

Л.М.Базавлуцкая

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Челябинск 2017

УДК 658.1
ББК. 65.050
Б17

Базавлуцкая Л.М. Сравнительный менеджмент. Учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения высших учебных заведений по направлению «Профессиональное обучение (по отраслям)» – Изд-во «Цицеро».- Челябинск: 2017– 97с.

Рецензенты:

Гнатышина Е.А., доктор педагогических наук, профессор, директор Профессионально-педагогического института Южно-Уральского гуманитарно-педагогического университета

Шабанов М.И. кандидат технических наук, доцент Южно-Уральского государственного института(научно исследовательский институт)

В сжатой и доступной форме изложены концептуальные основы развития сравнительного менеджмента, а также, влияние национальной культуры на процесс управления.

Данная дисциплина поможет понять основные формы проявления кроскультурного шока, составляющие и функции национальной культуры, основные и дополнительные параметры культуры характеризующие отношение к времени и к природе в сравнительном менеджменте, как правильно выстраивать отношения с сотрудниками и клиентами в сравнительном менеджменте, а так же разобраться в практике стимулирования труда в различных странах.

Учебное пособие предназначено для студентов очного и заочного обучения, обучающихся по направлению «Профессиональное обучение (по отраслям)».

ББК. 65.050

© Базавлуцкая, Л.М., 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----------|
| Введение | 4 |
| ГЛАВА1. Теория развития сравнительного менеджмента | 7 |
| 1.1. Сравнительный менеджмент и его характеристика | 9 |
| 1.2. Этапы в развитии сравнительного менеджмента | 16 |
| Вопросы для самоконтроля | |
| ГЛАВА2. Национальная культура в процессе управления | |
| 2.1.Кросскультурный шок- основные понятия и формы проявления | 18 |
| 2.2. Основные понятия, составляющие и функции национальной культуры | 27 |
| 2.3. Системный подход к содержанию культуры | 33 |
| Вопросы для самоконтроля | 36 |
| ГЛАВА3. Параметры культуры, характеризующие отношение к времени и к природе | |
| 3.1.Отношение к времени | 37 |
| 3.2.Отношение к природе | 38 |
| Вопросы для самоконтроля | 40 |
| ГЛАВА4. Модель и параметры национальной деловой культуры в сравнительном менеджменте | |
| 4.1. Модель Г.Хофстеде | 41 |
| 4.2. Культуры универсальных и конкретных истин | 49 |
| 4.3. Понятие организационной культуры, функции и уровни | 52 |
| 4.4. Особенности организаторской культуры менеджера | 54 |
| 4.5. Виды корпоративных культур в сравнительном менеджменте | 61 |
| 4.6. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур в странах с переходной экономикой | 66 |
| Вопросы для самоконтроля | 68 |
| ГЛАВА5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте | |
| 5.1.Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе | 69 |
| 5.2.Практика стимулирования труда в различных странах | 77 |
| Вопросы для самоконтроля | 80 |
| Вопросы к экзамену | 81 |
| Методические рекомендации | 86 |
| Библиографический список | 92 |

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент современной эпохи – это менеджмент, обладающий транснациональной и кросскультурной компетенцией, формирующей всесторонний контур для приспособления к культурным изменениям и разнообразию. Неудивительно, что критическим качеством в управлении людьми и процессами в других странах становится культурная чувствительность и осведомленность, то есть доскональное знание культурных переменных, воздействующих на функции управления и управленческие решения

Культурные различия присутствуют всегда и везде, поэтому современный менеджер должен разрабатывать такую тактику ведения дел, и собственного поведения, с помощью которой, деловое общение было бы взаимовыгодным.

В зарубежной литературе по менеджменту термины «кросскультура» и «кросскультурный менеджмент» получили устойчивое хождение с началом эпохи глобализации, т.е. примерно с середины 70-х гг. В дальнейшем, бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе только в конце 80-х начале 90-х гг. Далее, курсы по сравнительному менеджменту становятся обязательной составляющей программ обучения в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы.

С начала 90-х гг. данная проблематика оказывается в фокусе внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес-образованием. Ассоциация школ бизнеса США (AACSB), Американская академия менеджмента (AMA), Американский совет по международным образовательным обменам (ACIIEE) и др. проводят конференции по сравнительному менеджменту как основной составляющей в образовании менеджера-профессионала эпохи глобализации. А с середины 90-х гг. курсы по сравнительному менеджменту начинают преподаваться в России в Институте бизнеса и делового администрирования (ИБДА) и Высшей

школе международного бизнеса (ВШМБ), входящих в состав Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, а затем и в др. ведущих школах бизнеса страны.

Дисциплина «Сравнительный менеджмент» входит в вариативную часть (дисциплины по выбору) блока «Профессиональный цикл» и является логическим продолжением основных положений теории менеджмента и тесно связана с другими дисциплинами.

Основная цель изучения дисциплины – сформировать у студентов базовые, профессиональные знания и навыки в области сравнительного (кросскультурного) менеджмента.

Основные задачи изучения дисциплины:

- дать представление о различных деловых культурах, об основных методах и подходах к их изучению;
- показать и обосновать влияние, которое национальная деловая культура оказывает на корпоративную культуру и реализацию функций управления организацией;
- содействовать формированию и развитию навыков эффективных межкультурных коммуникаций с представителями иных культур.
- стремиться к выработке у менеджеров кросскультурной компетенции и толерантного отношения к представителям других культур;

Знания, приобретенные при изучении данной дисциплины, необходимы при освоении таких курсов как международный менеджмент, международный маркетинг, теория и практика международного делового общения, лидерство и профессиональные навыки менеджера и др., а также при выполнении магистерских исследований.

В результате освоения дисциплины «Сравнительный менеджмент» студент должен:

- **знать** особенности национальных моделей управления, деловой культуры и организационного поведения, иметь представление о структуре национальной культуры и об основных факторах, влияющих на ее формирование; о специфике реализации функций управления в деловых культурах различных стран и их влиянии на конкурентоспособность.

уметь выявлять, систематизировать и интерпретировать кросскультурные сходные черты и различия в управленческих процессах и бизнес-окружении в различных странах; исследовать региональную и страновую специфику реализации функций управления; практически применять параметры исследования деловой культуры и вырабатывать конкретные рекомендации по повышению конкурентоспособности бизнес-модели; анализировать коммуникационные процессы и разрабатывать предложения по повышению их эффективности в международном контексте; грамотно и профессионально «капитализировать» на специфических особенностях национального и регионального управления, выбирать эффективные формы, методы и технологии управления с учетом национальной деловой культуры.

владеть методологическими и методическими навыками систематического анализа деловой культуры, а также сопоставления национальных моделей деловых культур и менеджмента в различных странах и регионах, организации эффективного кросс-культурного взаимодействия и совместного с представителями других культур ведения бизнеса, основанных на признании и уважении культурных различий и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей.

ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ РАЗВИТИЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сравнительный менеджмент и его характеристика

Сравнительный менеджмент это особая часть основной теории менеджмента, где формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей различных культур в системах управления различного рода организаций, на основе которого могут быть выработаны практические рекомендации по управлению многонациональными коллективами. Компетентность в области межкультурных коммуникаций – весомое профессиональное качество менеджера, так как, культурная некомпетентность, негибкость при культурном общении подвергают риску и эффективность развития организации, и финансовый успех.

Главная цель существования и развития сравнительного менеджмента как дисциплины – повышение эффективности управления бизнесом за счет учета грамотного использования менеджерами разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров и тех же особенностей собственно стран, в которых осуществляется их бизнес. Помимо экономических целей, сравнительный менеджмент, безусловно, преследуют, важные социально-политические цели, так как, грамотное использование способствует укреплению доверия и взаимных симпатий людей разных культур.

Эффективный сравнительный менеджмент это совместное ведение бизнеса с представителями других культур, основанное, прежде всего, на уважении кросскультурных традиций, и выстроенной системы ценностей

Для теоретического обоснования сравнительного менеджмента как самостоятельной дисциплины использовались самые разные подходы, прежде всего социально-экономический, экологический и поведенческий подходы[19].

Социально-экономический подход в сравнительном менеджменте был основан на идее о том, что экономический прогресс и индустриализация зависят от менеджеров. Однако социально-экономический подход был макроориентированным, поскольку он игнорировал различия в поведении менеджеров или межфирменные различия внутри одной страны. На теоретическом уровне этот подход был связан с теориями экономического развития, и по этой причине исследования не могли пойти дальше констатации роли и значения управленческого фактора.

Экологический подход основывался на том, что сходства и различия в эффективности управленческой деятельности могут быть объяснены переменными внешней среды. Организация здесь рассматривается как часть экологической системы (в широком смысле слова), в которой внешние факторы имеют определяющее влияние на эффективность менеджмента, а последняя, в свою очередь, определяет эффективность деятельности фирмы, и в конечном счете совокупную (макрэкономическую) эффективность.

К недостаткам экологического подхода критики относят переоценку факторов внешней среды и соответственно недооценку роли менеджмента, рассматриваемого как пассивный агент внешней среды.

В рамках *поведенческого (бихевиористского) подхода* в сравнительном менеджменте акцент делается на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах, их мотивации для выполнения отдельных управленческих задач. Основное допущение состоит в том, что поведенческие стереотипы и ценностные ориентации являются функцией конкретной культуры.

В целом, преимущества бихевиористского подхода к сравнительному менеджменту состоят в выделении и подчеркивании особенностей организационного поведения в условиях культурных различий. Кроме того, обширное количество публикаций в рамках бихевиористской школы

менеджмента обеспечивает солидарный задел для сравнительных исследований.

В целом, можно резюмировать, что сравнительный менеджмент – это дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные модели менеджмента.

1.2. Этапы в развитии сравнительного менеджмента

Американский исследователь Р. Робинсон разделил историческое развитие международного бизнеса на пять этапов.

Этап 1. Коммерческий (1500-1850 гг.). Начинается со времени великих географических открытий и заканчивается серединой XIX века.

Робинсон отмечает, что именно поиск *огромных личных выгод*, связанных с торговлей колониальными товарами в Европе, был той мощнейшей движущей силой, которая более трехсот лет предопределяла развитие базовой формы международной торговли. Конечно, столь же велики были и риски этого бизнеса, связанные с опасностями далеких морских путешествий (особенно XVI-XVIII вв.), но сама возможность получения прибылей, многократно превышающих затраты, была достаточно мощным стимулом, вовлекающим в этот самый международный бизнес все новые и новые поколения предпринимателей. Более того, вместе и параллельно с ним развивалась достаточно большая сфера, которую на современном языке можно было бы назвать *бизнес-сервисом* собственно международного бизнеса – от инвестиционного и страхового (финансирование торговых экспедиций и страхование их) до инфраструктур (развитие складского и транспортного хозяйства). Достаточно мощный толчок в своем развитии получила и промышленность европейских стран: от судостроения и металлообработки до переработки заморского сырья. Все это в значительно большей мере касалось таких передовых в смысле развития международного бизнеса стран, как Англия,

Голландия, Испания, Германия, Франция, но в той или иной мере затронуло практически все европейские страны.

Этап 2. Экспансия (1850-1914 гг.). В указанный период идет окончательное оформление и структуризация колониальных империй на фоне бурного индустриального развития европейских стран, а позднее и США, вызванного промышленной революцией начала XIX века и последующими достижениями технологического развития.

Именно эти достижения и массовое индустриальное производство повернули развитые страны от вывоза экзотических заморских товаров к добыче сырья и систематическому плантационному хозяйству в колониальных регионах как к более выгодным и экономически перспективным сферам бизнеса.

Международный бизнес уже во второй эре своего развития очень точно нащупал все главные мотивы своего существования и развития, сохранившееся до наших дней:

- использование более эффективных ресурсов (сырьевых, природных, энергетических);
- расширение рынков сбыта;
- новые поля приложения свободных финансовых ресурсов;
- использование выгодных возможностей местного законодательства (налогового, таможенного и т.д.).

Этап 3. Концессия (1914-1945 гг.). Робинсон справедливо отмечает ту важнейшую особенность исторического периода между двумя войнами, когда качественно изменилась роль крупнейших компаний, оперировавших на колониальных рынках. Везде соответствующие компании концессионеры превращаются в своего рода *автономные экономические государства*, осуществляющие производственные, торговые, образовательные, медицинские, транспортные, а нередко и

полицейские функции не только для своих работников, но зачастую и для всех жителей прилегающих к их концессиям районов.

Особый интерес представляет формирование на концессионных предприятиях значительного слоя *туземных менеджеров среднего звена*, которых специально обучали, нередко на предприятиях и в учебных заведениях самой метрополии. Одновременно росло и *национальное самосознание* колониальных народов. И местным администрациям, и самим фирмам-концессионерам так или иначе приходилось учитывать эти процессы.

Таким образом, концессионная эра подготовила почву для самоопределения колониальных и полуколониальных стран в экономическом плане, а Вторая мировая война дала мощный политический импульс этим процессам.

Однако, такие явления, как интернационализация мирового рынка рабочей силы и обостряющееся соперничество на мировых рынках сырья, полуфабрикатов, и готовых изделий, главные участники которого стараются приобрести конкурентные преимущества, используя возможности все более сложной структуры международного бизнеса, означали продвижение не только к следующей эре национальных государств, но и к глобализации бизнеса в целом.

Этап 4. Эра национальных государств (1945-1970 гг.). Выделяется два направления:

1. Становление и бурное развитие десятков новых национальных государств, получивших в наследие от концессионной эры до известной степени развитый экономический базис и некоторую кадрово-технологическую структуру.

2. Все пороки колониального хозяйственного развития: от монопродуктовых экономик до тяжелейших финансовых проблем.

Развитие было трехслойное: США, Япония, Западная Европа.

Дальнейшее развитие мультинациональности в международном бизнесе шло, с чисто внешней точки зрения, просто по пути возрастания числа МНК, хотя уже в 70-е, и тем более 80-е гг., здесь наблюдается интересный качественный прорыв: в число крупнейших МНК входят фирмы развивающихся стран, причем находящихся на различных ступенях своего развития: Южной Кореи, Филиппин, Тайваня и т.д. Но внутреннее содержание этого процесса как раз и подготовило переход международного бизнеса к наиболее высокой (на данный момент) точке его развития – глобализации.

Этап 5. Глобализация (1970 гг. – по наст. вр.). Этот период развития цивилизации и вообще международного бизнеса проходит под знаком революционных технологических изменений, вслед за которыми, естественно, идут экономические, социальные и политические перемены. Компьютерная революция и мощное развитие телекоммуникаций практически неузнаваемо изменили лицо всех традиционных технологий, выведя их на качественный новый уровень, и понятно, что первые и самые главные плоды этого процесса пожинали и пожинают промышленно развитые страны. К сожалению, во многих случаях разрыв между ними и более отсталыми странами увеличивается и соответственно растет напряженность в отношениях.

Реальная глобализация в конечном итоге характеризуется тем, что международные экономические связи охватили практически все страны планеты и каждая из них в той или иной мере зависит от международного бизнеса.

Последствия этого двойки: с одной стороны, страна может пользоваться всеми его благами, не испытывая отрицательных последствий отсутствия в ней тех или иных ресурсов, возможностей и т.д., с другой стороны, естественной платой за это становится зависимость страны от состояния мировых рынков в целом: нельзя пользоваться всеми

его благами интеграции в мировую экономику, приходится одновременно нести и риски этого процесса.

Это в полной мере почувствовала Россия в период кризиса в 1998 г.: каковы бы ни были ошибки правительства в период реформ, но было бы несправедливым отрицать роль мирового финансового кризиса в том, что произошло с российской экономикой летом 1998 г.

Исследования по сравнительному менеджменту акцентирует внимание на выстраивание межличностных отношений в многонациональном коллективе или тем более организациями, расположенными в различных частях мира, - это всегда столкновение различных национальных культур в целом и национальных деловых культур в частности. Именно поэтому в деловых отношениях между представителями различных стран столь часто возникают недопонимание и разногласия.

Культура, как междисциплинарная категория, исследуется с древних времен: по данным ученых, впервые термин «культура» встречается в работе Марка Тулия Цицерона «Тускуланские беседы» [6; 9; 10; 11]. Однако, несмотря на интенсивное изучение феномена культуры как зарубежными (Т. Карвер, К. Клакхон, А. Кребер, И. Нидерман, Э. Сепир, К. Уислер и др.), так и отечественными (А.И. Арнольдов, Н.М. Борытко, А.Г. Здравомыслов, И.С. Каган, В.И. Максакова, Э.С. Маркарян, Ю.М. Резник и др.) исследователями, это понятие до сих пор не имеет единого толкования (к настоящему времени ученые оперируют более 500 определений).

Не углубляясь в изучение предметно-содержательных нюансов, имеющих в различных трактовках данного понятия, отметим, что рассматривая культуру с точки зрения личностного к ней приобщения, мы будем придерживаться определения, приведенного в философском словаре: «*Культура* (с позиции сравнительного менеджмента) - это устоявшаяся

совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятая в данной стране или группе стран и усвоенная личностью» [9].

По определению Г. Хофстеде, культура – это программное обеспечение ума. Источники программирования ума каждого человека, создаются социальной средой, в которой он воспитывается и приобретает жизненный опыт. Это программирование начинается в семье, продолжается на улице, в школе, в компании сверстников, на работе и по месту жительства.

Управление отношениями, возникающими на стыке национальной и организационной и организаторской культур, изучение причин межкультурных конфликтов их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией и организационном проектировании поведенческих закономерностей, присущих национальной деловой культуре, образуют **предмет сравнительного менеджмента**.

Каждый человек хотя бы раз в жизни занимался исследованием незнакомой культуры, даже если не осознает происходящего. Это случается тогда, когда оказывается в незнакомой ему среде во время путешествий по миру, по стране или при переходе на работу в другую организацию[19].

Первые исследования по сравнительному менеджменту преимущественно имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления.

Лишь со второй половины 70-х гг. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляется сбор и систематизация солидных объемов социологической информации. Производится их математическая обработка. При этом используются два

основных метода исследования:

- сбор фактов посредством наблюдения с последующим их обобщением;

- анкетирование сотрудников и менеджеров многонациональных корпораций, проводимое в национальных филиалах, с последующим сравнением результатов.

Американские ученые Дж. Оллпорт, П. Вернон, К. Линдзи одними из первых предложили метод оценки ценностей. В проводимых ими исследованиях они использовали классификацию человеческой деятельности и базовых идей на теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Данное исследование оказалось весьма значимым для сравнительного менеджмент, поскольку доказывало взаимозависимость и взаимообусловленность ценностей и поведения.

Позднее *С. Моррис* также предпринял попытку соизмерить ценности с помощью специфической ценностной шкалы «образ жизни». Он опросил респондентов-студентов оценить по семибальной шкале от начального значения «Я это очень люблю» до конечного «Я это очень не люблю» каждую из предложенных 13 категорий и отранжировать последние по степени предпочтения.

Еще одно исследование было предпринято американцем Дж. Рокичем, который сравнивал представителей различных социальных и этнических групп в США, а также студентов из различных стран, используя классификацию ценностей по двум категориям «базовые» и «инструментальные» [19; 22; 25].

С точки зрения сравнительного менеджмента значимость этих исследований состояла в том, что они практически обнаружили наличие существенных расхождений в системах ценностей представителей различных национальных культур и обусловленность их поведения

данными ценностными ориентациями.

Используя зависимость деловой культуры от преобладающего типа религиозных верований, американский ученый японского происхождения *С. Иошимури* осуществил сравнительный анализ японского (буддийского) и западноевропейского (христианского) менталитетов по следующим параметрам:

- мировоззрение (восприятие универсума);
- формы поведения на основе этих установок;
- характер социальных отношений.

Французский исследователь *А. Лоран* в 1970-1980 гг. провел исследование национальных особенностей менеджмента. Один из наиболее принципиальных результатов проведенного исследования гласил, что, хотя нормы корпоративной культуры и правил поведения менеджеров, определяются на уровне культурных установок они в большей степени опираются на национальные традиции, собственные представления и предпочтения.

На основе собранной и систематизированной информации в начале 80-х гг. предпринимаются первые попытки классификации типов деловых и организационных культур, выделяются классификационные параметры или характеристики.

С известной степенью условности эти параметры можно объединить в 4 большие группы: Отношение к времени; Отношение к природе; Межличностные отношения; Типы корпоративных культур.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается главная цель существования и развития сравнительного менеджмента как дисциплины?

2. Какие подходы использовались для теоретического обоснования сравнительного менеджмента как самостоятельной дисциплины?

3. Что такое сравнительный менеджмент?

4. Сущность и предмет сравнительного менеджмента?

5. Какие методы исследования используются в сравнительном менеджменте?

6. Перечислите все этапы в развитии сравнительного менеджмента.

7. На чем основан Социально-экономический подход в сравнительном менеджменте?

8. На чем основан экологический подход в сравнительном менеджменте?

9. Что такое эффективный сравнительный менеджмент?

Практические задания

1. Составьте таблице «Сравнительный анализ национальных особенностей менеджмента».

2. Составьте логическую схему этапов развития сравнительного менеджмента.

3. Составьте тест по данной теме из 10-12 вопросов.

ГЛАВА 2. НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Кросскультурный шок (КШ) – основные понятия и формы проявления

Каждая культура имеет множество символов и образов, а также стереотипов поведения, с помощью которых человек может автоматически действовать в разных ситуациях. Когда человек оказывается в условиях новой культуры, привычная система ориентации становится неадекватной, поскольку она основывается на других представлениях о мире, иных нормах и ценностях, стереотипах поведения и восприятия. Обычно, находясь в условиях своей культуры, человек не отдает себе отчет, что в ней есть эта скрытая, внешне не видимая часть культуры.

КШ – это состояние растерянности, беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы где, когда и как поступать правильно. Это явление сравнительно распространено (причем не только при переезде из одной страны в др., но и при изменении служебного положения, переезде из одного города в др., переходе из одной компании в др.).

Важнейшим симптомом, который свидетельствует о начале КШ, является состояние, когда представления и ожидания о том, что и как должно происходить, перестают соответствовать действительности.

Выделяют три основных *категории симптомов КШ*:

1. *психологическая* (бессонница, постоянные головные боли, расстройство желудка и т.д.);

2. *эмоциональная* (раздражительность, беспокойство, тоска по дому, порой переходящая в паранойю);

3. *коммуникативная* (замкнутость, затруднение во взаимоотношениях даже с близкими, постоянное недовольство, фрустрация).

Американский социолог Карл Оберг в 1960 г. в своей статье «КШ: адаптация к новой культурной среде», так описывает симптомы проявления КШ: *«Чрезмерное мытье рук, чрезмерная озабоченность качеством питьевой воды, пищи, чистотой посуды и спальных принадлежностей, боязнь заразиться чем-нибудь от посетителей или слуг; рассеянный и отсутствующий взгляд... чувство беспомощности и желание во всем полагаться на мнение людей своей национальности, давно живущих в этой стране; вспышки ярости и гнева из-за небольших задержек чего-либо и незначительных неприятностей; откладывание или полный отказ изучать язык страны пребывания; чрезмерные страхи быть обманутым, ограбленным или избитым; чрезмерная озабоченность по поводу минимальных болей или повреждений кожи; и в заключении – эта ужасная тоска по дому, по чашке хорошего кофе и куску яблочного пирога, по визиту в аптеку на углу, по родственникам и вообще по нормальному разговору с нормальными людьми»* [19].

Разумеется, КШ имеет не только негативные последствия. Современные исследователи рассматривают его как нормальную реакцию, как часть обычного процесса адаптации к новым условиям. Более того, в ходе этого процесса личность не просто приобретает знания о новой культуре и нормах поведения в ней, но и становится более развитой культурно, хотя и испытывает стресс.

Причины нарушений межкультурных коммуникаций объясняются с помощью таких понятий как восприятие, стереотипизация и этноцентризм.

Восприятие – это индивидуальная интерпретация событий и явлений. В кросскультурном окружении восприятие продолжает опираться на устоявшиеся стереотипы и интерпретировать происходящее на основе привычного опыта, полученных в иной среде, ином социальном, бытовом контексте. При этом объективность выводов, полученных на основе нашей интерпретации, резко снижается.

Стереотип - это устойчивый, стандартизированных образ (или представление) социального объекта, выражающий привычное отношение человека к какому-либо феномену. Являясь, по сути, восприятием, стереотип формируется под воздействием окружающих личность социальных условий и на основе предшествующего опыта.

Вся культура человечества построена до известной степени на условных образах и оценках, т.е на стереотипах социального восприятия. Стереотипы социального восприятия дополняются поведенческими стереотипами.

Основанная на стереотипах моторика позволяет, не включая сознания, производить изо дня в день огромное количество привычных, повторяющихся операций. Более того, она предупреждает, что перегрузки сознания превысили допустимый уровень и пора отдохнуть. Ибо когда перегрузки и стрессы становятся чрезмерными, стереотипы на подсознательном уровне начинают давать сбой[19].

Стереотипное умозаключение очень часто компенсирует нехватку серьезных знаний. Недаром родовой признак любого стереотипа – упрощение. В этом коренится опасность использования стереотипов в кросскультурных коммуникациях. Но там, где нет никаких знаний, нет и стереотипов. Стереотипная оценка представителями данной национальности самих себя крайне редко совпадает с тем, как ее оценивают др.

Этноцентризм, связан с чувством превосходства, которое представители одной культуры испытывают по отношению к др. Этноцентризм активно подпитывается стереотипным восприятием других наций и народностей. Так, за долгие годы «холодной войны» в умах народов Западной Европы и США сложился устойчивый стереотип об агрессивности русских. Аналогичный стереотип существует у многих русских в отношении США и Западной Европы, на этой основе

формируется образ врага. А поскольку враг, даже самый умный и коварный, по определению должен быть все же глупее и слабее, чувство национального превосходства возводится на пьедестал.

Часто чувство агрессии возникает на основе психологической подавленности, подсознательного чувства неполноценности, т.е. симптомов, характеризующих КШ.

Степень выраженности КШ и продолжительности межкультурной адаптации зависит от многих *факторов*. Их можно разделить на 2 группы: внутренние (индивидуальные) и внешние (групповые).

В группе *внутренних* факторов важнейшими являются индивидуальные характеристики человека – пол, возраст, черты характера.

Пол влияет на процесс адаптации и продолжительность КШ. Ранее считалось, что женщины труднее приспосабливаются к новому окружению, чем мужчины. Но это относится к женщинам из традиционных обществ, удел которых находится на новом месте – занятие домашним хозяйством и ограниченное общение с новыми людьми. Женщины из развитых стран не обнаруживают различий в своих способностях к аккультурации по сравнению с мужчинами. Есть даже данные, согласно которым женщины-американки лучше, чем американские мужчины приспосабливаются к новым обстоятельствам. Поэтому в последнее время исследователи считают, что более важен для адаптации фактор *образования*. Чем оно выше, тем успешнее адаптация. Образование, даже без учета культурного содержания, расширяет внутренние возможности человека. Чем сложнее картина мира у человека, тем легче и быстрее он воспринимает все новое[9].

Считается, что *возраст* – критический элемент адаптации к другому сообществу. Чем старше человек, тем он труднее адаптируется к новой культурной среде, тяжелее и дольше переживают КШ, медленнее воспринимают модели новой культуры. Так, маленькие дети адаптируются

быстро и успешно, но уже пожилые люди практически не способны к адаптации и аккультурации.

Учеными был выделен некий универсальный набор *личностных характеристик*, которыми должен обладать человек, готовящийся к жизни в чужой стране с чужой культурой: профессиональная компетентность, высокая самооценка, общительность, экстравертность, открытость для разных взглядов, интерес к окружающим людям, склонность к сотрудничеству, терпимость к неопределенности, внутренний самоконтроль, смелость и настойчивость. Правда, реальная жизненная практика показывает, что наличие этих качеств не всегда гарантирует успех. Если ценности чужой культуры слишком сильно отличаются от названных свойств личности, т.е. культурная дистанция слишком велика, адаптация будет протекать весьма сложно[19].

К внутренним факторам адаптации и преодоления культурного шока относятся также обстоятельства жизненного опыта человека. Здесь важнее всего – *мотивы к адаптации*. Самая сильная мотивация – обычно у эмигрантов, которые стремятся переехать на постоянное место жительства в другую страну, и хотят поскорее стать полноправными членами новой культуры. Высокая мотивация присутствует и у студентов, которые получают образование за границей и тоже стремятся адаптироваться быстрее и полнее, чтобы достичь своей цели. Намного хуже обстоит дело у вынужденных переселенцев и беженцев, которые не хотели покинуть свою родину и не желают привыкать к новым условиям жизни. От мотивации мигрантов зависит, насколько полно они знакомятся с языком, историей и культурой той страны, куда они едут. Наличие этих знаний, безусловно, облегчает адаптацию. Если человек уже имеет опыт пребывания в инокультурной среде, то этот опыт способствует более быстрой адаптации. Адаптации помогает и наличие друзей среди местных жителей, которые помогают быстрее овладеть необходимой для жизни информацией.

Контакты с бывшими соотечественниками, живущими в этой стране, обеспечивают поддержку (социальную, эмоциональную, иногда даже финансовую), но есть опасность замкнуться в узком круге общения, что только усилит чувство отчуждения. Поэтому многие службы, связанные с эмигрантами, пытаются ограничить их проживание в гомогенных национальных группах, так как полагают, что это мешает быстрой адаптации и даже может стать причиной этнических предрассудков.

К *внешним факторам*, влияющим на адаптацию и культурный шок, относятся:

культурная дистанция – степень различий между родной культурой и той, к которой адаптируется человек. Важно отметить, что на адаптацию влияет даже не сама культурная дистанция, а представление человека о ней, его ощущение культурной дистанции, которое зависит от множества факторов: наличия или отсутствия войн или конфликтов как в настоящем, так и в прошлом, знание чужого языка и культуры и т.п. Субъективно культурная дистанция может восприниматься как более далекая или более близкая, чем она есть на самом деле. В обоих случаях КШ продлится, а адаптация будет затруднена.

особенности культуры, к которой принадлежат мигранты. Так, хуже адаптируются представители культур, в которых очень важно понятие «лица» и где боятся его потерять; они очень болезненно воспринимают неизбежные в процессе адаптации ошибки и незнание. Граждане Кореи, Японии, стран Юго-Восточной Азии, находясь за границей, чрезмерно беспокоятся из-за того, что ведут себя неправильно. Им кажется, что они не знают «кода поведения». С трудом адаптируются представители «великих держав», которые обычно считают, что приспособившись должны не они, а другие;

условия страны пребывания – насколько доброжелательны местные жители к приезжим, готовы ли помочь им, общаться с ними.

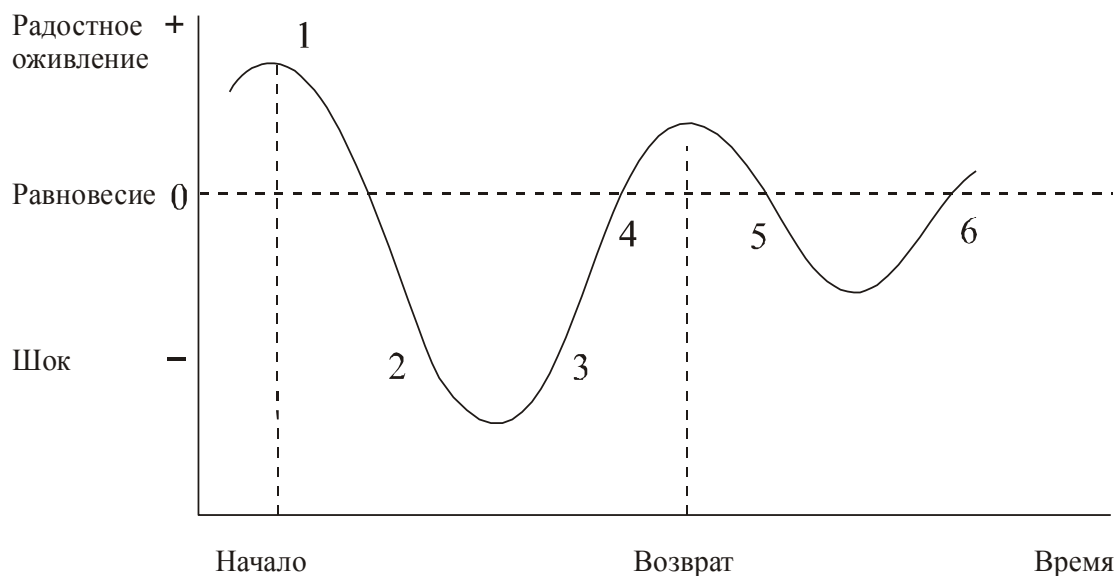
Гораздо легче адаптироваться в плюралистическом обществе, чем в тоталитарном или ортодоксальном, или в обществе, где политика культурного плюрализма провозглашена на государственном уровне, как например, в Канаде или в Швеции.

Нельзя не назвать и такие факторы, как экономическая и политическая стабильность в принимающей стране, уровень преступности, от которого зависит безопасность мигрантов, возможность общаться с представителями другой культуры, позиция СМИ, которые создают общий эмоциональный настрой и общественное мнение по отношению к другим этническим и культурным группам[19].

Мультикультурный человек – это идеал. Процесс психологического роста от монокультурного человека к мультикультурному – это процесс изменения, в котором новые элементы жизни объединяются с полным пониманием того, что такое культура. Этот процесс связан со стрессом и напряжением из-за необходимости приспособления к давлению окружающей среды. Тем не менее, современные исследователи соглашаются с тем, что мультикультурность должна стать важной человеческой и социальной ценностью, тем идеалом, к достижению которого следует стремиться.

Таким образом, кросскультурный шок (КШ) – это совершенно нормальное явление и естественная часть процесса успешной адаптации к новым условиям.

Графическое изображение фаз КШ изображается в форме синусоиды, получившей в зарубежной литературе название - «кривая дубль вз». Хотя крутизна наклона кривой, характеризующих глубину и продолжительность фаз варьирует от случая к случаю, феномен носит универсальный характер.



Нормальный цикл КШ распадается на четыре фазы. Иногда исследователи выделяют еще одну фазу, которую называют - реверсивный КШ.

1 фаза – «Радостное оживление». Эту фазу КШ переживают люди в течение первых недель, а иногда и месяцев после приезда в незнакомую страну (обычно 6-8 недель). Общие ощущения – волнения, временный цейтнот, паника завершена. Регистрация, первое знакомство с местным населением и т.д. Туристы и бизнесмены в командировках переживают только одну фазу КШ – фазу «Радостного оживления».

2 фаза – «шок». Средняя продолжительность этой фазы 2-3 месяца. Типичные рабочие и бытовые «катализаторы» раздражения и озлобления: иная система ценностей страны пребывания; иная управленческая философия; другие установки по отношению к работе и производительности; другие этические принципы; чужой язык, привычки в еде, традиции употребления спиртных напитков; другой юмор; отсутствие привычных товаров, другие традиции и правила вождения автомобиля; другие деньги и т.д.

Единственное место, где вы чувствуете себя, что называется «в своей тарелке», - это встречи с такими же, как вы, иностранцами. Ограничения

круга общения с соотечественниками во время пребывания за рубежом называется добровольной *геттоизацией*. Она замедляет адаптацию, мешает преодолению КШ.

3 фаза – «Выздоровление» обычно продолжается 1-2 месяца. Она начинается тогда, когда приезжий вдруг обнаруживает, что начинает понимать отдельные элементы новой культурной среды, которые ранее от него ускользали. Наиболее типичный признак наступления данной фазы – это возвращение чувства юмора и в первую очередь способности подтрунивать над собственными кросскультурными ошибками. Другим важнейшим признаком фазы «Выздоровление» являются новые знакомства, которые завязываются с представителями местного населения.

4 фаза – «Приспособление». Продолжительность фазы не ограничена. Обычно она заканчивается с возвращением в свою страну. Отличительной чертой этой является растущая способность не только улавливать особенности страны пребывания, но и способность принимать их по нарастающей. Важнейшим признаком начала фазы «Приспособление» выступает критическая переоценка некоторых традиций и элементов системы ценностей своей страны и культуры.

Фаза «Реверсивный кросскультурный шок»- это совокупность ощущений, которые переживает человек, долго живший за границей, когда он вновь возвращается в свою страну. Его переживают практически все, кто отсутствовал долгое время в родной стране довольно длительный срок.

Реверсивный КШ протекает существенно мягче КШ, пережитого за рубежом. Тем не менее, в течение нескольких первых месяцев после возвращения на родину человек часто ощущает подавленность, растерянность, чувствуя себя иностранцем в собственной стране.

Важным фактором, способствующим быстрой адаптации в новой среде, а следовательно, смягчению и сокращению периода кросскультурной фрустрации, является знание иностранного языка:

во-первых, владение языком страны пребывания помогает избежать кросскультурных ошибок недопонимания, возникающих при работе через переводчика;

во-вторых, знание языка, даже минимальное создает благоприятное впечатление как о человеке, который не жалеет времени и сил на адаптацию к местным условиям. Оно существенно ускоряет и облегчает процесс налаживания бытовых знакомств и профессиональных контактов.

2.2. Основные понятия, составляющие и функции национальной культуры

Культура имеет несколько уровней и обуславливает поведение людей. По уровням содержания выделяют национальный (общество), институциональный (профессия), и организационный (компания.)

Каждая культура имеет свою языковую систему, с помощью которой ее носители общаются друг с другом.

Значение языка в культуре любого народа трудно переоценить. Оно сводится к следующим оценкам:

1. язык – это зеркало культуры, в котором отражаются не только реальный окружающий человека мир, но и менталитет народа, его национальный характер, традиции, обычаи, мораль, система норм и ценностей, картина мира;

2. все знания, умения, материальные и духовные ценности, накопленные тем или иным народом, хранятся в его языковой системе – фольклоре, книгах, в устной и письменной речи;

3. язык – это носитель культуры, так как именно с помощью языка она передается из поколения в поколение;

4. язык способствует идентификации объектов окружающего мира, их классификации и упорядочению сведений о нем;
5. облегчает адаптацию человека в условиях окружающей среды;
6. помогает правильно оценить объекты, явления и их соотношение;
7. язык способствует организации и координации человеческой деятельности;
8. язык – это инструмент культуры, формирующий личность человека, который именно через язык воспринимает менталитет, традиции и обычаи своего народа, а также специфический культурный образ мира.

Таким образом, язык является специфическим средством хранения и передачи информации, а также управления человеческим поведением.

Ценность представляет собой отношение к вещи, событию, процессу и т.д. таким образом, *ценности* – это сложные, определенным образом сгруппированные принципы, придающие стройность и направленность разнообразным мотивам человеческого мышления и деятельности в ходе решения общих человеческих проблем[19].

У каждого народа складывается собственная система ценностных отношений к природе, людям своей и чужой общности, идеям, вещам и т.д. На основе этих отношений формируется система ценностей этого народа и его культура.

Благодаря *системе ценностей* обеспечивается ценность данной культуры, ее неповторимый облик, необходимая степень порядка и предсказуемости.

Общие представления, регулирующие поведение людей, вырабатываются в обществе и называются *социальными нормами*.

Нормативность является одним из существенных свойств культуры любого общества и народа. Это выражается в том, что в каждой культуре существуют довольно большое количество норм, относящихся ко всем сферам жизнедеятельности общества. На практике нормы культуры

представляют собой существующие правила, образцы поведения, критерии и т.д., которые ограничивают природную вседозволенность и требуют неукоснительного их выполнения во всех без исключения случаях.

В зависимости от способа, характера, цели и сферы применения, границ распространения, строгости исполнения все многообразие *поведенческих норм* разделилось на следующие виды: *нравы, обычаи, традиции, обряды, законы*.

Обычай - стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычным для его членов. В.И. Даль в «Толковом словаре живого великорусского языка» определял обычай как «принятый порядок, обряд, общий образ действия». В процессе исторического развития обычаи могут устаревать и заменяться другими.

Исторически складывающиеся нормы поведения, передающиеся из поколения в поколение, соблюдаются в силу установившихся привычек и традиций.

Привычка - сложившийся способ поведения, который в определенных обстоятельствах приобретает для индивида характер внутренней потребности. Привычки могут складываться стихийно, быть результатом направленного воспитания, перерасти в устойчивые черты характера человека и т.д. Как гласит народная мудрость, «привычка - вторая натура» [8].

Традиции (от лат. traditio - передача, предание) - исторически сложившиеся и передаваемые от поколения к поколению общественные установления, идеи, ценности, нормы поведения и т.д. Традиции являются элементами социально-культурного наследия, сохраняющимися в обществе или в отдельных социальных группах в течение длительного времени. Они образуют механизм хранения, передачи, воспроизводства и закрепления опыта (в том числе и поведенческого), способ реализации

общественных отношений, поддерживаемый силой общественного мнения, массовых привычек и убеждений.

Обычаи, привычки, традиции и родственные им понятия «обряды» и «ритуалы» освещены авторитетом предков и многовековым опытом, часто являются непререкаемой нормой поведения людей в различных жизненных ситуациях. Очень емко это выразил А.С. Пушкин: «Обычай - деспот меж людей».

С обычаями и традициями тесно связаны **нравы** - нормы поведения людей, которые могут быть подвергнуты этической оценке. В основе таких оценок лежат понятия «добра» и «зла», «справедливости» и «несправедливости» и др. Как говорили в старину, «не то хорошо, что хорошо, а то, что нравно». Нравы фиксируют то, как фактически ведут себя люди, что они разрешают себе и что запрещают. Нравы - это те эталоны и нормы поведения, которыми непосредственно руководствуются люди[5].

Таким образом, обычаи и нравы - существующие в действительности (эмпирические) способы поведения, которые выступали и сегодня в известной мере выступают регуляторами взаимоотношений людей в повседневной жизни. Как и другие явления общественной жизни, они подвержены постоянным изменениям, в основном под воздействием таких факторов, как социально-экономическое развитие и уровень общественного сознания.

Еще одно исследование было предпринято американцем *Дж Рокичем*, который сравнивал представителей различных социальных и этнических групп в США, а также студентов из различных стран, используя классификацию ценностей по двум категориям «базовые» и «инструментальные».

Базовые при этом отражают конечные ценности человека, а *инструментальные*, по сути, являются средством их достижения.

Соотношение базовых и инструментальных ценностей наглядно можно проиллюстрировать известной всем из романа Ильфа и Петрова дилеммой «Автомобиль – это средство передвижения или роскошь?». По мысли Рокича, именно принадлежность к той или иной национальной культуре обуславливает распределение ценностей на базовые и инструментальные и предопределяет те или иные поведенческие установки. Он предложил исчерпывающий перечень из 18 переменных в каждой из представленных групп.

Таблица 1

Ценности личности по Рокичу

| Базовые ценности | Инструментальные ценности |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Комфортная жизнь | Амбициозность |
| 2. Интересная жизнь | Широта мышления |
| 3. Ощущение достижения | Развитие способностей |
| 4. Мир во всем мире | Легкий нрав |
| 5. Стремление к красоте | Любовь к чистоте |
| 6. Равенство | Мужество |
| 7. Безопасность семьи | Стремление поощрять |
| 8. Свобода | Готовность прийти на помощь |
| 9. Счастье | Честность |
| 10. Внутренняя гармония | Воображение |
| 11. Любовь | Независимость |
| 12. Уверенность в завтрашнем дне | Интеллект |
| 13. Удовольствие | Логика мышления |
| 14. Спасение души | Способность любить |
| 15. Общественное признание | Покорность |
| 16. Здоровье | Вежливость |
| 17. Настоящая дружба | Ответственность |
| 18. Мудрость | Самоконтроль |

С точки зрения сравнительного менеджмента значимость этих исследований состояла в том, что они практически обнаружили наличие существенных расхождений в системах ценностей представителей различных национальных культур и обусловленность их поведения данными ценностными ориентациями[19].

Сравнение ценностных приоритетов представителей различных национальных культур приведено в табл. 2

Таблица 2

Приоритеты в системе ценностей американской, японской и арабской культур

| Американская | Японская | Арабская |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| 1. Свобода | Принадлежность | Безопасность семьи |
| 2. Независимость | Групповая гармония | Гармония в семье |
| 3. Уверенность в себе | Коллективизм | Следование родительским наставлениям |
| 4. Равенство | Возраст (старшинство) | Возраст |
| 5. Индивидуализм | Групповой консенсус | Авторитет |
| 6. Конкуренция | Сотрудничество | Компромисс |
| 7. Эффективность | Качество | Преданность |
| 8. Время | Терпение | Исключительное |
| 9. Прямота | Опосредованность отношений | Опосредованность отношений |
| 10. Открытость | Посредничество | Гостеприимство |
| 11. Агрессивность | Межличностные отношения | Дружба |
| 12. Неформальность отношений | Иерархия | Формализм/восхищение |
| 13. Ориентация на будущее | Преемственность | Прошлое и настоящее |
| 14. Готовность к риску | Консервативность | Религиозная вера |
| 15. Креативность | Информация | Традиция |
| 16. Личные достижения | Групповые достижения | Социальное признание |
| 17. Успех | Успех | Репутация |
| 18. Деньги | Взаимоотношения | Дружба |
| 19. Материальный достаток | Гармония с природой | Принадлежность |
| 20. Приватность | Связи | Семейные связи |

Американские ученые *Дж. Оллпорт, П. Вернон, К. Линдзи* одними из первых предложили метод оценки ценностей. В проводимых ими

исследованиях они использовали классификацию человеческой деятельности и базовых идей на теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Данное исследование оказалось весьма значимым для сравнительного менеджмент, поскольку доказывало взаимозависимость и взаимообусловленность ценностей и поведения.

Таблица 3

Классификация ценностей и видов деятельности по Дж. Оллпорту, П. Вернону, К. Линдзи

| Тип человека | Приоритетные ценности и вид поведения |
|----------------------|--|
| Теоретический | Ценит открытие истины. Критичен, рационален, стремится упорядочить и систематизировать свои знания |
| Экономический | Ценит то, что полезно. Занят практическими делами, особенно бизнесом, оценивает все утилитарно, прагматичен. |
| Эстетический | Ценит красоту и гармонию, качество и симметрию. Находит удовлетворение в артистическом экспериментировании. |
| Социальный | Ценит альтруизм и филантропию. Добр, участлив, неэгоэстичен, любит людей. |
| Политический | Ценит власть и влияние. Стремится к лидерству, наслаждается конкуренцией и борьбой. |
| Религиозный | Ценит единение с «космосом», мистически относится ко всему. |

2.3. Системный подход к содержанию культуры

С. Робинсон выделяет три основных подхода к сравнительному менеджменту. Первый из них – **универсальный** – акцентирует свое внимание на общих, сходных чертах, а не различиях в управленческой практике различных стран и настаивает на транслируемости по странам и регионам.

В противовес ему, **экономико-кластерный** подход объясняет сходства и различия в национальных системах менеджмента различных

стран достигнутым уровнем экономического развития.

Культурно-кластерный подход фокусируется на специфике установок и особенностях поведения, которые и определяют сходства и различия в постановке и решении управленческих задач.

Все три названных подхода обогащают наше понимание процессов управления в сравнительном менеджменте.

Культура многогранна, состоит из ряда взаимосвязанных элементов, и изменения, затронувшие один из ее элементов, влияют на все остальные, при этом выделяются следующие элементы:

Система семьи - это семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье впервые вырабатываются образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т.п.)

Система образования – это то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. Так, например, в одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других наоборот.

Экономическая система – это способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги. При этом имеют место групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

Политическая система – это то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Это могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии.

Религиозная система – это нематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которых ориентируются функционирующие в этом обществе организации.

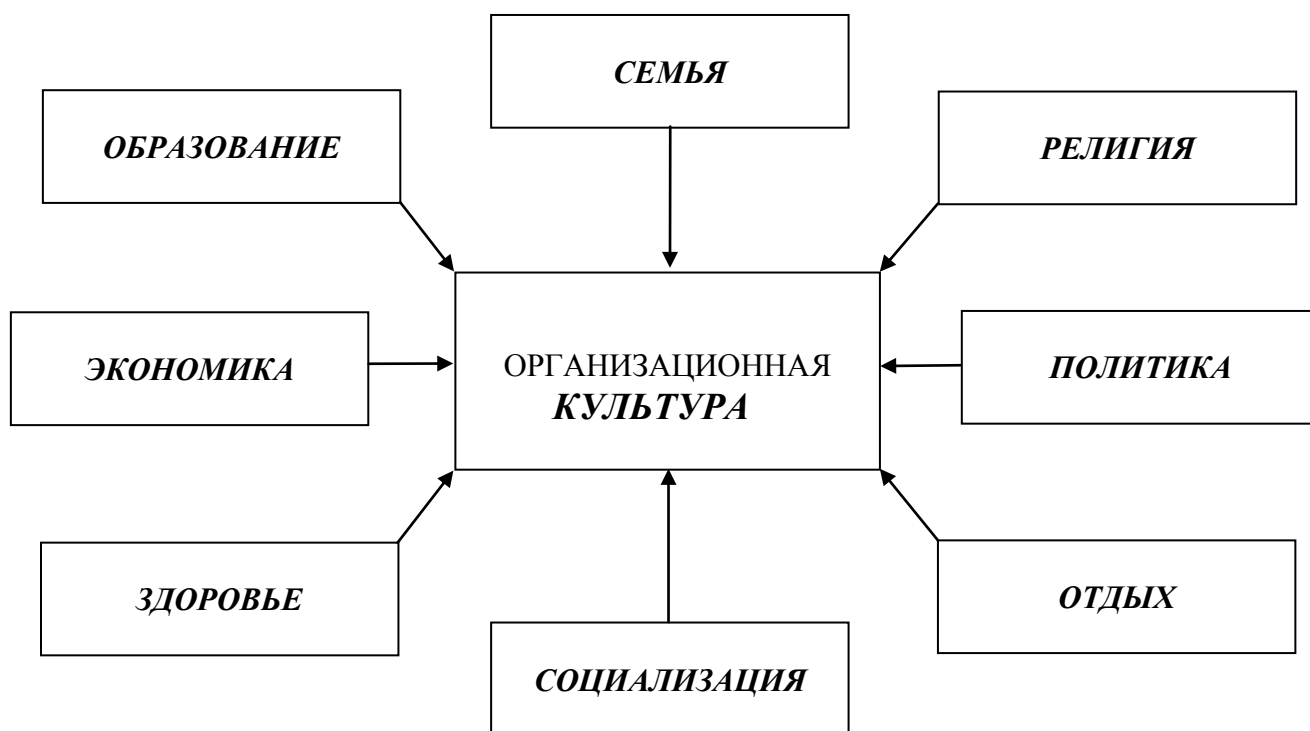


Рисунок. Системный подход к изучению национального в организационной культуре

Система социализации – это сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система здоровья – это способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляется забота о жертвах бедствий и инцидентов.

Система отдыха - это пути социализации людей и использования своего свободного времени. Некоторые культуры уделяют значительное внимание занятию людьми спортом, культивируются различные виды активного отдыха. В ряде культур имеет место акцентирование внимания во время отдыха на народные танцы и пение, на посещение зрелищ и т.д.

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры, которая чаще всего принимается во внимание при

формировании культуры организации, действующей в данном обществе[19].

Вопросы самоконтроля и практические задания

1. Назовите три основных категории симптомов кросскультурного шока.
2. Перечислите формы проявления кросскультурного шока.
3. Что такое кросскультурный шок?
4. Перечислите внутренние факторы адаптации и преодоления культурного шока
5. Перечислите внешние факторы, влияющие на адаптацию и культурный шок.
6. Процесс психологического роста от монокультурного человека к мультикультурному – это...?
7. Перечислите фазы нормального цикла кросскультурного шока.
8. Что такое «Реверсивный кросскультурный шок».
9. Значение языка в культуре любого народа.
10. Перечислите виды поведенческих норм
11. Базовые и инструментальные конечные ценности человека?

Практическое задание

Смоделируйте процесс изучения кросскультурного шока и формы его проявления(схема).

ГЛАВА 3. ПАРАМЕТРЫ КУЛЬТУРЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ К ВРЕМЕНИ И К ПРИРОДЕ

3.1. Отношение к времени

Разные деловые культуры по-разному относятся к времени. Очевидно, что успешное управление организацией затрудняется, если занятые в ней работники по-разному чувствуют и оценивают время. От того, насколько партнеры по бизнесу из разных стран одинаково относятся к времени, часто зависит успех сотрудничества.

Деловые культуры подразделяются на полихронные и монокронные.

Для представителей монокронных культур (Скандинавия, Англия, Германия, США и др.) важной психологической установкой в бизнесе является последовательность и концентрация на одном деле в каждый данный момент, т.е. к времени относятся серьезно. Точность и пунктуальность рассматриваются как обязательный атрибут серьезного бизнесмена. Одновременное занятие несколькими вопросами считается плохим тоном, неумением себя организовать. Представители монокронных культур (помимо стремления делать не более одного дела в единицу времени) обычно отличаются крайней пунктуальностью. Их лозунг «Время-деньги». Опоздание на деловой завтрак, встречу и т.п. рассматривается как нарушение делового протокола. На переговорах наблюдается стремление сразу сосредоточиться на главном.

Представители полихронных культур (азиатские, латиноамериканские, арабские страны, а также Испания, Португалия), напротив, считают нормальным заниматься одновременно несколькими делами. Случающиеся из-за этого систематические подвижки в расписании и т.п. здесь воспринимаются в целом спокойно. Очевидно, что при этом часть дел оказывается незаконченной в срок. К полихронной культуре тяготеет и Россия.

Полихронные культуры (обычно полихронность дополняет высокую контекстность культуры) относятся к времени более свободно. Опоздание на 10-30 минут на встречу часто является частью протокола и иногда даже может рассматриваться как констатация значимости положения опоздавшего, наличия у него серьезного бизнеса.

Часто допускается приглашение на деловой завтрак или обед третьих лиц или партнеров по другим сделкам. Причем это может быть сделано без предварительного предупреждения. В этом случае беседа может «скакать» с бизнеса на бизнес. Подобное ведение дел считается нормальным и не рассматривается как нарушение протокола.

Согласно традициям, в полихронных культурах не рекомендуется начинать встречу или деловой завтрак с обсуждения дела. Это считается невежливым и нормальным считается, когда обсуждение дела откладывается на вторую или третью встречу.

Более важным считается создание общего контекста для сотрудничества: установление неформальных связей через поиск общих знакомых, выявление общих интересов и хобби. Попытки ускорить переход к делу, «подталкивание» собеседника замечаниями типа «давайте теперь перейдем к теме наших переговоров», могут быть восприняты как бестактность, вызвать подсознательное неприятие вас как партнера.

3.2. Отношение к природе

Отношения между природой и культурой зависят в первую очередь от культуры, от ее характера и особенностей, которые в свою очередь во многом обусловлены своеобразием религии. Так имеются существенные различия между западной культурой, основанной на христианстве, и восточной, основанной на исламе и других восточных религиях.

Согласно концепции К. Юнга, восточный человек – интраверт, его сознание направлено внутрь себя, он ищет спасения в самом себе, в

совершенствовании своей духовности. Мусульманин не смотрит на природу как на «профанную вещь», т.е. на то, что можно присвоить, подчинить и тем более разрушить. Для него характерно смирение, преклонение и обожествление природы. В еще большей степени показательны в этом плане индийские религии, в особенности джайнизм, в котором, характерный для этих религий принцип не причинения вреда всему живому доведен до крайней точки. Так, последователи джайнизма не могут заниматься земледелием, ибо вспашка земли может привести к убийству живых существ – червей и насекомых.

Западный христианин придерживается куда более прагматического отношения к природе. Согласно К. Юнгу, западный человек – экстраверт, его разум направлен вовне. Он ищет спасения не в самом себе, а в господстве над природой и окружающим миром. Он давно уже видит себя преобразователем и покорителем природы. Отсюда известное выражение «природа – не храм, а мастерская, и человек в ней - работник». Такой подход во многом обусловлен тем, что труд в христианстве выступает как основной удел человека, одна из главных его ценностей.

Выделяют три разных подхода к природе:

1. Природа (окружающая среда) рассматривается как подчиненный человеку объект, как источник для удовлетворения потребностей. Взаимодействие часто рассматривается как борьба за получение от природы тех или иных ресурсов или материальных благ.

До известной степени этот подход был исторически присущ большинству современных развитых стран. Так, например, вода в Великих озерах США, которую сейчас можно пить, еще в конце 60-х гг. была загрязнена настолько, что, по словам очевидцев, на побережье стоял устойчивый запах помойки.

2. на противоположном полюсе находится фаталистическое, подчиненное отношение к природе. Например, наводнением разрушило

деревню и унесло много человеческих жизней и сторонники такого подхода скажут, что так предначертано судьбой, такова воля Божья.

Для этого подхода характерно чувство незащищенности и страха перед стихией. Обычно этот подход можно встретить в развивающихся странах с низким уровнем образования и жизни населения.

Человек – это часть природы и он должен жить в гармонии с природой. Он не должен менять природу под себя, а подстраиваться под ее законы. Такой подход в наибольшей степени характерен для Японии и некоторых стран Юго-Восточной Азии.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое полихронная культура?
2. Что такое монохронная культура, и ее представители?
3. Представители полихронных культур?
4. От чего зависят отношения между природой и культурой?
5. Выделяют три разных подхода к природе. Опишите эти подходы.

ГЛАВА 4. МОДЕЛЬ И ПАРАМЕТРЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

4.1. Модель Г. Хофстеде

Национальная культура, формируя систему базовых ценностей и социальных стереотипов, предопределяет различные модели поведения из разных стран, в казалось бы, в абсолютно схожих ситуациях. Она обуславливает различный выбор при принятии бытовых и управленческих решений, когда мы сталкиваемся с поведенческими и управленческими дилеммами.

Исследователи разных школ выделяют до 30 параметров, связанных с поведением представителей различных национальных культур и их отношениях с другими людьми.

Голландский исследователь проблематики кросскультурного менеджмента Г. Хофстеде на основе обработки результатов анкетирования выделил 4 важнейших *параметра деловой культуры*:

- 1 соотношение индивидуализма и коллективизма
- 2 дистанция власти
- 3 соотношение мужественности и женственности
- 4 избегание неопределенности.

После посещения Китая Г. Хофстеде обнаружил, что четырехфакторная модель культуры, которая с высокой убедительностью объясняла большинство поведенческих особенностей, присущих европейским и североамериканским странам, абсолютно недостаточна для понимания стран Востока. В результате дополнительных исследований, проведенных в Китае, Японии и странах Юго-Восточной Азии был выявлен восточный фактор – ***фактор конфуцианского динамизма***. Высокая степень конфуцианского динамизма в национальной культуре означает работу и жизнь, ориентированные на будущее, бережливость, и склонность к долгосрочным инвестициям (капиталовложения в будущее), а

также стремление к стабильности, предсказуемости (граничащей с фатализмом) и гармонии в обществе.

Культура – это всегда коллективный и социальный феномен. Культура не наследуется генетически, личность обучается культуре, познает ее в соприкосновении с социальной средой.

Натура человека – это то, что делает человека человеком, составляет универсальный уровень ментального программирования. Сюда можно отнести способность человека чувствовать страх, злобу, грусть, радость, переживать влюбленность, желание жить и нежелание умирать, желание быть самим собой и т.д. однако там, где заканчиваются чувства и начинается их конкретное проявление (как именно выражается гнев, страх и радость и т.д.), там человеческая натура уступает место культуре. Дополняя человеческую натуру, культура демонстрирует способность передаваться с высокой степенью целостности от поколения к поколению, оставаясь в отличие от человеческой природы отнюдь не наследуемой на генетическом уровне.

Если с одной стороны культура опирается на человеческую натуру, то с другой – дополняется индивидуальными характеристиками личности человека (ИХЛЧ). Под ИХЛЧ подразумевается уникальное программное обеспечение ума, присущее данному конкретному человеку и отличающее его от других. ИХЛЧ формируются частично наследственно и частично уникально. Наиболее интенсивно процесс научения культуре окружающего общества идет на трех основных этапах жизни человека, в рамках трех формализованных социальных институтов: семьи, школы, работы.

Коллективизм и индивидуализм. В разных странах и национальных культурах в рамках семьи, школы и работы человек усваивает определенную систему ценностей. И всегда одной из составляющих этой системы выступает отношение к коллективизму и индивидуализму.

Под **коллективизмом** понимается такая система ценностей, в которой человек воспринимает себя, прежде всего как часть группы, а уже затем как отдельную личность.

В **индивидуалистской** системе ценностей личность выходит на первое место.

В коллективистских культурах система ценностей прямо противоположная: здесь человека с раннего детства приучают к мысли, что интересы коллектива всегда выше личных, что чувства и стремления индивидуума вторичны по сравнению с общественным благом. Подход, который в нашей стране наиболее емко выражался словами известной песни «Раньше думай о Родине, а потом о себе».

Обычно в качестве примера национальной культуры с максимальной степенью коллективизма называют Японию, а с максимальной степенью индивидуализма - США. Восточные общества обычно тяготеют к коллективистской культуре. В Европе к ним относят Испанию, Португалию, Грецию и, как ни странно, Австрию. К индивидуалистской культуре – северные страны. Характерно, что степень индивидуализма населения, как правило, растет по мере роста средних доходов на душу населения.

| коллективизм | индивидуализм |
|---|---|
| <i>Семья</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - воспитание в духе «мы» - мнение семьи важнее личного - обязательства по отношению к семье: гармония интересов, уважение к общей позиции, чувство стыда за проступки | <ul style="list-style-type: none"> Воспитание в духе «я» - уважение к личному мнению - обязательства по отношению к себе: собственные интересы, самоактуализация, вина |
| <i>Школа</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - учиться надо в молодости - учат «как» делать что-то | <ul style="list-style-type: none"> - постоянное обучение - учат, как учиться |
| <i>Работа</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - двойной стандарт – «мы» и «они», «истина конкретна» - «другие» – не наша забота - отношения выше цели - отношения руководитель-работник основаны на принципах морали | <ul style="list-style-type: none"> - этический стандарт и закон универсальны для всех - «другие» - ресурсы - цель выше личных отношений - отношения руководитель-работник базируются на рациональной основе |

Дистанция власти. Под **дистанцией власти** подразумевается степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, которая воспринимается членами общества как нормальная и сама собой разумеющаяся и при которой члены общества чувствуют себя комфортно.

Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления и чиновничеству. Для них характерно подчеркнутое сохранение неравенства в статусе, как в формальных, так и в неформальных отношениях.

Характеристики стран с высокой дистанцией власти

1. сотрудники предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства
2. подчиненные ожидают, когда им скажут, что надо делать
3. идеальный руководитель либо предельно автократичен, либо выступает в роли своего рода «отца семейства»
4. разрыв в оплате труда сотрудников может превышать двадцатикратный уровень
5. распространено наличие у руководителей привилегий, которое воспринимается как нормальное

| Низкая дистанция власти | Высокая дистанция власти |
|---|---|
| Семья | |
| - у детей воспитывают собственный характер - отношения с родителями на основе равенства | - дети должны слушаться родителей (послушание) - почтительное отношение к старшим (подчинение) |
| Школа | |
| - в обучении центральная фигура – учащийся - обучение – объективный процесс познания | - в обучении центральная фигура – учитель - обучение – восприятие мудрости учителя (гуру) |
| Работа | |
| - иерархия – временное ролевое неравенство, нужное для удобства управления - с подчиненными принято консультироваться - идеальный руководитель – демократ | - иерархия – естественное, постоянно существующее неравенство - подчиненным говорят, что надо делать - идеальный руководитель – великодушный и доброжелательный адвокат |

Дистанция власти наиболее велика в восточных культурах. Высокая дистанция власти отмечается в России и в странах СНГ. Противоположный полюс – Северная Европа, Англия и США.

Соотношение мужественности и женственности.

Мужественность – приверженность общества таким ценностям, как рекорды, достижения, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех и т.п. Мужественность обычно доминирует в обществах, где социальные роли мужчин и женщин в течение длительного времени разнились. Мужественность не обязательно подразумевает юридическое неравенство полов. Скорее наоборот. В обществах, где господствуют ценности мужественной культуры, мужчины и женщины обычно имеют абсолютно равные права. В этих обществах женщинам часто присуще стремление уравниваться с мужчинами в профессиональной деятельности, перенять многие стереотипы традиционно мужского поведения. Россия - страна с преобладанием мужественной культуры. В 30-е гг. советские женщины повсеместно соревновались с мужчинами в так называемых мужских профессиях – летчики, шахтеры, трактористы и т.п. К странам с мужественной культурой относятся США, Германия, Швейцария, Англия, и многие др. страны. В системе ценностей деловых культур, где преобладают мужественные начала, работа обычно считается важнее домашних функций, хотя и осуществляется во имя процветания семьи. В руководителе уважают силу, быстроту решений, масштабность подходов, жесткость.

Некоторые социальные характеристики, присущие «мужественным» странам

1. карьера и материальное благополучие являются основными показателями успеха
2. настоящими мужчинами называют людей амбициозных, решительных и жестких. Настоящий мужчина – это большой комплимент.

3. акцент, даже среди друзей, делается на соревновательности и высокие результаты
4. фактически люди живут во имя работы, а не работают для того, чтобы жить
5. хороший руководитель должен не советоваться с коллективом, а решать вопросы
6. основной метод разрешения конфликтов – силовой
7. женщина – политический деятель или крупный менеджер – редкость.

Женственность – это приверженность общества таким ценностям, как выстраивание ровных отношений, склонность к компромиссам, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни и т.д. Примером женственной культуры, сохранившей существенные элементы неравенства между полами, является Япония. В руководителе в этой культуре уважают умение организовать без конфликтную групповую работу, добиться консенсуса, разработать справедливую мотивацию и т.д.

К наиболее женственным традиционно относят культуры Скандинавских стран, Данию и Голландию.

| Женственность | Мужественность |
|--|---|
| Семья | |
| <ul style="list-style-type: none"> - акцент на отношения - солидарность - разрешение конфликтов через компромисс и переговоры | <ul style="list-style-type: none"> - акцент на достижения - соревновательность - разрешение конфликтов силовыми методами |
| Школа | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ориентация на среднего - цель – социальная адаптация - результаты учебы не очень важны | <ul style="list-style-type: none"> - ориентация на лучшего - Цель – академические успеха - плохая учеба, отчисление - катастрофа |
| Работа | |
| <ul style="list-style-type: none"> - над напористостью посмеиваются - ценится скромность в самооценке - акцент на качество жизни - взвешенность в поступках приветствуется | <ul style="list-style-type: none"> - напористость, самоуверенность приветствуется - ценится умение себя подать - акцент на карьеру - решительность в поступках приветствуется |

Избежание неопределенности – это такая степень неопределенности, нестабильности, двусмысленности, которую в данной культуре воспринимают как нормальную и при которой члены общества чувствуют себя комфортно.

Избежание неопределенности не следует путать с избежанием риска. Риск связан со страхом, а неопределенность – с тревогой. Риск обусловлен конкретным событием, а неопределенность и тревога могут не иметь объекта. В качестве одного из путей ограничения неопределенности люди используют разработку подробных законов, правил поведения и инструкций на все случаи жизни. Серьезная зарегулированность общественной и экономической жизни – одни из показателей того, что для данной национальной культуры присуща высокая степень избежания неопределенности. Здесь обычно считается, что все, что не разрешено, то запрещено и незаконно, и вместе с тем, что характерно, распространено повсеместное нарушение законной и общих правовой нигилизм. Неисполнение (нарушение) многочисленных законов и подзаконных актов обычно не только не осуждается обществом морально, но и пользуется поддержкой большинства населения. На другом полюсе находятся культуры с низкой степенью избежания неопределенности. Здесь исходят из того, что всего предугадать нельзя. Детальным контрактам предпочитают рамочные договоренности с возможностью корректировки по ходу. Все, что не запрещено, здесь считается разрешенным. В целом здесь часто господствует подход, некогда сформулированный Наполеоном: «Сначала ввяжемся в бой, а там посмотрим». К странам с низкой степенью избежания неопределенности относятся Англия, Скандинавия (кроме Финляндии), Дания, США. К странам с высокой степенью избежания неопределенности – Германия, Бельгия, Австрия, Швейцария, страны Южной и Западной Европы.

Деловая культура России и стран СНГ имеет степень избегание неопределенности выше среднего. Причем исследователи отмечают, что для молодого поколения русских предпринимателей (20-30 лет) степень избегания неопределенности существенно снижается.

Социальные характеристики стран с высокой степенью избегания неопределенности

1. жители обычно негативно настроены по отношению к структурам власти
2. часты проявления национализма, распространено раздражение по отношению к национальным меньшинствам
3. большинство населения с недоверием относится к молодежи
4. люди склонны более полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл и житейский опыт
5. переход на другую работу или переезд на новое место жительства – серьезное событие, которое требует большой концентрации сил.

| Слабое избегание неопределенности | Сильное избегание неопределенности |
|--|--|
| Семья | |
| - непривычно – любопытно - расслабленность, добродушие, низкие стрессы - демонстрация эмоций и агрессии недопустима | - отличное, непривычно – опасно - высокая стрессовость, уровень беспокойства и тревожности - демонстрация эмоций и агрессии нормальна |
| Школа | |
| - учащимся комфортно: При неструктурированных программах При нечетко поставленных целях При недетализированных заданиях При работе без расписания Когда учитель говорит «не знаю» | Учащимся комфортно: При структурированных программах При четко поставленных целях При детализированных заданиях При четком расписании Когда учитель говорит «знает все» |
| Работа | |
| - нелюбовь к правилам (устным и письменным) - нелюбовь к стандартам и формальностям | - эмоциональная потребность в правилах – письменных и устных - как можно больше формализации и стандартов |

4.2. Культуры универсальных и конкретных истин

Обществам с высокой степенью избежания неопределенности присуще активное законотворчество (т.е. имеются законы и правила на все случаи жизни). Однако выработка детального законодательства, принятие многочисленных инструкций и укладов и положений не всегда сопровождаются стремлением им следовать, а скорее наоборот.

Голландский ученый Фонс Тромпенаарс исследовал эту особенность различных деловых культур. По степени следовать законам и находить основания для их нарушения он разделил национальные культуры на культуры универсальных и конкретных истин. В культурах, где господствуют универсальные истины, традиционным является высокая законопослушность.

Морально-этический стандарт этих культур иллюстрируется поговоркой «Сократ мне друг, но истина дороже».

В культурах, где господствуют конкретные истины, традиционным является поиск причин и моральных оправданий для нарушения правил. Пословица: «Закон, что дышло, куда повернешь, туда и вышло».

В любом обществе одни имеют более высокий статус, чем другие. Различия в статусе обычно определяются переплетением двух групп факторов: личных достижений человека и известного стартового статуса, доставшегося ему в наследство от предков. Важную роль для статуса обычно играют пол, возраст, образовательный ценз, профессия, связи и друзья.

Все деловые культуры условно подразделяются на две большие группы:

1 группа - статус человека в обществе определяется в первую очередь на основании его личных качеств и поступков (в семье, школе и на работе). Здесь определяющими моментами являются способности, талант,

трудолюбие, настойчивость в достижении целей, т.е. судьба человека находится в его руках.

2 группа – статус человека и его место в обществе зависят, прежде всего, от многочисленных внешних факторов, зачастую не связанных с его поступками и поведением (происхождение, принадлежность к определенной касте, элитное образование, доставшееся наследство, религия, раса и т.п.) от самого человека здесь мало что зависит. Так сказать: «Королями не становятся, королями рождаются».

Эта особенность национальных культур была впервые исследована американским ученым Эдвардом Холлом. Результатом стало условное деление деловых культур на низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные. К странам с низкоконтекстуальной деловой культурой относятся США, Скандинавские страны, Нидерланды и др. человек здесь оценивается прежде всего на основе собственных поступков и достижений. Уважение вызывается способностями и трудолюбием. («Этот человек сам себя сделал»).

В рамках культуры с высоким контекстом ситуация во многом противоположна. Страной с крайне высокой контекстуальностью культуры является Индия, где принадлежность к низшим кастам в значительной мере перекрывает дорогу в высшие слои общества. К высококонтекстуальным культурам относят страны Южной и Юго-Западной Европы, страны Востока, Латинской Америки. Великобритания, Австрия, Германия, Бельгия, Швейцария занимают промежуточное положение. Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и в странах СНГ.

Для культур с высоким контекстом особое значение имеет то, как человек одет, каким автомобилем он пользуется, какой институт закончил, в какой поликлинике обслуживается, работал ли во властных структурах и т.п.

Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры

В различных культурах существует разное отношение к проявлению эмоций в деловых отношениях.

Голландский ученый Фонс Тромпенаарс выделил два типа деловых культур: эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные.

В культурах эмоционально нейтральных не принято афишировать свои чувства, они держатся под жестким контролем, и «просачиваются на поверхность» в минимальных количествах. Сильные чувства могут выражаться едва заметными жестами и мимикой. В этой культурах участники беседы говорят строго по очереди, стремятся никогда не перебивать друг друга. Здесь принято выражать благодарность по малейшему поводу и не подчеркивать разногласий. Во время деловой или дружеской беседы ценится умение держать паузу. *Эмоционально нейтральная* деловая культура в Японии, в ходе переговоров японская сторона всегда жестко контролирует свои эмоции. Мягкая улыбка, постоянно легкие поклоны и поддакивание японцев на деловых встречах часто сбивают с толку и раздражают представителей эмоционально вовлеченных культур. К эмоционально нейтральным культурам относятся ряд стран Юго-Восточной Азии, Китай, Скандинавские страны.

Промежуточное положение занимают Великобритания, США, Канада, Бельгия, Германия, Австрия, Швейцария.

В эмоционально вовлеченных культурах проявление эмоций в ходе переговоров, на рабочем месте и в быту считается не только уместным, но и необходимым. Отсутствие эмоций часто расценивается как черствость, безразличие, оно может вызвать обиду и ухудшение отношений. К эмоционально вовлеченным культурам относятся страны Арабского Востока, Латинской Америки, Южной Европы. К странам с эмоционально вовлеченной культурой относится и Россия.

4.3. Понятие организационной культуры, функции и уровни

Организационная культура (ОК) определяет уникальность, неповторимость и, в конечном счете, конкурентоспособность каждой организации.

Организационная культура – это совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется всеми сотрудниками организации, позволяет выделить организацию во внешней среде и добиться ее эффективной внутренней интеграции.

Организационная культура делает сильной: сильное лидерство; степень, в которой работники разделяют ценности культуры; степень приверженности этим ценностям.

К основным функциям организационной культуры (ОК) относятся:

1. ОК позволяет работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других аналогичных образований. Она делает возможным достижение общих целей и задач на основе единых и общепризнанных принципов деятельности.

2. ОК образует между работниками своеобразные мостики, цепочки взаимопонимания: единые взгляды и интересы.

3. ОК определяет для всех работников ценности и правила поведения в организации. Эти правила предписывают, что соответствует принятым в той или иной организации нормам. Они объясняют, что допустимо, а что нет (Кодекс Корпоративного поведения).

4. ОК определяет, как сотрудники организации к окружающей их действительности, насколько организация готова и способна к изменениям, подстраиваясь под изменения внешней среды и противодействуя ей. Сильная корпоративная культура всегда характеризуется стремлением к новшествам, поощряет новации. Обычно подобная культура стремится сохранить гибкость в организационной

структуре фирмы, свободный обмен информацией и неформальный, творческий характер отношений между работниками.

5. Деловая культура организации показывает пути и средства, используя которые ее работники могут реализовать свой потенциал, добиться признания, продвинуться по карьерной лестнице. Она определяет, какой род деятельности в данной структуре считается важнейшим, какие поступки заслуживают поощрения, а какие порицания.

6. каждая сложившаяся ОК имеет своих героев, «борцов за идею», «мучеников». Именно они показывают пример отношения к базовым ценностям культуры данной организации. Базовые ценности обычно устанавливаются основателями компании в первые годы ее существования.

7. ОК не только устанавливает формальные, но и вырабатывает неформальные обряды и ритуалы, регулирующие повседневную жизнь, придающие дополнительный смысл и стимул работе, а порой и скрашивающие однообразие и монотонность текущих дел. Например: в России и странах СНГ обряд «прописки» нового сотрудника в коллективе (с первой зарплаты угощать коллег). В США наоборот менеджеры и сослуживцы нового сотрудника приглашают его на ланч, ужин или барбекю.

8. важным фактором, определяющим характер ОК и способствующим сохранению ценностей культуры бизнеса, является налаживание эффективного обмена информацией.

Американский социальный психолог **Эдгар Х. Шейн** выделяет в ОК следующие **три уровня**:

1. **уровень артефактов** – самый поверхностный, внешне видимый или «символический» уровень ОК, включающий все внешние проявления культуры, которые способен воспринимать человек (технологии, архитектура, логотип, организационный фольклор, форменная одежда и

т.п.). артефакты требует дешифровки, поскольку несмотря на то, что они легко обнаруживаются, они могут быть по-разному интерпретированы.

2. *уровень верований и ценностей* – более глубокий, явно не проявляемый уровень ОК, который обнаруживается либо через взаимодействие с физическим окружением, либо через социальный консенсус. Таким образом, через «символические» атрибуты духовного и материального окружения, относящегося к первому уровню, - осуществляется передача ценностных ориентаций в организации. Ценностные ориентации направляют организацию, задают траекторию ее развития и являются двигателями бизнеса.

3. *уровень базовых предположений* – самый скрытый, глубинный и с трудом осознаваемый уровень ОК. Э. Шейн выделяет 5 базовых предположений, которые направляют жизнедеятельность организации:

1. предположения о характере взаимоотношений с окружением;
2. предположения об отношениях с природой, а также об абсолютности истины;
3. предположения о природе человеческой натуры, которые отражают мысленные модели и убеждения менеджеров по отношению к подчиненным;
4. предположения, связанные с отношением к работе, которые определяют, что в организации важнее: статус человека или его действия, т.е. преобладает статусный подход, или оценка по результатам;
5. предположения о характере взаимоотношений внутри организации, на какой основе они строятся: на отношениях сотрудничества или конкурентной основе.

4.4. Особенности организаторской культуры менеджера

Профессиональная культура как личностное интегративное качество специалиста, включает совокупность знаний, умений, профессионально

значимых личностных качеств и ценностных ориентаций, обеспечивающих эффективность его профессиональной деятельности и продуктивное преобразование профессиональной среды. Организаторская культура менеджера, представляет собой один из видов профессиональной культуры, наряду с коммуникативной, исследовательской, информационной, правовой, предпринимательской, нравственной, технологической и другими.

Словарь иностранных слов определяет *менеджера*, как специалиста по управлению [10]. При этом, реализация менеджером основных управленческих функций (мотивационно-целевой, информационно-аналитической, планово-прогностической, организационно-исполнительской, регулятивно-коррекционной, контрольно-диагностической [7] задает специфические характеристики его профессиональной деятельности: сложность, полисубъектность, полинаучность, интенсивность, коммуникативность, вероятностность результата, процессный и творческий характер, экономическая рискованность.

В самом общем виде *организатором* называется тот, кто что-нибудь организует — основывает, подготавливает, объединяет или упорядочивает что-то для достижения поставленной цели [11].

Первым в нашей стране начал заниматься исследованием проблемы рациональной организации деятельности П.М. Керженцев. В своих работах он уделял внимание систематизации понятийного аппарата данного направления, проецированию зарубежного опыта научной организации труда на отечественную систему управления производством, определению специфических черт компетентного организатора, выявлению содержания его деятельности (этапов, направлений, методов, средств и т.д.).

Характеристика организаторской деятельности требует рассмотрения ее основных свойств: 1) организаторская деятельность

является свободной, сложной и творческой, 2) она не поддается жесткой регламентации; 3) не дает материального продукта; 4) ее основу составляет взаимодействие; 5) связана организаторская деятельность с постановкой цели и определением на основе личной ответственности способов ее достижения.

При изучении организаторской деятельности необходимо разобраться с ее характеристикой и местом в управленческом цикле. Традиционно организаторская деятельность включается в состав деятельности *управленческой*, которая представляет собой непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах [11].

Чтобы понять различия организаторской и управленческой деятельности, обратимся к их функциональной интерпретации. Основными классическими функциями управления, предложенными Г. Файолем, являются функции предвидения, планирования, организации, координирования и контроля. Таким образом, организаторская деятельность – это один из компонентов деятельности управленческой. Учитывая данную логику, специфику составляющих управленческий цикл функций, назначение организаторской деятельности и обеспечивая ее отграничение от управления, видно, что организаторская деятельность сводится к постановке задач, аргументированному распределению полномочий и выделению ресурсов для достижения заданной цели.

Отсюда, заключаем, что **организаторская деятельность** представляет собой вид профессионально-управленческой деятельности менеджера, направленной на объединение людей по достижению общей цели, состоящей в персонализации задач, распределении полномочий и ресурсов на основе обратной связи.

В соответствии с принятой формулировкой, представим наше понимание содержания организаторской деятельности менеджера.

Таблица

Содержание организаторской деятельности менеджера

| Компоненты | Наполнение компонентов |
|----------------------------|--|
| Персонализация задачи | <ul style="list-style-type: none"> • актуализация общей проблемы; • формализация проблемы; • декомпозиция общей цели; • анализ и актуализация индивидуальных возможностей персонала по решению конкретных задач; • ознакомление персонала с конкретными задачами |
| Распределение полномочий | <ul style="list-style-type: none"> • определение последовательности действий персонала; • передача персональным полномочий; • установление ответственности; • распределение персонала по уровням подчиненности; • установление связей взаимодействия; • инструктирование персонала по выполнению возложенных задач |
| Распределение ресурсов | <ul style="list-style-type: none"> • определение материальных средств; • актуализация необходимой информации; • определение временных ограничений; • выделение оптимального ресурсного обеспечения персоналу для выполнения конкретных задач |
| Обеспечение обратной связи | <ul style="list-style-type: none"> • получение информации о выполнении задач; • регламентация передачи информации о протекании процесса решения задач; • диагностика недостатков; • определение необходимости перераспределения ресурсов, перегруппировки сил и времени |

Такое понимание, позволяет придать организаторской деятельности самостоятельность и не смешивать ее с деятельностью по планированию, координации или коррекции.

Как показали многочисленные исследования, чтобы обеспечить эффективность организаторской деятельности (т.е. коллективного движения к желаемой цели), менеджер должен обладать целым рядом свойств. Проанализировав точки зрения ученых (Т.К. Ахаян, А.Г. Ковалев, Р.Л. Кричевский, Б.Д. Сапоровская, А.У. Хараш, В.Н. Шадриков, В.М. Шепель, А.Г. Шмелев и др.), отметим, что к таким свойствам

относятся, прежде всего, организаторские качества, способности, умения и знания.

Организаторские качества рассматриваются современными учеными как сложная совокупность (Г.М. Иващенко); устойчивое и цельное образование (К.К. Платонов); особенности личности, обеспечивающие организаторскую направленность и общественно-организаторскую активность (А.А. Эм); приобретенная готовность личности находить рациональные приемы решения задачи (В.Д. Сапоровская) и др.

Учитывая огромное количество организаторских качеств, полный спектр которых невозможно ни описать, ни сформировать у отдельной личности, в научной литературе предпринимаются попытки классифицировать данные качества или, как минимум, указать ключевые из них.

Так, например, Р.Х. Шакуров условно разделяет организаторские качества на административные (требовательность, критичность, твердость) и лидерские (авторитет, способность убеждать);

Ю.С. Ценч вводит доминантные (социальная активность, целеустремленность) и периферийные (доброжелательность, приветливость) качества;

Р.Л. Кричевский указывает на значимость для организатора интеллекта, уверенности в себе, креативности, ответственности, общительности и др.;

А.Л. Карпова выделяет психологическую проницательность, коммуникативную компетентность, психологическую воздейственность, склонность к организаторской деятельности, критичность и волевые характеристики [11].

Помимо личностных качеств, эффективность организаторской деятельности менеджера предполагает овладение им целым рядом знаний и умений. Так, в современных исследованиях [6; 9; 11; 20] к

профессиональным знаниям относят знания в области мотивации деятельности подчиненных, специфики взаимодействия, закономерностей психических процессов, развития трудового коллектива и др., а к умениям — мобилизационные, коммуникативные, прогностические, организаторские, диагностические и другие умения.

В частности, основными для организаторской деятельности менеджера называют

- знания о структуре организации (Ю.С. Ценч), должностных регламентов (А.И. Наумов), делового этикета (Р.Л. Кричевский), методик взаимодействия (Л.В. Журавлева) и др.;
- распределять людей по участкам работы (Б.Д. Сапоровская), рационально распределять время (С.В. Кондратьева), четко определять цель (А.А. Эм) и др.

Кроме указанных выше свойств, эффективность организаторской деятельности менеджера определяется наличием у него организаторских способностей, о необходимости развития которых говорят многие ученые. Среди них В.В. Давыдов, Ю.Н. Емельянов, А.Г. Коновалов, и др.

К числу организаторских способностей относят способность разбираться в людях и понимать их (С.В. Кондратьева), воздействовать на психику людей (А.Г. Ковалев), ярко и убедительно говорить (Б.З. Вульф), организовывать себя (Е.А. Никитина), стимулировать и регулировать деятельность других людей (А.Я. Микаберидзе) и др.

Соглашаясь с мнением уважаемых ученых о влиянии организаторских способностей на результативность организаторской деятельности, отметим, что в теории, и самое главное в практике, проблема разграничения личностных качеств, умений и способностей остается до сих пор актуальной, что стимулирует продолжающуюся уже много лет дискуссию об их действительном соотношении и показателях проявления. В ходе проведенного анализа выяснилось, что в работах посвященных изучению

требований к организатору действительно наблюдается терминологическая путаница: способностями называют качества личности, умения, а также свойства, черты характера и т.д. Поскольку способности как потенциальные возможности личности проявляются, прежде всего, в ее качествах и умениях, считаем возможным не выделять «организаторские способности» в самостоятельный компонент организаторской культуры, и ограничиться тем компонентным составом, который был определен ранее. Кроме того, при организации и осуществлении эксперимента это позволит нам избежать дублирования и путаницы в определении степени проявления указанных показателей.

Таким образом, установлено, что наличие у менеджера совокупности организаторских личностных качеств, умений и знаний обеспечивает эффективность реализации организаторской деятельности. Однако вывести подготовку менеджера на уровень организаторской культуры невозможно без формирования у него системы ценностных ориентаций. Поэтому четвертым и чрезвычайно значимым компонентом организаторской культуры менеджера являются *ценностные ориентации*, под которыми понимают отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров [10]. Именно ценностные ориентации являются связующим звеном внутриличностной сферы специалиста с профессиональной культурой, обеспечивая адекватное отношение к ней и способность творческого обогащения. Только такое определение статуса и роли ценностных ориентаций для менеджера, делает организаторскую культуру видом профессиональной культуры и позволяет рассмотреть данные понятия с позиции родо-видовой связи.

Таким образом, **организаторская культура менеджера** это вид его профессиональной культуры, обеспечивающей продуктивную реализацию организаторской деятельности, а ее внутренне наполнение, должно

включать, как минимум, три основных компонента: когнитивный, операциональный и поведенческий, отражающих зафиксированные выше показатели (знания, умения, профессионально значимые качества личности и ценностные ориентации менеджера).

4.5. Виды корпоративных культур в сравнительном менеджменте

«Семейная культура» (СК). – по характеру отношенческая и иерархичная одновременно. «Отец семейства» обладает не только опытом, но также и значительной властью, что позволяет ему, как предполагается в этой культуре, ориентированной на власть, знать лучше подчиненных, что для них хорошо или плохо и что им надлежит делать.

Власть в таких организациях существует не столько «над» работниками, сколько реализуется «через» них и опирается на их поддержку. Главную угрозу для них представляют для них не столько правовые или финансовые санкции, сколько «потеря лица» и своего места в семье. Как правило, семейные культуры в большей степени характерны для стран, не так давно прошедших индустриализацию и сохранивших традиционные феодальные рудименты.

Корпоративные культуры «семейного типа», как правило, высококонтекстуальные: изобилуют семейными историями, традициями, шутками, ассоциациями, которые малопонятны аутсайдерам, но позволяют осуществлять коммуникацию с помощью специальных кодов членам группы.

Еще одной отличительной чертой этой культуры является распространение отношений подобного типа (отец или старший брат) на абсолютно все аспекты жизни членов семьи, даже если это выходит за рамки работы. Главной заботой «отца» является общее счастье и благополучие всех работников широком смысле слова. Это означает, что

он оказывается ответственным за размер «семьи», уровень зарплаты, жилье, социальное обеспечение. К руководителю предъявляются непомерные требования: знание ответов на абсолютно все вопросы, выходящие далеко за рамки чисто служебной компетенции.

Таким образом, выделяются следующие характеристики СК:

1. ориентация на процветание «семьи», приравненное к процветанию ее членов;
2. «отец» - не столько менеджер, сколько лидер (по знаниям, опыту, возрасту и связям);
3. иерархичность, ориентированная на личность, неформальность;
4. иерархия власти не над членами семьи, а через них;
5. задачи подбираются под людей, а не наоборот;
6. функциональные обязанности не работают;
7. высокий контекст при кажущейся простоте отношений;
8. отделение от семьи затруднено, возможно лишь при поддержке «отца» для особо выдающихся «старших братьев»;
9. стимулирование как материальное, так и через одобрение руководителя;
10. цель (задача) плюс материальное стимулирование без участия «отца» и контроля – абсурд.

Модель СК продолжает успешно работать при управлении гигантскими активами – кланы миллиардеров –предпринимателей - Ротшильды, Дюпон, Меллоны, Рокфеллеры, итальянская «Коза ностра».

Модель «Семья» доминирует в наши дни в странах Арабского Востока, Юго-Восточной Азии, в Южной Европе (Италия, Испания, Франция, Греция, Кипр), а также в значительной части Восточной и Центральной Европы.

«Эйфелева башня» (ЭБ.), как и семейная, иерархична. Однако данный тип иерархии основывается на распределении функций и задач

таким образом, что каждый вышестоящий уровень концентрирует у себя и координирует весь набор функций и служебных задач, выполняемых на нижестоящих этажах. Руководитель выступает не как личность, а, прежде всего, как носитель определенной роли, который инструктирует подчиненных, доводит до них цель корпорации, требует исполнения служебных обязанностей согласно заключенному контракту. Для этого он должен обладать властными полномочиями.

В культуре ЭБ отвергаются личные взаимоотношения, поскольку считается, что они вносят путаницу в служебные функции и роли, размывают границу между областями ответственности, создают фаворитов и инициируют многочисленные исключения из правил.

В этой культуре все роли на любом уровне иерархии тщательно прописываются, оцениваются по уровню сложности и ответственности, в зависимости от чего и определяется адекватный уровень зарплаты.

Люди подбираются под задачу, причем каждый кандидат на вакантную должность оценивается на равных. Поэтому не случайно у этого типа карьерные позиции удостоверяются определенными формальными подтверждениями профессиональной квалификации. Так, топ-менеджеры немецких и австрийских компаний указание своей должности сопровождают званием доктора или профессора.

В ЭБ структура отождествляется со стратегией. Цели, которые задаются, достигаются благодаря самой конструкции: относительно жесткой и способной двигаться лишь в определенных направлениях (чаще в повторяющихся ситуациях). Если же задаются цели, не согласовывающиеся, с иерархическими координационными функциями, например, связанные с изобретением новых продуктов, ЭБ сама будет препятствовать их достижению.

ЭБ сопротивляется возможным изменениям, поскольку они неизбежно нарушают работу по «правилам» и ведут к сбоям в системе.

Служащие обычно точны и скрупулезны, имеют повышенное чувство тревоги в отсутствии порядка и предсказуемости. Конфликты рассматриваются как организационная патология, угроза эффективности, нечто иррациональное и вызывающее.

Таким образом, компании с этой культурой разновидности обладают следующими характеристиками:

- иерархичность, формализм, ориентированность на роли;
- управление основано на структуре и функциональных обязанностях (недопустимы прыжки через этаж при решении вопросов);
- реализация функций вознаграждается.

В этой культуре «как» и «каким путем» достигнуто здесь значит больше, чем то, «что» достигнуто.

Модель культуры ЭБ господствует в Германии, Австрии, Венгрии, Австралии, Новой Зеландии.

«Управляемая ракета» (УР). Данная культура ориентирована на задачу, т.е. значимы прежде всего результаты (должно быть сделано максимум возможного для реализации намеченной стратегии и достижения поставленной цели). Для этого используются нетипичные для семейной и башенной культур методы работы в командах и проектных группах. Однако работы заранее не распределены и тем более не формализованы. Зачастую изначально не известно, кто, что и какими методами будет делать, а определяется по ходу дела. Для этого:

1 состав работников должен быть многочисленным и разнообразным в профессиональном отношении;

2 они должны гармонично взаимодействовать друг с другом;

3 они должны быть хотя бы потенциально равны в статусном отношении, так как каждый участвует в достижении конечного результата, но относительный вклад любого из участников пока не определен.

В стоимостном отношении – это дорогостоящая культура, поскольку объединяет силы высококвалифицированных профессионалов и экспертов, которые работают во временных коллективах, будучи задействованными лишь на время завершения проекта, не имея взаимных обязательств друг перед другом. Однако каждый из членов команды участвует в разрешении проблем, а конечным критерием оценки работы выступает индивидуальный вклад каждого в совместно достигаемый результат.

Эта культура восприимчива к изменениям, однако они скорее относятся к способам исполнения, чем к поставленным целям. Подвижность культуры проявляется в постоянной ее настройке на новые задачи и проекты, а значит в мобильном и оперативном формировании и преформировании команд и групп, постоянной ротации работников, так что лояльность в отношении работы (профессий и проектов) намного значимей лояльности по отношению к компании.

Итак, модель культуры УР может быть охарактеризована как:

- формализованная, ориентированная на решение конкретных задач;
- управляемая через призму стратегии, миссии;
- отличается высокой степенью делегирования;
- с мотивацией, предполагающей оплату за результат.

Принципы модели культура «Управляемая ракета» традиционно преобладают в корпорациях США, Канады, европейских странах англосаксонской группы и Скандинавии.

«Инкубатор» (И-р). Главная цель И-ра – освобождение индивидуумов от рутинной работы для творческой деятельности и минимизация времени на самообслуживание. **«Инкубатор»** – персонифицированный тип организационной культуры. он почти не имеет структуры (лишь некоторые подразделения для удобства) и исключает формализацию. Решающая роль в этом типе культуры принадлежит

людям: они выдвигают идеи, находят ресурсы, разрабатывают продукт или новую услугу.

«Инкубатор» – организация добровольная, поэтому часто испытывает проблемы недофинансирования и может быть жертвой идеализма. Редко доживает до стадии зрелости своего продукта, они плохо приспособляются к выживанию в условиях изменчивого спроса. Мотивация носит внутренний характер, как правило, она связана с интенсивной творческой работой.

Лидерство в «Инкубатор» не предписывается, а достигается. Конфликты либо разрешаются, либо изыскиваются наилучшие альтернативы решения возникшей проблемы.

Таким образом, культура типа «Инкубатор» ориентирована на развитие личности, поэтому важнейшим аспектом мотивации для работника выступает возможность профессионального роста и самореализации, совершенствования и самовыражения. Управление изменениями происходит без напряжения, поскольку необходимость постоянных изменений заложена в основу существования компании. Функции легко делегируются и принимаются в коллективе единомышленников-профессионалов.

Данная модель работает во многих мелких и средних фирмах Великобритании, Канады и Дании.

4.6. «Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур в странах с переходной экономикой»

Различным регионам и странам мира в большей или в меньшей степени соответствуют определенные модели организации.

Попытки использования в той или иной стране модели ОК, не соответствующей ее контексту и ее общей деловой культуре обычно

приводят к управленческим неудачам. Они разбиваются о систему ценностей и стереотипов местных работников.

Доминирование национальной культуры над ОК объясняется следующим:

1. человек обычно приходит работать в организацию «из национальной культуры» как уже сложившаяся личность, с более или менее устоявшейся системой ценностей. Учить же как известно всегда легче, чем переучивать.

2. на рабочем месте человек проводит обычно менее половины времени бодрствования. Оставшаяся часть времени проходит в активном взаимодействии с национальной культурой.

Процесс адаптации может быть длительным и сложным. данный вывод особенно важен для стран с переходной экономикой, в т.ч. и для России. такие страны находятся на своего рода перепутье деловых культур, где происходит смена системы ценностей и традиций. Это обуславливает известные трудности как в сохранении традиционных организационных моделей управления, так и в адаптации к новым.

Оценка места ОК и системы ценностей менеджеров России – примерная равноудаленность системы ценностей, как от СК, так и от УР.

Менеджеры, работающие на стыке культур должны помнить о:

1. невозможности быстрого и механистического переноса системы ценностей и управленческих рычагов одной деловой культуры в др. поэтому процесс изменения управленческой культуры, смены модели управленческой культуры – это всегда сложный, во многом эволюционный многолетний процесс.

2. быстрая революционная корректировка управленческой модели может принести тактический выигрыш, но таить в себе стратегический проигрыш.

Вопросы для самоконтроля

1. Основные уровни организационной культуры.
2. Особенности «семейной культуры».
3. Основные принципы культуры «Эйфелева башня»
4. Особенности взаимодействия национальной деловой и корпоративной культур.

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

5.1. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе

На вопрос: «Следует ли управлять мотивацией сотрудников?» любой американский или европейский менеджер, не задумываясь ответит положительно. Но управлять мотивацией без представления о приоритетных потребностях, интересах, вариациях получения удовольствия на сегодняшний день не представляется возможным. Таким образом, процесс управления мотивацией основан на информационном функционировании и изучении личности сотрудника, его амбиций, его семейной ситуации и в тех же западных странах может расцениваться как посягательство на личное достоинство сотрудника. Под мотивацией нами понимается активизация резервных возможностей сотрудника.

Мотивация в сравнительном менеджменте - это активизация профессиональных и коммуникативных навыков сотрудников, определяемая синергетическим эффектом межкультурного взаимодействия. Соответственно, процесс управления мотивацией в мультинациональном коллективе подразумевает позиционирование сотрудника в международной компании в соответствии с его интересами, а не только с потребностями транснациональной экспансии, формирование благоприятной и доверительной организационной среды, информирование сотрудника о стратегических намерениях организации (чаще всего филиала) и собственных карьерных перспективах.

Весьма распространенное заблуждение как российских, так и зарубежных менеджеров состоит в том, что основной причиной, которой руководствуется сотрудник, выбирающий организацию, является уровень заработной платы и возможности вертикально-карьерного роста. Спектр причин гораздо разнообразнее: в нем представлены и перспективы

социализации, и возможности реализации властных полномочий, и стремление продемонстрировать собственные таланты и способности, и формирование дружественных контактов, и обретение собственной значимости, и престижность организации, и возможности обучения и командирования, и возможности по созданию и продолжению династии. В мультинациональном коллективе появляется заинтересованность в контактах с представителями других культур, великолепная возможность изучения иностранного языка, возможность изучить стиль руководства, методы управления, организации производства компаний, лидирующих в определенных отраслях. Немалую роль в сознании сложности и многообразия мотивационных проблем представителями менеджмента играют одноименные теории.

Теории мотивации сегодня разделяют на три представительные группы.

Теории подкрепления делают акцент на средствах, которые контролируют поведение человека, манипулируя последствиями. Этот метод основан на наблюдении за сотрудником, для того, чтобы выяснить какие подкрепления оцениваются сотрудником наиболее высоко. Подкрепление – это управление последствием как результатом поведения. Б.Ф. Скиннер классифицировал реакцию сотрудника на ответную (возникающую в результате стимула) и оперантную (возникающую вследствие ожидания стимула).

В основе манипуляции последствиями в теории подкрепления лежит закон эффекта Э.Л. Тордайка. Закон эффекта формируется просто, но обладает большой силой: поведение, которое влечет за собой приятный исход, повторяется с большей вероятностью, тогда как повторение поведения, чреватого неприятным исходом маловероятно.

Содержательные теории фокусируются в основном на потребностях индивида – физиологическом или психологическом

дефиците, который мы стремимся уменьшить или от которого хотим вообще избавиться. Известны четыре теории А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, К. Альдерфера, и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории фокусируются на процессах мышления сотрудника, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на уровень мотивации сотрудника. Это теории Дж. Адамса (справедливости), В. Врума (ожиданий), Е. А. Локке (постановки целей).

Теория Локке известна как теория постановки целей, т.е. цели влияют на мотивацию через четыре механизма: направления внимания, мобилизация усилий, поддержка постоянства задания и содействие стратегическому развитию.

Несмотря на проработанность мотивационной тематики, для большинства руководителей компетентность по данному кругу проблем не характерна. Международный менеджмент более чувствителен к мотивационным проблемам, так как базовая расстановка кадров напрямую влияет на мотивацию, которая в конечном итоге определяет эффективность транснациональной экспансии. Поэтому программирование мотивационных процессов рассматривается как одна из наиболее сложных и стратегически важных задач.

Во многих зарубежных странах законодательная и судебная практика ограничивает работодателей и защищает права работников при воздействии на них в процессе реализации программ по управлению мотивацией. Управление мотивацией адресовано к сфере интересов сотрудника, к его целевым установкам и к семейной ситуации. В большинстве западных стран данная информация классифицируется как сугубо личная и даже интимная.

Во Франции действует закон от 31.12.92 «Об охране личного достоинства работников при найме на работу и в период действия трудового договора». В силу закона работодатель обязан уважать права

сотрудников, не вмешиваясь в вопросы личной и интимной жизни. Во Франции судебная практика также установила запрет для администрации на ознакомление с личными записями сотрудников, оставленными на рабочем месте. Действуют специальные правила в отношении контроля за телефонными переговорами сотрудников в рабочее время.

Согласно ст. 20 Статуса трудящихся Испании предприниматель, осуществляя свои управленческие и контрольные полномочия, должен уважать человеческое достоинство сотрудника.

В Дании уделяется большое внимание запрету немотивированно жесткого отношения управленцев к их подчиненным. В межконфедеральном соглашении в сфере промышленности Дании установлено, что работник, чья честь была оскорблена на работе, вправе приостановить работу до того времени, пока ему не принесут извинения.

Формируется новое направление трудового законодательства, запрещающее *моббинг*, который расценивается как своеобразный психологический несчастный случай на производстве. *Моббинг* – это психологическое давление в отношении работников со стороны администрации и коллег по работе.

Таким образом, оставляя выбор форм и методов управления мотивацией сотрудников на усмотрение работодателя законодатели стран Западной Европы стремятся защитить неприкосновенность личной жизни и достоинства работника от неограниченной управленческой власти работодателя.

Национальные контексты удивительно солидарны в отношении к пониманию сути мотивации. Японцы, например, говорят: «Не существует плохо работающих японцев, просто работа японца не нашла». У американцев широкое распространение получила следующая идея: «В этой жизни необходимо научиться хорошо делать любимое дело, а потом найти хорошего парня, который будет за это хорошо платить».

Большинство мотивационных теорий, как содержательных, так и процессуальных, разработаны с учетом опыта США и соответствующего человеческого ресурса.

Несмотря на совпадение основных потребностей, приоритетность потребностей и зависимость возникновения определенных потребностей от реализации предшествующих у представителей разных народов и культур формируются по-разному. Восточные культуры более ориентированы на потребности общества, а западные – индивида. Иерархия, отражающая потребности китайцев, включает 4 уровня и выглядит следующим образом:

- потребности в принадлежности;
- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- потребности в самореализации.

При этом пирамида западного сотрудника включает потребности в следующем порядке:

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- потребности социализации;
- потребности статуса;
- потребности самореализации.

Проблема сравнений собственной результативности и трудового вклада с результативностью и вкладом сотрудников, выполняющих аналогичную работу, на что указывает Адамс в теории справедливости, в восточных культурах может не возникать, если сотрудник, с которым возможно такое сравнение старше и опытнее.

Потребность в достижении, успеха по Мак-Клелланду, и в росте по Алдерферу также по-разному воспринимаются представителями различных культур. Если для представителя западной культуры

потребность ассоциируется с индивидуальными достижениями, карьерным ростом и успешной социализацией, то японский сотрудник, руководствуясь базовым принципом гармонии групповых и корпоративных интересов, будет связывать данную потребность с коллективными достижениями и успехом субкультуры в целом. Представители латиноамериканских государств данную потребность связывают с семейными ценностями, а индусы – с духовным совершенствованием.

Представители разных культур по-разному оценивают реальность поставленной цели и свою собственную роль в данном процессе, а также роль таких факторов, как судьба и внешняя среда. Известно, что цель для представителей западных культур является сильнейшим мотиватором, для восточных культур значимость данного фактора значительно снижается.

Одним из главных симптомов снижения мотивации, особенно если речь идет о высококомпетентном сотруднике, является отсутствие инициативы и сопротивление изменениям. Поэтому использование индексов Г. Хофстеде в данном контексте должно характеризовать не только мотивационную специфику, но и инновативную.

1 параметр. Избежание неопределенности зависит от того, как общество относится к неизвестным аспектам будущего. Низкие значения данного показателя свидетельствуют в пользу работы, связанной с высоким риском и ориентированности на стремительную вертикальную карьеру. В этих условиях менеджмент не ограничивает иерархизацию структуры и способствует созданию большого количества автономных бизнес-единиц с линейно-функциональной структурой за рубежом (США, Гонконг, Канада, Сингапур, где потребности в росте и достижении наряду с базовыми потребностями являются приоритетными).

В противоположность этому общества, обеспокоенные своим будущим, активно избегающие риска и с помощью технологий, законов,

социальных планов пытающиеся усилить ощущение собственной управляемости, имеют высокий уровень данного параметра. Поэтому высокие показатели стремления избежать неопределенности формируют приоритетность потребности в безопасности, удовлетворение которой в международной фирме предполагает следующие действия со стороны менеджмента:

- соблюдение работодателем трудового законодательства страны базирования в отношении экспатриантов, страны пребывания – в отношении местных сотрудников и третьих стран – в отношении востребованных из этих стран специалистов и работников;

- создание рабочего места, соответствующего эргономическим требованиям, требованиям безопасности, комфортности, эстетики;

- создание четких должностных инструкций на языке страны базирования, страны пребывания и языках третьих стран и ознакомления с ними каждого из востребованных в компании сотрудников;

- обязательное заключение с сотрудником договора найма или контракта; официально выплачиваемой заработной платы.

Пример – Франция, Бельгия, Греция, Португалия.

Строгий детализированный план способен оказать крайне негативное воздействие на творческую мотивационную компоненту.

2 параметр. Конфуцианская динамика как параметр национальной культуры рассматривается как распределение диапазона конфуцианских ценностей. «Сохранение лица» предполагает сохранение чувства собственного достоинства и социального статуса, в то время как «предоставление лица» - это обеспечение возможности других «сохранить их лицо». Если основываться на исследованиях в области менеджмента, то можно сделать вывод, что подход к работе, при котором люди слишком озабочены влиянием определенных действий или событий на их собственную репутацию или репутацию других людей, отрицательно

отражающуюся на успехе разработки нового рыночного продукта. Менеджеры из США и Гонконга более склонны к закрытию проекта, если становится ясно, что он неперспективен, китайские менеджеры будут работать до конца.

Иногда данный параметр рассматривают как соотношение долгосрочной и краткосрочной ориентации нации. На одном полюсе – положительном находятся ценности, ориентированные на будущее, такие как настойчивость, трудолюбие, бережливость, чувство стыда, уважение родственных связей. На другом конце, отрицательном полюсе, располагаются ценности, сфокусированные на прошлом и настоящем, такие как гармоничные взаимоотношения, «наличие собственного лица», традиции. В реальности страной с одним из наиболее высоких значений данного параметра является Бразилия. Некоторые западные страны, например, Германия, Нидерланды, Швеция имеют средний уровень данного показателя. Гонконг, Тайвань, Япония, Северная Корея имеют высокий уровень данного параметра. Низкий уровень конфуцианской динамики характерен для Западной Африки, Канады и Пакистана.

Все страны подчеркнули значимость работы как источника дохода.

3 параметр. Дистанция власти или глубина властных полномочий - это степень, с которой сотрудники организации и представители социальных институтов, наименее обличенные властью, готовы принять и принимают существующую неравномерность распределения власти в обществе.

Высокие показатели дистанции власти определяют поиск мотиваторов преимущественно в системе взаимоотношений «руководитель-подчиненный» (Филиппины, Мексика, Индия и Франция). В странах с низкими показателями дистанции власти люди скорее будут мотивированы сферой взаимоотношений с равными по должности и командной работой (Австралия, Израиль, Нидерланды и США).

Значительная глубина властных полномочий отрицательно воздействует на инновационные процессы организации, поскольку большая глубина подавляюще действует на креативность сотрудников.

4 параметр высокий индивидуализм указывает на разновидность мотивации, ориентированной на собственные достижения, вертикальную карьеру, карьеру специалиста (США, Великобритания, Канада и Италия).

Коллективизм же опирается на мотивацию, взывающую к групповым целям и системе взаимоподдержки (Япония, Иран, Тайвань, Колумбия и др.).

5 параметр значительные показатели мужественности предполагают склонность людей к традиционному разделению труда и ролей в обществе (Венесуэла, Италия, Германия – на первое место ставят реализацию сложной, значимой задачи, финансовый аспект результата, целеустремленность).

В женственных культурах мотивация достигается выполнением более гибких ролей и сетевой работой, т.е. упор делается на людей, качество жизни, взаимопомощь, защиту окружающей среды, т.е. например, в Швеции, Тайланде, Испании.

5.2. Практика стимулирования труда в различных странах

Практика международного бизнеса показывает, что универсальной системы вознаграждения, пригодной для любого типа работника и любой страны, не существует.

Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы:

1) *основное материальное вознаграждение* рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Оклад (жалованье или ставка заработной платы) составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы. Второй уровень – надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии и

комиссионные вознаграждение (для торговых работников фирмы) – составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют собой особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и, в основном, для руководящих работников.

2) *Компенсации* – специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» среде от международной. Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, наем помещений, питание), а также предоставляет социальные выплаты и льготы (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т.д.).

3) *Нематериальное стимулирование* представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодарность, награды, поощрения, новая работа, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения.

4) *Смешанное стимулирование* использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и поэтому является необходимым дополнением к основному стимулированию и компенсациям. Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и увеличение продолжительности их активной работы в будущем.

Как в целом на процесс управления человеческими ресурсами, так и на формирование эффективной мотивации в условиях международного менеджмента влияет значительное количество факторов:

1. *культурные факторы*. Существующие культурные факторы и

этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действующий персонал международных фирм.

2. *экономические факторы.* Различия в экономических системах во многом определяет характер привлечения и использования рабочей силы в зарубежных операциях международных фирм.

3. *стиль и практика управления.* Различные взгляды на стили управления в разных странах может привести к конфликтам между персоналом штаб-квартиры фирмы и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание национальных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны.

4. *различия рынков труда и факторы трудовых затрат.* Особенности структуры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах. Различия в трудовых затратах могут стать источником противоречий.

5. *проблемы перемещения рабочей силы.* При перемещении рабочей силы в другие страны перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Для их преодоления международным фирмам приходится разрабатывать собственные методики набора, ориентации и стимулирования работников.

6. *факторы отношений в промышленности.* Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателями) имеют существенные различия в разных странах и оказывают огромное влияние на практику управления человеческими ресурсами.

7. *национальная ориентация.* Персонал филиалов или местных отделений международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, а на национальные интересы.

8. *факторы контроля.* Территориальная удаленность и

специфические черты зарубежной деятельности затрагивают контроль над персоналом международной фирмы.

9. Культурные и национальные факторы _наиболее значимые в рамках международного менеджмента.

Вопросы для самоконтроля

1. Условия эффективной межкультурной коммуникации.
2. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.
3. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем
4. Значимость труда в различных бизнес – культурах.
5. Культурные различия и этика

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сравнительный менеджмент как учебная дисциплина: его предмет, объект и задачи. Необходимость изучения.
2. Основные направления и актуальные проблемы сравнительного менеджмента.
3. Кросскультурный шок и способы его преодоления.
4. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.
5. Понятие деловой культуры, ее элементы и уровни.
6. Системы ценностей в национальных культурах.
7. Верования как основа кросскультурных сопоставлений.
8. Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес - окружения
9. Культурные различия и этика
10. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма.
11. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран.
12. Базовые критерии межкультурных различий по Г.Хофштеде.
13. Теория «Z» по У.Оучи.
14. Базовые критерии межкультурных различий по Ф.Тромпенарсу.
15. Культурный профиль страны.
16. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.
17. Высоко - и низкоконтекстуальные культуры.
18. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.
19. Условия эффективной межкультурной коммуникации.
20. Влияние культуры на процесс переговоров
21. Модели ведения переговоров.

22. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие.
23. Классификационные критерии корпоративных культур.
24. Сравнительный анализ моделей корпоративных культур.
25. Значимость труда в различных бизнес - культурах.
26. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности.
27. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.
28. Национальные модели лидерства.
29. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.
30. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
31. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем.
32. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами.
34. Признание ценности различий и управление разнородной рабочей силой.
35. Культурная чувствительность и кросскультурная компетентность.
36. Современные научные подходы и направления сравнительного менеджмента
37. Этническая стереотипизация как основа межэтнических отношений
38. Язык как элемент этнической культуры
39. Модель базовых культурных ориентаций в исследованиях Р.Льюиса
40. Национальные и региональные особенности менеджмента.
41. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности

42. Западные управленческие технологии и проблемы их адаптации в российских компаниях.
43. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
44. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур
45. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.
46. Культурные различия и этика в международном бизнесе.
47. Специфика бизнес-культуры России.
48. Влияние национальной культуры на управление организацией
49. Роль протестантской этики в формировании американской деловой культуры.
50. Доминирующие религии в национальной деловой культуре и их влияние на особенности ведения бизнеса в стране размещения.
51. Проблемы перевода и кросс-культурных различий в международной рекламе.
52. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса.
53. Специфика формирования и развития корпоративной культуры в российской компании.
54. Барьеры межкультурных коммуникаций и способы их преодоления.
55. Национальная деловая культура и инновационная способность организации

Примерный перечень тем контрольных работ

1. Вера и их влияние на формирование деловой культуры.
2. Протестантская этика и западная деловая культура.
3. Управление разнообразием в международной компании: источники эффективности.

4. Исламское предпринимательство и его характерные особенности.
5. Многообразие деловых культур в Европе и евроменеджмент.
6. Особенности китайской деловой культуры. Преимущества и недостатки китайской модели экономического развития.
7. Сравнительный анализ современного американского и японского менеджмента.
8. Уникальность японской экономики и деловой культуры Японии. Национальная специфика развития японского предпринимательства.
9. Японская модель менеджмента: проблемы и направления ее трансформации в современных условиях.
10. Скандинавская модель социального рыночного хозяйства и скандинавский менеджмент.
11. Основные факторы британской национальной деловой культуры и уровень британского менеджмента.
12. Система подготовки управленческих кадров во Франции.
13. Французская модель управления: взаимодействие бизнеса и государства.
14. Немецкая модель менеджмента и кросс-культурные особенности ведения бизнеса с предприятиями Германии.
15. Анализ страновых моделей достижения национальной конкурентоспособности (на примере одной из стран: Финляндии, Индии, Ирландии, Китая и т.п.).
16. Особенности национальной деловой культуры и системы менеджмента в арабских странах (страна по выбору).
17. Англо-саксонская модель управления и специфика деловой культуры.
18. Российская система менеджмента и национальная деловая культура.
19. Этноцентризм в межэтнических отношениях

20. Специфика управления «мультикультурными» командами и организациями
21. Влияние национальной культуры на способность к разработке новых продуктов
22. Протестантская этика и западная деловая культура.
23. Ислам и восточная деловая культура.
24. Католицизм и его влияние на формирование западноевропейской деловой культуры.
25. Православие, его базовые ценности и их отражение в российской деловой культуре.
26. Мультикультуризм в обществе: благо или зло?
27. Актуальные проблемы и способы формирования кросс-культурной компетенции менеджеров.
28. Многообразие национальных культур и межэтнические конфликты в Европе
29. Национальные модели переговорного процесса
30. Невербальные национально-культурные особенности коммуникаций в бизнесе
31. «Подарочный конфликт» в бизнесе и способы его преодоления
32. Различия в монохромных и полихромных культурах и их использование в практике управления
33. Национальные особенности подбора персонала
34. Этика и доверие в международном бизнесе
35. Культурные контрасты в системах ценностей наций
36. Кросскультурная компетентность менеджера и толерантное отношение к другим культурам
37. Система всеобщего управления качеством за рубежом и в России

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Методические рекомендации по выполнению контрольных работ

Выполнение контрольной работы является составной частью учебного процесса, позволяющей закрепить знания теоретических основ и практических методов организации работ изучаемой дисциплины.

Студент выбирает тему из предложенного списка, либо предлагает преподавателю собственную формулировку темы в тех случаях, если это касается организационной системы предприятия, на котором он работает.

Структура работы: Титульный лист. Шапка. Содержание (с указанием страниц). Введение. Специальные вопросы, рассматриваемые в работе. Заключение. Список литературы.

Во введении необходимо раскрывать актуальность темы и ее значение, а также сформулировать основные вопросы, которые позволят раскрыть данную тему (определить цель и задачи).

В содержательной части необходимо использовать теоретический анализ проблемы, методологию исследования проблемы, структуру и т.д. В качестве одного из методов анализа можно использовать метод сравнения. Интересные результаты могут быть получены при столкновении противоположных точек зрения и их авторского анализа.

В заключении приводятся выводы по рассмотренным вопросам, высказывается авторская точка зрения по выбранной теме.

В списке литературы сначала указываются законодательные и нормативные акты, если они были использованы, а затем в алфавитном порядке указываются все использованные литературные источники с указанием автора, названия, города, издательства, года издания количества страниц в источнике. Ссылки на источники информации оформляются в квадратных скобках с указанием порядкового номера источника информации и номера страницы. Использование данных из Интернета

разрешается только со ссылкой на сайт, из которого была взята информация.

Примерный объем работы – 20-25 страниц машинописного текста. При выполнении контрольной работы следует ознакомиться с материалами учебников, учебных пособий, монографий, специальной литературой, статьями, опубликованными в научных журналах.

Контрольную работу студент представляет для рецензирования на кафедру в установленный графиком срок. При невыполнении требований, предъявляемых к контрольной работе, она возвращается студенту на доработку.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы при изучении дисциплины

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие её виды:

Изучение понятийного аппарата дисциплины. Специальная работа должна быть проведена для усвоения понятийного аппарата курса, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану проводится в соответствии с настоящей рабочей программой дисциплины. Изучение основ очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий дисциплины, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала. Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной управленческой деятельности.

Работа над основной и дополнительной литературой. Учебная литература подразделяется на учебники (общего назначения, специализированные), учебные пособия (конспекты лекций, сборники лабораторных работ, хрестоматии, пособия по курсовому и дипломному проектированию, учебные словари) и учебно-методические материалы (документы, тексты лекций, задания на семинары и лабораторные работы, дидактические материалы преподавателю для учебных занятий по дисциплине и др.). Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом, следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках. Изучение рекомендованной литературы следует начинать с основных рекомендованных в РПД, учебниках и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Кроме того, такая практика учит студентов отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных сведений.

Большинство студентов, имея хорошие начальные навыки работы с первоисточниками, все же не умеют в короткий срок извлечь требуемую информацию из большого объема. Можно рекомендовать следующую последовательность получения информации путем изучения издания: заглавия; фамилии автора; наименования издательства (или учреждения, выпустившего книгу); времени издания; количества изданий (первое, второе и т.д.); аннотации; оглавления; введения или предисловия; справочно-библиографического аппарата (списка литературы, указателей,

приложений и т.д.), первых предложений абзацев и иллюстративного материала в представляющих интерес главах.

При наличии достаточного времени вызвавшие интерес главы изучаются более внимательно с пометками необходимых материалов закладками. При необходимости сведения могут быть выписаны или ксерокопированы. Для накопления информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. Подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания выпускной работы на последнем курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям. При подготовке к семинарскому занятию необходимо помнить, что дисциплина достаточно тесно связана с ранее изучавшимися курсами менеджмента. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по дисциплине делает подготовку результативной и всесторонней. На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

1. ознакомиться с соответствующей темой семинарского занятия;
2. осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
3. изучить лекционный материал и рекомендованную литературу;
4. подготовить при необходимости краткое выступление по каждому из обсуждаемых вопросов.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных управленческих понятий, анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования,

оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень заинтересованности аудитории к сообщению студента.

Выступление с докладом рекомендуется строить по следующей схеме:

- мотивационная часть;
- аналитико-синтетическая часть;
- исполнительная часть.

Реализация исполнительной части требует знание ответа на вопросы, во-первых, «как начать выступление?».

Начиная выступление, можно завоевать внимание следующими способами.

1. Задать проблемный или оригинальный вопрос.
2. Начать с интересной цитаты по теме выступления.
3. Привести конкретный пример из жизни.
4. Образно сравнить предмет выступления с конкретным явлением.

После неординарного начала доклада следует обоснование темы, ее актуальности, а также научного положения. При этом заинтересовать слушателей в ходе основной части выступления можно: изложив необычные факты, рассказав то, что непосредственно касается всех слушателей доклада. При этом следует быть конкретным и определенным, использовать образные сравнения.

Окончание выступления необходимо тщательно продумать, составив несколько вариантов его завершения. Так, заканчивая выступление, нужно либо кратко изложить основные мысли, которые были затронуты в докладе; или процитировать что-либо по теме доклада; или создать кульминацию. Оставив слушателей в размышлениях над поставленной

проблемой. Для выбора наиболее подходящего варианта следует подготовить концовки-резюме к материалам доклада.

Резюмирование – это подведение итогов. Резюмирующая фраза – это речь говорящего в «свернутом» виде, ее главная идея. Форма приведения резюме может быть следующая: 1) Таким образом,...; 2) Итак, можно утверждать...; 3) Основная идея, следовательно, сводится к следующему...; 4) Подытожим сказанное...

Типичные ошибки при выступлении:

- злоупотребление иностранной терминологией и понятиями, усложняющими восприятие главной мысли;
- наличие слов-паразитов («вот», «значит», «так сказать» и т.д.);
- чрезмерная громкость голоса (слушатели через 8-10 минут не воспринимают такую речь);
- построение сложных предложений, в которых количество слов превышает 14-15 (такие фразы не воспринимаются);
- монотонная интонация, без акцентов на значимых моментах доклада и т.д.

Большое значение для успеха доклада имеет разумная строгость изложения в сочетании с доступностью его материала аудитории. Не нужно обременять доклад излишними подробностями и углубляться в дебри математических выкладок, формулируйте яснее исходные позиции, суть исследования и конкретные выводы. Студенты – ваши коллеги, заинтересовавшиеся деталями исследования, всегда имеют возможность выяснить их в вопросах после сообщения. Помните, что вы делаете сообщение не для преподавателя, а для ваших товарищей по группе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адаир Дж. Эффективная коммуникация. – М.: Изд-во ЭКСМО, 2003. – 240 с.
2. Алексеева Л.П., Гнатышина Е.А. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие-Челябинск: Из-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2012г.-268 с.
3. Арнаутова Ю.Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры // Менеджмент в России и за рубежом.- 2008.- №1.-С.119-124
4. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Исаева М.К., Хрусталева Е.Ю. Корпоративная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №2. – С. 59-64.
5. Базавлущая Л.М. Генезис исследования формирования организаторской культуры: Монография.- Челябинск: Изд-во «Искра-Профи»,2014.-74с.
6. Базавлущая Л.М. Историография формирования организаторской культуры у будущего менеджера./Л.М.Базавлущая// В сборнике: Комплексная безопасность объектов и субъектов социальной сферы, материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, редактор: В.В. Латюшин. – Изд-во: ЧГПУ. - Челябинск.- 2010. – С.204-207.
7. Базавлущая, Л.М. Организаторская культура как результативность профессиональной деятельности менеджера /Базавлущая Л.М./ Вектор науки Тольяттинского государственного университета.- 2012.-№ 2.-с.35.
8. Базавлущая, Л.М. Систем формирования современного менеджера в образовательном пространстве: Монография /Л.М.Базавлущая. –Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017.- 180с.

9. Базавлуцкая Л.М., Творческий подход в системе высшего профессионального образования/ Базавлуцкая // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты., - 2013. - № 1 (10), - С.5-9.

10. Базавлуцкая Л.М., Теоретико-педагогический анализ формирования организаторской культуры менеджеров/ Базавлуцкая// Вектор науки Тольяттинского государственного университета, Серия: Педагогика, психология. 2012.- № 3. – С. 27-30

11. Базавлуцкая Л.М., Формирование организаторской культуры у будущих менеджеров: Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Л.М.Базавлуцкая. Челябинск, 2011. 185с.

12. Баландина Т., Быченко Ю. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления.- 2007.- №10.-С.79

13. Гордеева Д.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Демцура С.С., Формирование национально-гражданского самосознания у студентов экономических специальностей в современных социально-экономических условиях Балтийский гуманитарный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 139-143.

14. Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом.- 2008.- №3.-С.124-138

15. Карманова Т.О., Тюнин А.И. Трудовые конфликты и причины их возникновения. В сборнике: Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей. Материалы и доклады Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.П. Велихова . 2016. С. 136-140

16. Либман А. Институты управления глобализацией: траектория развития // Проблемы теории и практики управления.- 2008.- №7.-С.24

17. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. М.: Дело, 1999. – с. 188-200
18. Менеджмент: современные проблемы управления, Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М., Корнеева Н.Ю., Рыжикова А.М., Рябчук П.Г. // Коллективная монография / Челябинск, 2017.
19. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
20. Парфенова Т.В. Японская модель управления человеческими ресурсами: опыт адаптации в других странах (на примере Великобритании) // Менеджмент в России и за рубежом.- 2008.- № 2 .- С.97-102
21. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер., 2008 – 480с.
22. Пропедевтика инженерной культуры обучающихся: инновации в образовании Базавлуцкая Л.М., Белевитин В.А., Гнатышина Е.А., Гордеева Д.С., Демцура С.С., Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Костюкова Л.А., Курбатова О.Л., Мэн С., Пахтусова Н.А., Рыжикова А.М., Рябинина Е.В., Рябчук П.Г., Саламатов А.А., Тюнин А.И., Уварина Н.В. Коллективная монография / Челябинск, 2017.
23. Садохин А.П. Теория и практика межкультурной коммуникации: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 271 с.
24. Силичев Д.А. Культурология. Конспект лекций. – М.: «Приор-издат», 2004. – 208 с.
25. Симонова Л.М., Стровский Л.Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. Учебное пособие для Вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 189 с.

26. Сорокина А.В. Основы делового общения. Конспект лекций. – Ростов на Дону: Феникс, 2004. – 224 с.
27. Сравнительный менеджмент / Под. Ред. С.Э. Пивоварова. – СПб.: Ритер, 2006. – 368 с.
28. Страны мира. Современный справочник / Сост. Ю.А. Сереженко, Н.Ю. Дмитриева, О.А. Иванова, Н.А. Сарафанова. – М.: ООО «ТД «Издательство Мир книги», 2005. – 416 с.
29. Струкова О.С., Пушных В.А. Деловая культура России: измерения по Г. Хофстиду // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С. 7-78.
30. Тюнин А.И., Дьякова В.И. Бесконфликтный менеджмент. Наука. Научно-производственный журнал. 2016. № S(4-3). С. 153-154.
31. Тюнин А.И. Причины трудовых конфликтов. В сборнике: Фундаментальная и прикладная наука. Сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 год. Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Челябинский государственный педагогический университет". Челябинск, 2015. С. 225-227.
32. Фопель К. Уверенное управление. Тренинг, коучинг, саморазвитие / Пер. с нем. – М.: Генезис, 2004. – 122 с.
33. Ханников А.В. Деловой этикет и ведение переговоров: Правила хорошего тона с комментариями психолога. – М.: Изд-во Книжный Дом, Изд-во ЭКСМО, 2005. – 384 с.
34. Холден, Найджел Дж. Кросскультурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» /Н.Дж. Холден; Пер с англ. Под ре. Проф. Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384

35. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.: ИНФРА-М, 2000.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Лилия Михайловна Базавлуцкая

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Компьютерная верстка
Л.М. Базавлуцкая*

**Издательство ЗАО «Цицеро»
454080, г. Челябинск, Свердловский пр-кт, 60**

**Подписано в печать 25.11.2017. Формат 60x84/16
Бумага офсетная. Объем 6,1 уч.-изд.л. Тираж 500 экз.
Заказ № 393**

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454080, Челябинск, пр.Ленина, 69**