

А.А. Лашина

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АНАЛИЗ РОССИИ И САУДОВСКОЙ АРАВИИ ПО МЕТОДИКЕ Г. ХОФСТЕДЕ КАК КРИТЕРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. Рассматривается методика Г. Хофстеде как инструмент построения взаимоотношений с персоналом. Навыки межкультурной коммуникации необходимы для развития предприятия и успешного управления бизнесом. Выявлены сходства и различия русских и арабов (в лице подданных КСА).

Ключевые слова: Россия, Королевство Саудовская Аравия, межкультурная коммуникация, методика Г. Хофстеде, этнометрия, управление персоналом, кросс-культурный анализ.

A.A. Lashina

CROSS-CULTURAL ANALYSIS OF RUSSIA AND SAUDI ARABIA ACCORDING TO HOFSTEDE'S METHODOLOGY AS A CRITERIA FOR PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract. This article reviews H. Hofstede's methodology as a tool for building relationships with employees. Intercultural communication skills are necessary for enterprise development and successful business management. The similarities and differences between Russians and Arabs (represented by the subjects of the KSA) are revealed.

Keywords: Russia, Kingdom of Saudi Arabia, intercultural communication, H. Hofstede's methodology, ethnometry, personnel management, cross-cultural analysis.

Расхождение между культурами представителей разных народов прослеживалось с древности. Тем не менее только начиная с середины XX века теоретические выводы о непохожести культур отдельных стран стали получать поддержку и подтверждение в результатах масштабных опросов о сложившихся стереотипах и ценностях. Сформировалась этнометрика – область этносоциальных исследований, которая занимается определением психических характеристик представителей этносов с применением формализованных (математических) методов.

Необходимо осознавать, что для успешного управления бизнесом и персоналом

обязательно понимать культурные различия и особенности менталитета сотрудников. Учитывая, что межкультурная коммуникация является неотъемлемой частью крупных корпораций, знание оппонента может послужить подспорьем не только для налаживания межличностных связей в компании, но и для увеличения продуктивности коллектива.

Наиболее знаменита на сегодняшний день классификация деловых культур голландского ученого Г. Хофстеде. К преимуществам представленной системы классификации относятся ее академическая корректность и возможность практического применения. В своих трудах Г. Хофсте-

Лашина Анна Александровна

магистрант, Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону.
Сфера научных интересов: взаимодействие России и государств Персидского залива в сфере устойчивого развития. Автор более 20 опубликованных научных работ.

Электронный адрес: lashina.middleeast@gmail.com

де не только описывает базовые ценности различных народов, но и предлагает конкретный способ количественной оценки параметров культуры для различных стран.

Эмпирические сведения, на основе которых Г. Хофстеде сформировал свою концепцию, были получены им путем предварительного опроса сотрудников филиалов компании IBM в 40 странах. На базе достигнутых результатов Г. Хофстеде сформулировал шесть показателей, которые можно использовать для характеристики и описания доминирующих ценностей людей из разных стран и этнических групп.

Важно отметить, что, по мнению ученого, культура существует только в сравнении, таким образом, критерии сравнения культур по Г. Хофстеде следующие:

- 1) индекс дистанции власти (PDI);
- 2) индивидуализм/коллективизм (IDV);
- 3) маскулинность/феминность (MAS);
- 4) индекс избегания неопределенности (UAI);
- 5) долгосрочная/краткосрочная ориентированность (LTO);
- 6) потворство желаниям / сдержанность (IND) [1].

Немаловажным является факт, что все оценки стран по измерениям относительны, поскольку все мы люди и одновременно все мы уникальны. Другими словами, культуру можно осмысленно использовать только путем сравнения. Было доказано, что эти относительные пока-

затели достаточно стабильны с течением времени. Факторы, способствующие культурному реформированию, обычно действуют в глобальном или континентальном масштабе. Это подразумевает, что они затрагивают сразу многие страны, поэтому при изменении культур они меняются вместе и их относительное положение остается прежним. Исключением из этого правила являются несостоятельные государства и общества, в которых уровень благосостояния и образования возрос в короткий срок. Тем не менее в таких случаях относительные положения также будут меняться очень медленно.

Оценки показателей культур Г. Хофстеде коррелируют с другими данными, касающимися соответствующих стран. Например, дистанция власти коррелирует с неравенством доходов, а индивидуализм – с национальным богатством. Кроме того, маскулинность отрицательно связана с процентом национального дохода, расходуемого на социальное обеспечение.

Итак, проанализируем Российскую Федерацию и Королевство Саудовская Аравия по данным показателям.

Индекс дистанции власти (PDI) выражает позицию культуры в отношении к проблеме неравенства в рамках общества, в которой менее влиятельные члены учреждений и организаций внутри страны согласны с неравным распределением власти. Представители обществ, которые

Кросс-культурный анализ России и Саудовской Аравии по методике
Г. Хофстеде как критерий управления персоналом

находятся на большей дистанции власти, принимают существующий иерархический порядок, в котором каждый имеет свое место и не требует дополнительного обоснования. Высокий рейтинг дистанции власти указывает на то, что неравенству власти и богатства было позволено расти в обществе. Эти общества с большей вероятностью будут следовать кастовой системе, которая не допускает значительной восходящей мобильности своих граждан. В обществах с низкой дистанцией власти люди стремятся выровнять распределение власти и требуют оправдания ее неравенства. В этих обществах подчеркиваются равенство и возможности для всех.

Оценка России. Россия, набравшая 93/100, относится к странам, где власти отдалены от общества. На это указывает то обстоятельство, что крупнейшая в мире страна обладает высокой степенью централизации: 2/3 всех зарубежных инвестиций направляются в Москву, где также сосредоточено 80% всего финансового потенциала [2]. Большое различие между представителями более и менее влиятельных слоев населения делает символы статуса очень важными. В поведении должны прослеживаться и отражаться статусные роли во всех областях делового взаимодействия, будь то визиты, переговоры или сотрудничество; при этом подход должен быть по принципу «сверху вниз» и предполагать четкие предписания для реализации любой задачи.

Этот показатель сигнализирует о существовании неравенства власти и материального положения в обществе. В частности, это подразумевает, что представители общества принимают сложившийся иерархический порядок, в соответствии с которым каждый занимает свое место и не испытывает потребности в каком-либо ином обосновании. Иерархичность в организа-

ции служит подтверждением свойственного ей неравенства, централизация весьма популярна, сотрудники ожидают, что им объяснят, что делать, а идеальный начальник – это благожелательный автократ. Кроме того, россияне ожидают, что руководитель продемонстрирует решимость и силу и сделает все возможное, чтобы остаться у власти.

Другой причиной является зависимость уровня дистанции власти от национального дохода. Чем богаче страна, тем меньше дистанция власти. Учитывая санкционную политику западных государств против РФ, общество особо нуждается в помощи других и в значительной степени зависит от власти.

Оценка Саудовской Аравии – 95/100, что является очень высоким баллом для данного показателя. Это говорит о том, что дистанция между различными слоями общества в этих странах значительна и на всех уровнях управления широко используется автократический стиль руководства.

Саудовская Аравия является абсолютной теократической монархией [3], управляемой сыновьями и внуками короля-основателя Абдель Азиза ибн Абдель Рахмана аль-Фейсала Аль Сауда. Священный Коран выступает в качестве основного закона страны, которая управляется на основе исламского законодательства (шариата). Королевская власть в основном принадлежит семье Аль Сауд, которая насчитывает более пяти тысяч человек и составляет фундамент монархического строя в стране. Король осуществляет правление по совету ведущих членов семьи, особенно своих братьев. Это также является залогом его взаимодействия с религиозными лидерами. Не менее важным для обеспечения стабильности королевства остается оказание поддержки со стороны знатных семей, таких как ас-Судайри и Ибн Джилуви,

а также религиозного семейства Аль аш-Шейх, являющегося побочной ветвью династии Саудилов. Эти семейства остаются верными клану Аль Сауд на протяжении почти двух столетий [4].

В подобной политической системе соблюдение прав человека находится на низком уровне, не существует политических партий, свободы слова и прессы.

Саудовское общество иерархично, и компании тоже организованы по иерархическому принципу. В большинстве организаций существуют жесткие кастовые структуры, при этом полномочия по принятию решений обычно возлагаются всего на нескольких старших менеджеров. Это может быть просто глава семьи, если это семейный бизнес.

Ожидается, что младший персонал проявит лояльность к руководству и не будет открыто подвергать сомнению решения или стратегию. Некоторые предпочитают (по умолчанию или по замыслу) подчинение проактивности, хотя в саудовском обществе ваше имя и ваши контакты будут определять, как далеко вы можете продвинуться по карьерной лестнице.

Несмотря на быстрые темпы изменений в Саудовской Аравии, семейные предприятия славятся медленными инноваторами, а корпоративное управление и планирование преемственности рассматриваются как ключевые проблемы в этом секторе.

Полномочия по принятию решений в Саудовской Аравии принадлежат всего нескольким руководителям высшего звена на вершине «пищевой цепочки». В то время как линейные менеджеры могут вносить свой вклад в планирование, исполнение и составление бюджетов, стратегические решения, как правило, принимаются немногими избранными. Ежегодные обзоры бизнеса также становятся все более распространенными в Королевстве.

Индивидуализм/коллективизм (IDV) – критерий взаимозависимости в обществе. В индивидуалистических обществах предполагается, что люди должны заботиться только о себе и своей прямой семье. В коллективистских обществах люди принадлежат к «группам», которые заботятся о них в обмен на лояльность. Как индивидуалистические, так и коллективистские общества интегрированы, отмечает Г. Хофстеде, но в индивидуалистических обществах связи между людьми слабые, в коллективистских обществах – крепкие.

Кроме того, считается, что рейтинг индивидуализма в стране статистически коррелирован с уровнем благосостояния: богатые страны чаще всего имеют индивидуалистические культуры, а бедные страны – коллективистские. Также следует отметить, что страны с большим индексом дистанции власти в основном принадлежат к коллективистским, а с маленьким – к индивидуалистическим.

Оценка России – 39/100. По этому показателю ее можно считать относительно коллективистским обществом. Это проявляется в тесной долгосрочной приверженности члену «группы», будь то семья или деловые отношения. Лояльность в коллективистской культуре имеет первостепенное значение и превосходит большинство других общественных правил и предписаний. Общество поощряет прочные отношения, в которых каждый берет на себя ответственность за других членов своей группы. В коллективистских обществах преступление приводит к позору и потере лица, отношения между работодателем и работником воспринимаются с моральной точки зрения как семейная связь, решения о найме и продвижении по службе принимаются с учетом принадлежности сотрудника к группе.

Межличностные отношения и семья играют важную роль для русского человека, именно они имеют решающее значение

Кросс-культурный анализ России и Саудовской Аравии по методике
Г. Хофстеде как критерий управления персоналом

для получения информации, знакомства или успешных переговоров. Прежде чем заняться серьезными задачами или договоренностями, необходимы доброжелательные, личные и доверительные отношения, поскольку в ином случае взаимодействие пройдет скванно и непродуктивно.

В деловой среде коллективизм может указывать на то, что русские, скорее всего, будут работать эффективно в команде. Однако есть и противоположное мнение. Ученые пришли к выводу, что, когда сотрудники делятся на группы, они склонны действовать в индивидуалистической манере, при которой происходит меньшее сотрудничество среди каждой конкретной группы. Это происходит потому, что в коллективистской культуре индивиды лояльны к своей внутренней группе и, следовательно, действуют независимо от внешних групп. Таким образом, это указывает на то, что из-за сложности культуры противоречивые понятия «коллективизм» и «индивидуализм» могли бы сосуществовать, а не исключать друг друга. Поэтому, как представляется, в России присутствуют как коллективистские, так и индивидуалистские проявления в деловой среде.

Оценка Саудовской Аравии – 25/100 – указывает, что это коллективистское общество, для граждан Саудовской Аравии групповые цели более важны, чем личные. Арабский мир – это преимущественно коллективистское общество.

Необходимо отметить, что уровень индивидуализма напрямую связан с показателями прироста населения. Вследствие демографического взрыва в государствах Ближнего Востока и Африки большие семьи становятся логичной характеристикой для культуры коллективизма, когда дети растут в группе. В маленьких семьях условия позволяют воспитывать ребенка с ориентацией на собственные интересы.

Немаловажным критерием при рассмотрении культурных различий является религиозный аспект. Ислам как центр формирования и существования культуры стран Ближнего Востока накладывает свой отпечаток на традиции уважения, почтения семьи и окружающих, соблюдения племенных интересов, поскольку тип культуры влияет на систему воспитания. В коллективистских семьях воспитывают чувство общего «мы». Интересы семьи (а в будущем и любой другой группы) преобладают над личными. Ребенка учат быть лояльным, в обмен на это семья будет о нем заботиться и защищать его. Считается, что ребенок хорошо воспитан, если его точка зрения совпадает с мнением группы. Все ответственные решения принимаются на «семейном совете», а не индивидуально.

Особенностью культуры коллективизма является потребность в поддержании достоинства (себя и своей группы) в «сохранении лица» (быть уважаемым в глазах окружающих). Восточные люди особенно не любят «терять лицо», человек в значительной степени зависит от мнения общества.

В коллективистских семьях поощряется, если дети выбирают профессию своих родителей: это уважение традиций. Подтверждением тому является большое количество семейных бизнесов в Саудовской Аравии. Часто на работу берут именно члена группы (родственников, друзей или родных друзей). Отношениям между работником и начальником свойственна эмоциональность, они подобны семейным, где начальник должен защищать подчиненного и заботиться о нем в обмен на его лояльное отношение.

Маскулинность/феминность (MAS). Высокий балл по этому показателю указывает на то, что общество движимо конкуренцией, достижениями и успехом, причем

успех определяется победителем / лучшим в своей области – системой ценностей, которая начинается с детства и продолжается на протяжении всей жизни. Низкий балл означает, что доминирующими ценностями в обществе являются забота о других и качество жизни. Феминное общество – это общество, где качество жизни является признаком успеха, а выделение из толпы не вызывает восхищения.

Таким образом, маскулинная сторона этого измерения представляет собой предпочтение в обществе достижений, героизма, уверенности в себе и материального вознаграждения за успех. Общество в целом более конкурентоспособно. Его противоположность – феминность – означает предпочтение сотрудничества, скромности, заботы о слабых и качества жизни. Общество в целом в большей степени ориентировано на консенсус.

Оценка России. Россия набрала 36/100 по этому показателю и, таким образом, считается относительно «женским» обществом. В «женских» странах «работают, чтобы жить», менеджеры стремятся к консенсусу, люди ценят равенство и качество в своей трудовой жизни. Конфликты разрешаются путем компромисса и переговоров. Предпочтение отдается таким стимулам, как свободное время и гибкость. Основное внимание уделяется благополучию, статус не отображается.

Присутствует мнение о привычке русских преуменьшать свои достоинства и заслуги на работе, а также при знакомстве и общении с новым человеком. В свою очередь, доминация будет привычным делом, когда исходит от начальства, но не приветствуется в межличностном общении с коллегами.

Тем не менее, принимая во внимание в некоторой степени решительную политику РФ на международной арене, можно

отметить желание побеждать и отстаивать свои ценности и требования, порой даже в ущерб благополучию своего народа. Сюда же можно отнести тот аспект, что в странах с маскулинной культурой стремятся к росту вооружения своей страны.

Также в пользу отнесения России в разряд «маскулинных» государств можно добавить момент разграничения роли родителей в семьях. Несмотря на ряд исключений, все равно в подавляющем большинстве в России муж – кормилец семьи, а жена – хранительница домашнего очага и уюта.

Поэтому, по мнению автора, в российском обществе все же большее предпочтение отдается достижениям, героизму, самоутверждению и материальному вознаграждению за успех, а люди являются более конкурентоспособными.

Оценка Саудовской Аравии – 60/100 – позволяет отнести ее к «мужским» обществам. В маскулинных странах люди «живут, чтобы работать», от менеджеров ожидают решительности и напористости, акцент делается на конкуренции и производительности.

Однако, с одной стороны, представитель арабского мира будет стремиться к решению деловых проблем не путем противостояния, а через договоренности и компромиссы, и для него очень значимы межличностные отношения, а с другой – он четко нацелен на достижение требуемого положительного результата, готов идти напролом.

В «мужественных» обществах доминируют социальные ценности, традиционно характерные для мужчин, причем они определяют даже образ мышления женщин. До относительно недавнего времени женщины в Саудовской Аравии играли очень ограниченную роль на рабочем месте и в рабочей силе. Однако все меняется.

Кросс-культурный анализ России и Саудовской Аравии по методике
Г. Хофстеде как критерий управления персоналом

Например, Видение Саудовской Аравии (Vision KSA) на период до 2030 года поощряет и расширяет возможности женщин, чтобы они играли более активную роль в экономике. Почти каждый четвертый работник в настоящее время является женщиной, и правительство намерено увеличить это число до 30% к 2030 году [5].

Все большее число женщин оставляют свой след в офисах и залах заседаний по всему Королевству. Например, Саудовская фондовая биржа впервые назначила своей главой женщину в 2017 году [6]. Между тем саудовские женщины составляют около 40% от общего числа предпринимателей, что на 35% больше, чем за последние 10 лет [7].

Деловая культура в Саудовской Аравии адаптируется к изменениям и новым реалиям, связанным с Видением Саудовской Аравии на период до 2030 года, одной из целей которого является создание динамичного общества. Это заметно по расширению роли женщин в бизнесе и рабочей силе. Например, в стране уже существует процветающее сообщество женщин-предпринимателей, создающих стартапы.

С другой стороны, разрыв в оплате труда мужчин и женщин в Саудовской Аравии по-прежнему остается одним из самых значительных в мире. В среднем зарплата саудовских женщин на 56% меньше, чем у их коллег-мужчин [8].

Тем не менее присутствуют и аспекты феминной культуры в Саудовской Аравии. По шариату семье определяется особое место в жизни мусульманина: арабы высоко ценят надежный семейный очаг. В понятие семьи обычно принято включать многочисленных родственников по мужской линии, а уважение по отношению к старшим и беспрекословность являются обязательными для воспитанного человека. В основе семейных отношений лежит кодекс чести

принадлежности и верности семье, клану – «асабийя». Более того, успешнее станет лишь тот араб, за спиной которого большая семья и покровители; настоящие доверительные отношения могут существовать только среди родственников.

Индекс избегания неопределенности (UAI) показывает, как общество справляется с тем фактом, что будущее никогда не может быть известно: должны ли мы пытаться контролировать будущее или просто позволить ему произойти? Этот показатель выражает степень, в которой члены общества чувствуют себя комфортно в условиях неопределенности и двусмысленности.

Оценка России. Набрав 95/100, россияне чувствуют большую угрозу от двусмысленных ситуаций, а также создали одну из самых сложных бюрократических систем в мире. Очень распространены подробное планирование и инструктаж. Россияне предпочитают иметь контекстную и справочную информацию. Пока россияне общаются с людьми, которых считают незнакомцами, они кажутся очень формальными и отстраненными. В то же время формальность используется как знак уважения.

Стремление избежать неопределенности также отражается на международных отношениях, в обществе присутствует недоверие к иностранцам.

Степень избегания неопределенности также влияет на отношения между людьми с различными убеждениями. Так, в странах с сильной степенью избегания определенности оппоненты зачастую прерывают дружеские отношения, если расходятся во мнениях по ряду аспектов, например, по причине религии, что указывает на низкий уровень терпимости общества к неопределенности.

Оценка Саудовской Аравии – 80/100. Показатель свидетельствует о том, что

общество предпочитает избегать неопределенности. Страны, демонстрирующие высокий уровень избегания неопределенности, придерживаются жестких кодексов убеждений и поведения и нетерпимы к неортодоксальному поведению и идеям.

В арабском мире и бизнесе принято предупреждать внезапное возникновение сложных, непрозрачных и неоднозначных ситуаций и обстоятельств путем регламентации всех сторон деловой жизни формальными правилами и процедурами. Высокий показатель данного индекса также можно связать с напряженной ситуацией в регионе – необходимо всегда быть в курсе событий, чтобы безотлагательно отреагировать на возможные угрозы.

В обществе с высоким индексом избегания неопределенности люди много работают, потому что заботятся о будущем – им важно удержать и приумножить семейный бизнес, чтобы передать следующим поколениям.

Кроме того, в культуре с сильной степенью избегания неопределенности религия фанатична и нетерпима к чужой вере, она регламентирует все стороны жизни, включая экономику. Моральные принципы, взятые из религии, становятся образцами для подражания, формируют культуру. В Саудовской Аравии присутствуют ограничения свободы совести и вероисповедания, Королевство до сих пор является единственной страной в мире, запрещающей строительство церквей.

Долгосрочная/краткосрочная ориентированность (ЛТО) описывает, как каждое общество должно поддерживать некоторые связи со своим собственным прошлым, решая проблемы настоящего и будущего, и общества по-разному определяют приоритеты этих двух экзистенциальных целей. Нормативные общества, которые набирают низкие баллы по этому

показателю, например, предпочитают поддерживать освященные веками традиции и нормы, с подозрением наблюдая за социальными изменениями. С другой стороны, люди с высокой культурой придерживаются более прагматичного подхода: они поощряют бережливость и усилия в современном образовании как способ подготовки к будущему.

Оценка России. Россия, набравшая очень высокий балл – 81/100, определенно является страной с прагматичным мышлением. В обществах с прагматической ориентацией люди верят, что истина во многом зависит от ситуации, контекста и времени. Они демонстрируют способность легко приспособлять традиции к изменившимся условиям, сильную склонность к сбережениям, инвестициям и настойчивость в достижении результатов.

Оценка Саудовской Аравии. Нормативный характер общества Саудовской Аравии можно увидеть в его низком балле по этому показателю – 36/100. Люди в таких обществах не готовы трудиться во имя далекого будущего и предпочитают увидеть результаты своей работы уже в ближайшее время.

Значительное влияние оказывает религия. Поскольку «на все воля Аллаха», загадывать что-то на будущее не принято, так как все происходящее во вселенной, все хорошее и плохое – только по воле Всевышнего. Мусульмане часто не дают четкого ответа «да» или «нет» на просьбы, поскольку не привыкли искушать судьбу и не хотят быть обязанными человеку, в случае если что-то не получится, так как арабы – люди слова.

Несмотря на то что народам с краткосрочной ориентированностью более привычен низкий уровень сбережений, малые инвестиции в развитие, как уже было сказано ранее, для граждан Саудовской Аравии

Кросс-культурный анализ России и Саудовской Аравии по методике
Г. Хофстеде как критерий управления персоналом

особенно важно сохранить лицо, ни в коем случае не провалить семейное дело, не потерять статус в обществе, в связи с чем умение рассчитывать риски и думать о последствиях просто необходимо.

Потворство желаниям / сдержанность (IND) – степень, в которой люди пытаются контролировать свои желания и импульсы, основываясь на том, как они были воспитаны. Снисходительные культуры придают большее значение свободе слова и личному контролю, в то время как в сдержанных культурах существует большее чувство беспомощности в отношении личной судьбы. На рабочем месте это, вероятно, повлияет на то, насколько сотрудники готовы высказывать свое мнение и давать обратную связь. В культурах, которые воспринимаются как придающие большее значение личному счастью и свободе, сотрудники могут с большей вероятностью покинуть организацию, когда они недовольны своей ролью.

Таким образом, потворство желаниям характерно для социума, в котором достаточно свободно удовлетворяются основные и естественные человеческие потребности, связанные с наслаждением жизнью и получением удовольствия. Сдержанность характерна для социума, в котором удовлетворение потребностей контролируется и управляется путем введения строгих общественных норм.

Оценка России. Низкий балл – 20/100 – означает, что общество склонно к цинизму и пессимизму. Кроме того, в отличие от снисходительных обществ, сдержанные общества не уделяют особого внимания досугу и не контролируют удовлетворение своих желаний. Люди с такой ориентацией считают, что их действия ограничены социальными нормами и потакать себе в чем-то неправильно. Следует также отметить, что данный аспект может коррелировать

со значением сильной дистанции власти. Кроме того, многие россияне недовольны своей жизнью, полагают, что вся жизнь происходит в столице, в связи с чем они не способны достичь желаемых высот.

Оценка Саудовской Аравии. Промежуточный балл Саудовской Аравии – 52/100 – не указывает на явное предпочтение в этом аспекте. Действительно, вопрос достаточно спорный: с одной стороны, Королевство Саудовская Аравия – богатая нефтяная монархия со значительным количеством состоятельных шейхов, которые могут позволить себе все желаемое, но, с другой стороны, общество не готово удовлетворять все свои желания в стремлении к получению удовольствий, веселью и всестороннему наслаждению жизнью, что можно связать как с религиозными предписаниями, так и с высоким индексом дистанции власти и наличием жесткой цензуры.

Рассмотренные по критериям Г. Хофстеде страны – Россия и Королевство Саудовская Аравия – имеют богатую многолетнюю историю, обладают своей уникальностью и разнообразием. Из общих черт данных культур, влияющих на поведение людей, можно выделить следующие:

- высококонтекстность (значительный объем информации передают и получают через невербальные средства);
- иерархичность (централизация власти, подчиненные ожидают, что им расскажут, что и как делать);
- специализация (упор на отношения, а не на формальные правила);
- избегание неопределенности (существует эмоциональная потребность в правилах и законах);
- уважение прошлого (следование многовековым традициям и установкам);
- сдержанность общества (действия сдерживаются социальными нормами).

Несмотря на некоторую схожесть, культуры России и Саудовской Аравии имеют свои исключительные черты, которые необходимо учитывать. Так, несмотря на централизацию власти в обоих государствах, в России данный индекс особенно велик, что указывает на практически абсолютность власти и полное подчинение старшим по возрасту или власти, несмотря на традиционно мусульманские устои КСА. Но, несмотря на то что считается, что чем богаче страна, тем меньше дистанция власти, уровень безработицы в Саудовской Аравии всего на 0,8% выше, чем в РФ [9]. Что касается России, хотя иерархичность и присутствует, все же возможен диалог между прослойками общества, к примеру, легализованные выборы.

Коллективизм более присущ Саудовской Аравии, в то время как Россия постепенно идет по пути западных стран, развивая индивидуальность.

Затрагивая аспект маскулинности/феминности, согласно статистике Г. Хофстеде, мы видим, что Россия и КСА близки, однако здесь достаточно сложно дать однозначную оценку и определить эти культуры в какой-то один раздел.

Кроме того, достаточно важным аспектом в исследовании культур является религия. Важно, что высокой корреляцией между мусульманской религией и измерениями Г. Хофстеде обладают дистанция власти (PDI) и индекс избегания неопределенности (UAI). Сочетание этих двух высоких показателей создает общества, которые в высшей степени ориентированы на законы, правила, положения и контроль, чтобы уменьшить степень неопределен-

ности, в то время как неравенству власти и богатству было позволено расти внутри общества. Эти общества с большей вероятностью будут следовать кастовой системе, которая не допускает значительной восходящей мобильности своих граждан.

Когда эти два измерения объединяются, создается ситуация, когда лидеры обладают практически абсолютной властью и авторитетом, а правила, законы и нормативные акты, разработанные теми, кто находится у власти, укрепляют их собственное лидерство и контроль. Нет ничего необычного в том, что новое руководство возникает в результате вооруженного восстания – высшей силы, а не в результате демократических выборов.

Таким образом, проведенный сравнительный анализ России и Саудовской Аравии по классификации кросс-культурных исследований Г. Хофстеде продемонстрировал, что, несмотря на высокую стереотипизацию европейцами выходцев с Ближнего Востока, существуют схожие черты в менталитетах русского человека и араба. Но необходимо отметить, что особенности того или иного национального стиля не всегда являются характерными абсолютно для всех представителей данной страны, поэтому их следует воспринимать не как обязательный, а как наиболее вероятный тип поведения. Более того, чтобы грамотно управлять персоналом различных культур, важно глубоко погрузиться в изучение истории, религии и менталитета сотрудников, не ограничивая себя лишь подобными теоретическими показателями, хотя исследование Г. Хофстеде и полезно для понимания базовых моментов.

Кросс-культурный анализ России и Саудовской Аравии по методике
Г. Хофстеде как критерий управления персоналом

Литература

1. Hofstede Insights CEO. URL: <https://www.hofstede-insights.com/> (дата обращения: 14.10.2022).
2. Цифра дня: 80% всех денег России по-прежнему сосредоточено в Москве // Новые известия. 2021. 19 марта. URL: <https://newizv.ru/article/general/19-03-2021/tsifra-dnya-80-vseh-deneg-rossii-po-prezhnemu-sosredotocheno-v-moskve> (дата обращения: 14.10.2022).
3. Конституция КСА от 1992 г. // Конституции государств (стран) мира. Библиотека конституций Пашкова Романа. URL: <https://worldconstitutions.ru/?p=86> (дата обращения: 14.10.2022).
4. От столицы к королевству // Федеральное агентство новостей. 2022. 15 января. URL: <https://riafan.ru/1588797-bitva-za-er-riyad-kak-semya-al-saudov-borolas-za-vlast-na-araviiskom-poluostrove> (дата обращения: 14.10.2022).
5. Vision KSA 2030. URL: <https://www.vision2030.gov.sa/> (дата обращения 14.10.2022).
6. Саудовскую фондовую биржу впервые в истории возглавила женщина // Ислам сегодня. 2017. 17 февраля. URL: <https://islam-today.ru/novosti/2017/02/17/vpervye-v-istorii-saudovskuu-fondovuu-birzu-vozglavila-zensina/> (дата обращения: 14.10.2022).
7. Saudi female entrepreneurs increase by 35% in 10 years: Report // Arabnews. 2017. 28 November. URL: <https://www.arabnews.com/node/1200291/saudi-arabia> (дата обращения: 14.10.2022).
8. Saudi women face pay gap of 56% // Saudi Gazette. 2018, January 15. URL: <https://saudi-gazette.com.sa/article/526264> (дата обращения: 14.10.2022).
9. Россия vs Саудовская Аравия // Статистика Versus. 2022. URL: <https://versus.com/ru/россия-vs-саудовская-аравия> (дата обращения: 14.10.2022).

References

1. Hofstede Insights CEO. URL: <https://www.hofstede-insights.com/> (date of access: 14.10.2022).
2. Figure of the day: 80% of all Russian money is still concentrated in Moscow. *Novye izvestiya*. 2021, March 19. URL: <https://newizv.ru/article/general/19-03-2021/tsifra-dnya-80-vseh-deneg-rossii-po-prezhnemu-sosredotocheno-v-moskve> (date of access: 14.10.2022). (In Russian).
3. The Constitution of the Kingdom of Saudi Arabia of 1992. *Constitutions of states (countries) of the world. Library of constitutions of Pashkov Roman*. URL: <https://worldconstitutions.ru/?p=86> (date of access: 14.10.2022). (In Russian).
4. From capital to kingdom. *Federal News Agency*. 2022. 15 January. URL: <https://riafan.ru/1588797-bitva-za-er-riyad-kak-semya-al-saudov-borolas-za-vlast-na-araviiskom-poluostrove> (date of access: 14.10.2022). (In Russian).
5. *Vision KSA 2030*. URL: <https://www.vision2030.gov.sa/> (date of access 14.10.2022).
6. For the first time in history, the Saudi Stock Exchange was headed by a woman. *Islam Today*. 2017. February 17 URL: <https://islam-today.ru/novosti/2017/02/17/vpervye-v-istorii-saudovskuu-fondovuu-birzu-vozglavila-zensina/> (date of access: 14.10.2022). (In Russian).
7. Saudi female entrepreneurs increase by 35% in 10 years: Report. *Arabnews*. 2017. 28 November. URL: <https://www.arabnews.com/node/1200291/saudi-arabia> (date of access: 14.10.2022).
8. Saudi women face pay gap of 56%. *Saudi Gazette*. 2018. January 15. URL: <https://saudi-gazette.com.sa/article/526264> (date of access: 14.10.2022).
9. Russia vs Saudi Arabia. *Versus*. 2022. URL: <https://versus.com/en/russia-vs-saudi-arabia> (date of access: 14.10.2022).