

НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В КРОССКУЛЬТУРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: модификация модели Герта Хофстеде¹



НАТАЛЬЯ ЕВТИХИЕВА

кандидат экономических наук, MBA
декан Международной школы бизнеса
Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации*,
генеральный директор
Российская ассоциация бизнес-образования

* 125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, 55
nevtikhieva@mail.ru

ключевые слова: кросскультурный менеджмент, культурные различия, параметры измерения, модели

- *Анализируя культурные различия между странами, Г. Хофстеде исходит из того, что существуют также не менее важные различия непосредственно внутри одной страны*
- *Особый интерес для исследователя представляют параметры «долгосрочная ориентация» и «сдержанность / распушенность», которые были включены в классическую параметрическую модель позднее*
- *Учитывая, что вопросы, связанные с управлением интернациональными коллективами, должны решаться на научной основе, можно с уверенностью говорить об актуальности исследований кросс-культурных аспектов в менеджменте российских компаний*

Методы оценки и измерения кросс-культурных взаимодействий, особенности различных деловых культур находятся в фокусе внимания ряда

ведущих мировых исследователей. Среди них почетное место по праву занимает профессор организационной антропологии и международного менеджмента Маастрихтского университета Герт Хофстеде (Geert Hofstede). Опубликованная им в 1980 г. книга «Последствия культуры» [1] была достаточно необычна, и потребовалось немало времени, чтобы читатели обратили на нее внимание. Затем последовала вторая работа – «Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трех регионах» (1983 г.). В этих книгах Хофстеде предложил совокупность показателей, определяю-

¹ В статье использованы материалы семинара «Методы исследований глобального и кросскультурного менеджмента. Прошлые, современные и будущие тренды» (Global and cross-cultural management research methods. past, current and future trends), состоявшегося в июле 2013 г. в Университете Коч (Турция). Семинар был организован для студентов PhD, занимающихся кросскультурными исследованиями. Приглашенными преподавателями на семинаре выступили профессор Герт Хофстеде (Нидерланды), профессор Михаил Минков (Болгария), профессор Марк Петерсон (США) и профессор Майкл Зондергаард (Дания).

ших культурные характеристики различных народов на основе исследований, проведенных им в 1970-е годы на базе компании IBM.

В настоящее время книга, которую знают и читают большинство людей, интересующихся этим вопросом, в том числе студенты в университетах и школах бизнеса, специалисты, занимающиеся кросс-культурными аспектами деятельности крупных корпораций, – это «*Культуры и организации. Программное обеспечение ума. Межкультурное сотрудничество и его важность для выживания*» [2].

Первое издание вышло в 1991 г., его можно назвать адаптированной версией для широкой публики. В этом издании нет подробного описания исследований, но даны ссылки на научную версию книги, где при желании читатель может найти более глубокие результаты определенных исследований.

Второе издание книги вышло в 2005 г., его соавтором стал сын ученого – Герд Ян Хофстеде (Gert Jan Hofstede), профессор Вагенингенского университета (Нидерланды). В 2010 г. было выпущено третье издание книги уже с третьим соавтором – болгаринном Михаилом Минковым (Michael Minkov), специалистом по сбору, обработке и анализу информационных данных. Минков известен российскому сообществу бизнес-образования как Мишо – первый исполнительный секретарь Ассоциации развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы – CEEMAN (Central and East European Management Development Association), где он работал в 1994–1996 гг.

Изначально книга «Культуры и организации. Программное обеспечение ума. Межкультурное сотрудничество

и его важность для выживания» была написана на английском языке, но стала весьма востребованной и была переведена на несколько других языков, включая корейский и японский. На русском языке книга, к сожалению, до сих пор не издана.

Анализируя культурные различия между странами, Хофстеде исходит из того, что существуют также не менее важные различия непосредственно внутри одной страны, такие как:

между организациями и корпорациями;

между отдельно взятыми людьми; между столицей, провинциями и регионами;

между представителями различных религий.

Эти основные вопросы регулярно поднимаются при обсуждении результатов международных исследований *кросс-культурных аспектов менеджмента*.

Ключевые проблемы и соответствующие параметры, которые Хофстеде использует для измерения национальных культур, представлены в таблице.

В ранних работах Г. Хофстеде, которые относятся к концу 1970-х – началу 1980-х годов, была представлена первая классическая модель, включавшая *четыре параметра*, приведенных в табл. 1, – PDI, UAI, IND и MAS.

По результатам последних исследований Россия имеет следующие показатели:

дистанция власти (высокая) – 93;
избежание неопределенности (высокая степень) – 95;
индивидуализм – 39;
мужественность – 36.

Сравнительные данные для России и других стран БРИК представлены на рис. 1.

Новые исследования в кросскультурном менеджменте:
модификация модели Герта Хофстеде

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПАРАМЕТРЫ МОДЕЛИ ХОФСТЕДЕ

№ п/п	Ключевые проблемы	Оригинальное название параметра	Название параметра (русский перевод)
1	Различие и неравенство в управлении	Power Distance Index – PDI	Дистанция власти – высокая / низкая
2	Отношение к неизвестному	Uncertainty Avoidance Index – UAI	Избежание неопределенности – сильная / или слабая степень
3	Зависимость от других	Individualism / Collectivism – IND	Индивидуализм / коллективизм
4	Эмоциональность по гендерному признаку	Masculinity / Femininity – MAS	Мужественность / женственность
5	Ориентация во времени	Long Term Orientation – LTO	Долгосрочная / краткосрочная ориентация
6	Отношение к естественным инстинктам (потакание)	Indulgence / Restraint – IVR	Сдержанность / распушенность

Источник: [2].

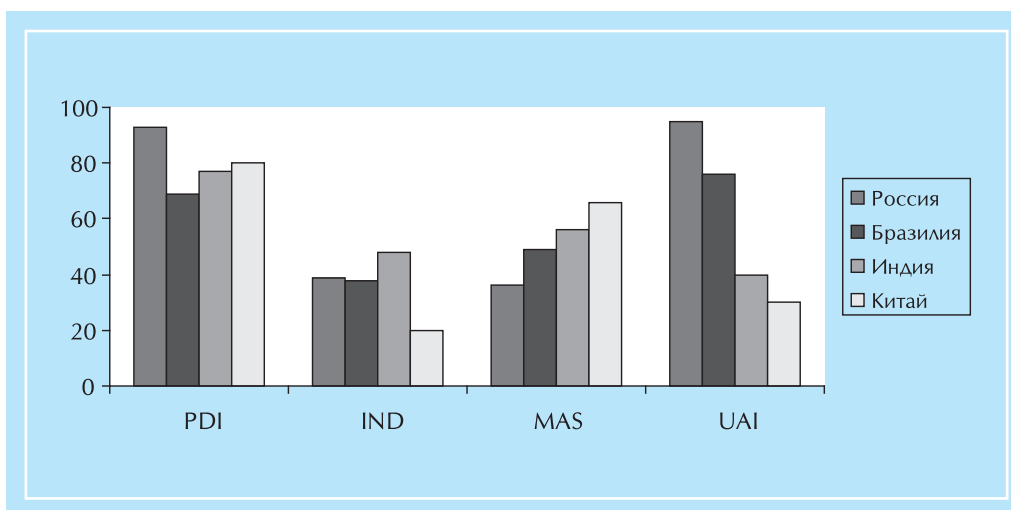


Рис. 1. Показатели России и других стран БРИК по четырем основным параметрам модели Герта Хофстеде

Источник: [2].

Об этих параметрах написано немало статей, и российские исследователи, занимающиеся кросс-культурным менеджментом, хорошо знакомы с ними. Поэтому особый интерес представляют пятый («долгосрочная ориентация») и шестой («сдержанность / распушенность») параметры, которые

были включены в классическую параметрическую модель позднее (последний – совсем недавно, в конце 2010-х годов). Рассмотрим эти параметры подробнее.

«Долгосрочная ориентация» – это параметр, который был введен в модель в середине 1980-х годов в результате со-

трудничества Г. Хофстеде с канадским исследователем, профессором Китайского университета в Гонконге Майклом Бондом (Michael Harris Bond) [3]. Бонд провел самостоятельное исследование (Chinese Value Survey, CVS) среди 2000 студентов из 23 стран и предложил параметр, который назвал «конфуцианским динамизмом» [4]. Данный параметр отражает стратегическое мышление, долгосрочную (или краткосрочную) ориентацию на будущее, присущ в основном странам региона Юго-Восточной Азии и достигает наиболее высоких значений в Китае, Японии, Тайване и других близлежащих странах.

Г. Хофстеде признал значимость исследования CVS, поскольку основные показатели, по которым был выведен новый параметр, впервые появились именно после исследования М. Бонда. Однако Хофстеде объясняет это тем,

что вопросы, которые были поставлены в этом «восточном» исследовании и которые, по сути, являлись категориями конфуцианства, ранее в первом «западном» исследовании Хофстеде в IBM просто не рассматривались. Объединив свои усилия, Г. Хофстеде и М. Бонд включили этот параметр, получивший название «долгосрочная ориентация», в классическую параметрическую модель [5].

Надо отметить, что на период проведения М. Бондом исследования в середине 1980-х годов самое высокое значение «долгосрочной ориентации» было у Китая – 118 по 120-балльной шкале, Япония заняла второе место с показателем 80. Россия не вошла в список 23 стран, по которым М. Бондом проводилось исследование CVS, поэтому показатель ЛТО для российской культуры не был представлен (рис. 2).

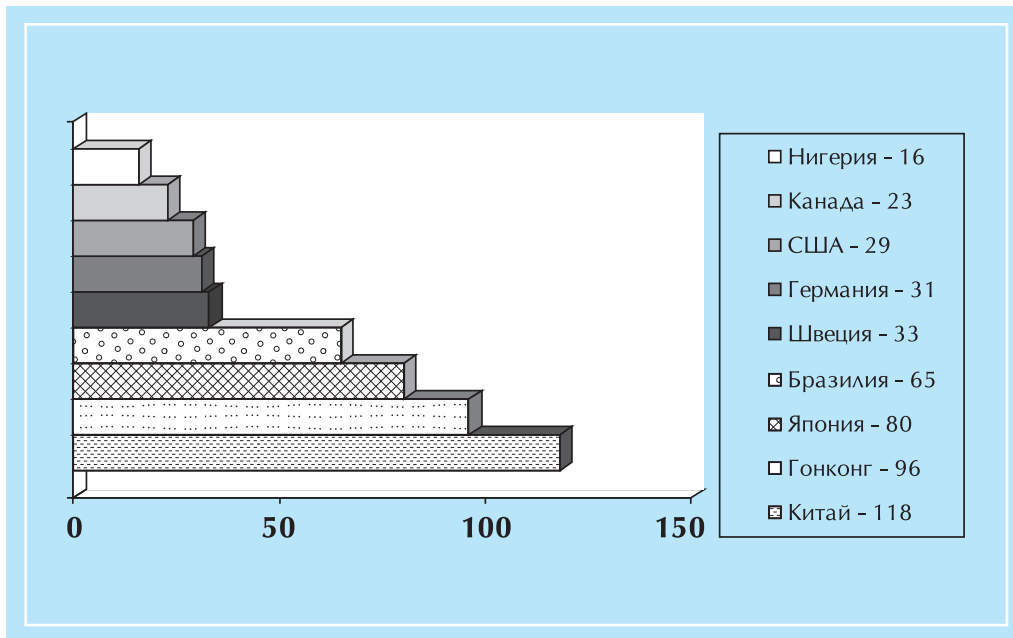


Рис. 2 Показатели долгосрочной ориентации (1990 г.)

Источник: [4].

Новые исследования в кросскультурном менеджменте: модификация модели Герта Хофстеде

Международная служба World Values Survey (WVS) имеет самую большую информационную базу данных в мире по ценностным измерениям, которая создана группой международных исследователей, объединенных в единый проект [6]. По результатам последних исследований WVS в

2005 г., когда пересматривались все параметры шестифакторной модели для более чем 100 стран мира, показатель LTO для Китая по 100-балльной шкале составил 87, Япония вышла на первое место с показателем 88, для России этот показатель составил 81 (рис. 3).

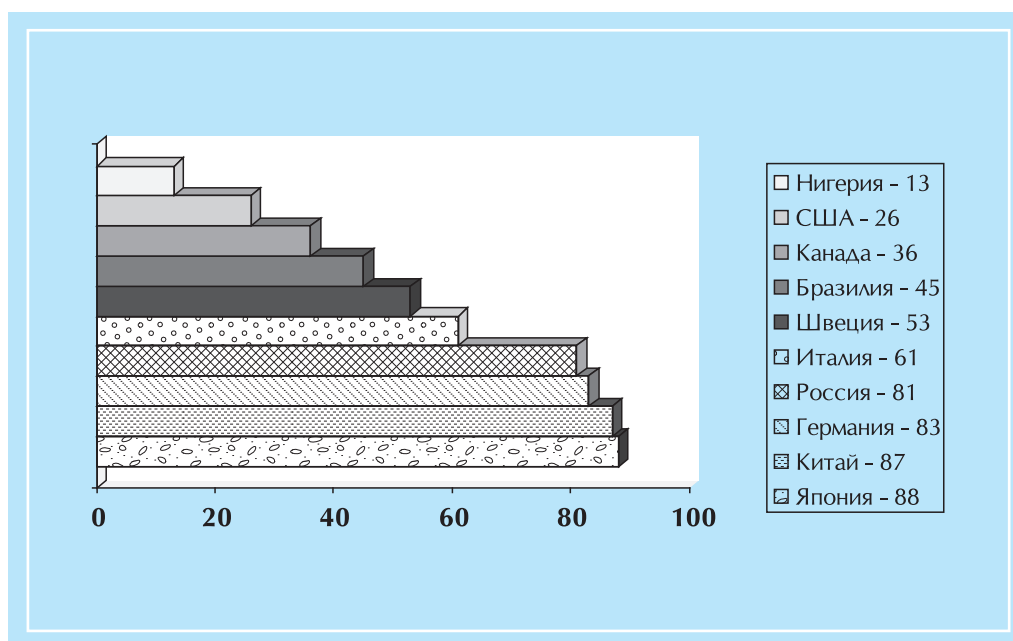


Рис. 3. Показатели долгосрочной ориентации (2005 г.)

Источник: [2].

Шестой параметр – «сдержанность / распушенность» включен в классическую параметрическую модель по результатам исследований середины 2000-х годов, которые впервые приведены в последнем издании книги [2]. На основании этого исследования М. Минков обосновал целесообразность включения указанного параметра в классическую модель Хофстеде [7]. Эта работа началась в 1980 г. в рамках Европейского проекта изучения ценностей (European Values Survey, EVS), первые

результаты были получены в 1985 г. В дальнейшем программы WVS и EVS осуществлялись совместно.

В настоящее время исследования WVS регулярно проводятся на основе изучения мнений взрослого населения планеты. Сегодня в базе собраны данные более чем по 100 странам мира, репрезентативность выборки – от 1000 до 3000 представителей каждой нации. Россия является постоянным участником исследования WVS, и информация по нашей стране также представлены в базе данных.

М. Минков подробно изучил отдельные параметры и выявил *важные кластеры* [7]:

счастье (happiness);
контроль над собственной жизнью (life control);
важность удовольствий и свободного время препровождения (importance of leisure).

Затем были определены критерии для оценки разных национальных культур с использованием *следующих показателей*:

бережливость;
трудолюбие (работоспособность);
вера;
покорность (послушание);
настойчивость;
независимость;
ответственность;
изобретательность (воображение);
толерантность (терпимость).

В зависимости от того, каким образом эти характеристики представлены в той или иной культуре нации, Минков предложил новые *параметры оценки культур*:

исключительность/универсальность (exclusionism versus universalism);
сдержанность/распущенность (indulgence versus restraint);
монументализм/смиренная покорность (monumentalism versus flexhumility).

Два из трех предложенных Минковым параметров («исключительность/универсальность» и «монументализм/смиренная покорность») коррелируют с параметрами модели Хофстеде («коллективизм/индивидуализм» и «долгосрочная ориентация»).

Только один новый параметр – «сдержанность/распущенность» (indulgence versus restraint) не показал значимой взаимосвязи ни с одним

другим измерением и в предложенном Минковым виде был включен Г. Хофстеде в модифицированную модель в качестве шестого параметра. Здесь под термином «indulgence» понимается свободное удовлетворение основных естественных человеческих желаний, относящихся к наслаждению жизнью и веселью. Противоположное измерение – «restraint» – отражает убежденность в том, что удовлетворение таких потребностей нуждается в блокировании и регламентации строгими социальными нормами.

Анализ данных по 100-балльной шкале показал, что самые высокие индексы по параметру «распущенность» (от 89 до 100) демонстрируют некоторые латиноамериканские страны Венесуэла, Мексика, Пуэрто-Рико, Сальвадор. Среди европейских и англосаксонских стран лидирует Швеция (78). За ней идут Великобритания (69), США (68) и Австрия (63). Россия в этом измерении имеет индекс 20 (рис. 4).

Все шесть параметров модели, их характеристики и описание, результаты для разных национальных культур подробно описаны [2, глава вторая].

Рассмотрим подробнее типы культурных различий.

КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И КОРПОРАЦИЯМИ

В 1950-х годах антропологи Флоренс Клакхон (Florence Kluckhohn) и Фред Стродтбек (Fred Strodbeck) пришли к выводу, что все мировое общество озабочено практически одинаковыми проблемами при ограниченном количестве вариантов их решений [8]. Однако каждое общество выбирает для

Новые исследования в кросскультурном менеджменте:
модификация модели Герта Хофстеде

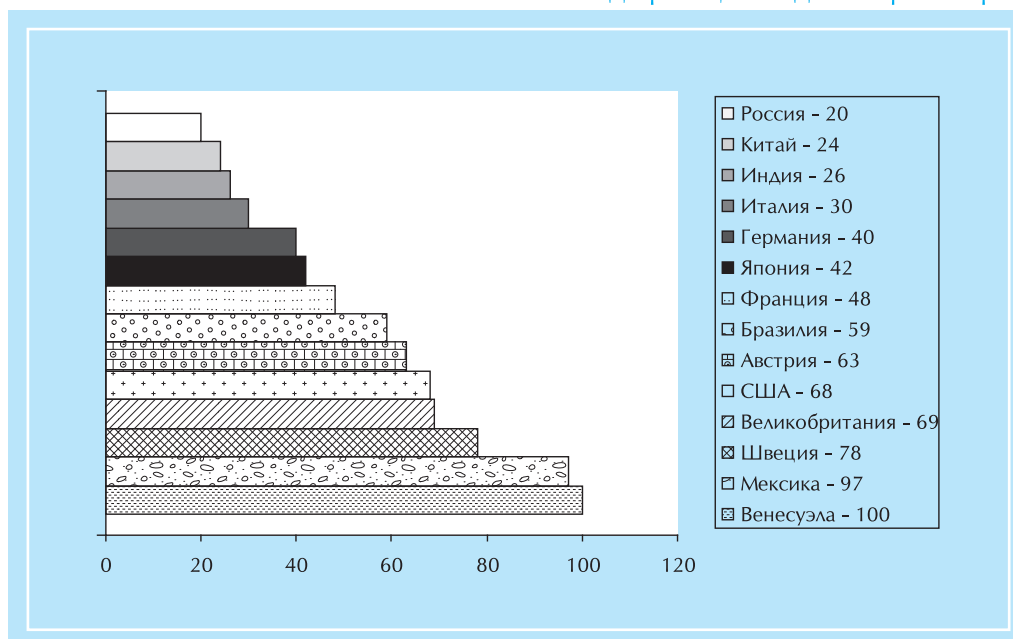


Рис. 4. Показатели по параметру «распушенность» (2010 г.)

Источник: [2].

себя разные решения данных проблем даже из их ограниченного числа. Указанные различия достаточно подробно описаны в [2, глава третья], где авторы ссылаются на результаты исследования организационной культуры в 1980-х годах.

В процессе исследования Г. Хофстеде, а также ученые из Нидерландов – Дании Брам Нейен (Bram Neuijen), Денис Д. Охайв (Denise D. Ohayv) и Герт Сандерс (Geert Sanders) сравнили культуры 20 различных организаций (или частей организаций) в [9]. Результаты позволили сделать следующие выводы.

Национальные культуры:

различаются в основном ценностями;

усваиваются человеком в период до полового созревания, т.е. до 10-летнего возраста;

не поддаются управлению; относятся к сфере антропологии.

Организационные культуры:

различаются в основном в сфере деятельности;

приобретаются путем взаимодействия в коллективе;

иногда поддаются управлению;

относятся к сфере социологии.

Ученые обнаружили, что национальные культуры преимущественно отличаются своими ценностями (что хорошо и что плохо), а организационные культуры – принятым порядком (как они работают).

Было установлено, что национальную культуру приобретают в детском возрасте, после 10 лет базовые ценности человека не изменяются. Организационной культуре обучаются только тогда, когда приходят работать в организацию или компанию; это

означает, что национальная культура к тому моменту уже полностью сформирована.

Национальная культура не может поддаваться управлению – невозможно превратить китайца в типичного немца или немца в типичного китайца. Организационная культура может иногда поддаваться управлению, и хорошие управленцы вполне в состоянии это сделать.

Важно также то, что национальная культура лежит в сфере *антропологии*, а организационная культура – в сфере *организационной социологии*.

При сравнении 20 организаций Нидерландов и Дании исследователи выявили следующие шесть ключевых параметров измерения:

1. Фокус на метод или на цель? *Ориентация на процесс или конечный результат.*

2. Кто заботится об интересах сотрудника? *Ориентация на работника или на компанию.*

3. Идентификация с компанией или с профессией? *Ориентация на ограниченный уровень или на профессионализм.*

4. Доступ к информации для людей извне? *Закрытая или открытая система.*

5. Легко идут на контакт или строги к инсайдерам (другим людям)? *Свободная манера общения или строгость в общении.*

6. Суровость или обходительность для аутсайдеров (людей вне компании)? *Нормативность или прагматичность.*

Приведенные организационные параметры сильно отличаются от межнациональных культурных параметров. И именно на эти основные различия следует опираться менеджерам в их управленческой деятельности.

КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ОТДЕЛЬНЫМИ ЛИЧНОСТЯМИ

Понятие культуры, по определению, не индивидуальное, а коллективное. У каждой личности есть своя индивидуальность, своя натура – некая операционная система, которая обуславливает физиологические и базовые психологические особенности этой личности: способность человека чувствовать страх, злобу, грусть, радость, влюбленность, самоидентификацию и желание быть собой, стремление жить с другими людьми и т.д. Но в тот момент, когда заканчивается индивидуальность личности (т.е. «чувства вообще») и начинается их конкретное проявление (т.е. как именно эта личность выражает гнев, страх, радость), человеческая натура уступает место культуре. Культура – это то, чем одна личность делится с другой.

Еще в 1980-х годах во время исследования организационной культуры в различных компаниях Г. Хофстеде столкнулся со следующим фактом. Опрашивая представителей ряда организаций и департаментов, он обнаружил, что ответы на конкретный вопрос отличаются у работников не только разных департаментов, но и одного департамента. Следовательно, эти ответы зависели от индивидуальных качеств респондентов.

Изучением личностных культурных различий занимались многие ученые в мире. Среди этих работ выделяется Международное социологическое исследование, проведенное в 1990 г. американским ученым Робертом МакКрэем (Robert McCrae). Выводы МакКрэя известны как пятифакторная модель личности – «Большая пятерка» (Big Five) [10].

В совместной статье Хофстеде и МакКрэй отразили различия по 30 стра-

Новые исследования в кросскультурном менеджменте: модификация модели Герта Хофстеде

нам между оценками личности, которые опирались на национальные устойчивые культуры [11]. Было обнаружено, что существует связь между национальными культурными аспектами и личностными факторами.

Параметры «Большой пятерки» легко запомнить в английской транскрипции по первым буквам (акроним «OCEAN»):

1. *Openness to experience* – открытость опыту (синоним интеллекту, умственным способностям).

2. *Conscientiousness* – сознательность (педантичный / небрежный человек).

3. *Extraversion* – экстраверсия (активная / замкнутая личность).

4. *Agreeableness* – готовность к согласию (приятный / вредный человек).

5. *Neuroticism* – нейротизм (беспокойство, чувство вины).

Исследования «OCEAN» проводились на базе американских компаний, функционирующих в индивидуалистическом обществе. При анализе Хофстеде и МакКрэем стран Азиатско-Тихоокеанского региона появился шестой фактор – «зависимость от окружающих». Дело в том, что в азиатских странах преобладает коллективизм (параметр базовой модели Хофстеде). В коллективистском обществе есть люди, которые в большей или меньшей степени зависят от других. После добавления шестого измерения модель стала называться «Большая шестерка».

КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ СТОЛИЦЕЙ, ПРОВИНЦИЯМИ И РЕГИОНАМИ ВНУТРИ СТРАНЫ

Первое серьезное межнациональное исследование, затрагивающее различия на региональном уровне внутри большой национальной культуры, было проведено в Бразилии. В середине 1990-х годов четыре бразильских ученых –

Адриана Гарибальди де Хилал (Adriana Garibaldi de Hilal), Сигмар Мальвецци (Sigmar Malvezzi), Бетания Тануре (Betania Tanure) и Хенк Винкен (Henk Vincken) – примерно в одно и то же время и независимо друг от друга начали изучать *внутренние национальные различия* Бразилии. Так появились различные подходы к описанию региональных особенностей Бразилии.

Бразилия немного похожа на США, так как она состоит из 27 объединенных штатов. Одна часть Бразилии расположена в тропической зоне, другая – в южной. Для многих бразильцев различия внутри населения страны вполне очевидны.

Г. Хофстеде заинтересовался результатами бразильских ученых, и в 2010 г. они опубликовали совместную статью «Сравнение региональных культур внутри одной страны: уроки Бразилии» [12].

Исследования бразильских ученых показали, что внутринациональные различия, безусловно, имеются, когда рассматривается такая большая и неоднородная страна, как Бразилия. Например, явно выражены различия между населением южной части Бразилии (где преобладают иммигранты из европейских стран), северо-западной части (где преобладают иммигранты из африканских стран) и северной части (население которой состоит преимущественно из представителей коренного населения – индейцев и туземцев). Сравнение Бразилии с соседними странами показало, что внутринациональные различия менее заметны, чем межстрановые. Это говорит о том, что, несмотря на значимые региональные различия, существует общая национальная культура Бразилии. Кроме того, для понимания интересов бразильцев и их культуры помимо шести межнациональных параметров необходимы специальные индикаторы,

характеризующие конкретно данную страну.

Последние исследования в рассматриваемой области, результаты которых появились уже после выпуска книги в 2010 г., основаны на работах М. Минкова, выполненных с помощью данных WVS. Так, Минков проанализировал информацию о «четвертой волне исследования» WVS (2005–2008 гг.) по 28 африканским, азиатским и латиноамериканским странам, что в целом составляет более 300 разных регионов.

Сведения по европейским странам для указанного периода отсутствуют, однако есть отдельная база данных – «Европейское социальное исследование» (European Social Survey), которая также была обработана М. Минковым. По итогам этих исследований Минков при участии Хофстеде опубликовал книгу «Кросскультурный анализ. Наука и искусство сравнения современных мировых сообществ и их культур» [13], в которой представлен анализ азиатских, африканских и латиноамериканских стран.

Таким образом, различия между странами, регионами существуют. При этом доминирующую роль играет национальная культура.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ РАЗНЫХ РЕЛИГИЙ

В базе данных WVS представлена информация о религиозной принадлежности респондентов, показаны в баллах религиозные ценности каждого опрошиваемого. Используя эту информацию, М. Минков проанализировал жизненные ценности, присущие населению 56 стран мира (2005–2008 гг.). Среди этих ценностей 14 относились к религиозным.

Минков обрабатывал базу данных *двумя способами*.

В первом – он сгруппировал респондентов *по глобальным (мировым) религиям и их ценностям*: (англиканец, протестант, буддист, католик, православный, индуист, суннит, шиит, даоист и др.). Была статистически протестирована важность взаимоотношений между 14 параметрами ценностей в «национальном» и «мировом» аспектах. Взаимосвязь по «национальному» признаку по всем 14 параметрам оказалась более значимой. Взаимосвязь с «мировыми ценностями» была значимой лишь в отношении «религиозной веры» у детей.

Основываясь на данной информации, можно сделать вывод, что личные ценности в большей мере связаны с национальной культурой и в меньшей – с мировой религией. Другими словами, в подавляющем большинстве случаев национальная принадлежность оказалась более важной, чем религия. Это подтверждает и тот факт, что люди нередко меняют религию в зависимости от жизненных обстоятельств.

Второй способ затрагивал проблему *религиозных групп внутри страны*. У каждой страны есть регионы, жители которых относятся к разным вероисповеданиям. Здесь доминирующим фактором также оказалась национальная принадлежность.

Приведем пример. В Египте большинство населения составляют мусульмане-сунниты, но примерно 10% населения – коптские египтяне-католики. Ценности египтян, принадлежащих разным вероисповеданиям, гораздо ближе между собой, чем ценности представителей одной религии, но из разных стран (например, мусульман-суннитов, живущих в Египте и Иорда-

ЛИТЕРАТУРА

нии). Это хорошо известный факт, но он шокирует людей, которые считают, что религиозный фактор очень важен.

При этом ключевую роль играет не вид религии, которой придерживается человек, а то, насколько он религиозен и насколько религиозна данная нация в целом. Религиозные нации сильно отличаются от светских.

Благодаря исследованию М. Минкова и Г. Хофстеде удалось доказать, что культурные ценности личности в большей степени зависят от национальной принадлежности, чем от религиозной. Взаимосвязь между религией и культурными ценностями относительно слаба, и роль религии в этом случае несколько преувеличена.

О последних исследованиях в области кросскультурных аспектов менеджмента можно узнать на официальном сайте Герта Хофстеде и его компании [14].

В заключение отметим, что за 30 лет, прошедших с момента опубликования первого исследования Г. Хофстеде, интерес ученых и практиков во всем мире к проблемам кросскультурного менеджмента существенно вырос. Появление модифицированной модели Хофстеде, которой посвящена настоящая статья, связано с новыми вызовами современности, такими как глобализация, создание международных команд, процессы слияний и поглощений в глобальных отраслях, миграция высокопрофессиональных кадров. При этом особую актуальность приобретают вопросы, связанные с созданием и управлением интернациональными коллективами. Учитывая, что эти вопросы должны решаться на научной основе, можно с уверенностью говорить о необходимости проводить исследования кросскультурных аспектов в менеджменте российских компаний.

1. *Hofstede G.* Culture's consequences: international differences in work-related values. – Beverly Hills: Sage, 1980.

2. *Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M.* Cultures and organizations. software of the mind. International cooperation and its importance for survival. – N. Y.: McGraw Hill, 2010.

3. *Hofstede G., Bond M.* Hofstede's cultural dimensions: an independent validation using Rokeach' value survey // *Journal of Cross-Cultural Psychology.* – 1984. – № 15.

4. *Bond M.* Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture: the chinese culture connection // *Journal of Cross-Cultural Psychology.* – 1987. – № 18.

5. *Hofstede G., Bond M.* The confucius connection: from cultural roots to economic growth // *Organizational Dynamics.* – 1988. – № 16.

5. www.worldvaluessurvey.org

7. *Minkov M.* What makes us different and similar: a new interpretation of the world values survey and other cross-cultural data. – Sofia: Klasika I Stil, 2007.

8. *Kluckhohn F., Strodtbeck F.* Variations in value orientation. – Evanston: Row Peterson, 1961.

9. *Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D., Sanders G.* Measuring organizational cultures // *Administrative Science Quarterly.* – 1990. – № 35.

10. *McCrae R., John O.P.* An introduction to the five-factor model and its applications // *Journal of Personality and Social Psychology.* – 1992. – № 60.

11. *Hofstede G., McCrae R.* Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture // *Cross-Cultural Research.* – 2004. – № 38.

12. *Hofstede G., Garibaldi de Hilal A., Malvezzi S., Tanure B., Vinken H.* Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil // *Journal of Cross Cultural Psychology:* Sage – 2010. – №41.

13. *Minkov M.* Cross-Cultural Analysis. The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures. – Sofia: International University College, 2013.

14. www.geerthofstede.eu