

УДК 130.2 : 005.7

*Пилипів Вікторія Володимирівна,  
кандидат культурології,  
старший викладач кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
Київського національного університету  
культури і мистецтв  
Vika\_prima@ukr.net  
ORCID 0000-0002-1882-1937*

## ФЕНОМЕН КУЛЬТУРНОГО РОЗМАЇТТЯ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ КУЛЬТУРНИХ ВИМІРІВ Г. ХОФСТЕДЕ

**Метою роботи** є дослідження феномену культурного розмаїття у сфері готельного бізнесу в контексті теорії культурних вимірів Г. Хофстеде. **Методологія.** Для проведення дослідження було використано системний, історико-логічний та інтегративний підходи. **Наукова новизна** роботи полягає в концептуалізації феномену культурного розмаїття у сфері сучасного готельного бізнесу як мультикультурного середовища. Формуючи загальну практику організації із сильною кросс-національною культурою готельного бізнесу, можна подолати труднощі, пов'язані з культурним розмаїттям як співробітників, так і клієнтів. **Висновки.** Взаємодія представників різних культур у межах однієї організації та їхнє спільне прагнення зрозуміти одне одного та віднайти точки перетину, створення нових культурних патернів об'єднує культури в нову, синтезовану культуру. Ця нова культура є життєво важливою для компаній, які прагнуть міжнародного партнерства. Тому підприємства готельного бізнесу повинні створювати нові ефективні культурні практики. У цьому процесі різноманітні вектори соціокультурної взаємодії не виключають, а взаємообумовлюють один одного.

*Ключові слова:* культурне розмаїття, культура, культурна дистанція, готельний бізнес, теорія культурних вимірів, Г. Хофстеде.

*Пылыпив Виктория Владимировна, кандидат культурологии, старший преподаватель кафедры гостинично-ресторанного дела Киевского национального университета культуры и искусств*

### Феномен культурного різнообразия в сфере гостиничного бизнеса в контексте теории культурных измерений Г. Хофстеде

**Целью работы** является исследование феномена культурного разнообразия в сфере гостиничного бизнеса в контексте теории культурных измерений Г. Хофстеде. **Методология.** Для проведения исследования были использованы системный, историко-логический и интегративный подходы. **Научная новизна** данной работы заключается в концептуализации феномена культурного разнообразия в сфере современного гостиничного бизнеса как мультикультурной среды. Формируя общую практику организации с сильной кросс-национальной культурой в рамках гостиничного бизнеса, можно преодолеть трудности, связанные с культурным разнообразием как сотрудников, так и клиентов. **Выводы.** Взаимодействие представителей разных культур в рамках одной организации и их общее стремление понять друг друга и найти точки пересечения, создание новых культурных паттернов объединяет культуры в новую, синтезированную культуру. Эта новая культура является жизненно важной для компаний, которые стремятся к международному партнерству. Поэтому предприятия гостиничного бизнеса должны создавать новые эффективные культурные практики. В этом процессе различные векторы социокультурного взаимодействия не исключают, а взаимообуславливают друг друга.

*Ключевые слова:* культурное разнообразие, культура, культурная дистанция, гостиничный бизнес, теория культурных измерений, Г. Хофстеде.

*Pylypiv Victoria, candidate of Cultural studies, senior lecturer of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Culture and Arts*

### **The phenomenon of cultural diversity in the sphere of hotel business in the context of G. Hofstede's cultural dimensions theory**

**The purpose of the article** the phenomenon of cultural diversity in the sphere of hotel business through the lens of G. Hofstede's cultural dimensions theory. **Methodology.** The author used the systematic, historical-logical methods along with integrative approach. **The scientific novelty** of this work lies in the conceptualization of the phenomenon of cultural diversity in the sphere of contemporary hotel business as a multicultural environment. Forming the general organizational practice with a robust cross-national culture within the hotel business, it is possible to overcome the difficulties associated with the cultural diversity of both employees and customers. **Conclusions.** The interaction of the representatives of different cultures within the framework of one organization, their shared desire to understand each other and find intersection points, the creation of new cultural patterns unites cultures into a new, synthesized culture. This new culture is vital for companies that are striving for international partnership. Therefore, the hotel business should create new effective cultural practices. In this process, different vectors of socio-cultural interaction do not exclude but mutually support each other.

*Key words:* cultural diversity, culture, cultural distance, hotel business, cultural dimensions theory, G. Hofstede.

Актуальність теми дослідження. Одним із компонентів дослідження культури є як сам процес глобалізації, так і глобальна культурна гомогенізація. Мова йде про взаємодію різних культурних практик і виникнення гомогенної культурної практики. З точки зору культури, глобалізація виступає процесом збільшення однорідності індивідуального способу життя в будь-якій організації. Таким чином, глобалізація об'єднує людей в єдину світову спільноту. Сучасний готельний бізнес і туризм переживають посилення інтернаціоналізації та глобалізації.

Надзвичайний розвиток індустрії гостинності протягом останніх десятиліть суттєво вплинув на високі технології, системи зв'язку та транспорт. Люди все частіше подорожують світом, а їхні країни все більше інтегруються в єдиний світовий ринок. Це призводить до взаємодії різних культур та культурних обмінів. Готельний бізнес і туризм змушені діяти в дуже складному мультикультурному середовищі, відтак працівники цих сфер повинні бути культурно чутливими, культурно обізнаними, розуміти як свою, так і інші культури.

Аналіз досліджень і публікацій. Культура як складна та динамічна система потребує ґрунтовного аналізу та глибоко розуміння. Багатозначність терміну культура призвела до палких дискусій як щодо самого терміну, так і щодо сфери його використання. Велику увагу вивченню феномена культури приділили Е. Тайлор, А. Блум, К. Леві-Стросс, І. Кант, Ж.-Ж. Руссо, Й. Фіхте, Ф. Шиллер, І.Г. Гердер, Ф. Ніцше, Т. Манн. Сьогодні культуру представляють як традиції, вірування, мистецтво, спосіб життя, соціальну організацію конкретної країни або групи людей; як духовний здобуток, що передається з покоління в покоління; як частину цілої цивілізації, яка містить у собі її матеріальний і нематеріальний аспекти тощо [1].

Розумінню культурних явищ та міжкультурних контактів сприяли роботи Е. Холла, К. Клакхона, Ф. Клакхон, Ф.В. Гуденау, К. Гірца. Теорія культурних

вимірів була розроблена нідерландським соціологом Г. Хофстеде. Не викликає сумніву те, що культура істотно впливає на спосіб сприйняття та освоєння оточуючого світу у будь-якій сфері людської життєдіяльності. Це і має стати предметом подальшого аналізу спеціалістів в галузях культурології, психології, соціології, філософії, організаційної поведінки тощо.

Метою дослідження є дослідження феномену культурного розмаїття в сфері готельного бізнесу в контексті теорії культурних вимірів Г. Хофстеде.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація як сучасний тренд має великий вплив на індустрію гостинності. Відповідно представники різних культур все частіше зустрічаються в одному робочому просторі, зокрема, в готельному бізнесі. З одного боку це надає можливості розширювати функціональне поле підприємства або корпорації. Різноманітна та ефективно взаємодіюча робоча сила може розглядатися як успішний інструмент для задоволення корпоративних цілей. Але з іншого боку це досить часто призводить до конфліктів, які викликані нерозумінням різних культурних патернів. Таким чином, культурне розмаїття на робочому місці має як суттєві переваги, так і проблеми.

Е. Тайлор першим визначив культуру як «величезний масив традицій і навичок: «історія людства є невід'ємною частиною історії природи і наші думки, бажання і дії узгоджуються із законами, подібними до тих, які управляють рухом хвиль» [15, 2]. На його думку, культура є складним утворенням, яке містить у собі знання, віру, мистецтво, моральність, право, звичай і всі інші навички, що мають люди. Культура – це те, як люди функціонують у соціальному просторі. Культура відіграє вирішальну роль у відношенні людей до світу, вона визначає дії людей. Якщо люди є двигуном розвитку та реформування суспільства, то культура є критерієм оцінки діяльності людей та її глибокого розуміння.

Концепція культури дуже складна, оскільки вона описує надзвичайно широке і багатовимірне явище. Культура постійно змінюється та існує тільки в нашій свідомості. Культура не відчувається фізично, проте, вона може бути виражена в матеріальних речах, таких як їжа, одяг, архітектура, мистецтво або таких елементах як організація. Зрештою це повний спектр відомих нам моделей поведінки людей. Культура пояснює, як жити, говорити, думати і робити речі. Вона окреслює керівні принципи життя, формує соціально прийнятні моделі поведінки та ціннісні орієнтації, встановлюючи норми і правила в суспільстві з метою досягнення стабільності та миру [13].

У межах одного суспільства існують різні рівні культури: універсальний, цивілізаційний, національний, індустріальний (професійний), організаційний (сімейний), індивідуальний [13]. Найбільш широкий рівень культури – це універсальна культура. Власне, всі люди з різними віруваннями, ідеями, мораллю і цінностями є частиною універсальної культури. Наприклад, всі люди мають особливі форми промови для певних соціальних ситуацій [12].

Наступний рівень культури – цивілізаційний. Цивілізація – це найширший рівень культурної ідентичності людей, який включає етнічну приналежність і релігію. Національна культура – це здебільшого культура певної країни або діаспори. Інколи її називають культурою країни. Вона визначається країною проживання, народження або громадянства. У її межах людська поведінка та сприйняття світу формуються такими факторами як етнічність, сім'я, друзі,

глобальне середовище, заняття, раса, релігія та системи цінностей [13]. Три інші рівні найбільш різноманітні, вони обумовлені впливом інших рівнів на особисті переконання, думки та цінності [13].

Люди одночасно входять до багатьох соціальних груп, будучи носіями різних рівнів культури. Виходячи за межі свого «маленького» світу, людина стикається з новими, невідомими культурними патернами, які можуть бути «розпізнані» як небезпечні чи ворожі і призвести до непорозуміння, страху або навіть агресії. Комунікація здійснюється в умовах значних культурних розходжень в комунікативній компетентності її учасників, а самі розходження істотно впливають на успіх комунікативної дії [4]. Таким чином, культурне розмаїття в будь-якій сфері діяльності, зокрема, у галузі гостинності, набуває у наші дні суттєвого значення і перетворюється на проблематику міжособистісних і міжгрупових відносин [4].

Культурна дистанція вказує на розрив між різними національними культурами. Культурна дистанція проявляється і у будь-якій організації. Готельний бізнес, як і міжнародні та багатонаціональні туристичні компанії, об'єднує представників різних культур. Саме тому є вкрай необхідним зменшити культурну дистанцію, особливо між співробітниками. Культурна дистанція впливає на взаємодію співробітників – представників двох або декількох різних культур. Що більша дистанція, то ймовірніше виникнення конфліктів, зниження позитивних очікувань та зменшення переваг роботи разом [2].

Культурна дистанція – важлива складова багатонаціональних компаній. Вона вимірює ступінь відмінності національних культур [3]. Тому керівникам організацій рекомендується вимірювати культурну дистанцію, використовуючи індекс культурного розмаїття, індекс кластерного аналізу, метод самооцінки та індекс лінгвістичної відстані [13]. Використання методів вимірювання культурної дистанції надає можливість покращити ситуацію в колективі.

У сфері гостинності різні культури змушені взаємодіяти постійно – як в спілкуванні співробітників, так і клієнтів зі співробітниками. Сьогодні управління культурним розмаїттям є суттєвою складовою менеджменту. Воно необхідно для глибокого розуміння крос-культурної поведінки з метою створення конкурентних переваг в індустрії гостинності. Культурна варіативність передбачає як визнання відмінностей між різними культурами, так і прийняття їх. Прийняття – це повага до іншої культури, її представників та розуміння відмінностей в культурі, таких як цінності, норми, атитюди, моделі поведінки. Повага до інших культур є невід'ємною складовою успішного спілкування. Як зауважує К. Герцог, ніхто не повинен дивитись зверхньо на тих, хто має інші звичаї, мови та культури, навпаки, необхідно зазирнути їм у вічі та зрозуміти, як вони бачать світ [7].

Культурна варіативність визначає ступінь відмінності національних культур. Існує безліч культурних відмінностей, які виявляються у вербальній або невербальній комунікації, соціальній взаємодії, особистісних переконаннях, статевих/гендерних моделях поведінки, класі, освіті. Ці відмінності впливають на поведінку людей і виконання ними своїх соціальних і професійних ролей. Культурні відмінності проявляються у релігійних поглядах, філософських концепціях, соціальних цінностях. У межах однієї організації можуть співіснувати різні культурні парадигми, які істотно впливають на патерни поведінки їх носіїв.

Однією з найвідоміших моделей, яка враховує вплив культурних відмінностей на організаційну поведінку та на концепцію управління людськими ресурсами є модель культурних вимірів Г. Хофстеде, яка включає шість параметрів [14].

Параметр «колективізм – індивідуалізм» характеризує орієнтацію представників певної культури на самотійну автономну діяльність або на діяльність у якості члена тієї чи іншої групи (варіює від абсолютизації своїх особистих інтересів до повного підкорення інтересам групи чи суспільства в цілому). Г. Хофстеде зробив висновок, що азіатські культури більш колективістичні, тоді як західні культури мають тенденцію до різних ступенів індивідуалізму.

Параметр «дистанція влади» окреслює визнаний суспільством або припустимий ступінь нерівності між людьми з точки зору впливу на рішення, що приймаються. Як суспільства, так і організації мають настільки автократичний стиль управління, наскільки це дозволено з боку самих членів суспільств і організацій. Наприклад, азіатські культури мають достатньо велику дистанцію влади. Таким чином, в азіатських культурах збережено досить жорстку соціальну ієрархію, у межах якої нижчі повинні поважати вищих і демонструвати їм цю повагу.

Параметр «маскулінність – фемінінність» характеризує розподіл ролей між статями. У діловому світі це вимірювання є дуже важливим. Конкурентність та активне досягнення своїх цілей характерні для маскулінних культур, натомість фемінінні демонструють схильність до кооперації, орієнтацію на людей. Наприклад, країни Близького Сходу відносяться до маскулінного типу, у той час країни Скандинавії – до фемінінного.

Параметр «індекс уникнення невизначеності» – ступінь, з яким люди вважають за краще діяти самотійно, піклуючись про себе і своїх близьких. У країнах з різним культурним підґрунтям люди сприймають невизначеність по шкалі від абсолютно небажаного явища до майже нейтрального. Культури з високим рівнем уникнення невизначеності забезпечують стабільність для членів суспільства за допомогою встановлених офіційних протоколів, вони досить часто протидіють змінам, уникаючи, таким чином, неясності та двозначності. Такі культури, як правило, характеризуються відносно високим рівнем тривоги та стресу. Це Греція, Португалія, Гватемала, Уругвай, Бельгія, Польща, Японія тощо. Такі країни як Швеція, Сінгапур, Ямайка, Данія, Ірландія, Великобританія, Індія, США, Норвегія та ін. відносяться до культур з низьким рівнем уникнення невизначеності. Жителі цих країн легше сприймають невизначеність, толерантні до ризику і несподіванки в незнайомих, непередбачених умовах [16].

Два інші параметри були виявлені пізніше. Це «довгострокова чи короткострокова орієнтація» та «потурання бажанням – стриманість». Параметр «довгострокова чи короткострокова орієнтація» – параметр, доданий М. Бондом [9]. Представники культур з довгостроковою орієнтацією орієновані на майбутні винагороди, вони наполегливі, прагнуть до кар'єрного зростання, акцентують увагу на результатах.

Культури короткострокової орієнтації сфокусовані на сімейних цінностях, повазі до старших, виконанні соціальних вимог і дотриманні соціальних стандартів, норм, процедур. Довгострокова орієнтація представлена країнами Східної Азії,

Східної та Центральної Європи. Середньострокова орієнтація виявлена в країнах Півдня і Півночі Європи, а також в Південній Азії. Короткострокову орієнтацію мають культури США, Австралії, латиноамериканських, африканських і мусульманських країн.

«Потурання бажанням – стриманість» – визначення, запропоноване М. Мінковим для висвітлення певних соціальних розбіжностей, виявлених у World Values Survey, і нерозкрите іншими п'ятьма вимірами Г. Хофстеде. Вимір головним чином пов'язаний з національним рівнем суб'єктивного щастя та контролю над своїм власним життям [12]. Потурання бажанням, свобода задоволення потреб переважає в Південній і Північній Америці, у Західній Європі і в деяких районах Центральної Африки. У Східній Європі, в Азії та в мусульманському світі переважає стриманість. Середземноморська Європа займає середню позицію по даному параметру [10].

Для менеджерів дуже важливо враховувати ці культурні відмінності, наприклад, з точки зору колективістичних або індивідуалістичних цілей, дистанції влади, уникання невизначеності. На формування організаційної структури, в основному, впливають два аспекти: дистанція влади і прагнення уникнути невизначеності. У зв'язку з цим створення організації завжди вимагає відповіді на такі питання: хто повинен мати владу при вирішенні питань і яким правилам або процедурам потрібно слідувати, щоб досягти бажаних результатів?

Відповідь на перше питання залежить від культурних норм в частині дистанції влади, відповідь на другий – від культурних норм, пов'язаних з прагненням уникнути невизначеності. Індивідуалізм і маскулінізм впливають в основному на функціонування людей в рамках організації. Довгострокова орієнтація впливає на економічні звершення організацій [8]. Менеджери, які глибоко обізнані у царині крос-культурної поведінки, є необхідною складовою будь-якої компанії, оскільки сприяють успішності самої організації.

Подібні відмінності культурних вимірів з урахуванням гендеру, віку, кольору, етнічності, сексуальної орієнтації, релігії, інвалідності, освіти, особистості, навичок, цінностей, традицій, принципів впливають на робоче середовище, виконання завдань, прийняття рішень, відповідальність і зрештою на успішність чи неуспішність організації. Сфера готельного бізнесу в сучасних умовах виступає як мультикультурне середовище, тому HR-менеджери повинні перевизначити управління розмаїттям та лідерство [11]. Організації повинні чітко визначити та донести до співробітників зміст поняття «культурне розмаїття» й чітко окреслити його рамки для продуктивного робочого процесу.

Успіх та конкурентоспроможність організації залежать від її здатності «охопити» розмаїття та реалізувати переваги, які базуються на ньому. Коли організації активно та об'єктивно вивчають питання розмаїття робочих місць, розробляють та впроваджують плани, засновані на культурному розмаїтті, це надає їм багато переваг. По суті, культурне розмаїття формує культурну компетентність організації, що забезпечуватиме конкурентні переваги та підвищуватиме продуктивність в сфері готельного бізнесу [5].

Управління культурним розмаїттям у сфері готельного бізнесу призведе до більшої обізнаності у процесі взаємодії як зі своїми співробітниками, так і з клієнтами, розширить погляди на світ та спосіб вирішення проблем, особливо в сфері обслуговування клієнтів. Культурне розмаїття покращує організацію

незалежно від її місії – воно робить організацію активною та гнучкою, зокрема у вирішенні проблем, які постануть у майбутньому.

Наукова новизна роботи полягає в концептуалізації феномену культурного розмаїття в сфері сучасного готельного бізнесу як мультикультурного середовища. Формуючи загальну практику організації з сильною крос-національною культурою в рамках готельного бізнесу, можна подолати труднощі, пов'язані з культурним розмаїттям як співробітників, так і клієнтів.

Висновки. Взаємодія представників різних культур у рамках однієї організації та їх спільне прагнення зрозуміти один одного та віднайти точки перетину, створення нових культурних патернів об'єднує культури в нову, синтезовану культуру [6], яка включає методи пошуку компромісів між різними культурними практиками. Ця нова культура є життєво важливою для компаній, які прагнуть міжнародного партнерства. Тому підприємства готельного бізнесу повинні створювати нові ефективні культурні практики.

У цьому процесі різноманітні вектори соціокультурної взаємодії не виключають, а взаємообумовлюють один одного. «У результаті інтенсифікації тривалих контактів між представниками різних культур люди усвідомлюють, що світ є значно меншим, ніж уявлявся раніше, і що для його збереження необхідно визнати абсолютну цінність розмаїття світових культур» [4, 43-44].

### Література

1. Шинкарук В.Д. The dichotomy “culture – civilization” in the Anglo-American and Western European scientific discourse // *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. №2. С. 82-87.
2. Chemers M.M. Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace / M.M. Chemers, M.A. Oskamp, M.A. Costanzo. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1995. 288 p.
3. Crotts J.C. The Effect of Cultural Distance on Overseas Travel Behaviors / J.C. Crotts // *Journal of Travel Research*. 2004. Vol. 43. P. 83–88.
4. Danylova T. Overcoming the Cultural Differences: Parable as a Means of Intercultural Dialogue / T. Danylova // *Anthropological Measurements of Philosophical Research*. 2013. Is.3. P. 42-51.
5. Devine F. Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers / E. Devine, T. Baum, N. Hearn & A. Devine // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2007. Vol. 19. No 2. P. 120-132.
6. Graen G. Managing Changes in Globalizing Business: How to Manage Cross-Cultural Business Partners / G. Graen & C. Hui // *Journal of Organizational Change Management*. 1996. Vol. 9. No 3. P. 62 -72.
7. Herzog C. Intercultural communication conflicts / C. Herzog. GRIN Verlag. 2010. 14 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/263888300\\_Intercultural\\_Communication\\_Conflicts-But\\_they\\_don't\\_know\\_my\\_view](https://www.researchgate.net/publication/263888300_Intercultural_Communication_Conflicts-But_they_don't_know_my_view) (дата звернення: 02.08.2018).
8. Hofstede G. Culture and Organizations / G. Hofstede // *International Studies of management & Organizations*. 1980. Vol.10. Is.4. P. 15-41.
9. Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2<sup>nd</sup> ed. / G. Hofstede. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001. 616 p.
10. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. 2011. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. DOI: 10.9707/2307-0919.1014 (дата звернення 12.08.2018).
11. Kossek E. Managing diversity: human resources strategies for transforming the workplace / E. Kossek & S. Lobel. Cambridge: Blackwell Publishers Inc., 1996. 484 p.
12. Minkov M. Cultural Differences in a Globalizing World / M. Minkov. – Bingley: Emerald Group Publishing, 2011. 320 p.

13. Reisinger Y. *International Tourism Cultures and Behavior* / Y. Reisinger. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009. 420 p.
14. The 6 dimensions of national culture. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> (дата звернення: 29.07.2018).
15. Tylor E.B. *The Origins of Culture* (Harper torchbooks) / E.B. Tylor. – New York: Harper & Row, 1958. – 416 p.
16. Uncertainty avoidance / Clearly Cultural. *Making Sense of Cross-Cultural Communication*. URL: <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/> (дата звернення: 05.08.2018).

### *References*

1. Shynkaruk V.D., Salata H.V., Danylova T.V. (2018). The dichotomy “culture – civilization” in the Anglo-American and Western European scientific discourse. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*, 2, 82-87 [In Ukrainian].
2. Chemers M.M., Oskamp M.A., Costanzo M.A. (1995). *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
3. Crofts J.C. (2004). The Effect of Cultural Distance on Overseas Travel Behaviors. *Journal of Travel Research*, 43, 83–88.
4. Danylova T. (2013). Overcoming the Cultural Differences: Parable as a Means of Intercultural Dialogue. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*, 3, 42-51.
5. Devine F., Baum T., Hearn N. & Devine A. (2007). Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 120–132.
6. Graen G. & Hui C. (1996). Managing Changes in Globalizing Business: How to Manage Cross-Cultural Business Partners. *Journal of Organizational Change Management*, 9(3), 62 – 72.
7. Herzog C. (2010). *Intercultural communication conflicts*. GRIN Verlag. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/263888300\\_Intercultural\\_Communication\\_Conflicts-But\\_they\\_don't\\_know\\_my\\_view](https://www.researchgate.net/publication/263888300_Intercultural_Communication_Conflicts-But_they_don't_know_my_view)
8. Hofstede G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of management & Organizations*, 10(4), 15-41.
9. Hofstede G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
10. Hofstede Geert (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. DOI: 10.9707/2307-0919.1014.
11. Kossek E. & Lobel S. (1996). *Managing diversity: human resources strategies for transforming the workplace*. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.
12. Minkov M. (2011). *Cultural Differences in a Globalizing World*. Bingley: Emerald Group Publishing.
13. Reisinger Y. (2009). *International Tourism Cultures and Behavior*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
14. The 6 dimensions of national culture. (Undated). Hofstede Insights. Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
15. Tylor E.B. (1958). *The Origins of Culture* (Harper torchbooks). New York: Harper & Row.
16. Uncertainty avoidance. (Undated). Clearly Cultural. *Making Sense of Cross-Cultural Communication*. Retrieved from <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/>