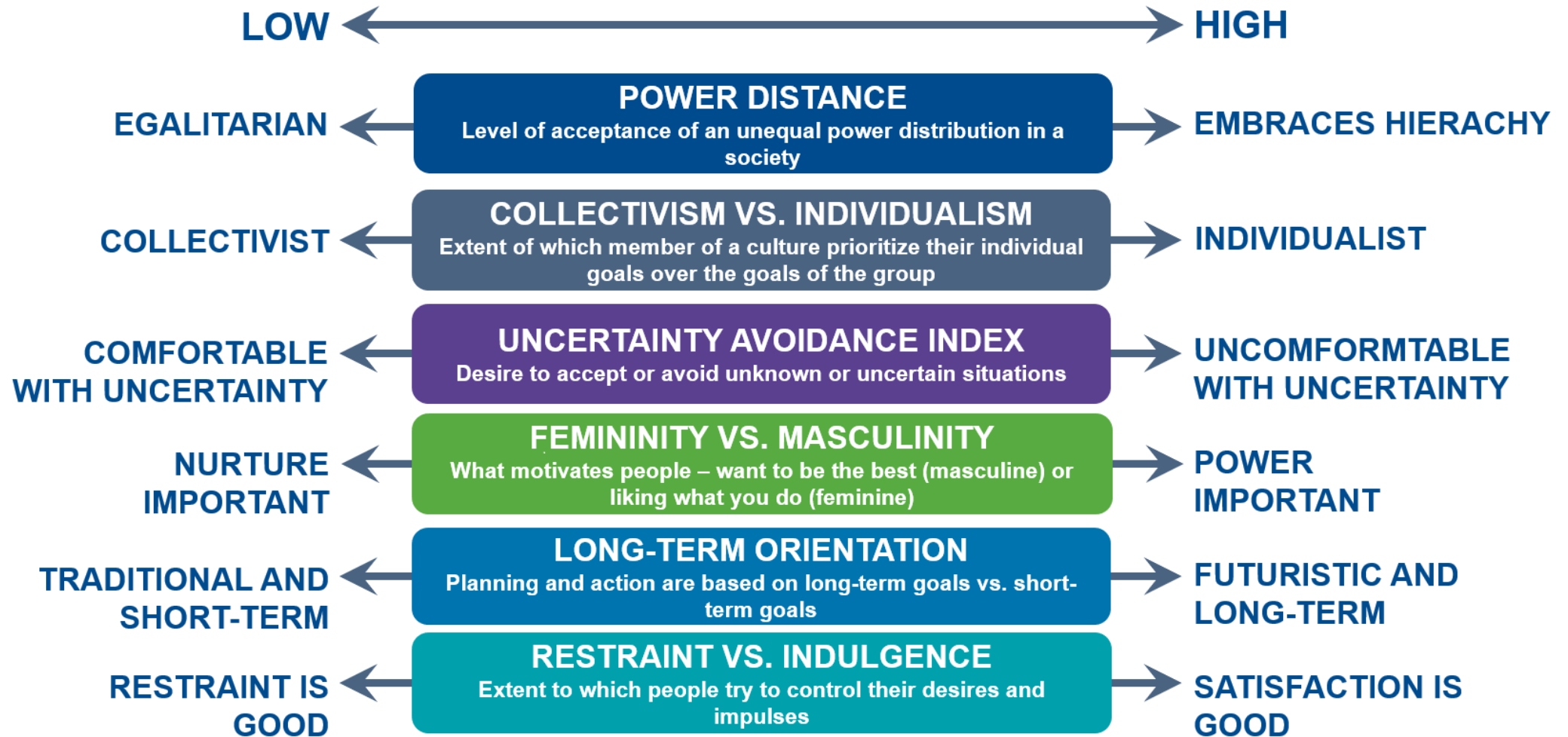




0 ← ----- HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS ----- → 100

LOW POWER DISTANCE	<b>PDI</b>	HIGH POWER DISTANCE
COLLECTIVISTIC	<b>INV</b>	INDIVIDUALISTIC
FEMININE	<b>MAS</b>	MASCULINE
LOW UNCERTAINTY AVOIDANCE	<b>UAI</b>	HIGH UNCERTAINTY AVOIDANCE
SHORT TERM ORIENTATION	<b>LTO</b>	LONG TERM ORIENTATION
RESTRAINT	<b>IND</b>	INDULGENCE







**Альфонсус (Фонс)  
Тромпенаарс (1953)**



"Managers are for the answers, leaders are for the questions."

**"Менеджери - для відповідей, лідери - для запитань".**

"A useful way of thinking about where culture comes from is the following: culture is the way in which a group of people solves problems. ... A problem that is regularly solved disappears from consciousness and becomes a basic assumption, an underlying premise."

**"Корисний спосіб мислення про те, звідки походить культура, полягає в наступному: культура - це спосіб, у який група людей вирішує проблеми. ... Проблема, яка регулярно вирішується, зникає зі свідомості і стає основним припущенням, базовою передумовою".**

"In certain cultures like the American, Swedish and Dutch, time is perceived as passing in a straight line, a sequence of disparate events. Other cultures think of time more as moving in a circle, the past and the present together with future possibilities."

**"У певних культурах, таких як американська, шведська та голландська, час сприймається як проходження по прямій лінії, послідовність розрізнених подій. В інших культурах час сприймається як рух по колу, минуле і теперішнє разом з майбутніми можливостями".**





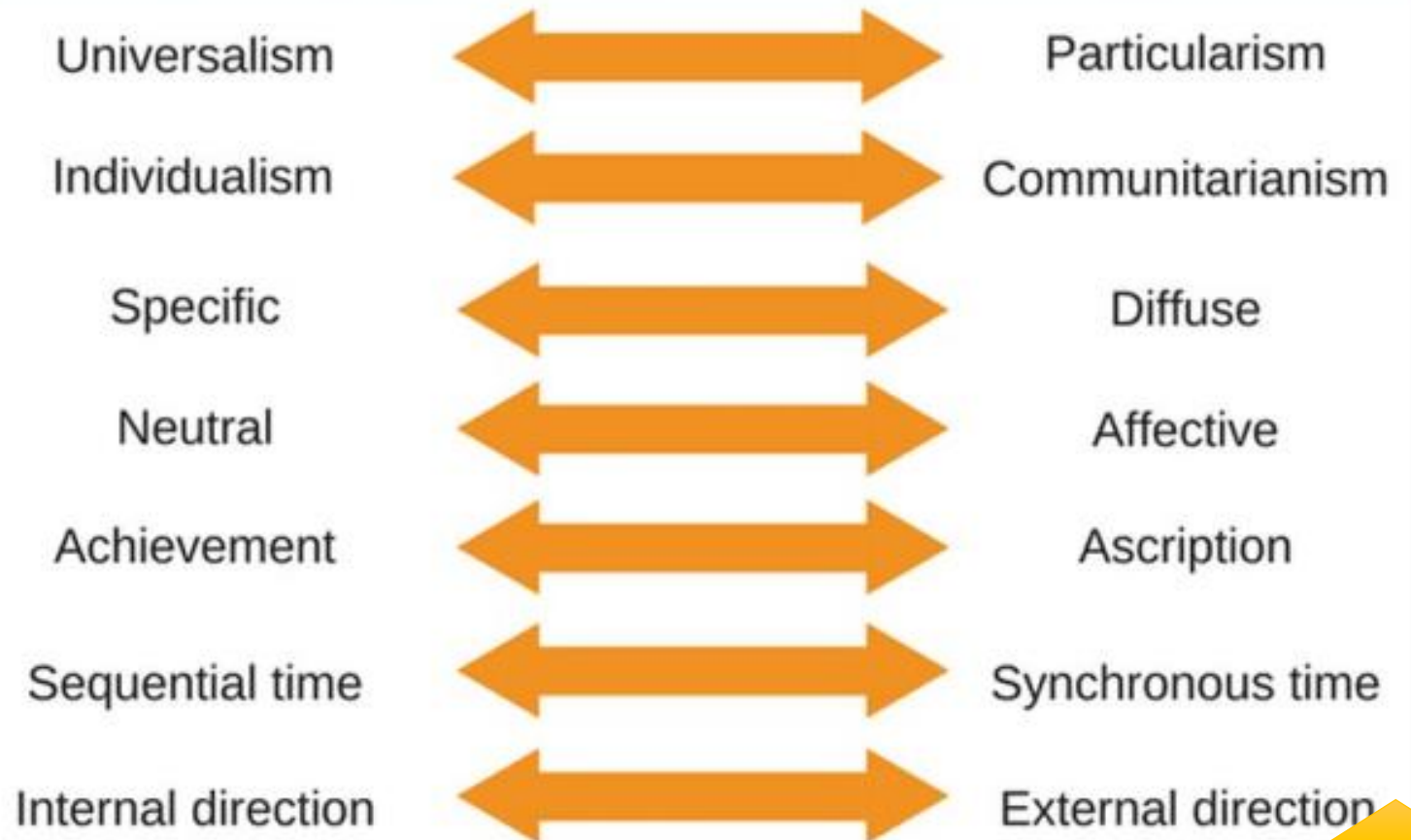
## 7 вимірів культури

Цю модель пропонується використовувати, працюючи з людьми з різних країн або керуючи різноманітною командою, як базовий орієнтир при взаємодії з людьми з різним культурним походженням.

**Вихідці з різних культур не обов'язково приймають кращі чи гірші рішення.**

Можна уникнути непорозумінь і побудувати міцніший робочий зв'язок.

## Trompenaars Cultural Dimensions



# Trompenaars cultural dimension

## Universalism Vs Particularism

### "Rules before relationships"

There is a clear distinction between what is right and what is wrong. People place a high importance on laws, rules values and obligations.

### "I am me and my circumstances"

Situations are likely to be relativized e.g people are able to undertake illegal acts in favor of the loved ones.

## Individualism VS Communitarism

### "Me"

The individual makes decisions and takes care by him/herself

### "We"

The group always comes before the individual.

## Specific VS Diffuse

### "Easiness to separate private life"

People set clearly the bounds between private affairs and all the other aspects of their lives. This means that they are able to work with someone with who they don't get on well with.

### "Holistic view of life"

No clear limits to have a good relationship with everybody in your environment is very important.

## Neutral VS Emocional

### "Brain before heart"

Citizens make a great effort to hide their emotions, but this doesn't mean that they don't have it.

### "To show emotions as a regular conduct"

even in the workplace.

## Achievements VS Ascription

### "You are what you do"

These cultures value your performance, titles are not too relevant.

### " You are from where you come"

Social status is based on your education, age, gender... A decision will only be challenged by someone with higher authority.

## Sequential time VS Synchronous time

### "Time is money"

Time is very important and projects shall be achieved in stages. Schedules and punctuality are very well valued.

### "Past, present, and future as interwoven periods"

Which means that people are likely to work in several projects at once, time is seen in a flexible way.

## Internal direction VS Outer direction

### "To control nature in order to achieve goals"

This includes how they work with teams and within organizations.

### "Holistic point of view"

People focus their actions on others, avoiding conflicts as much as possible.



# DigiTrade

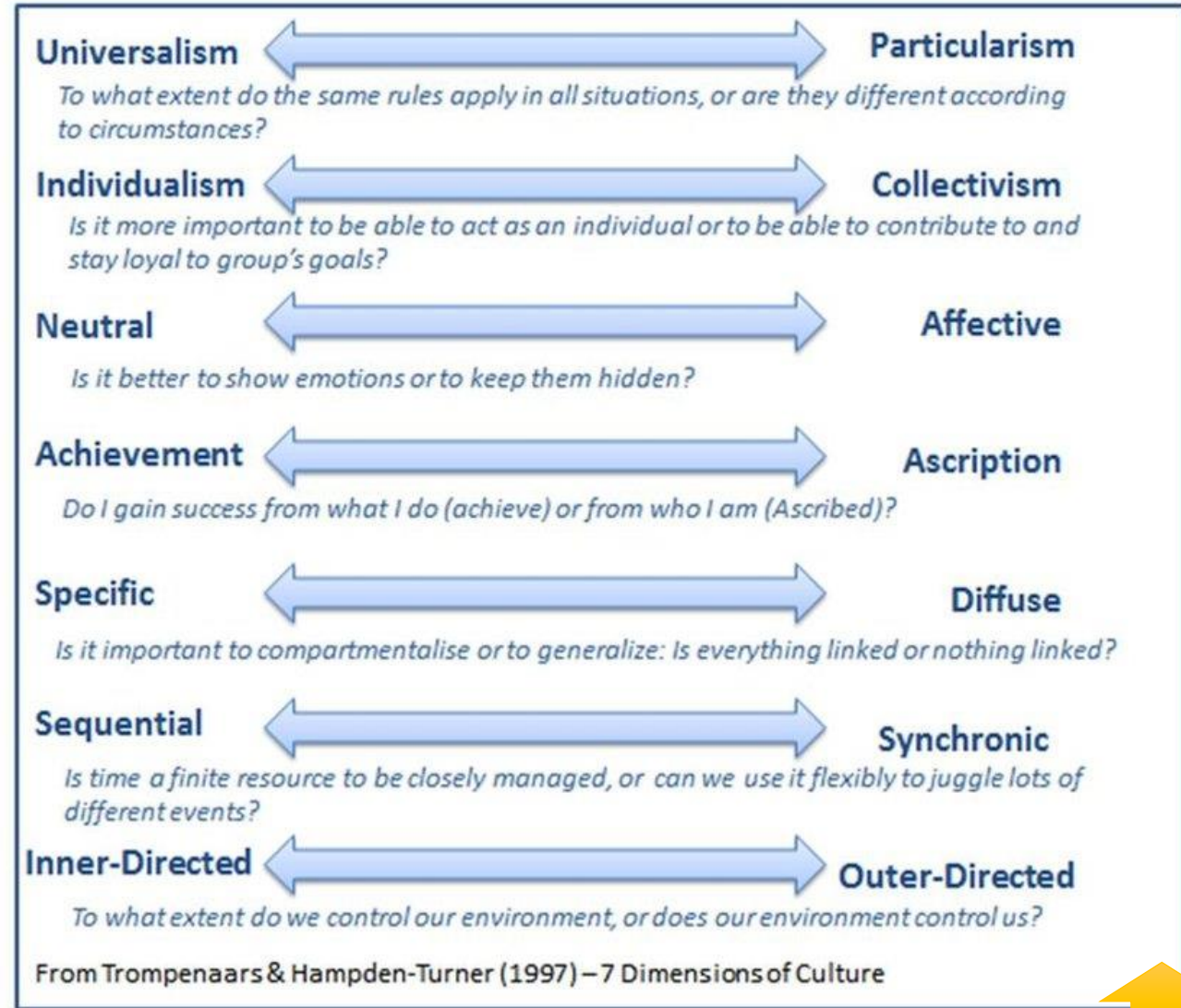
EU4UA



Co-funded by  
the European Union

Jean Monnet

Erasmus+



<b>Universalism</b>	<b>Particularism</b>
the United States, Canada, UK, Australia, Germany, Sweden	Venezuela, Indonesia, China, South Korea
<b>Individualism</b>	<b>Communitarianism</b>
Mexico	Germany, China, France, Japan, Singapore
<b>Neutral</b>	<b>Emotional</b>
Japan, the United Kingdom	the Netherlands, Mexico, Italy, Israel, Spain
<b>Specific</b> (розмежування приватне/ публічне життя)	<b>Diffuse</b> (приватне/ публічне життя майже не розділяється)
the USA	Germany
<b>Achievement</b> (чого Ви досягли)	<b>Ascription</b> (якою людиною Ви є)
the United States, Austria, Israel, Switzerland, and the United Kingdom	Venezuela, Indonesia, and China





На відміну від **Хофстеде**, основною метою якого було вимірювання робочих цінностей, **Тромпенаарс** прагнув дізнатися більше про те, як працівники поведуться як на роботі, так і у вільний час.

Цінності на робочому місці є одним з найважливіших факторів при виборі нового члена команди. У кожного з нас є власні цінності на робочому місці. І хоча Ви не завжди можете переконатися, що цінності кожної людини ідеально збігаються, Ви можете спробувати найняти людей, які їм відповідають.





## Приклади цінностей на робочому місці

Бути підзвітним

Дотримуватися обіцянок

Бути надійним

Бути позитивним

Дотримуватися термінів

Бути чудовим членом команди

Поважати політику та правила компанії

Проявляти толерантність

Узгодження цінностей допомагає організації досягти своєї основної місії, забезпечуючи спільну мету. Коли цінності не узгоджені, люди працюють над досягненням різних цілей, з різними намірами і з різними результатами. Це може зашкодити робочим відносинам, продуктивності, задоволеності роботою і творчому потенціалу.







## [6 Signs Your Corporate Culture Is a Liability \(hbr.org\)](https://hbr.org)

**Risk #1: Inadequate Investment in People**

**Risk #2: Lack of accountability**

**Risk #3: Lack of diversity, equity, and inclusion**

**Risk #4: Poor behavior at the top**

**Risk #5: High-pressure environments**

**Risk #6: Unclear ethical standards**

Ризик №1: Недостатні інвестиції в людей

Ризик №2: Брак підзвітності (відсутність відповідальності)

Ризик №3: Брак різноманітності, справедливості та інклюзивності

Ризик №4: Погана поведінка на найвищому рівні керівництва

Ризик №5: Стресова робоча атмосфера

Ризик №6: Нечіткі етичні стандарти

