

Белорусский национальный технический университет
Факультет Международный институт дистанционного образования
Кафедра «Информационные технологии в управлении»

СОГЛАСОВАНО

Старший преподаватель

Директор МИДО

_____ И.А. Соболенко

_____ М.А. Седнина

_____ 2025 г

_____ 2025 г

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Кросс-культурное взаимодействие в международном бизнесе

для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент»

Составитель: Лисица Екатерина Сергеевна

Рассмотрено и утверждено
на заседании совета МИДО
протокол № 9

21.05.2025 г

Минск БНТУ 2025

Перечень материалов

Конспект лекций, материалы для практических занятий и самостоятельной работы, материалы текущей и итоговой аттестации, вспомогательный раздел.

Пояснительная записка

Цели данного ЭУМК – повышение эффективности организации учебного процесса с использованием дистанционных технологий; предоставление возможности магистрантам заниматься самообразованием, пользуясь комплектом учебно-методических материалов по дисциплине «Кросс-культурное взаимодействие в международном бизнесе». ЭУМК содержит четыре раздела: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный.

Теоретический раздел представлен конспектом лекций. Лекционный материал подготовлен в соответствии с основными разделами и темами учебной программы.

Практический раздел представлен задачами для самостоятельного решения студентами.

Раздел контроля знаний включает тесты, перечень контрольных вопросов для самостоятельной работы и вопросы к зачету.

Вспомогательный раздел представлен учебной программой, раскрытием воспитательно-идеологической функции учебно-методического комплекса.

СОДЕРЖАНИЕ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ЭУМК.....	6
Конспект лекций по дисциплине «Кросс-культурное взаимодействие в международном бизнесе»	6
2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ЭУМК	86
Задания	86
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	88
3.1 Пример тестов	88
3.2 Вопросы к зачету	91
4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ ЭУМК	94
4.1 Содержание учебной программы курса.....	94
4.2 Воспитательно-идеологическая функция учебно-методического комплекса	111

ВВЕДЕНИЕ

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Кросс-культурное взаимодействие в международном бизнесе» создан Вам в помощь для работы на занятиях, при подготовке к текущему и промежуточному контролю по дисциплине. Настоящий ЭУМК представляет собой комплекс учебных материалов, состоящий из краткого конспекта лекций, задач для самостоятельного решения, включает тесты, перечень вопросов к зачету, содержание учебной программы, учебно-методические карты по соответствующим формам получения углубленного высшего образования. По итогам изучения дисциплины проводится зачет.

В результате изучения учебной дисциплины «Кросс-культурное взаимодействие в международном бизнесе» магистрант должен

знать:

- тенденции развития международной бизнеса в эпоху цифровой трансформации;
- влияние культурных различий на систему международных экономических отношений, международную конкуренцию и устойчивость отдельных государств, а также национальных, международных и транснациональных компаний;
- особенности деловых культур отдельных стран и регионов, их основные черты;
- факторы определяющие особенности и различия деловых культур стран и регионов и влияние глобализации на их формирование;
- типы деловых культур, национальные модели управления и их взаимодействие;
- основные кросс-культурные различия форм и методов конкурентной борьбы на международных рынках в условиях функционирования мирового хозяйства

уметь:

- анализировать особенности деловых культур, определять характерные черты культур стран и регионов и избегать типичных ошибок, связанных с национальными стереотипами поведения;
- ориентироваться и адаптироваться в кросс-культурных конфликтах, сглаживать негативные последствия и упреждать их возникновения в последующей деятельности;
- выявлять конкурентные позиции стран, связанные с культурными различиями, а также давать практические рекомендации по разработке в стратегии бизнеса с учетом межкультурной перспективы.

иметь навык:

- использования знаний о деловых культурах разных стран и регионов для практической работы во внешнеторговых фирмах, самостоятельной коммерческой деятельности и в государственных организациях;

– использования методов поиска и анализа информации о характерных особенностях деловых культур разных стран, иметь глобальное видение и представление об основных глобальных тенденциях, влияющих на формирование культурных ценностей в разных регионах;

– коммуникативного выстраивания эффективных отношений в компании, способствующих достижению поставленных целей, то есть навыками использования как личного опыта взаимодействия с представителями других культур, так и интерпретирования чужого опыта делового взаимодействия.

Конспект лекций по дисциплине «Кросс-культурное взаимодействие в международном бизнесе»

1. Введение в учебную дисциплину. Сущность и роль деловых культур в международном бизнесе

Слово «культура» — одно из самых распространенных, самых многозначных и потому самых широко используемых в нашей повседневной жизни. В него вкладывают самый разнообразный смысл.

Термин «культура» входит в активный категориальный аппарат общественных и гуманитарных наук в начале XX в. Первоначально понятие "культура" обозначал обработку земли, возделывание почвы, занятие земледелием (лат. cultura – возделывание, обработка, уход, улучшение), сам термин впервые встречается у Цицерона. Расширение сферы человеческой деятельности за пределы занятий охотой, скотоводством, земледелием обусловило рост направлений культурного прогресса, куда стало вводиться все то, что связывается с активной, преобразующей деятельностью человека. Постепенно это понятие в большей степени стало связываться с воспитанием, просвещением, образованностью человека и начинает представлять собой как бы вторую природу, созданную человеком, мир его материальных и духовных ценностей.

Несмотря на то, что к настоящему времени определены основные сферы культуры, по-прежнему не прекращаются споры по поводу определения понятия «культура». Так, в Англии термин культура заменяется «цивилизацией». Для американских культурологов Альфреда Кребера и Клайда Клакхона основным элементом культуры выступают общезначимые ценности. Для Ницше – культура это жизненная активность, подчиненная двум императивам – поддержанию жизни и утверждению ценности. Для П. Сорокина – это язык, наука, искусство, религия, этика. Для Маргарет Мид – исходным элементом выступает семья. Вообще же в англо-американской литературе наиболее употребимо определение, данное Э. Тэйлором: «Культура или цивилизация в широком этнографическом смысле складывается в своем целом из знания, верований, искусства, нравственности, законов, обычаев и некоторых других способностей и привычек, усвоенных человеком как членом общества».

В российской историографии большинство исследователей исходило из марксистской концепции и придерживалось деятельного подхода. В тоже время, Эдуард Маркарян, признавая человеческую деятельность основой для существования культуры, за системообразующий принцип принимает отличие человеческого существования от биологического. М.С. Каган за основу принимает творческую деятельность человека. Наиболее обобщенное определение культуры дано А. Швейцером. Он определяет ее как «совокупность прогресса человека и человечества во всех областях и направлениях при условии, что этот прогресс служит духовному совершенствованию индивида как прогрессу прогрессов».

Наиболее распространенным является понятие культуры как совокупного результата человеческой деятельности. В культуру включают и саму деятельность, а также гамму общественных отношений между людьми, возникающих в процессе этой деятельности (экономические, политические, моральные и др.), то есть человек наряду с материальными и духовными ценностями создает и культуру отношений.

Широко распространенным да недавнего времени считалось деление культуры на 2 составляющие: материальную и духовную. Нельзя однозначно утверждать, что такой подход является неправомерным, в данном случае фиксируются самые содержательные, существенные, принципиальные различия между двумя типами деятельности – материальной и духовной. Ряд исследователей (Ц. Арзаканьян, М. Каган) углубляют структурирование культуры и вводят понятие “слои культуры”. В соответствии с данной трактовкой в культуре выделяется 3 основных морфологических слоя: материальный, духовный и художественный.

Материальная культура охватывает сферы материально-производственной деятельности человека и ее результаты: орудия труда, жилище, предметы повседневного обихода, одежду, средства транспорта и т. д. Однако материальная культура существует не только в предметной форме, но и в виде реальных способностей, навыков, знаний практически действующего человека, осуществляющего процесс производства. Составным элементом материальной культуры является и культура физического развития человека. В целом материальная культура связана с преобразовательной и коммуникативной деятельностью.

Обращаясь к следующему культурному слою, духовной культуре, следует отметить, что сферы ее распространения шире предыдущего, она включает преобразовательную, познавательную, ценностно-ориентационную и коммуникативную деятельности. Т. е. духовная культура охватывает сферы духовного производства, по иному сферы общественного сознания – науку, нравственность, воспитание и просвещение, право, философию, религию, фольклор и т. д. Сюда же следует отнести и отношения людей друг к другу, к самим себе, к природе, которые складываются в процессе материальной и духовной деятельности. В духовную культуру включается и такой важный компонент духовной жизни как язык. Духовной культуре присуща и нормативность, которая включает в себя обычаи, обряды, традиции.

Третий морфологический слой культуры представлен художественной культурой, которая часто отождествляется с миром искусства. Но это не совсем так, искусство составляет основу художественной культуры, но не все ее содержание. Точнее будет определить ее как мир искусства, взятый во взаимодействии с обществом и другими слоями культуры. Т. е. художественную культуру можно определить как совокупный способ и продукт художественной деятельности людей. Художественная культура связана с функционированием и развитием всех областей искусства – литературы, живописи, музыки, театра и т.п. В каждую эпоху между ними существует прочная внутренняя связь, определенная общим характером данной культуры.

Исходя из этого, художественная жизнь общества выступает как единый организм, а не простое соединение отдельных форм искусства. Кроме этого художественная культура включает в себя все процессы, протекающие “вокруг” искусства, – созидание, хранение, распространение, восприятие, оценку, изучение художественных произведений, а также процессы, обеспечивающие ее функционирование, – воспитание художников, публики, искусствоведов. Т. е. художественная культура включает в себя 4 составляющих: художественное производство, потребление произведений искусства (зрителями), художественная критика, искусствоведческие науки. Все эти четыре составляющих формируются вокруг порождающего их центра – искусства.

Деловая культура представляет собой одну из форм культуры, понимаемой в широком смысле, которую можно рассматривать как «разновидность языка, знаковой системы стократ более сложной и богатой, нежели любой из известных человечеству языков. Она материальна, поскольку... зафиксирована в материальных, чувственно «осязаемых» носителях: материалах, звуках, красках и т.п. Она идеальна, духовна, неосязаема, поскольку живет также в психике живых людей, будучи зафиксирована в «неосязаемых» чувственно смыслах и ценностях, несущих в себе огромный энергетический потенциал».

Основополагающие идеи, определяющие сущность и роль деловой культуры, были сформулированы в декларации «Принципы международного бизнеса», принятой в 1994 г. «Круглым столом в Ко» (Saix Round Table) в швейцарском городке Ко. Этот документ имел своей целью выработать мировой стандарт, в соответствии с которым можно было бы оценивать поведение в сфере бизнеса. Авторы декларации стремились положить начало процессу, в котором выявляются разделяемые всеми ценности, находятся точки соприкосновения между различно понимаемыми ценностями и который способствует, таким образом, выработке общего взгляда на такое поведение в сфере бизнеса, которое приемлемо для всех и всеми уважается.

Под деловой культурой обычно понимают определенные принципы организации труда, стиль и формы ведения хозяйства, навыки делового общения, правила делового этикета, искусство поддержания деловой репутации, внешние особенности поведения предпринимателя, скорость принятия решений, ориентацию на быструю прибыль или долгосрочное сотрудничество и т.п. Она «представляет собой систему ценностей, смыслов, символов, знаний, традиций, обеспечивающих мотивацию и регуляцию хозяйственной (производственной, предпринимательской, финансовой, коммерческой и т.д.) деятельности, определяющих форму ее осуществления, а вместе с тем и восприятия ее обществом». Базовыми объектами отношений, которые регулируют поведение делового человека, являются дело, другие люди, общество, природа.

Понятие «деловая культура» не имеет однозначной трактовки. Некоторые ученые под данным термином подразумевают культуру распределения прибыли в организации между сотрудниками и теми, кто в целом что-то делал для появления этой прибыли. Однако более распространенным является

мнение, в соответствии с которым под «деловой культурой» понимаются определенные правила поведения в сфере деловой активности, организационные традиции и обычаи, деловой этикет и нормы поведения. При формировании определенной деловой культуры в организации важно дать сотрудникам ясное понимание, зачем это делается. Если люди будут видеть, что соблюдение моральных этических норм что-то улучшает в их жизни, делает ее приятнее, повышает качество трудовой жизни, то они будут охотнее соблюдать правила.

Основу деловой культуры составляет деловая этика.

Понятие «этика» было введено древнегреческим ученым Аристотелем. В Древней Греции очень большое значение придавали морали и нравственности. По словам Аристотеля, именно этика помогает понять, что следует делать, а что нет.

Этика включает в себя систему универсальных и специфических (например, для какойлибо профессиональной деятельности) нравственных требований и норм поведения. Такими специфическими составляющими этики является деловая этика, управленческая этика. Понятие этики в широком смысле подразумевает изучение и практическое применение нравственных и моральных норм поведения людей в обществе. Этика возникла как регулятор поведения человека в обществе других людей. Такими регуляторами помимо этики являются право, экономика, политика и др. Этика отличается от них тем, что моральными регуляторами поведения является добрая воля человека, в то время как в праве, например, действуют запреты, наказания (штрафные, административные санкции), силовые методы (лишение свободы) и институты (тюрьмы).

Объектом этики (областью деятельности) является общество и человек, предметом (что изучает) – их мораль и нравственность.

Деловая этика устанавливает совокупность нравственных норм и правил, регулирующих поведение и отношение людей в профессиональной деятельности. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета.

Система этических норм деловой этики формируется с учетом:

- общечеловеческих этических принципов и норм;
- этических принципов национальной культуры;
- этики поведения определенной профессиональной группы, т.е. норм группового поведения, определяемых организационной культурой;
- требований, задаваемых конкретной ситуацией.

Все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики в широком смысле слова. К ним можно отнести уважение человеческого достоинства и личного статуса другого человека, честь, совесть, чувство долга, благородство, скромность, понимание

интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т. п.

Принципы деловой этики - это обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей организации (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать честно, и открыто на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т.п.).

3. Никогда не делай того, что не есть добро (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма и практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем).

6. Ориентируйся на универсальное представление о том, что такое хорошо для себя и для других (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов. Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Саух) Декларацию Ко — «Принципы бизнеса». В Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур.

В преамбуле «Принципов бизнеса» говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:

- ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества — организациями, государством, обществом в целом. Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

Довольно часто деловая культура отождествляется с ее внешними формами, деловым этикетом, техникой ведения дела. Безусловно, эти аспекты проблемы важны, но не они являются самыми главными. Важную роль в культуре играет ее психологическое ядро. Относительно легко можно овладеть внешними атрибутами деловой культуры, но весьма трудно интегрировать, усвоить культуру внутреннюю. Она складывается из двух классов качеств: психологических и этических.

Довольно часто под такой сферой подразумевают преимущественно художественную деятельность: в мире искусства, деятельность театров, музеев и тому подобных учреждений.

В современной зарубежной литературе проблематика деловой культуры занимает важное место в разделах, посвященных организационной и корпоративной культуре, организационному поведению, этике бизнеса, деловым коммуникациям и т.п. К сожалению, эти проблемы не нашли еще должного комплексного обобщения в отечественной специальной и научно-популярной литературе. Практически отсутствуют и переводы классических зарубежных работ на эту тему.

В широком плане культура — это весь созданный людьми в прошлом, устремленный в будущее, создаваемый и переживаемый в настоящем мир. Это продукт жизнедеятельности человека, социальных групп, обществ, цивилизаций и всего человечества.

В обширной сфере человеческой жизнедеятельности своим значением выделяются несколько областей, без которых она немыслима: экономика, политика, идеология (наука, искусство, религия).

Каждая из них в свою очередь имеет свою структуру. Наиболее важная для нашей темы экономика может делиться по множеству оснований:

- по форме обращения капитала: производство, торговля, финансы;
- по отраслям: промышленность, сельское хозяйство и т.п. Однако, какую бы классификацию мы не взяли, общей характеристикой будет деятельность людей по ведению хозяйства, что точно соответствует первоначальному значению греческого слова «экономика».

Применительно к деятельности человека это предполагает ответы не только на вопросы «как» и «что» делается, но также «почему», «для чего» и «для кого». Это так называемые смыслообразующие вопросы, на которые каждый человек осознанно или неосознанно должен иметь ответы. Их содержание и составляет суть деловой культуры в рамках более широкой системы хозяйственной культуры.

Второе существенное уточнение касается поэтому цели деятельности и взаимодействия. Оно вытекает из понимания определения «деловая», происходящего от «делать» — совершать, действовать, творить и «дело» — предмет действия, то, что делают, но в совершенно определенном смысле. К сожалению, в русском языке в отличие от других европейских языков этот смысл растворяется в более широком названном значении.

Третье важное уточнение, выделяющее деловую культуру из хозяйственной, связано с тем центральным значением, которое приобретают в деятельности одного человека другие социальные субъекты действия: партнер, клиент, работник, чиновник, государство. Отношения с ними и отношение к ним являются определяющими вообще, но особенно социально-психологическом подходе.

В свете названных уточнений мы можем теперь определить деловую культуру как характеристику хозяйственной деятельности, ориентированной на получение прибыли в процессе взаимодействия с другими участниками экономических отношений, где прибыль является тем элементом, который принято называть системообразующим.

Участники экономической деятельности, или, как еще говорят, субъекты деловой активности, могут занимать различные позиции в зависимости от отношения к прибыли:

- от положения частного предпринимателя, хозяина своего «дела», полностью распоряжающегося полученной прибылью,
- до положения наемного работника, благополучие которого лишь косвенно связано с наличием и размером прибыли, получаемой индивидуальным или коллективным собственником предприятия.

Между этими двумя крайними позициями располагаются самые различные варианты:

- от менеджера, оклад которого не только зависит от прибыльности предприятия, но и, как правило, дополняется достаточно крупным пакетом акций этого же предприятия, делающих его совладельцем основного хозяина,
- до рядового работника — мелкого держателя акций. Оба тем не менее ощущают (хотя и в различной степени) психологическую связь между своей деятельностью и ее результатами.

Таким образом, для того чтобы понять суть деловой культуры той или иной страны, необходимо вникнуть в суть культуры ее предпринимательства, поскольку именно она задает тон деловой культуре в других ее разновидностях: организационной, управленческой и т. п.

Важнейшим подтверждением справедливости этого тезиса может служить обозначившаяся в последнее десятилетие рекомендация, пропагандируемая современным бизнес-образованием, — развивать у наемных менеджеров *intrapreneurship* (от англ. *intra* — внутри и *entrepreneurship* — предпринимательство) или способность к «внутреннему предпринимательству», т. е. способность быть предпринимателем внутри организации, сочетать в себе качества управленца и предпринимателя.

Отсюда следует еще одна важная характеристика — акцент на выявление тех свойств российской и белорусской деловой культуры, которые обусловлены деловой культурой российского-белорусского предпринимательства как в историческом, так и в современном плане.

Без таких исторических знаний нынешний отечественный менеджер обречен на роль «Ивана, не помнящего родства», простого подражателя зарубежным образцам, сложившимся в ином социокультурном контексте и потому весьма часто несостоятельным в нашей действительности.

В рамках системного подхода в первом разделе также обращено внимание на наличие мультидисциплинарного подхода к исследованию деловых культур международного бизнеса. Даны основные понятия, в которых она описывается и исследуется в различных науках.

Отдельного внимания в этом контексте требуют экономические науки, которые традиционно исходят в своем развитии из модели «человека экономического».

Так, известно что родоначальник классической экономики Адам Смит (1723-1790) преподавал на кафедре нравственной философии в Глазго. В 1750 году он выпустил свою главную, как он тогда считал, книгу «Теория нравст-

венных чувств». Адама Смита как исследователя глубоко волновали проблемы человеческой души. Работая в этом направлении, он не мог быть не знакомым с современными психологическими воззрениями. Поэтому в своей следующей книге «Исследования о природе и причинах богатства народов», завершённой в 1776 году, он представил образ «экономического человека» значительно менее «рациональным», чем его непосредственные последователи.

Современный социолог и экономист В. В. Радаев так пишет по этому поводу: «Вдохновлённая идеями А. Смита, классическая политическая экономия приступает к последовательной рационализации понимания хозяйственной жизни. Такая рационализация связана с упрощением рассматриваемых связей, уменьшением количества вовлекаемых переменных»

Теория «рационального экономического человека», цель деятельности которого – получение выгоды, дохода, оформилась в трудах Альфреда Маршала (1842-1924), создателя микроэкономической теории, Джона Кейнса (1883- 1946), автор теории макроэкономики.

По мнению современного исследователя экономических проблем В. С. Автономова, экономическая наука, как и другие дисциплины, относящиеся к общественным наукам: социология, политология, психология - имеет своим предметом экономическое поведение.. Однако научный подход к предсказанию и описанию человеческого поведения требует от общественных наук его обобщения, типизации.

На практике это проявляется в использовании определенной поведенческой гипотезы, предполагающей упрощенное представление о человеческой природе. Данная модель является *не предметом* изучения, а элементом метода соответствующей теории.

При этом для каждой из общественных наук характерно свое представление о человеке, о логике его поведения, фиксирующее те его свойства, которые составляют интерес для данной отрасли знания, и абстрагирующиеся от отдельных его признаков.

Это и послужило основой тому, что в разделе «Деловые культуры в международном бизнесе» предложен мультидисциплинарный подход к изучению делового поведения.

2. Классификация деловых культур в международном бизнесе

Различными учеными предпринимались попытки дать классификацию основных характеристик стран и культур, позволяющих наиболее полно сопоставить их сходство и различия. Более ранние исследования национальной культуры различных стран основывались, преимущественно, на выявлении специфических образцов поведения её представителей в определенных ситуациях, т. е. простой фиксацией наиболее часто проявляемого поведения. Исследователи получали свои данные методом наблюдения. В последующем, когда появилась возможность использовать формальные методы, научные исследования приобрели более системный характер. Производилась систематизация социологической информации, ее математическая обработка и статистический анализ. Сегодня существует много подходов к изучению и

измерению национальной деловой культуры. С нашей точки зрения, наибольший интерес представляют три наиболее известные классификации: модель Р. Льюиса, модель Ф. Тромпенаарса и модель Г. Хофстеде.

Ричард Дональд Льюис — специалист в области межкультурных коммуникаций, лингвист и культуролог. Он является основателем и президентом Ричард Льюис Коммьюникейшнз — международного института кросскультурного и языкового тренинга, присутствующего в 30 странах. Льюис выступает с лекциями в ряде государств, работает с правительственными министерствами. На протяжении 5 лет Льюис работал в Японии, где преподавал молодой императрице Мичико. Является автором книги «Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию».

Деловая культура (бизнес-культура) — это верования, ценности и типичные формы поведения, имеющие отношения к экономической, производственной деятельности, коммерции, бизнесу. В основе деловой культуры лежит деловая этика, которая представляет собой совокупность моральных ценностей и норм. Ричард Льюис создал модель классификации культур в сфере делового общения. Она носит название The Lewis Model of Cross-Cultural Communication (с англ. — модель Льюиса в кросс-культурной коммуникации).

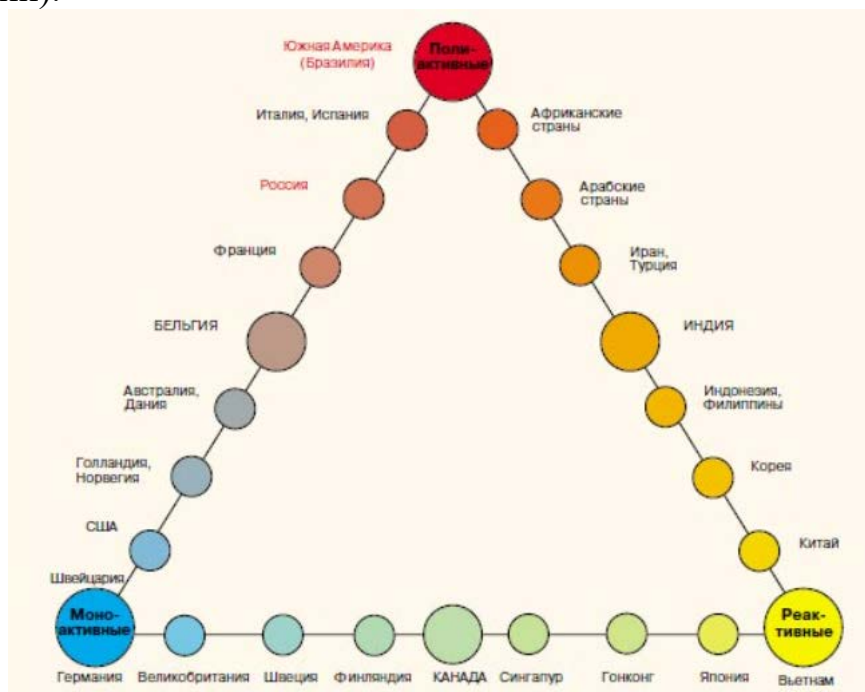


Рисунок - Треугольник культур по Ричарду Льюису

Модель Льюиса (параметры поведения) — это предложение разделить мировые культуры на три типа, а именно: моноактивные, полиактивные и реактивные.

Моноактивные люди (например, немцы) ориентированы на выполнение задач, это высокоорганизованные люди, которые все планируют, они выполняют задачи, делая по одному делу за раз, в соответствии с четким планом и по расписанию.

Этой группе принадлежат жители Швеции, Швейцарии, Дании, Германии, Англии, Канады, США. Представителям моноактивной культуры свойственно составлять график дел и действовать согласно ему. Такие люди в отведенное определённое действие время занимаются только им, так как для них при такой деятельности эффективность наиболее высокая. Если носитель моноактивной культуры занимается большим проектом, то для него будет предпочтительнее разбить его на этапы и следовать намеченному плану работы. Поведение таких людей имеет такие характеристики: пунктуальность, терпеливость, логичность, систематические действия, беспристрастность и официальность. Эти черты являются важным атрибутом хорошего бизнесмена в странах моноактивных культур. Как правило, люди моноактивной культуры являются интровертами.

Моноактивные культуры - это культуры, ориентированные на дело. В этих культурах принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент времени. Основные ценности - бережное отношение ко времени, ориентация на выполнение задач, строгое следование намеченному плану, уважительное отношение к власти.

В моноактивных культурах для менеджеров важны технические умения. Представителей данного типа культуры отличает их ориентация на выполнение конкретной производственной задачи. При этом они четко придерживаются намеченного плана/графика/схемы действий, поступают в соответствии с инструкциями и требуют такого же отношения к делу от коллег. Ценится умение оперировать фактами и точными данными, опираться на логику, а не на чувства и эмоции. Представители моноактивных культур предпочитают в деловом общении сразу переходить к обсуждению сущности вопроса, вынесенного на повестку дня. Они сконцентрированы на непосредственном выполнении задач и на результатах.

В странах, относящихся к моноактивному типу культуры, принятие решений осуществляется чаще всего руководителем, который в своих действиях опирается на коллективную работу подчиненных.

Реактивные люди (например, азиаты) умеют хорошо слушать, они редко иницируют действия или обсуждения, предпочитая вначале выслушать и выяснить позицию оппонента, а затем реагируют на нее.

К ним относятся Япония, Китай, Тайвань, Сингапур, Корея, Турция, Финляндия и ряд других стран Восточной Азии, которые, хотя и являются поликультурными, но всё же имеют черты реактивной культуры. Носителям реактивных культур важно выслушать собеседника, затем выяснить его позицию, подумать, выдержав молчание, а затем уже приступить к ответу или к вопросам. Моделью коммуникации выступает примерно такая схема: монолог – пауза – размышление – монолог. Важной особенностью переговоров является невербальное общение, то есть язык тела. Например, резкий вдох в Финляндии означает согласие. Представители реактивных культур интровертны и непроницаемы. Дискуссия в стране реактивных культур носит безличный характер: редко используются имена и почти отсутствует зрительный контакт.

Такие люди склонны видеть картину дела в целом, всегда сохраняют своё лицо и способны подстраиваться под график своего партнера.

В вопросе принадлежности страны к определённому виду культуры стоит учитывать такую особенность, как региональные вариации. Так, к примеру, Льюис объясняет, что жители Северной Италии менее полиактивны, чем в Южной части страны. Кроме того, представители одной страны могут иметь черты сразу двух культур: Швеция и Великобритания относятся к моноактивным культурам, но у отдельных индивидов можно выявить приверженность к реактивным культурам.

Примечательно также различное отношение ко времени у представителей разных культур. Такое варьирование связано с различным обоснованием сущности времени. У американцев, немцев, швейцарцев, скандинавцев, британцев, австрийцев понятие времени схоже. Главная установка — время равно деньгам. Время идёт быстро, а значит, чтобы получить максимальную прибыль от работы, нужно делать быстрее и быстрее, при этом не останавливаясь. Подсчёт потраченного времени идёт вместе с подсчётом заработанных денег, поэтому если какие-то запланированные дела не удаётся сделать, время считается потраченным, а деньги не заработанными.

Полиактивные люди (например, представители романских стран) эмоциональны, словоохотливы и импульсивны, они придают большую важность семье, чувствам, взаимоотношениям. Они любят делать много дел одновременно и плохо работают по плану.

Народы этой культуры ориентированы на людей. Они общительны и высоко ценят межличностную коммуникацию. Льюис их называет словоохотливыми. Полиактивные люди больше внимания уделяют способу своих действий, а не их очередности и расписанию, поэтому их график непредсказуем. Они легко могут заниматься несколькими делами одновременно, переключаться с одного проекта на другую работу. В бизнесе представители полиактивных культур могут использовать связи, доверять информации из устной коммуникации. Они ведут очень оживлённый диалог, не боясь перебивать собеседника, так как склонны к активной жестикуляции, мимике и эмоциям. К этой культуре относятся итальянцы, латиноамериканцы, африканцы, арабы, средиземноморские народы, португальцы.

Представители полиактивных культур, ориентированных прежде всего на общение, считают лучшей инвестицией времени межличностное взаимодействие. Для итальянцев или испанцев важно не время встречи, а сам факт её проведения, так как именно она важнее всего для совместного ведения дел.

Полиактивные культуры - это культуры, ориентированные на человека. Представителями данного типа культур являются люди подвижные, общительные, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного дела в данный момент времени. Типичные представители - итальянцы, латиноамериканцы, арабы. Основные ценности -

ориентация на людей при выполнении задач, свободное отношение ко времени и закону, выполнение нескольких дел одновременно.

Полиактивные менеджеры гораздо более экстравертны и часто эмоциональны во взаимоотношении с людьми. Представители полиактивного типа культуры стремятся к установлению межличностных взаимоотношений, реализации семейственности и неформальных связей. Полиактивные менеджеры отличаются красноречием и умением убеждать.

В реактивных культурах время не привязывается к зарабатыванию денег или проведению встречи, оно идёт циклично, как бы вне существующих событий. Это объясняет неторопливость и осторожность к принятию решений у многих восточных народов (Китай, Япония).

Реактивные культуры - это культуры, ориентированные на процедуру взаимодействия, придающие наибольшее значение вежливости и уважению. Представители таких культур предпочитают молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. Стилль делового общения отличается дипломатичностью, осторожностью и сдержанностью. Основные ценности - гармония в отношениях, почтительность, терпеливость, бережное отношение к своей репутации и репутации других. Типичные представители - китайцы, японцы, финны.

Представители реактивного типа культуры скромны и вежливы, несмотря на высокий уровень профессионализма и компетентности. Отлично зная свою компанию, проведя в ней долгие годы, они отличаются умением создавать гармоничную атмосферу для работы в команде. Менеджеры управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля. Используют патерналистский метод принятия решений. Руководство должно заботиться о персонале, культивируется и поощряется лояльность низов по отношению к верхам. Р. Льюисом было проведено ранжирование национальностей по шкале моно/полиактивности.

Отличие реактивных культур от моно- и полиактивных заключается в отношении к действию. Они редко выступают инициаторами действия или дискуссии, потому что это может задеть партнера. Представители реактивных культур начнут говорить и действовать только после того, как выскажется партнер (т. е. в ответ на предложение партнера). Таким образом они показывают свое уважение. В ответ на свое внимание и уважения, они ожидают и от собеседника такой же реакции. Именно поэтому народы реактивных культур считаются лучшими в мире слушателями. К такой культуре принадлежит Япония.

Поняв специфику общения данных типов культур, можно правильно понять сущность и особенности делового общения в странах. Еще одним важным критерием классификации культур является способ сбора информации. Роль информации в наше время велика, от того, насколько она точна и правильна, зависит эффективность принимаемого решения.

В моноактивных культурах сбор информации идет для того, чтобы пользоваться ей в дальнейшей деятельности. Народы, относящиеся к этому типу культуры, отличаются преимущественным использованием источников

информации, представляющих объективные данные. К таким источникам относятся Интернет, формальные источники (газеты, журналы), официальные источники (телевидение, радио), разнообразная справочная литература и другие источники, позволяющие получить достоверную, проверяемую информацию, исключаящую искажение или возможность индивидуальной личностной трактовки отдельных фактов.

Представители полиактивных культур предпочитают более неформальные источники. Они видят события и деловые перспективы «в контексте», так как уже обладают большим количеством сведений, полученных в ходе личных встреч и бесед с людьми. Народы, представляющие этот тип культуры, в значительной степени, полагаются на устные сведения, получаемые ими в ходе многочисленных интервью, переговоров, деловых бесед и др. В своей практической деятельности сотрудники компаний ориентируются в основном на неформальный диалог, стремясь использовать личные отношения для решения той или иной проблемы. Бизнесмены будут уже иметь определенное мнение о предстоящей сделке, так как обсудили ее с семьей, друзьями, коллегами, знакомыми. Как только между участниками делового общения устанавливается контакт, их личные встречи и заседания становятся излишними.

Представители реактивных культур стремятся к использованию баз данных и печатной продукции, что сочетается с естественной склонностью жителей восточных стран внимательно слушать и вступать в дружелюбный диалог. Некоторые нации (в частности, японцы и китайцы) готовы говорить очень долго, если это поможет достичь предельной гармонии. Другие народы (например, финны) являются более немногословными, однако и они тщательно учитывают в своем диалоге пожелания другой стороны. В качестве заключения хотелось бы сказать, что каждый способ сбора информации имеет свои плюсы и минусы. В бизнесе, при заключении сделок и принятии серьезных решений, а также для последующего планирования деятельности делового общения информация бесценна. В условиях стремительно развивающихся обществ, научно-технического прогресса и информационной революции принято, в основном, ориентироваться на формальные источники информации, а не делать выводы на основе только устных сведений, хотя печатная информация и базы данных быстро устаревают, а слухи иногда передают то, чего нельзя прочитать в прессе. Выбор в пользу того или иного, либо нескольких информационных каналов осуществляется на основе сложившейся системы предпочтений, традиционно используемой представителями конкретных наций.

Еще одним важным критерием дифференциации культур является их отношение ко времени. Разные деловые культуры по-разному относятся ко времени и используют его. Традиционно считается, что есть два полюса - Восток и Запад. Время в восточных культурах «течет» медленнее, чем в западных. Но это лишь поверхностный взгляд на разницу восприятия времени. Представления о времени изменяются от региона к региону, от страны к стране. Например, на Тайване по-иному воспринимают время, чем в Японии, а американец оценивает время совсем не так, как мексиканец. Разное отношение

ко времени создает серьезные проблемы между народами, особенно в бизнесе. Чем сильнее различие между культурами, тем труднее выстраивать отношения. Поэтому для современного менеджера очень важно понимать, как ваш партнер относится ко времени, чтобы избежать неприятных ситуаций, правильно организовать планирование и добиться эффективного сотрудничества.

Нидерландский социальный психолог Ф. Тромпенаарс предложил свою модель межкультурных отличий. Альфонс (Фонс) Тромпенаарс — голландский теоретик и консультант по управлению, автор модели корпоративной культуры – модели Тромпенаарса. Основные книги — «Поездка по волнам культуры, понимание культурного разнообразия в глобальном бизнесе» (1997), «Управление людьми в разных культурах» (2004).

В своем исследовании он, также как и Льюис, анализирует влияние национально-культурных различий на менеджмент и на деловую сферу, но предлагает собственную культурологическую классификацию и методику ее оценки. По мнению Тромпенаарса, существует три универсальных проблемы, с которыми сталкиваются люди: отношение человека ко времени, природе и другим людям. Культуры отличаются в зависимости от того, как в обществе принято решать каждую из этих проблем. Тромпенаарс выделяет 7 основных параметров, по которым отличаются культуры:

1. культуры универсальных и культуры частных истин;
2. культуры коллективизма и культуры индивидуализма;
3. культуры нейтральные и культуры эмоциональные;
4. культуры низкоконтекстные и культуры высококонтекстные;
5. культуры, ориентированные на социальное происхождение, и культуры, ориентированные на заслуги;
6. культуры, по-разному относящиеся ко времени;
7. культуры, по-разному относящиеся к природе.

Первые пять параметров характеризуют отношения между людьми. Каждый из них имеет определенный индекс или числовое выражение (от 0 до 100). На характеристике этих параметров и остановимся.

Культуры универсальных и культуры частных истин. Буквально у Ф. Тромпенаарса «универсализм – партикуляризм (правила – связи)», т. е. сразу же указывается, что в культуре универсализма доминируют правила (законы), а в культуре партикуляризма – связи, отношения между людьми.

В культурах, где господствуют универсальные истины, традиционной является высокая законопослушность. В такого типа странах концентрируются больше на формальных правилах, чем на отношениях. Контракты в сфере бизнеса, как правило, не корректируются и не изменяются. В культурах, где доминируют частные (конкретные) истины, чаще всего исходят из конкретной ситуации и стараются доказать, что общие правила в данном случае не подходят, т. е. законопослушность здесь на низком уровне. В странах с такой культурой упор делается на отношения и доверие, а не на формальные правила. В таких культурах контракты часто изменяются, исходя из конкретной ситуации. Список деловых культур универсальных истин возглавляют Канада, США, Англия и Скандинавские страны. На другом полюсе находятся страны

Азии и Латинской Америки, Юго-Западная Европа, а также Россия и страны СНГ.

Ф. Тромпенаарс ценен тем, что он дает практические рекомендации по ведению бизнеса для представителей различных деловых культур. Например, «партикуляристам» при ведении бизнеса с «универсалистами» он рекомендует быть готовыми к рациональной, высокопрофессиональной манере переговоров, абстрагированию от личных отношений и акцентированию внимания только на бизнесе, тщательной подготовке документов. В то же время «универсалистам», при ведении бизнеса с «партикуляристами», он рекомендует быть готовым к посторонним разговорам, расспросам о личной жизни и не относиться к этому как к чему-то не имеющему отношения к сделке.

Культуры индивидуализма и культуры коллективизма. Как человек рассматривает себя – как индивида или как члена группы в первую очередь? Атрибутами индивидуализма являются низкая степень зависимости от организации, стремление к личному времени, свободе, выражению собственного мнения и самостоятельному решению проблем. Главной мотивацией к работе в таких странах является самореализация и общественное признание личных достоинств и таланта. Индекс индивидуализма по странам у Ф. Тромпенаарса несколько отличается от измерений Г. Ховстеде. Но и в данном случае мы можем сказать, что страны Северной Америки и большинство стран Западной Европы относятся к индивидуалистским культурам, а страны Востока – к коллективистским культурам. В коллективистских деловых культурах предполагается подчинение интересов личности коллективу, который берет на себя защиту интересов человека в обмен на лояльность и взятые перед ним обязательства. Социальный статус, заслуги человека, продвижение по службе во многом определяются принадлежностью к группе.

Воздействие этой характеристики на менеджмент существенно в переговорах, принятии решений и мотивации. На этом основании «коллективистам» при сотрудничестве с «индивидуалистами» Ф. Тромпенаарс рекомендует, в частности: быть готовыми к быстрым решениям и неожиданным предложениям, несогласованным с головным офисом; понимать, что ведение кем-либо переговоров или работы в одиночку означает, что данное лицо пользуется авторитетом в своей компании. «Индивидуалистам» при ведении бизнеса с «коллективистами» также дается ряд советов. Приведем некоторые из них: будьте терпеливы и готовы к затратам времени на согласование; позиция вырабатывается «коллективистами» непосредственно в процессе переговоров и вы можете добиться уступок; выполнение кем-либо работы в окружении множества помощников означает, что данное лицо имеет высокий статус в своей компании.

Культуры нейтральные и культуры эмоциональные. В нейтральных культурах эмоции принято контролировать. В этом смысле одинаковыми оказываются такие разные культуры, как японская и английская. Представители этих наций не показывают своих чувств. Они стоически переносят трудности, используя все свое самообладание. У людей, придерживающихся норм

эмоциональной нейтральности, гнев, восторг и иные формы выражения чувств, особенно на рабочем месте, зачастую воспринимаются как своего рода «непрофессионализм». Представители эмоциональных культур выражают свои чувства открыто и естественно. Они часто шумны и говорливы. По Тромпенаарсу, к представителям эмоциональных культур относятся, например, мексиканцы, испанцы, итальянцы. При взаимодействии представителей эмоциональных и нейтральных культур необходимо учитывать разность в выражении чувств. Сдержанность последних не является свидетельством скуки или незаинтересованности в проекте. Напротив, это может говорить о сосредоточенности на деле. С другой стороны, представители нейтральных культур должны с пониманием реагировать на открытость и эмоциональность.

Культуры конкретные и культуры диффузные (рассеянные). Иногда их еще называют низкоконтекстными и высококонтекстными. Конкретная культура предполагает жесткое разграничение публичного и приватного пространства личности. Представители конкретной культуры стремятся к увеличению своего публичного пространства, легко вступают в контакты. В то же время они довольно строго охраняют свою частную жизнь, впуская в нее только близких друзей и коллег. В конкретных культурах частная жизнь и бизнес не смешиваются, отношения «начальник – подчиненный» не переносятся на отношения вне работы. Для диффузной культуры характерно совмещение публичного и приватного пространств. Частная жизнь и бизнес пересекаются, отношения «начальник – подчиненный» переносятся на отношения вне работы, т. е. босс для подчиненного всегда и всюду будет боссом. К странам с конкретной культурой относят США, страны Северо-Западной Европы, а, например, в Венесуэле, КНР, Испании господствует диффузная культура.

Культура достижений и культура принадлежности к группе или как присваивается статус. Культура достижений характеризуется тем, что статус члена общества определяется успешностью выполнения им своих профессиональных функций. Чем выше достижения, тем выше статус. В культуре принадлежности статус определяется принадлежностью человека к той или иной группе по кровно-родственному или профессиональному признаку. В культуре принадлежности, например, уже сам факт длительной работы в известной фирме придает человеку большой вес. В таких культурах статус часто зависит от возраста, образования, круга родственников и знакомых и т. п. К культурам достижений Ф. Тромпенаарс отнес Австрию, США, Великобританию, Швейцарию, Германию. На другом полюсе находятся Венесуэла, Индонезия, Чили, страны СНГ. Рекомендации Ф. Тромпенаарса по взаимодействию представителей этих типов культур следующие. Действуя в странах с культурой принадлежности, необходимо выбирать для контактов с партнерами наиболее авторитетные личности, имеющие высокий статус благодаря возрасту, социальным связям и т. п. В стране с культурой достижений необходимо убедить партнеров, что ваша команда профессионально компетентна.

Анализ национальных культур, который Тромпенаарс проводил на протяжении 25 лет с охватом 60 стран, позволил ему разработать простую и наглядную модель «Четыре типа корпоративной культуры».

Модель Тромпенаарса представляет собой матрицу 2x2 и состоит из четырех секторов, обозначающих тип корпоративной культуры — «Инкубатор», «Семья», «Управляемая (самонаводящаяся) ракета» и «Эйфелевая башня». Сектора матрицы образовались в результате комбинации четырех основных факторов культуры — эгалитарности (от фр.egalite-равенство), иерархичности, ориентации на личность, ориентации на задачу.

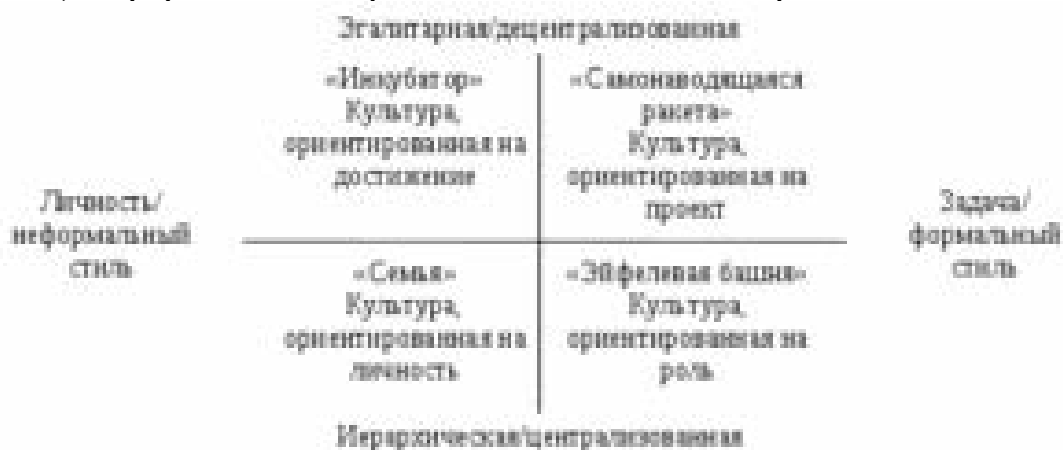


Рисунок - Модель Тромпенаарса

«Инкубатор» — это эгалитарно-личностный тип корпоративной культуры. Его особенностями является неформальный демократический стиль управления, уважение к личности члена организации и стремление к его развитию, незначительное количество уровней иерархии, децентрализация принятия решений. Важнейшим аспектом мотивации для работника здесь выступает возможность импровизации, совершенствования и самореализации. Силиконовая долина и отдельные инновационные фирмы типичны для организаций, принимающих культуру инкубатора.

«Семья» является личностно-иерархическим типом корпоративной культуры. Это культура, ориентированная на власть. Она иерархична, с ограниченным делегированием власти и с высокой степенью централизации в управлении. Руководитель демонстрирует отеческую заботу о сотрудниках. Взаимоотношения между сотрудниками «семейные», т.е. доброжелательные и доверительные. Такая корпоративная культура широко используется в азиатских и латиноамериканских странах. Популярна она и в России.

«Управляемая ракета» представляет собой эгалитарно-формальный тип корпоративной культуры, ориентированный на решение задач и достижение амбициозных целей. Видение, ценности и миссия объединяют компанию и формируют управляемую ракету. Этот тип культуры после определения задачи и постановки цели подразумевает максимальную степень делегирования управленческих функций вниз. Культура «Управляемая ракета» характерна для англосаксонских стран.

«Эйфелевая башня» — это формально–иерархический тип корпоративной культуры. Он отличается строгой ориентацией на задачи и жесткой иерархией. «Эйфелевая башня» имеет ярко выраженную ролевую ориентацию. Здесь происходит детальное определение функциональных обязанностей для каждого работника на каждом уровне властной вертикали. Характерным является также тщательный контроль исполнения детально прописанных функциональных обязанностей. Представителем такой культуры является Германия.

Типология организационных культур Хофстеда была разработана в начале 1980х годов исходя из результатов масштабного исследования расположенных на разных континентах и в разных странах подразделений известной транснациональной корпорации IBM (опрошено 116 тыс. служащих в 40 странах). Эту типологию можно считать наиболее известной и популярной, что объясняется удачно найденным набором универсальных параметров, подходящих для анализа культур организаций, независимо от того, в какой стране они находятся, в каком более широком культурном контексте действуют.

Результаты исследования Г. Хофстеда весьма актуальны для российских руководителей в свете проблем отечественного рынка труда. Для него характерны растущий приток из-за рубежа низкоквалифицированной рабочей силы, увеличение числа иностранных компаний, высокая текучесть персонала и низкая трудовая мотивация. Важен и выход отечественных компаний на международные рынки, где им придется столкнуться с трудностями преодоления культурных барьеров.

Для изучения национальной культуры как базового фактора организационного поведения Хофстед предложил использовать следующие параметры, представляющие собой континуумы таких характеристик поведения:

- индивидуализм — коллективизм;
- дистанция власти (степень участия в принятии решений, касающихся всех);
- приемлемость неопределенности;
- мужественность — женственность (маскулинность — феминность);
- временной горизонт ориентации на будущее (короткий — длинный).

Параметр «индивидуализм — коллективизм» характеризует степень, с которой граждане данной страны или сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не как члены той или иной группы.

Крайние значения этой шкалы: абсолютизация своих личных интересов и полное подчинение интересам группы или общества. Таким образом, определив значение данного параметра, можно определить тесноту социально-психологической связи между членами общества или сотрудниками организации. Индикаторы, позволяющие это сделать путем построения соответствующих измерительных шкал, социологических опросов и наблюдений, представлены в таблице.

Таблица - Состав и различия индикаторов по параметру «индивидуализм — коллективизм»

Страны с высокими значениями коллективизма	Страны с высокими значениями индивидуализма
Приоритет подготовки работника со стороны компании (тренинг, физическое состояние и т.д.)	Приоритет личной жизни работника (по затратам свободного времени)
Эмоциональная зависимость от компании	Эмоциональная независимость от компании
Стремление работать в крупных компаниях	Стремление работать в небольших компаниях
Преобладают моральные обязательства в отношениях с компанией	Преобладает трезвый расчет в отношениях с компанией
Студенты считают социально менее приемлемым преследовать собственные цели, не заботясь о других	Студенты считают социально приемлемым преследовать собственные цели, не заботясь об остальных
Менеджеры стремятся к послушанию и порядку	Менеджеры стремятся к лидерству и разнообразию
Менеджеры оценивают свое положение, ставя на первое место уверенность и стабильность	Менеджеры оценивают свое положение, ставя на первое место свою самостоятельность
Менеджеры придерживаются традиционных взглядов, не одобряя инициативы работников или групповой активности	Менеджеры придерживаются современных взглядов на стимулирование инициативы работников или групповой активности
Групповые решения более привлекательны, чем индивидуальные	Индивидуальные решения более привлекательны, чем групповые
Студенты ориентируются в жизни на веление долга	Студенты ориентируются на радости жизни
Менеджеры в качестве главных целей в жизни называют долг, опыт и престиж	Менеджеры в качестве главных целей в жизни называют удовольствия, влечения и безопасность
Индивидуальная инициатива осуждается обществом: фатализм	Индивидуальная инициатива поощряется обществом
Большая уступчивость в ответ на вопрос о значимости	Меньшая уступчивость в ответ на вопрос о значимости
Люди рассуждают в терминах свой — чужой: партикуляризм	Люди рассуждают в общих терминах: универсализм
Социальные отношения определяются принадлежностью к своей или чужой группе	Люди испытывают потребность в личных дружеских отношениях
Более длительный период ученичества (время до повышения в должности)	Менее длительный период ученичества (время до повышения должности)
Большее значение удельного показателя дорожно-транспортных происшествий	Меньшее значение удельного показателя дорожно-транспортных происшествий
Преобладание традиционных способов времяпрепровождения	Преобладание современных способов времяпрепровождения

В ходе своего исследования Хофстед изучал зависимость между уровнем благосостояния страны (показатель — размер валового национального продукта на душу населения) и ее положением на шкале индивидуализма (коллективизма). Согласно полученным им данным, богатым странам (США и страны Западной Европы) соответствовал высокий индекс индивидуализма (соотношение значений индикаторов индивидуализма (коллективизма)). Страны же с низкими показателями благосостояния (Колумбия, Пакистан, Тайвань, Россия и др.) имели высокие показатели коллективизма.

Дистанция власти — признаваемая или допустимая степень неравенства между людьми с точки зрения влияния на принимаемые решения. Проще говоря, это фактическая доступность руководства для подчиненных.

Степень неравенства измерялась по шкале «дистанция власти» по 100-балльной шкале экспертным путем с помощью индикаторов размера дистанции, приведенных в таблице.

Таблица - Состав и различия индикаторов по параметру «дистанция власти»

Страны с меньшей дистанцией власти	Страны с большей дистанцией власти
Родители придают меньшее значение послушанию детей	Родители придают большее значение послушанию детей
Студенты высоко ценят независимость	Студенты высоко ценят комфорт
Авторитарный подход среди студентов — следствие их личных особенностей	Студенты рассматривают авторитарный подход как социальную норму
Менеджеры склонны при принятии решений советоваться с подчиненными	Менеджеры принимают решения на автократичной и патерналистской основе
Постоянный надзор и контроль оценивается подчиненными негативно	Постоянный надзор и контроль оценивается подчиненными позитивно
Сильная производственная этика: не верят, что человек может не любить работать	Слабая производственная этика: скорее верят, чем не верят, что человек может не любить работать
Менеджерам больше правится начальник, непосредственно участвующий в делах	Менеджерам больше правится директивный и мотивирующий начальник
Предпочтения подчиненных в отношении стиля принятия решений менеджером явно направлены в сторону консультативного, компромиссного типа	Предпочтения подчиненных в отношении стиля принятия решений менеджером поляризованы между авторитарно-патерналистским стилем и правилом подчинения меньшинства большинству
Менеджеры предпочитают рассматривать самих себя как практичных и системных людей, признают необходимость поддержки	Менеджеры предпочитают считать себя великодушными людьми, берущими ответственность за принятие решений на себя
Работники в меньшей степени боятся выражать несогласие с начальством	Работники боятся выражать несогласие с начальством
Работники проявляют большую готовность	Работники проявляют меньшую готовность к

к кооперации	кооперации
Считается, что менеджеры более склонны к рассуждениям	Считается, что менеджеры менее склонны к рассуждениям
У студентов слова «власть» и «богатство» вызывают чаще позитивную реакцию	У студентов слова «власть» и «богатство» вызывают чаще негативную реакцию
Смешанные настроения по поводу участия подчиненных в управлении	Идеологическая поддержка участия подчиненных в процессе управления
Смешанные настроения среди менеджеров по поводу возможности распределения лидерских функций и инициативы	Идеологическая поддержка среди менеджеров возможности широкого распределения лидерских функций и инициативы
Возможен неформальный совет с работниками без их формального участия в процессе	Формальное участие работников в процессе возможно без неформального совета с ними
Высокообразованные работники в меньшей степени придерживаются авторитарных ценностей, чем малообразованные	Уровень образования не влияет на приверженность большинства авторитарным ценностям

Общества и организации управляются настолько автократично, насколько позволяют члены этих обществ или организаций. Дистанция власти очень велика в таких странах, как Филиппины, Венесуэла. Индия, и довольно велика во Франции, Бельгии и Российской Федерации. В Дании, Израиле и Австрии этот показатель низок. Можно видеть, что *между дистанцией власти и рейтингом индивидуализма не существует корреляции*: коллективизм страны всегда свидетельствует о большой дистанции власти, но индивидуализм не всегда означает малую дистанцию власти. Все остальные богатые страны Запада характеризуются малой дистанцией власти и высоким рейтингом индивидуализма. И наоборот: для всех бедных стран характерны коллективизм и большая дистанция власти.

Восприятие неопределенности. Стремление избегать неопределенности — *степень, с которой люди предпочитают действовать самостоятельно, заботясь о себе и своих близких*. Речь идет о неопределенности будущего во всех значимых для повседневной жизни аспектах, причем не столько отдаленного, сколько ближайшего завтра (дней, недель, месяцев). В странах с разной культурой люди склонны и неопределенность воспринимать по-своему: в полярных случаях либо как совершенно нежелательное явление, либо почти нейтрально, как неустойчивость погоды.

Люди в обществах, где неопределенность считается естественным состоянием социальной среды, принимают каждый новый день таким, какой он есть. Они относительно легко принимают риски и не склонны работать слишком усердно.

Общества с противоположным отношением к неопределенности воспринимают ее как безусловно негативное обстоятельство, пытаясь контролировать будущее. Как показывают исследования, к обществам с сильным неприятием неопределенности и большой дистанцией власти

относятся все латиноамериканские и средиземноморские страны (страны бывшей Югославии, Греция и Турция), а также Япония и Южная Корея. Как можно видеть, внимательно ознакомившись с таблицей, ценности, коммуникационные и трудовые установки, целый ряд других (всего 24) важных социально-психологических и культурных факторов поведения работающего населения в целом и менеджеров стран, принимающих неопределенность, и стран, отвергающих неопределенность, существенно различаются.

Таблица - Состав и различия индикаторов по параметру «отношение к неопределенности»

Страны, принимающие неопределенность	Страны, отвергающие неопределенность
Пониженный уровень тревоги населения	Повышенный уровень тревоги населения
Большая готовность жить сегодняшним днем	Большая забота о будущем
Меньший уровень связанных с работой стрессов	Высокий уровень связанных с работой стрессов
Меньше эмоциональное сопротивление переменам	Больше эмоциональное сопротивление переменам
Лояльность по отношению к работодателю не считается добродетелью	Лояльность по отношению к работодателю рассматривается как добродетель
В качестве работодателей предпочитают небольшие организации	В качестве работодателей предпочитают крупные организации
Меньший разрыв между поколениями	Как правило, высокие посты занимают более пожилые люди: геронтократия
Менеджеров отбирают по каким-то иным критериям, нежели возраст	Менеджеров отбирают на основе критерия старшинства
Более сильная мотивация на достижение	Менее сильная мотивация на достижение
Надежда на успех	Боязнь поражения
Большая склонность к риску	Меньшая склонность к риску
Более сильная ориентация на индивидуальные достижения	Менее сильная ориентация на индивидуальные достижения
Предпочтение карьеры менеджера карьере специалиста	Менеджер должен быть специалистом в той области, которой руководит
Иерархическими структурами организации можно пренебрегать из прагматических интересов	К иерархическим структурам организации необходимо относиться с уважением
Предпочтение отдается более широким директивам	Предпочтение отдается детализированным требованиям и инструкциям
Возможность нарушения установленных правил из прагматических соображений	Невозможность нарушения правил
Конфликт в организации — нормальное явление	Конфликт в организации нежелателен
Конкуренция между работниками должна	Конкуренция между работниками не

быть честной	одобряется на уровне личностного сознания
Большие симпатии отдаются индивидуальному и авторитарному решению	Идеологическое требование консенсуса и консультативного лидерства
Возможно полное делегирование полномочий подчиненным	Инициативу подчиненных следует контролировать
Высокая терпимость к неопределенности в восприятии других	Низкая терпимость к неопределенности в восприятии других
Высокая готовность к достижению компромисса с оппонентами	Низкая готовность к компромиссу с оппонентами
Иностранцы допускаются в качестве менеджеров	Подозрительное отношение к иностранцам в качестве менеджеров
Большое количество людей готовы к жизни за границей	Лишь немногие готовы к жизни за границей
Более высокая толерантность к неясности в оценке собственной работы (низкий уровень удовлетворенности)	Низкая толерантность к неясности в оценке собственной работы (высокий уровень удовлетворенности)
Оптимизм по поводу возможности контролировать принятие решений политиками	Пессимизм по поводу возможности контролировать принятие решений политиками
Оптимизм работников по поводу мотивов деятельности компании	Пессимизм работников по поводу мотивов деятельности компании
Оптимизм в отношении инициативы, амбиций и лидерских способностей персонала	Пессимизм в отношении амбиций и лидерских способностей персонала

Сравнение по шкале «мужественность — женственность». Общества с жестким традиционным разделением и закреплением социальных ролей и трудовых функций между мужчинами и женщинами Г. Хофстед назвал маскулинными, а общества со слабым разделением ролей — фемининными. Согласно его исследованию, наиболее маскулинная страна — Япония, за ней следуют германоязычные страны — Германия, Австрия и Швейцария. Среди стран с наиболее выраженными признаками феминности культуры — страны континентальной Северной Европы — Дания, Швеция, Норвегия, Нидерланды и Финляндия. Промежуточное положение занимают Аргентина, Чили, Перу, Парагвай, Бразилия, страны бывшей Югославии, Португалия, Греция, Испания, Италия, Франция, а также Российская Федерация. В обществах этих стран распределение ролей между мужской и женской частью населения все меньше регулируется традициями, характерными для XIX в. и более ранних эпох. Довольно много ролей выполняется как мужчинами, так и женщинами.

Это измерение относится к распределению ролей между мужчинами и женщинами. В мужских обществах роли мужчин и женщин меньше пересекаются, и мужчины должны вести себя уверенно. Демонстрация своего успеха, а также силы и хорошей реакции рассматриваются как положительные характеристики.

Однако в женских обществах существует большее совпадение между мужскими и женскими ролями, и скромность воспринимается как добродетель. Большее значение придается хорошим отношениям с непосредственными руководителями или работе в сплоченных коллективах.

Таблица – Сравнение «мужественность — женственность»

MAS	Характеристики	Стратегии
Высокий уровень	- Сильное эго — чувство гордости и важности — приписывается статусу. - Очень важны деньги и достижения.	- Предусматривайте возможность дифференциации гендерных ролей. - Культура сверхурочной работы может быть нормой, поэтому осознайте ее возможности и риски. - Людей мотивируют четкие цели и возможность показать, что они достигли их либо в составе группы, либо индивидуально.
Низкий уровень	- Ориентация на отношения / достижение взаимного согласия. - Больше внимания уделяется качеству жизни.	- Успех скорее всего будет достигнут благодаря переговорам, сотрудничеству и вкладам сотрудников всех уровней. - Избегайте менталитета «мужского клуба», хотя местами он еще встречается. - Гибкость на рабочем месте и баланс между работой и личной жизнью могут быть важны как с точки зрения организации работы, организационной среды и культуры, так и с точки зрения наилучшего способа управления результативностью.

3. Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения

Современный этап развития мировой экономики характеризуется интенсивным расширением международной предпринимательской деятельности, то есть деятельности, осуществляемой путем научно-технического, производственного, торгового, сервисного и другого взаимопользовного сотрудничества субъектов хозяйствования двух и больше стран (международных партнеров). Основным побудительным мотивом активизации и расширения участия партнеров в международном бизнесе является возможность увеличения масштабов и эффективности предпринимательства за счет интернационализации определенных сегментов рынка, использования новых дополнительных источников необходимых материальных (инвестиционных) ресурсов, диверсификации производственно-хозяйственной деятельности.

Теория и практика международного бизнеса предусматривают определенные уровни и формы интернационализации различных субъектов внешнеэкономической деятельности

К первой и наиболее низкой по уровню интернационализации форме предпринимательской деятельности принадлежит выполнение отдельных внешнеэкономических операций — экспортно-импортных, лизинговых, посреднических, а также консультационных и маркетинговых услуг.

Вторая форма предпринимательской деятельности международного характера охватывает разнообразную промышленную кооперацию — научно-

техническую (научно-исследовательские, проектно-конструкторские и испытательные работы), производственную, сбытовую, сервисную (послепродажное техническое обслуживание и ремонт изделий длительного пользования). Она так же характеризуется сравнительно невысоким уровнем интернационализации предприятий и организаций.

Относительно высокий уровень интернационализации субъектов хозяйствования отражает совместное предпринимательство, которое осуществляется путем создания и функционирования совместных предприятий, лицензирования и управления по контракту.

Четвертой формой международной предпринимательской деятельности с наивысшим уровнем интернационализации субъектов хозяйствования являются комплексы территориально-производственных и многосторонних экономических связей (приграничная и прибрежная торговля, формирование консорциумов, реализация концессионных договоров и т. п.).

Практическая реализация отдельных форм международной предпринимательской деятельности достигается двумя способами: первый — без создания нового юридического лица — только на основе экономического соглашения (контракта); второй — учреждением нового совместного предприятия или зарубежного филиала (представительства) как субъекта международного бизнеса.

Международным совместным предприятием (МСП) считается организационно-правовая форма соединения усилий разнонациональных партнеров в сферах инвестирования, управления, производства продукции или предоставления услуг, торговли, использования отходов, распределения предпринимательских рисков и т.п. Мотивационный механизм учреждения МСП создается на макро- и микроуровне национальной системы хозяйствования.

В мировой практике широко используется термин «транснациональная корпорация» (ТНК). По классификации ООН количественные критерии международного статуса корпорации определяются по *индексу транснациональности (ИТ)*, который рассчитывается как среднее значение следующих трех показателей: отношения зарубежных активов к общему объему активов, зарубежных продаж к общему объему продаж и численности работников за рубежом к общему числу занятых.

Комиссия по транснациональным корпорациям ООН определяет ТНК как компанию, которая:

- включает хозяйственные единицы двух или более стран независимо от юридической формы и поля деятельности;
- оперирует в рамках, позволяющих проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или несколько руководящих центров;
- отдельные ее хозяйственные единицы могут оказывать значительное влияние на деятельность других структур компании, в частности делить с ними знания, ресурсы и ответственность.

Современные экономические словари подчеркивают прежде всего международный характер деятельности компании: «многонациональная компания – это корпорация, ведущая производственную деятельность более чем в одной стране».

Таким образом, можно выделить следующие основные признаки МНК, отличающие эту форму организации международного бизнеса от других вышеперечисленных форм: деловая активность осуществляется в нескольких странах; многонациональный состав участников; корпоративная целостность; наличие единой управленческой вертикали и единого центра контроля в виде холдинговой компании либо группы взаимосвязанных компаний; ориентация на достижение единых для компании стратегических целей.

В отечественной экономической литературе общепринятым является разделение понятий ТНК и МНК. Транснациональные – это компании, образованные капиталом одной страны, осуществляющие производственную и торгово-сбытовую деятельность в различных странах мира. Многонациональные – компании, образованные капиталом нескольких стран, осуществляющие производственную и торгово-сбытовую деятельность в различных странах мира.

Иногда понятия многонациональных, транснациональных и международных компаний используются как взаимозаменяемые. Главной их чертой является контроль из одного центра при осуществлении операционной деятельности во многих странах.

Таким образом, статус международного приобретает только предприятие, которое в принципиальных вопросах предпринимательской политики (продуктовой, кадровой, ценовой, сбытовой), организационной структуры и системы управления ориентировано на заграничную экономическую активность.

Таким образом, *«международная компания»* – это национальная или многонациональная фирма (предприятие) с транснациональным характером деятельности, контролируемая из одного центра и использующая локальные преимущества местных рынков и децентрализацию менеджмента.

Необходимость формирования и функционирования МСП как формы реализации стратегии выхода на внутренний и внешний рынки объясняется:

- 1) снижением удельных инвестиционных ресурсов и предпринимательского риска;

- 2) развитием предпринимательского потенциала конкретного субъекта хозяйствования;

- 3) реализацией преимуществ меньшей стоимости основных факторов производства и, главным образом, возможностью активизации маркетинга и использования новых каналов сбыта товаров, а также проникновения на новый территориальный сегмент отечественного и мирового рынков. Мотивация непосредственных партнеров базируется на согласовании их производственно-экономических, маркетинговых, экологических и имиджевых интересов.

Предварительные переговоры относительно создания МСП, как правило, завершаются подписанием партнерами протокола о намерениях, в котором должны быть обозначены:

а) общие объемы производства и поставок продукции на внутренний и внешний рынки;

б) размер уставного фонда с выделением доли партнеров в нем; соотношение между собственными и заемными средствами; возможный банк-кредитор;

в) наличие местной квалифицированной рабочей силы и потребность в привлечении иностранного персонала;

г) организация продажи изделий, послепродажного технического обслуживания с указанием длительности последнего;

д) порядок трансферта (репатриации) прибыли иностранного партнера.

Договоренность партнеров об учреждении МСП обязательно детализируется в процессе составления технико-экономического обоснования.

Основным учредительным документом для создания МСП может служить его устав, который обычно определяет: предмет и цели деятельности, местонахождение, состав учредителей; размер уставного фонда и долей партнеров в нем, порядок его формирования; состав и компетенцию органов управления, порядок принятия решений; процедуру прекращения деятельности (ликвидации).

После завершения переговоров и подписания учредительных документов осуществляется регистрация МСП в соответствующем органе общегосударственного управления. Для регистрации МСП представляются такие документы:

1) письменное заявление установленного образца;

2) согласие областной (городской) госадминистрации и руководящего органа отечественного участника на создание МСП;

3) нотариально удостоверенные копии учредительных документов;

4) обоснование эффективности и валютной окупаемости деятельности нового МСП;

5) документы, подтверждающие регистрацию иностранного партнера как юридического лица.

Процесс интернационализации предприятий и стран происходит при участии различных международных организаций. К основным международным организациям финансово-экономической направленности, выполняющим определенные функции по регулированию совместной предпринимательской деятельности, относятся:

Банк международных расчетов (БМР) - содействие сотрудничеству центральных банков стран мира и осуществление международных финансовых операций;

Международный банк реконструкции и развития (МБРР) - специализированное учреждение ООН, основной целью деятельности которого является предоставление займов и кредитов странам — членам ООН;

Международный валютный фонд (МВФ) - содействие развитию международной торговли и валютных операции, предоставление средств в иностранной валюте;

Международная финансовая корпорация (МФК) – организация Международного банка реконструкции и развития для инвестирования частного сектора экономики;

Совет ОДН по промышленному развитию (ЮНИДО) - содействие всемирному производственной сферы стран-членов ООН;

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) - международная организация, которая была создана для поддержки развития рыночной экономики в государствах Центральной и Восточной Европы и государствах СНГ.

Регулирование международной предпринимательской деятельности осуществляется на трех уровнях: национальном, интеграционном и международном.

Система регулирования международной предпринимательской деятельности на национальном уровне охватывает следующие составляющие:

1) формы иностранных инвестиций (денежные средства в иностранной валюте, разнообразные имущественные и интеллектуальные ценности, ценные бумаги, торговые марки и т. п.);

2) требования к результатам деятельности иностранного партнера (масштабы деятельности, освоенный сегмент рынка, уровень импортной технологии, профессиональная подготовка кадров);

3) трансферт прибыли иностранного инвестора (обязательное создание резервного фонда с хранением его в банке принимающей страны; фиксация размера трансфертного капитала и прибыли в соответствии правилами валютного регулирования и соглашений о валютном сотрудничестве);

4) инвестиционные льготы и ограничения (субсидии, льготный заем, освобождение от налогов и их частичное возвращение, применение ускоренной амортизации);

5) гарантии соблюдения прав иностранного партнера (привлечение в отечественное правовое поле; сохранение действующих льгот в течение инвестиционного цикла; отказ от мероприятий конфискационного характера).

На интеграционном уровне в рамках интеграционных образований регулирование международной предпринимательской деятельности осуществляется соответственно с соглашениями (договорами), фиксирующими взаимоотношения между целым рядом стран. Такое текущее регулирование происходит тогда, когда обеспечивается свободное движение капиталов и гармонизация экономической политики стран-участников соглашений.

На международном уровне обычно регулируются:

1) идентификация инвестиций и инвестора (определение не только традиционных форм инвестиции, но и тех, которые могут появиться после заключения соглашения или подписания договора; определение юридических лиц, считающихся национальными субъектами хозяйствования страны — участника соответствующего соглашения);

2) условия импорта и поощрения иностранного капитала (политика “открытых дверей” государств-партнеров в совместной предпринимательской деятельности; обязательство принимающей страны стимулировать иностранные инвестиции);

3) перевод средств (фиксация страной базирования гарантий относительно беспрепятственного перевода средств в установленные сроки);

4) решение споров хозяйственного и финансового характера (незначительных — компетентным судебным или административным органом принимающей страны; принципиальных — Международным центром урегулирования инвестиционных споров);

5) нормы поведения иностранных партнеров (общие понятия, принципы и нормы, которые нужно соблюдать иностранным предпринимателям и которые содействуют созданию позитивного имиджа зарубежного партнера).

4. Кросс-культурное взаимодействие в контексте теории и практики современного менеджмента

Сопоставлениям различных систем менеджмента предшествовали проведенные в 50-60-х гг. прошлого столетия исследования межкультурных различий в управленческой практике, на которые стали обращать внимание прежде всего американские транснациональные компании. Они и инициировали первые исследования этих проблем. Постепенно стал формироваться категориальный аппарат. Первые работы, в том числе и те, в названии которых фигурировало словосочетание «сравнительный менеджмент», в основном носили популярный характер и предлагали практические указания и рекомендации при общении с представителями других культур.

Концептуальные основы, позволявшие выявлять, идентифицировать и оценивать общие черты и различия в управленческих проблемах в разных странах и регионах мира, начали закладываться в академических исследованиях в конце 1960-х—начале 1970-х гг. В оценках уровня теоретического обоснования сравнительного менеджмента как самостоятельной дисциплины и области исследования этого периода нередко звучали такие метафоры, как «джунгли», «зоопарк» и т. п., ибо использовались самые разные подходы и методы, прежде всего социально-экономический, экологический, поведенческий подходы.

Так, социально-экономический подход в сравнительном менеджменте был основан на идее о том, что экономический прогресс и индустриализация зависят от менеджеров. Такой подход, очевидно, предлагался под влиянием «революции менеджеров», когда обнаружилось, что мощь крупнейших американских транснациональных компаний сопоставима с целыми государствами, и, стало быть, от решений менеджеров зависят судьбы миллионов людей, стран и регионов мира. Однако социально-экономический подход был макроориентированным, поскольку он игнорировал индивидуальные 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 экономическую (макроэкономическую) эффективность.

Гипотеза Р. Фармера (Richard Farmer) и Б. Ричмена (Barry Richman) состояла в следующем:

1) эффективность менеджмента есть функция от различных факторов внешней среды,

2) эффективность предприятия есть функция управленческой эффективности и

3) макроэкономическая эффективность есть функция эффективности отдельных экономических единиц. Факторы внешней среды, которым был присвоен соответствующий вес, они подразделили на группы:

а) образование — уровень грамотности, состояние и качество образовательной системы, отношение общества к образованию в отдельной стране;

б) социокультурные характеристики — преобладающие человеческие нормы, ценности и верования;

в) политическая и правовая система;

г) множество факторов, характеризующих уровень экономической активности страны, наличие или отсутствие поддерживающей инфраструктуры.

Дееспособность гипотезы была продемонстрирована Фармером и Ричменом на примере матрицы сравнительного менеджмента, в которой на основе сопоставления различных факторов внешней среды, а также показателей ВВП на душу населения и темпов его роста делался вывод об эффективности систем управления в разных странах. Практические рекомендации носили самый общий характер. Например, из-за относительно низкого рейтинга фактора образования и как следствие дефицита высококвалифицированных менеджеров и инженеров, делалось предположение, что организации в Великобритании могут испытывать определенные сложности в своей кадровой политике.

К недостаткам экологического подхода критики относят переоценку роли факторов внешней среды и соответственно недооценку роли менеджмента, рассматриваемого как пассивный агент внешней среды. Кроме того, выдвигаемые гипотезы не поддаются проверке и верификации.

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 ценно-стные ориентации являются функцией конкретной культуры.

Модель А. Негандхи (Anant Negandhi) и Б. Естефана (Bernard Estafen) можно представить в виде трех блоков:

1. Управленческие функции, т. е. планирование, организация, контроллинг, лидерство, кадровая политика;

2. Управленческая эффективность, выраженная с помощью таких показателей, как рентабельность, динамика размера прибыли и объема продаж, имидж компании, этика сотрудников;

3. Менеджерская философия, характеризующая отношения фирмы с агентами внутренней и внешней среды (потребители, местные и центральные органы власти, профсоюзы, сотрудники фирмы, поставщики и дистрибьюторы).⁴

Выбор различных факторов, включаемых в данную модель, выглядит, однако, достаточно произвольным, что, с другой стороны, можно отнести к положительным моментам модели Негандхи-Эстефана: во-первых, выбор для эмпирического изучения нескольких важных переменных, если не измеряемых, то по крайней мере наблюдаемых; и, во-вторых, микроэкономические аспекты, проявляющиеся в подчеркивании менеджерского поведения в рамках фирмы.

Одной из разновидностей поведенческого подхода можно считать модель Х. Перлмуттера (Howard Perlmutter), который выявил различия в управленческой философии, применяемой мультинациональными компаниями (МНК).

Так, этноцентрическая философия в МНК исходит из того, что корпоративный менеджмент руководствуется ценностями и правилами, определяемыми головной компанией (штаб-квартирой), зарубежные подразделения располагают незначительной автономией. Полицентрическая управленческая философия отражает понимание корпоративным руководством различий в условиях внешней среды и того, что решения для зарубежных операций должны быть по возможности локализованы. Подразделения и филиалы в разных регионах и странах мира действуют исходя из местных условий и правил. Геоцентрическая философия космополитична по своему духу. Основной поведенческой характеристикой взаимоотношений головной компании и зарубежных подразделений является кооперативность.

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 солидный задел для сравнительных исследований.

В большей части публикаций по сравнительному менеджменту доминировал эмпирический подход, эклектичность которого состояла в том, что исследователи не ставили перед собой задачи развития понятийно-категориального аппарата сравнительного менеджмента. Практически все публикации такого рода были основаны на эмпирическом изучении и описании различных аспектов управленческой практики в разных странах. Тем не менее

ряд положительных моментов в реализации такого подхода можно назвать. Главный из них состоял в том, что относительно быстро был накоплен значительный объем эмпирического материала, к которому ученые могли обращаться, делая обобщения и выводы для дальнейших исследований.

Наличие разных подходов не позволяло четко обозначить границы того, что относится и что не относится к сравнительному менеджменту. Исследования проводили специалисты разных областей и дисциплин: социологи, политологи, психологи, антропологи, культурологи, причем каждый со своей методикой и терминологией.

В международных сопоставлениях менеджмента при объяснении различий явно доминирует культурный тип. Самое простое объяснение этому состоит в том, что сравнительный менеджмент чаще воспринимается как изучение менеджмента в различных культурах. Поскольку в разных странах культуры более или менее различаются, то легко предположить, что это проявляется в любом национальном феномене, включая менеджмент. Вместе с тем сравнительный менеджмент не может ограничиваться рассмотрением влияния культурных различий на осуществление основных функций управления в организации, он должен включать также и институциональные различия.

Можно предположить, какие основания объясняют различия в моделях менеджмента в КНР и Тайване (а также Сингапуре и Гонконге), КНДР и Южной Корее, Западной и Восточной Германии до их объединения, т. е. в странах и регионах с общими историческими корнями, языком, традициями, ценностями и нормами, одинаковой культурной средой. Многие особенности национальной модели менеджмента не могут быть объяснены с точки зрения культурного детерминизма. Например, система пожизненного найма и уважительное отношение к людям старшего возраста не были распространенной практикой в японских компаниях до Второй мировой войны. Милитаристская и авторитарная направленность в культуре была четко выражена в условиях, когда Япония вела подготовку к войне и доминированию в регионе. Тяжелые условия труда на многих предприятиях, значительные различия в статусе между белыми и синими воротничками и т. п. — характерные черты японского менеджмента того времени. В послевоенной истории нормы и ценности милитаристской Японии были ликвидированы, а система менеджмента претерпела значительные изменения, хотя многие другие аспекты традиционной системы ценностей сохранились практически неизменными.

Новый этап в эволюции сравнительного менеджмента связывается с исследованиями, в которых влияние национальной культуры на управление бизнесом было предложено рассматривать на основе анализа измеряемых культурных переменных с применением математических и статистических методов.

В 1970-е гг. Г. Хофстеде (Geert Hofstede), в то время создатель и руководитель департамента исследований по вопросам персонала в IBM Europe, выполнил грандиозный межкультурный проект. По составленной им

анкете было протестировано более ста тысяч работников из различных подразделений IBM, размещенных в 72 странах мира. В результате в руках ученых оказался огромный массив данных, который Г. Хофстеде смог обработать и глубоко проанализировать после того, как ушел из IBM Europe и стал вести научно-педагогическую деятельность в школе бизнеса IMD (Лозанна, Швейцария). Итогом анализа стала изданная в 1980 г. знаменитая книга «Влияние культуры: международные различия в отношении к труду»⁷, в которой были обоснованы четыре параметра для измерения и сопоставления национальных культур — дистанция власти, избегание неопределенности, соотношение мужественности и женственности, соотношение индивидуализма и коллективизма. Позднее был добавлен пятый параметр — кратко- и долгосрочная ориентация, или конфуцианский динамизм.

Исследования Ч. Хемпден-Тернера (Charles Hampden-Turner) и Ф. Тромпенаарса (Fons Trompenaars) были также выполнены на основе большого эмпирического материала, полученного в 1986-1993 гг. в ходе опросов почти 15 тыс. менеджеров из многих стран мира. Опросы проводились во время семинаров в Центре изучения международного бизнеса и его филиалах в разных странах мира." Ч. Хемпден-Тернер и Ф. Тромпенаарс предложили семь параметров для сравнительного анализа и интерпретации национальных деловых культур. Кроме того, они исследовали проблемы взаимодействия и взаимного влияния национальной и внутрифирменной культуры управления в условиях глобализации экономики. Их вывод заключался в том, что доминирование национальной деловой культуры при ее взаимодействии с организационной культурой компании обуславливает существование различных моделей последней.

Французский исследователь А. Лоран (Andre Laurent) в 1970-1980-х гг. провел исследование национальных особенностей менеджмента. Эмпирической базой послужили результаты опроса 817 менеджеров высшего звена управления из США и Западной Европы, проходивших профессиональную переподготовку в знаменитой школе INSEAD (Фонтенбло, Франция). Один из наиболее принципиальных результатов проведенного исследования гласил, что, хотя нормы корпоративной культуры и правил поведения транснациональной компании регулируют поведение менеджеров, но на уровне культурных установок они в большей степени опираются на национальные традиции и собственные представления и предпочтения.

В середине 1990-х гг. была реализована исследовательская программа Уортонской школы бизнеса (США) по изучению глобального лидерства и эффективности организационного поведения GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)⁸. Целью проекта было создание основанной на эмпирических данных теории, объясняющей влияние национальной культуры на поведение людей в организациях. В рамках данного проекта с помощью анкеты из 379 вопросов было опрошено 17 тыс. менеджеров среднего звена свыше 800 организаций, а также 825 топ-менеджеров, которым были предложены 4 различные анкеты.

Исследования проводились в почти 60 странах, представляющих все основные культурные регионы мира. К работе исследовательской группы было привлечено около 170 специалистов, представляющих эти страны. Кроме анкетирования и интервьюирования осуществлялось измерение экономических, политических, социальных и иных показателей, а также изучение публикаций в средствах массовой информации. На основе полученных данных стало возможным модифицировать модель Хофстеде и увеличить число факторов или параметров, определяющих различия между национальными культурами.

Однако, несмотря на то, что усилиями ученых и специалистов сравнительный менеджмент становится точной наукой, опирающейся на данные конкретных исследований и использующей формализованные (математические и статистические) методы, процесс его становления в качестве самостоятельной дисциплины далек от завершения. Г. Реддинг (Gordon Redding) полагает, что современные исследования вопросов сравнительного менеджмента можно классифицировать путем их расположения и позиционирования на двух континуумах:

1) «описательное — объяснительное» (или «этноцентрическое — позитивистское»)

2) «идеографическое — универсальное». На первом континууме располагается массив исследований, в которых, с одной стороны, описываются и регистрируются факты культурных и институциональных различий в деловой и управленческой практике, с другой — даются объяснения выявленным фактам. На втором континууме исследования в области сравнительного менеджмента ведутся в диапазоне от идеографических, в которых обобщения делаются на уровне отдельных организаций и стран, до универсальных, претендующих на выработку методологических положений и критериев для международных сопоставлений национальных моделей менеджмента.

В зависимости от позиционирования на том или ином континууме различаются и методологии сравнительных исследований.

Сравнительный менеджмент — это дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные национальные модели менеджмента. Причем даже в тех исследованиях, которые посвящены модели менеджмента одной страны, сравнительный подход присутствует в неявном виде, ибо с учетом процессов глобализации любое исследование такого рода требует рассмотрения страновой модели менеджмента в общемировом контексте.

Интерес исследователей к национальным моделям менеджмента, а стало быть, и к их сопоставлениям, может объясняться разными причинами. В одних случаях, он определяется процессами транснационализации экономической деятельности, в других — достижениями экономики конкретной страны или проводимыми там реформами. Так, например, в 1950-1960-е гг. возникла концепция универсального менеджмента, а американский менеджмент стал восприниматься как эталон, ибо именно американская экономика в эти годы

демонстрировала существенно лучшие результаты, чем любая другая (европейская или японская).

Аналогичным образом экономические и технические достижения Японии 1960-1980-х гг. закономерно увязывались с японской моделью менеджмента, что, в свою очередь, объясняет значительное количество посвященных этой модели публикаций в США и Западной Европе. Исследователей интересовал перенос в экономику западных стран японских организационных форм, их внутрифирменных и межфирменных организационных структур, а также институциональных механизмов.

Интеграционные процессы в Европейском союзе обусловили интерес к евро-пейской модели менеджмента и ее страновым вариациям. Предметом широкой дискуссии стали парадигма евроменеджмента и соотношение конвергентных и дивергентных факторов в процессе европеизации стилей менеджмента в европей-ских организационных культурах.

Динамичное развитие экономики КНР в конце XX — начале XXI вв. не в последнюю очередь объясняется особенностями китайского менеджмента. В средствах массовой информации России (и не только) нередко публикуются материалы о так называемой китайской угрозе. Алармистские настроения находят свое отражение и в академической среде в виде тезиса о «китаезации» многих общественных процессов, в том числе и управленческих, что, по мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова, может произойти очень скоро в XXI в., ибо речь идет о ставшей открытой стране с полуторамиллиардным населением, о стране с древнейшей культурой и огромным потенциалом.

Рыночные преобразования в России вызывают интерес западных исследовате-лей к российской модели менеджмента. При этом отметим, что рекомендации не-которых специалистов, например Р. Льюиса (Richard Lewis), основанные на из-учении деловой культуры в СССР, оказываются малопригодными для быстро меняющейся среды бизнеса в современной России.

В ведущих университетах США и Западной Европы формируются научные коллективы, занимающиеся сравнительным анализом национальных моделей менеджмента. В ряде случаев исследовательские коллективы образуются из ученых разных стран, разных университетов, различных специальностей. Результатом их деятельности становятся серии коллективных монографий и сборников, в том числе продолжающие выходить и ныне. В университетских программах по управлению и международному бизнесу курс сравнительного менеджмента становится обязательным.

Исследования национальных моделей менеджмента помимо сугубо академического интереса могут иметь и практический смысл, поскольку позволяют выявить передовой опыт в развитии управленческих технологий, обнаружить в результате сопоставления сильные (и слабые) стороны как «своей», так и «чужой» модели. По мнению М. В. Грачева, «изучение российского и зарубежного менеджмента в общемировом контексте несет в себе и известную смысловую нагрузку. Можно ли влиять на принятие той или иной страной специфической модели управления фирмой или предприятием?

Если да, то те страны и деловые сообщества, которые активно навязут (если это возможно) России свое видение организации и управления (так сказать идеологию менеджмента), в результате получают конкурентные преимущества по сравнению с иными странами». В том, что последнее возможно, убеждает негативный опыт российских реформ 1990-х гг., когда под вполне благовидным предлогом использования для России в качестве модели развития опыта ряда стран были проигнорированы результаты исследований в области сравнительного менеджмента, а также сравнительной социологии и политологии, современной институциональной экономической теории.

5. Деловые культуры и кросс-культурное взаимодействие как нематериальный актив конкурентоспособности международного бизнеса

Значимость нематериальных активов международного бизнеса далее рассматривается в контексте возможных способов оптимизации деловой культуры. Здесь обсуждаются меры, которые могли бы предпринять общество и государство, сами предприниматели, их организации, наука и учреждения бизнес-образования, средства массовой информации и церковь.

Такой подход должен позволить (по замыслу) уметь:

- 1) ответить на вопрос о том, что такое деловая культура, каково ее содержание, функции, механика действия в системе управления;
- 2) увидеть основные проявления и проблемы деловой культуры в поведении конкретных людей, всей организации в целом; формулировать решение этих проблем с учетом специфики отечественной деловой культуры;
- 3) ориентироваться в сходстве и различии деловых культур других стран, знать о способах решения кросс-культурных проблем в сфере деловых отношений;
- 4) владеть определенной суммой приемов и навыков по изучению и формированию деловой культуры конкретной страны, учитывать новейшие данные современных отечественных и зарубежных исследований в этой области.

Уровни культуры:

1) по Льюису:

- Моноактивные (Германия, Швейцария, США, Скандинавские страны, Австрия, Британия, Канада, Австралия);
- Полиактивные (Латиноамериканские страны, Арабские страны, Африка, Италия, Индия, Пакистан, Испания, Португалия)
- Реактивные (Япония, Китай, Финны, Турки, жители Тайваня, Сингапура, Кореи).

2) по Оучи (теория Z есть японский стиль + американский стиль).

3) у Персиковой:

- Технический незначительное проявление эмоций;
- Формальный – в подчинении ритуалам или неподчинении им яркие эмоции;
- Неформальный – автоматические действия – высокая эмоциональность («ты» и «вы» у всех по-разному).

4) по Хофстеде:

- Индивидуализм/коллективизм
- Дистанция власти
- Мужественность/женственность
- Отношение к неопределенности
- Долгосрочность ориентации.

5) Э.Штейн, анализируя деловую культуру, выделяет три уровня:

- артефакты;
- ценности;
- убеждения.



Рисунок - Уровни организационной культуры по Эдгару Шейну

Артефакты и символы составляют поверхностный уровень культуры. Это внешняя оболочка организационной культуры – то, что на поверхности. Этот уровень можно обнаружить в каждой компании, с которой мы сталкиваемся. Артефакты и символы видны каждому сотруднику и узнаваемы извне.

К ним относятся:

- Физические артефакты. Это дизайн офиса, оформление, дресс-код, интерьер, используемые в компании сувениры и награды.
- Язык. Манера речи, лозунги, специальные выражения, уровни и типы звука.
- Истории и мифы. В каждой компании среди сотрудников циркулируют свои истории, которые подсказывают, какой тип людей и какие типы ситуации в этой компании считаются образцовыми, как должны обрабатываться те или иные типы ситуаций, чего в этой компании не стоит делать, а что поощряется. На этом уровне также понятно, что обычно происходит в этой компании, если человек с высоким статусом вдруг нарушит правила, что компания выбирает, оказываясь перед выбором между прибылью и людьми, что произойдет с вами в этой компании, если вы допустите ошибку. Это истории о ключевых событиях или об обычных днях, о прошлой славе и стремлениях компании.
- Технологии. Это тоже часть культуры. Они отражают ценности

через операции, материалы и знания.

- Традиции. Их можно определить по церемониям и ритуалам, практикам руководства и социальным практикам. Они показывают, каким способом здесь «делают вещи».

- Символы. Они на поверхности, но не всегда поддаются пониманию. Символы могут ввести наблюдателя в заблуждение: каждый может по-своему истолковать ярлыки и стереотипы.

Ценности компании – это более глубокий уровень, который трудно оценить «с порога». Чтобы понять ценности компании, нужно с ней взаимодействовать.

Артефакты отвечают поверхностному уровню культуры в каждой организации.

Символы видны, но это не означает, что их легко понять. Фактически, артефакты могут вводить в заблуждение наблюдателя, который испытывает соблазн использовать легко доступные ярлыки и стереотипы, чтобы объяснить их.

Уровень ценностей отражается в стандартах, регламентах, правилах поведения. Для того чтобы получить информацию об этом уровне организационной культуры, нужно узнавать, как компания транслирует свою стратегию, цели и философию.

Ценности по сравнению с базовыми предположениями находятся на более высоких уровнях сознания. Они показывают, как большинство в компании понимают, что такое «правильно», «как должно быть». Мнения и позиции сотрудников компании относительно чего-либо отражаются в том, как люди будут действовать, или будут ли действовать в той или иной ситуации, исходя из своих ценностей.

Ценности компании помогают сотрудникам делать выбор, определять ситуации или поступки как желательные и нежелательные. Если, к примеру, сотрудник выдвигает идею, идущую вразрез с ценностями, такую идею большинство не поддержит.

Ценности вряд ли приведут наблюдателя к пониманию базовых предположений в компании, даже если ценности озвучены и расставлены по приоритетам. Ценности могут образовать шаблоны поведения, но не обязательно. Ценности могут оказаться противоречивыми или несовместимыми с реальным поведением в компании.

Этот уровень касается стандартов, ценностей и правил поведения. Как организация выражает и делает общедоступными свою стратегию, цели и философию?

По сравнению с базовыми предположениями ценности находятся на более высоких уровнях сознания, и они отражают общее мнение членов организации о том, “как должно быть правильно”. Когда мы говорим “мнение”, это означает, что когда дело доходит до действий, люди могут действовать или не действовать в соответствии со своими ценностями. Скорее ценности помогают членам организации классифицировать ситуации и действия как нежелательные или желательные. Например, проблемы могут возникать, когда

идеи, выдвигаемые сотрудниками, не соответствуют основным ценностям организации.

Ценности редко приводят наблюдателей непосредственно к пониманию базовых предположений, даже после того, как ценности были сформулированы, перечислены и упорядочены по важности. Наблюдатель может только обнаружить, что ценности не образуют шаблоны поведения или что они противоречивы или несовместимы с наблюдаемым поведением.

Базовые предположения – это то, что глубоко укоренилось в организационной культуре и уже стало самоочевидным и бессознательным поведением.

Их трудно распознать снаружи, и тем более изнутри. Они как вера, воспринимаемая как данность, как неоспоримый факт. Это основа культуры любой компании. Интересно, что как только открываются основные предположения, начинаешь понимать все – и артефакты, и ритуалы, и ценности. Все это приобретает смысл и становится понятным и согласованным.

Базовые предположения составляют ядро культуры и формируют парадигму компании.

Шейн выделил шесть типов таких предположений:

Истина - предположения о том, что есть истина, как она соотносится с реальностью и нужно ли ее раскрывать.

Время - предположение о том, насколько важно время в группе, как его определять и измерять.

Пространство - предположение о том, как должно распределяться пространство, кому оно должно принадлежать в компании, каково символическое значение пространства вокруг участников, какую роль оно играет в отношениях между людьми, каковы границы личного пространства.

Человеческая природа - основные предположения о том, какова природа человека по своей сути – хорошая или плохая, и поддается ли она усовершенствованию.

Связь с окружающим - предположение о том, как компания связана с окружающей средой, о том, как соотносятся работа и игра, деятельность и пассивность.

Общение - предположение о том, каким должно быть общение, как распределять власть и обязанности, в чем достоинства сотрудничества и конкуренции, индивидуального и группового, в чем суть лидерства, как разрешать конфликты и принимать решения.

Три уровня модели организационной культуры по Шейну изображают в виде луковицы со слоями: поверхностный, подповерхностный, глубинный. Чем глубже слой – тем труднее на него повлиять.

Артефакты и символы составляют верхний слой и легче поддаются изменению и адаптации.

Подповерхностный слой составляют ценности, которые могут включать в себя еще один слой – героев компании, которыми восхищаются и которым подражают.

Глубинный слой составляют базовые предположения. Это то, как

сотрудники отвечают себе на вопрос «как устроен мир».

6) Уровней деловой культуры по Дилу и Кеннеди.

В своей работе Дил и Кеннеди предположили, что в основе корпоративной культуры лежит взаимосвязанный набор из шести следующих культурных элементов.

1. История организации. Общий рассказ о том, как, кем и с какой целью была создана компания, на каких принципах она базируется. Традиции прошлого объединяют работников компании.

2. Ценности и убеждения. Культура компании основывается на ценностях, которые сотрудники воспринимают как общую положительную характеристику их поведения, и убеждениях о том, что действительно важно.

3. Ритуалы и обряды. Обряды — ежедневная рутина сотрудников, которая объединяет их, а ритуалы — разные общие мероприятия, например, посиделки или просто прощание со всеми в пятницу вечером.

4. Истории. Корпоративные истории, которые, как правило, иллюстрируют ценности компании и наглядно описывают похвальные действия сотрудников, произошедшие в сложных рабочих ситуациях. Истории позволяют сотрудникам понять, чего от них ожидают, и осознать главные принципы и ценности бизнеса компании.

5. Герои. Связанные с историями сотрудники и менеджеры, чей статус был повышен, потому что они олицетворяют организационные ценности. Эти герои служат образцом для подражания, а их слова и поступки указывают на идеал, к которому нужно стремиться.

6. Культурная сеть. Система неформальных взаимоотношений между сотрудниками, которая используется для поиска особо важной для работы организации информации. К основным элементам неформальной сети компании могут относиться следующие:

- Рассказчики, которые обладают собственным представлением о происходящем в компании и могут поделиться с остальными сотрудниками своими наблюдениями.

- Сплетники, которые по-своему освещают текущие события и постоянно выдают окружающим интересную информацию. Сотрудники воспринимают ее с долей недоверия, однако их привлекает развлекательная сторона сплетен.

- Шептуны, к которым прислушиваются влиятельные люди компании. Их можно использовать для того, чтобы быстрее донести важную информацию или собственные идеи до вышестоящего руководства в обход официальных каналов связи.

- Шпионы, способные донести до руководства наиболее ценную информацию, особенно касающуюся реального положения дел в компании.

- Жрецы и жрицы, которые являются хранителями культурных ценностей. Они хорошо разбираются в истории компании и интерпретируют любые ситуации с позиций убеждений и ценностей организации, часто обращаясь к опыту прошлых лет.

Изучая культурные элементы в различных организациях, Дил и Кеннеди

выделили четыре различных типа культур. Они также определили два фактора внешней среды (рынка), которые оказывают наиболее существенное влияние на корпоративную культуру компании:

- Степень риска, связанного с ключевыми видами деятельности компании.
- Время, по истечении которого компания получает результат от ее действий и стратегии.

Дил и Кеннеди полагали, что риск, связанный с принятием неправильных решений, и время, за которое станет ясно, является ли решение верным, оказывают наибольшее влияние на формирование корпоративного климата в компании.

На основе анализа сочетания этих факторов Дил и Кеннеди создали матрицу 2 x 2, в которой определили четыре основных типа организационной (корпоративной) культуры, как показано на рисунке ниже.



Рисунок - Модель корпоративной культуры Дила-Кеннеди

«Крутые парни (мачо)». В этой культуре преобладают сотрудники, которым присущ индивидуализм. Они любят рисковать и получают быструю обратную связь на совершенные ими действия. Такой тип культуры может быть охарактеризован фразой "всё или ничего". Работники стараются много и усердно работать с целью достижения новых личных успехов. Компании с данным типом культуры чаще всего встречаются в сфере развлечений, спорта и рекламы.

Командная работа мало ценится в этой культуре, здесь тяжело «прижиться» людям, которые совершенствуются постепенно. Это приводит к высокой текучести кадров и препятствует созданию целостной культуры. Таким образом, индивидуализм продолжает преобладать.

«Кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает». Данный тип корпоративной культуры в основном распространен в торговых компаниях. Сами сотрудники практически не принимают связанных с риском решений,

однако быстро получают отклик от внешней среды о результатах своих действий. Сотрудники таких компаний энергичные и оптимистически настроены. В данном случае корпоративные герои — крупные продавцы.

Несмотря на то, что в подобных компаниях распространена конкуренция между работниками, эта культура признает, что человек в одиночку не может создать компанию. Все сотрудники работают над общим положительным результатом, поэтому здесь высоко ценится командная работа.

«Ставь на свою компанию». Компании с таким типом культуры ведут деятельность в условиях высокого риска, при этом чтобы работники смогли увидеть результаты своей деятельности и принятых ими решений часто требуется много времени. Очевидным примером такой культуры служат фармацевтические и нефтегазовые компании, архитектурные фирмы и организации в других крупных наукоемких и капиталоемких отраслях.

Так как в подобных компаниях велика необходимость принятия очень важных стратегических решений, в корпоративной культуре наблюдается общая нацеленность на долгосрочное сотрудничество, необходимость подготовительных работ и проявления высокого уровня внимания при принятии решений.

«Процессуальная культура». Для этой культуры характерна медленная обратная связь, а риски невелики. К этой группе обычно относятся крупные розничные торговцы, банки, страховые компании и государственные учреждения. Любая отдельная сделка не оказывает сильного влияния на успех организации, и требуются годы, чтобы понять, было ли решение хорошим или плохим.

Из-за отсутствия быстрой обратной связи сотрудникам очень трудно измерить то, что они делают, поэтому вместо этого они сосредотачиваются на том, как они это делают. Здесь обычно ценится техническое совершенство, и сотрудники больше концентрируются не на финальном результате, а на самом процессе и его деталях.

Возможно вам покажется, что ваша компания не соответствует ни одному из этих типов культуры. В этом случае не пытайтесь подогнать ее под одну из описанных рамок: определите и выберите те элементы описанных моделей, которые наиболее вам подходят.

Культурная модель Дила-Кеннеди носит описательный характер. В ней утверждается, что все культурные типы имеют право на существование, поскольку они возникают естественным путем в результате обстоятельств. Ценность модели заключается в том, что с ее помощью можно понять, как развивается культура и как управлять различными элементами, которые на нее влияют. Для этого используйте следующие рецепты.

1. Относитесь к своей корпоративной культуре как к активу, которым необходимо управлять.
2. Оцените четыре типа культуры и определите, к какому из них ваша компания в целом подходит лучше всего.
3. Определите критические факторы риска, связанные с каждым культурным типом:

«Крутые парни (мачо)»:

- Насколько уместна степень индивидуализма в вашей компании
- Помешает ли организационная сплоченность устоявшейся культуре, и насколько это важно?

• Существуют ли способы создания команд, позволяющие не игнорировать важность индивидуальной самоотдачи?

«Кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает»:

- Как убедиться, что сотрудники не «маскируются» в тени хорошей работы команды, чтобы скрыть свою низкую индивидуальную производительность?

• Поощряют ли конкурсы и другие формы признания нужное поведение?

«Ставь на свою компанию»:

- В состоянии ли компания достаточно быстро реагировать на изменения окружающего мира?

• Настолько ли сильно ценности ориентированы на долгосрочную перспективу, что краткосрочные выгоды игнорируются?

«Процессуальная культура»:

- Как исключить чрезмерный бюрократизм сотрудников, неоправданно замедляющий их действия?

• Существуют ли способы измерения качества работы, позволяющие организовать систему поощрений?

4. Оцените каждый из культурных элементов, идентифицируемых Дилом и Кеннеди, а также элементы из других моделей, таких как культурная сеть Джонсона и Скоулза, и проанализируйте происходящее на культурном уровне в вашей компании. Задайте себе следующие вопросы:

- Насколько позитивно действие этих элементов в вашей компании?
- Являются ли элементы конгруэнтными? Правильно ли они сопоставлены?

• Не подталкивает ли ваша история продолжать решать современные проблемы устаревшими способами?

• Разделяют ли ваши сотрудники ценности и убеждения компании, или это просто слова на рекламном щите?

• Соответствуют ли ваши ценности вашим действиям, не рискуете ли вы ценностями ради краткосрочной выгоды?

• Предусмотрены ли у вас обряды чествования сотрудников, поведение которых моделирует ценности, которые вы декларируете?

• Способны ли вы сбалансировать социальную потребность в обрядах и ритуалах с ориентированным на решение задач поведением?

• Какие истории передаются “из уст в уста”, и какие героические фигуры в них присутствуют? Эффективно ли посвящать в эти истории новых сотрудников посредством инструктажа или других ритуалов?

• Укрепляются ли культурные ценности компании с помощью ее героев?

• Кто ключевые игроки в вашей культурной сети? Есть ли у вас

методы контроля их действий? Соответствуют ли они позитивным ценностям и убеждениям, которые отстаивает ваша компания? Помогает или мешает вашей стратегии и целям их присутствие?

5. Регулярно обращайтесь внимание на свой культурный бизнес-ландшафт и будьте в курсе происходящих событий. Возьмите за привычку спрашивать себя, целостна ли ваша культура и соответствует ли она целям вашей компании.

7) Г. Трайс и Дж. Бейер выделяют следующие составляющие корпоративной культуры: установившиеся порядки в компании, организационная коммуникация, материальные проявления культуры, язык общения. в качестве уровней деловой культуры выделяют следующие составляющие:

- установившиеся порядки в компании: обряды – например, награждение «Лучший изобретатель года»; церемонии как серия обрядов, объединённых в одно событие, например церемония "запуска" нового продукта; Ритуалы- упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации. Например, на многих американских предприятиях сферы обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает свою карьеру в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

Ритуалы направлены на поддержание и укрепление корпоративных ценностей компании. Пример из жизни фирмы General Motor: подчиненные в компании должны были встречать в аэропорту руководителей, прибывающих из других городов, нести их багаж, оплачивать их счета в гостинице и ресторане, возить их по городу в любое время дня и ночи. Чем выше статус руководителя, тем многочисленнее свита, ожидающая его в аэропорту.

Часто ритуалы представляют собой стандартные процедуры снятия напряжения, сглаживания разногласий и недовольства, регулярно применяемые в компании. Например, многие западные фирмы каждую пятницу после работы устраивают "пивные дни", когда сотрудники вместе пьют пиво и беседуют. Так, Digital Equipment Company (DEC) в Шотландии регулярно организует барбекю или пикники с бесплатными напитками для всего штата компании, создавая тем самым условия для общения сотрудников разных уровней и из разных отделов.

- организационную коммуникацию - рассказы, истории обычно основаны на реальных событиях, но постепенно обрастают домыслами и дополнениями, например рассказ о работнике Procter&Gamble, который заметил, что все этикетки на одном виде продукции его компании в местном супермаркете наклеены неровно и портят впечатление о товаре. Он скупил всю партию, надеясь, что компания возместит его затраты, оценив рвение своего сотрудника. Так и получилось.

Такие истории устанавливают связь между прошлым, настоящим и будущим и служат руководством к действию. Такими историями являются мифы, саги о добрых старых временах, передаваемые старыми сотрудниками. Например, распространенные в компании Hewlett-Packard саги об успехах Била (Hewlett) и Дейва (Packard) используются для передачи отличительных

особенностей корпоративной культуры компании, "как это делается в Н-Р" (Н-Р way).

- материальные проявления культуры - артефакты - мебель, инструменты, приборы, приспособления.

В компании GM нормой одежды в 60-е гг. прошлого века был темный костюм, светлая рубашка и приглушенных тонов галстук. Оформление офисов тоже было стандартизировано: ковровое покрытие одного из оттенков синего или зеленого цвета и светло-бежевые дубовые панели. Другие, более яркие цвета в компании не приветствовались

В IBM, например, принято носить строгий костюм, белую рубашку и узкий черный или темно-синий галстук. Этот отличительный облик сотрудников IBM идет от убеждения Тома Ватсона - старшего (основателя и главы корпорации), что быть агентом по сбыту - это уважаемое, желательное призвание, очень далекое от репутации двуличного и хитрого человека, которой наделялся коммивояжер в первой половине XX века.

К символам могущества компании относится возможность некоторых фирм предоставлять своим сотрудникам корпоративные автомобили, оплачивать транспортные расходы, давать дотации на отдых сотрудникам и членам их семей.

Таким образом, получается, что состояние дел в компании – это:

- количество и качество корпоративных автомобилей,
- наличие самолета в распоряжении компании
- размер и расположение офисов,
- престижная меблировка,
- стиль одежды и презентабельность сотрудников.

Такие материальные символы, помимо могущества компании, свидетельствуют о положении каждого ее члена и типах поведения, которые ожидаются от работника, а также о том, что и как именно оценивается высшим руководством.

- язык общения - собственный язык общения компании, который рождается в отделах и подразделениях компании, объединяя членов определенной субкультуры. Обычно это производственные термины, аббревиатуры, жаргонные слова, уникальные названия для различных видов оборудования. Узнав этот язык, вновь пришедшие сотрудники поддерживают, сохраняют и развивают его, ибо это - часть корпоративных ценностей компании, которая позволяет лучше, чем что-либо иное, судить о корпоративной культуре компании.

6. Основы современной корпоративной этики и фундаментальные принципы кросс-культурного взаимодействия в международном бизнесе

Этика – учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные нравственные поступки.

Мораль – это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль – важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни – семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т.д.

Этика – это отрасль философии, которая занимается исследованием природы морали и моральной оценки, вопросов о том, что является добром и что злом.

Этика – это рефлексивное осознание наших моральных убеждений и правил поведения. Этика – это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни]. Этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, однако имеют отличительные особенности. Особенности этических норм и правил в отличие от других норм и правил, регулирующих поведение людей, следующие:

- 1) нарушение их может угрожать благосостоянию, здоровью и безопасности других людей;
- 2) этические нормы имеют приоритет по отношению к другим критериям;
- 3) проблематичным является вопрос об источнике этических стандартов: сложно определить, кто устанавливает моральные нормы.

Гегель рассматривает нравственность через понятие нравов. Нравы – это господствующая массовая привычка, установившаяся стихийно практика поведения. Они характеризуются:

- 1) общественным непрекращаемым авторитетом;
- 2) вследствие своей общепринятости имеют силу «действующего, существующего закона».

Гегель рассматривает общеисторический переход от нравов к собственно морали. Гегель был первым, кто установил, что собственно морали предшествует такое состояние, когда общественные нормативы действуют автоматически через стихийную трансляцию от поколения к поколению и от общности к индивиду общепринятых форм поведения, где сам факт существования обычая является достаточным основанием его законности. Переход от нравов к собственно морали совершается, по Гегелю, таким образом, что фактически общепринятое уже не имеет непрекращаемого авторитета, а «должно оправдывать себя перед мыслью». Этика и этикет

Этикет, как и этика, определенным образом регулирует поведение людей, устанавливая порядок и правила поведения где-либо. Раньше они были необходимы для регулирования поведения при дворах монархов и в дипломатических кругах. В настоящее время этикет означает некий кодекс вежливости. Правила этикета по сути не имеют моральной природы, речь идет о хороших или плохих манерах.

Этические нормы деловых отношений основываются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют специфические особенности. Работодатели уделяют все больше внимания вопросам

соблюдения этических норм деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу. Этика деловых взаимоотношений важна также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли.

Соблюдение этики деловых взаимоотношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом. основополагающие нормы этики: уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальная ответственность за психологическую защищенность сотрудников и т.п. – это нормы, на которых базируется современная этика деловых отношений.

Корпоративная этика включает в себя такие аспекты, как профессиональное поведение, уважение к коллегам и клиентам, соблюдение правил безопасности, конфиденциальность информации и многое другое.

Корпоративная этика - часть культуры организации. Корпоративная культура - общее понятие. Она описывает процессы внутри фирмы и за ее пределами. Задача развития культуры - объединение работников для достижения результатов и формирование HR-бренда компании.

Нефтяной бизнес NuStar Energy оплачивает сотрудникам страхование жизни, возвращает 7% к зарплате, списанных налогами и никого не увольняет в кризисной ситуации или экономически тяжелое время

Все правила в компании составляют корпоративный кодекс. Это документ с перечнем целей, ценностей, регламентов, инструкций и норм. Он включает в себя:

- формулировку миссии,
- описание структуры по отделам;
- описание процессов, например: подбор, найм, обучение сотрудников, нормы увольнения;
- правила внутреннего распорядка: рабочее время, больничные, отпуск, праздничные дни;
- политику конфиденциальности данных и правила безопасности;
- корпоративную этику.

Кодекс L'Oreal Paris охватывает стандарты качества в разработке продукции, исследованиях, логистике, условиях труда, маркетинге. Компания празднует день этики, когда вспоминают главные принципы фирмы: честность, уважение, смелость и прозрачность.

Раздел этики описывает исключительно внутренние правила компании. Это может быть строгий свод норм или перечисление главных принципов

Корпоративная этика строится на общих ценностях, традициях и нормах поведения. Правила появляются независимо от того, занимаются этим или нет. Если пустить этот процесс на самотек, они будут создаваться сотрудниками хаотично. Результат может не понравиться руководству.

Базу корпоративной этики составляют:

- ценности, которые разделяют каждый сотрудник;
- следование миссии;

- вера в успех компании;
- продуктивное сотрудничество;
- обучение: тренинги, курсы, повышение квалификации;
- нормы делового поведения;
- правила общения с клиентами и между сотрудниками
- график работы: четкий, свободный, гибкий график, время кофе-брейков, обедов и совещаний.
- мотивация сотрудников, оценка работы и вознаграждения
- дресс-код: что можно и нельзя одевать, цвета в одежде, допустимость аксессуаров и лака на ногтях.

Совокупность этих характеристик составляет этическую базу организации. Сотрудники поддерживают этику компании, следуя правилам.

Starbucks снижает количество потребляемой воды и использует стаканчики из переработанной бумаги. Кофейня делает скидку клиентам со своей кружкой и покрывает страхование здоровья сотрудников.

Современные этические принципы делового поведения сформулированы в работе американского социолога Л. Хосмера, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов и соответственно аксиом десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях – честности, открытости, умеренности и т. п.).

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем).

Плюсы этичности:

1. Вовлеченность и ответственность сотрудников. Корпоративная этика объединяет и сплочает коллектив. Рождается команда с единой целью и миссией.

2. Уважение внутри коллектива. Традиции становятся основой уважения. В такой атмосфере легче работать и достигать целей.

3. Создание положительного имиджа привлекает инвесторов и гарантирует качество услуг.

4. Сохранение лояльности со стороны клиентов. Следование ценностям заслуживает доверие клиентов.

5. Выгодное положение на рынке.

6. Адаптация персонала проходит легче, так как новичок знакомится с нормами предприятия. Перечень правил избавляет от лишних вопросов.

7. Решение конфликтов. В спорной ситуации можно обратиться к кодексу и уладить разногласия.

Google поддерживает развитие зеленой энергетики, разрабатывает и устанавливает солнечные генераторы, приобретает электромобили для работников. Работники получают бесплатные юридические консультации, лечение, питание и буфеты для кофе-брейков.

Если корпоративная этика существует только на бумаге, она не сработает. Наличие правил не означает их применение. Также нет смысла копировать правила у конкурентов. Пока компания не найдет свою истинную ценность - она не может развиваться.

Intel создала программу обучения для молодежи в сферах науки, технологий, инженерии и математики. По ней также обучаются женщины и социальные меньшинства. Каждый год работники проходят обучение и получают за это бонусы.

Основные проблемы становления этики деловых отношений:

Внутренние барьеры:

1. Скептическое и негативное отношение к нововведениям.

2. Смещение ответственности на другого.

3. Неуверенность в своей моральной последовательности.

4. Страх за конкурентоспособность.

5. Сомнение в том, что принципы будут работать на практике, так как они не имеют силы обязательного исполнения.

Внешние барьеры:

1. Частая смена законов и нормативно-правовых актов.

2. Незавершенность процесса формирования общественного мнения.

3. Теневая и криминальная экономика, как дополнительные факторы формирования деловой этики.

4. Многочисленные факты вымогательства со стороны чиновников, низкий уровень развития собственного персонала, продажность собственного персонала, финансовая нестабильность.

Этические принципы организации:

1. Основные этические принципы организации.

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются следующие:

«золотое правило менеджера» – в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;

авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие – его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);

право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других); и др.

Общие этические принципы деловых отношений должны быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

2. Двенадцать принципов ведения дела в России.

Стремясь учесть специфику деловой культуры, Национальный фонд «Российская деловая культура» в 1997 году разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России», призывающий предпринимателей к утверждению принципов деловых отношений.

Принципы деловых отношений в России:

1 Принципы личности

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
3. Воздерживайся от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

2 Принципы профессионала

4. Всегда веди дело сообразно средствам.
5. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.
6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки.

3 Принципы гражданина России

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.
8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него неоправданного общественного признания.

4 Принципы гражданина Земли

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.
11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем.

12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран.

Они не хуже и не лучше нас, они – просто другие.

В деловом общении «сверху – вниз», т. е. в отношении руководителя к подчиненному, «золотое правило» этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормативами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Этические нормы и принципы определяют, какое поведение в деловых отношениях этически приемлемо, без соблюдения норм этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными.

Эти нормы касаются основы распоряжений в процессе управления, служебной дисциплины, определяющей деловое общение, определяют нравственно-психологический климат.

В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, вопрос и так называемый «доброволец».

1. Приказ чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

2. Просьба используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотрудникам высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, у сотрудника не возникает никакого сомнения, что это приказ. 3. Форму обращения вопроса («Есть ли смысл заняться этим?») лучше применять в том случае, когда руководитель хочет вызвать обсуждение, но лучше выполнить работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя.

4. Форма «добровольца» («Кто хочет это сделать?») подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае «доброволец» надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе. Организации отражают особенности своих руководителей.

4. Этические обязанности руководителей:

1. Руководители должны быть образцом нравственного поведения. Они должны жить в соответствии с ценностями, способствующими процветанию возглавляемых ими организаций.

2. Лидеры ответственны за перспективы возглавляемой ими организации.

3. Лидеры должны постоянно информировать подчиненных о своих намерениях. Работники ожидают от руководства, что оно будет предоставлять им всю информацию, необходимую для эффективной работы.

4. Лидеры ответственны за формирование слаженно работающего коллектива, основанного на высоком уровне доверия. Члены коллектива должны знать, что они будут вознаграждены за сотрудничество с другими людьми на благо фирмы даже в том случае, если будет казаться, что их собственный вклад уменьшается. И уж конечно следует вознаграждать их за принятие решений, соответствующих стратегическим интересам организации.

5. Руководители отвечают за создание обстановки, поощряющей развитие личности и творчество.

5. Этические принципы хорошего подчиненного

Хорошие подчиненные:

1) в отношении с начальством создают атмосферу взаимного стремления к выполнению поставленной задачи;

2) достаточно уверены в себе, чтобы спорить с начальником и быть корректными оппонентами;

3) исполняют приказы начальника, не становясь при этом раболепными;

4) вносят свой опыт, умение и знания в работу коллектива, не стремясь занять место других его членов;

5) верны своему начальнику и целям, стоящим перед коллективом, в то же время сохраняя способность трезвой оценки и конструктивной критики;

6) уходят, когда становится очевидным, что они больше не могут поддерживать ценности и цели организации, либо ее руководителя.

Корпоративная культура — это ряд базовых предположений, которые данная группа создала, открыла или выразила с целью соотнесения их с проблемами внешней среды для адаптации и внутренней интеграции.

Корпоративная культура — это есть система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития.

Корпоративная культура проявляется через представления о ценностях. Из них выводятся нормы и правила поведения, которые влияют на конкретное поведение отдельных групп и индивидов.

Корпоративная культура включает этические и другие ценности, а также убеждения, ритуалы, символы, которые являются ее элементами.

Для формирования единой корпоративной культуры крупной корпорации, прежде всего, необходимо развивать внутренние коммуникации (как между самими предприятиями, так и внутри предприятий). Открытость информации, связанной с различными аспектами деятельности организации, корпоративные издания, создание сети Интернет способствуют лёгкому доступу сотрудников компании к внутренней информации. Метод ротации кадров из управляющей компании в региональные предприятия также служит эффективным способом повышения корпоративных коммуникаций и

способствует ускорению процесса формирования единой корпоративной культуры.

Среди функций корпоративной культуры выделяются общие и специфические.

К общим относятся функции регулирования и воспроизводства.

Функции регулирования обеспечивают адаптивно-приспособительные (внешние) и интегративные (внутренние) задачи деятельности организации. Специфика адаптации проявляется в процессах приведения организации в состояние динамического равновесия с внешней средой. При этом внутриорганизационная интегрированность управленческих процессов во многом влияет на успешность адаптации.

Функции воспроизводства выполняют в организации, с одной стороны, репродуктивные, стандартизирующие и сохраняющие задачи, а с другой — творческие, развивающие и инновационные.

К специфическим относятся следующие функции корпоративной культуры:

- охранная функция — культура служит своеобразным барьером для возникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;

- интегрирующая функция — прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности интересов индивидуумов и отдельных групп;

- регулирующая функция — корпоративная культура включает неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы;

- заменяющая функция, или функция субститута формальных отношений;

- образовательная и развивающая функция;

- функция управления качеством;

- функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества; — функция легитимации организационной деятельности.

Корпоративная этика — это система ценностей, регулирующая этические отношения в данной организации. В отличие от универсальной корпоративная этика обусловлена особенностями деятельности и целями данной организации, а также сложившимися стереотипами поведения в данной организации.

Корпоративная этика — это часть такой нормативной системы как корпоративная культура.

Этические проблемы можно поделить на пять общих категорий: взяточничество, принуждение, обман (введение в заблуждение), воровство и несправедливая дискриминация. Эти категории охватывают наиболее тревожащие и достойные самого строгого осуждения приемы ведения бизнеса, которые были упомянуты менеджерами в ходе четырех независимых друг от друга эмпирических исследований. Они же дают основу для упорядочения нашего обсуждения этических проблем бизнеса.

Взятку используют для манипулирования людьми посредством приобретения влияния. Взятничество определяют как «предложение, дачу, получение или вымогательство чего-то ценного с оказания влияния на действия лиц, выполняющих должностные государственные или юридические обязанности». Вышеупомянутой ценностью может быть прямая выплата в денежном или натуральном выражении. Та же ценность может принимать форму «смазки» или «отката», выплачиваемого после завершения сделки. Взятки порождают конфликт интересов взяткополучателя и организации, в которой он служит.

Принуждение – это управление людьми и компаниями посредством силы или угрозы. Это понятие определяют как «принуждение силой, оружием или угрозой... Принуждение может быть физическим, или реальным, – в тех случаях физическую силу применяют, чтобы вынудить человека совершить какие-то действия против его воли, либо имплицитным, или легальным, – например, когда одну сторону средством ее подчинения другой стороне, заставляют сделать то, что она по своей доброй воле отказалась бы делать» Силой зачастую является угроза применения административных мер в отношении более слабой стороны, например угроза отказа в продвижении по службе, увольнения или очернения лица, работающего в определенной сфере.

Человека могут принуждать совершать действия, которые противоречат его личным убеждениям. Принуждение может быть применено и по отношению к компаниям, например, фирму, занимающуюся розничной торговлей, могут заставить продавать определенные продукты, для того, чтобы получать другие, более нужные ей продукты.

Воровство – это присвоение человеком того, что ему не принадлежит на правах собственности. Д. Нолан и Ж. Нолан-Хейли определяют воровство как «акт кражи; присвоение собственности без согласия ее владельца».

Понятие «воровство» также охватывает широкий круг нарушений этики. Собственность может быть материальной или интеллектуальной. К воровству относятся и такие сделки, при которых какое-либо лицо использует информацию, полученную благодаря своему привилегированному положению, как собственность. Воровством следует считать и подделку продуктов, и манипулирование ценами, и использование информации, являющейся собственностью какой-либо компании, в интересах другой фирмы. Такую информацию можно получить через несанкционированный доступ к компьютерам и программам компании, владеющей информацией на правах собственности.

Несправедливую дискриминацию определяют как «необъективное отношение к людям из-за их расовой принадлежности, возраста, пола, национальности или вероисповедания либо отказ людям в предоставляемых другим привилегиях по указанным причинам... Это неспособность относиться ко всем людям одинаково в случаях, когда между теми, кому благоприятствуют, и теми, кому отказывают в благожелательном отношении, нельзя найти обоснованного различия». Мы называем такое явление несправедливой дискриминацией, которая отличается от дискриминации,

обоснованной рациональными критериями, совершенно приемлемыми для большинства. Людей принимают на работу на основании их квалификации и платят им заработную плату в соответствии с тем вкладом, который они вносят в деятельность организации.

Несправедливая дискриминация имеет место в тех случаях, когда человеку отказывают в работе, продвижении по службе или в иных благах из-за его расовой принадлежности, пола или вероисповедания. Эти критерии не имеют отношения к принятию решений, касающихся найма, продвижения по службе или распределения благ.

Таким образом, этика деловых отношений изучает соответствие моральных норм человека деятельности и целям деловой организации. Она не является простым набором определенных моральных стандартов, а представляет собой инструмент анализа и решения проблем, которые встают в деловой жизни.

Указанные выше два правила имеют следующую логику: открытость и этика идут рука об руку и любые действия считаются неэтичными, если их нельзя публично обсудить. Открытость принятия решений отражает ту же логику. Она предоставляет тем, кто заинтересован в определенном решении, возможность обнародовать свои взгляды и открывает для дискуссий причины, по которым были приняты определенные решения. Это в свою очередь позволяет лицам, принимающим решения, учиться на основе опыта и улучшать свою способность выносить суждения. Многие известные бизнесмены полагают, что открытость является наилучшим способом развеять посторонние подозрения относительно мотивов и действий компаний. Открытость не панацея для улучшения взаимоотношений между бизнесом и обществом, но стремление действовать в открытой системе лежит в основе подобных взаимоотношений. Бизнес должен быть открытым для мнений общества и открыто говорить о себе. Это необходимо для создания доверия.

Менеджеры вынуждены принимать решения, которые затрагивают интересы других людей. Менеджер может определить ценность собственных правил методом проб и ошибок. Однако деловые решения требуют, чтобы он делал это в отношении других людей, взвешивая противоречивые интересы, которые при этом затрагиваются. Например, нам часто приходится уравнивать интересы вышестоящих менеджеров и сотрудников.

Среди вышестоящих менеджеров могут быть различные взгляды, а интересы бывших, настоящих и будущих сотрудников не являются идентичными.

Каждый сотрудник компании отвечает за репутацию компании, а совокупные действия сотрудников определяют стандарты компании.

Этические стандарты компании определяются в соответствии действиями, деятельностью компании, а не с ханжескими заявлениями о намерениях, провозглашаемых от ее имени.

Характер, репутация компании имеет важное значение для тех, кто в ней работает, для тех, кто имеет с ней дело, и для тех, кто собирается к ней присоединиться.

Однако наибольшее значение имеет позиция менеджера и его поведение при принятии решений, которые регулируются сочетанием этических и коммерческих стандартов.

Анализ практики принятия этически неправильных управленческих решений позволяет выделить, по мнению Геллермана, четыре основных причины неправильного поведения менеджеров:

1) уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т. е. что она на самом деле не является нелегальной или аморальной;

2) уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или организации и что от индивида ожидают именно подобных действий;

3) уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

4) уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает компании, то компания отнесется снисходительно и даже защитит человека, который ею занимается.

Возможные рекомендации в этих случаях следующие. Для первой причины самым надежным руководством здесь является известный принцип: когда сомневаешься – не делай. Вопреки популярным мифам менеджерам платят не за риск, а за понимание того, когда стоит рисковать. Кроме того, максимизация прибыли не является основным приоритетом компании. Главное – обеспечить выживание компании. Все менеджеры рискуют, отдавая своим компаниям намного больше того, что от них требуется. Но следует никогда не забывать, что те же самые руководители, которые постоянно требуют делать больше, или лучше, или быстрее, или дешевле, обвинят вас в превышении полномочий или игнорировании предупреждений. Самые умные менеджеры знают, что лучший ответ на вопрос: «Как далеко находится далеко?» – стараться не пробовать. Обращаясь ко второй причине, следует подчеркнуть, такая уверенность часто является результатом ограниченного понимания интересов организации.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечения благожелательного внимания, чтобы выделиться среди других, поэтому пытаются показывать результаты лучше, чем их соперники. Печальная правда заключается в том, что менеджеров часто продвигают на основании «больших» результатов, достигнутых именно неэтичными способами. Наиболее эффективное сдерживающее средство – не ужесточать наказания для тех, кого поймали, а повышать осознанную вероятность быть пойманным.

Три критерия могут помочь правильно оценить средства мотивации:

1. Люди, призывающие других к действиям, должны апеллировать к благородным побуждениям.

2. Руководители не должны скрывать используемых ими способов управления мотивацией, ибо скрытые формы тождественны манипулированию.

Если люди, на которых оказывается влияние, остаются в неведении о нем, значит, эти способы неправомерны и нечестны.

3. Правильные методы поощряют людей к активному выбору, помогая в каждом конкретном случае выявить альтернативы, варианты, возможности.

Они также способствуют принятию смелых решений. Манипуляция настолько тесно связана с результатом, что у тех, кто находится под ее воздействием, нет иного выбора, как смириться с нею.

Приведем несколько вопросов, которые руководители могут использовать для оценки качества осуществляемого ими руководства:

- развивают ли руководимые мной люди свои способности? растет ли их способность принимать решения и брать на себя ответственность?
- учатся ли они сотрудничать со своими коллегами?
- участвуют ли они в принятии решений?
- чувствуют ли они мое поощрение и поддержку?
- помогает ли им мое руководство стать лучше и работать более продуктивно?

Если вы ответите на эти вопросы положительно, вы хороший руководитель, который не склонен манипулировать сотрудниками организации.

С каждым годом доля женщин в бизнесе, управлении, государственной службе непрерывно возрастает.

Первая из них связана с ограничением карьерного продвижения женщин на высшие управляющие должности. Многие женщины наталкиваются на так называемый «стеклянный потолок (или стену)», представляющий собой слабую дискриминацию, который не позволяет им занять самые высшие должности. В Западной Европе и России женщинам часто отказывают в продвижении, потому что многие полагают, что они меньше интересуются работой и больше привязаны к семье, чем их коллеги-мужчины.

По мнению специалистов, хороший способ борьбы с этим предубеждением заключается в предоставлении женщинам двух различных путей карьеры: быстрого – для тех, кто считает, что работа имеет наивысший приоритет, и так называемого материнского пути – для тех, кто хочет более равномерно распределять свое время между работой и семьей. Хотя многих женщин беспокоит концепция «материнского» пути, так как им кажется, что она может служить для оправдания дискриминации, 82 % из 1000 женщин-профессионалов показали при опросе, что они скорее предпочли бы такой путь карьеры, в котором сочетались бы гибкий график работы, полная рабочая неделя, возможность тратить больше времени на семью, пусть даже и при более медленном продвижении по службе, чем путь, предусматривающий быстрое продвижение по службе в сочетании с жестким графиком работы.

В случае, если некое лицо, наделенное определенными полномочиями (как говорят у нас, «используя служебное положение»), оказало вам некую услугу, предполагает ответные услуги с вашей стороны. Система такого рода неформальных взаимоотношений разъедает, как ржавчина, существующие официальные взаимоотношения между людьми и организациями. Использование правила «ты – мне, я – тебе» разрушает не только деловые, общественные или правительственные организации, но и вообще отношения

между людьми. Ценность человека начинает определяться не его заслугами, профессионализмом и человеческими качествами, а способностью что-либо «достать» конкретному лицу или исполнить любое его указание (личная преданность, а не преданность интересам дела). Сложнее обстоит дело, когда вы представляете не свои личные интересы, а интересы организации. Нужно ли давать взятку или взять кого-либо на работу («устроить»), или сделать что-либо подобное и теоретически безусловно нравственно небезупречное, чтобы зарегистрировать организацию, открыть новое дело, получить то, что вам положено по закону.

Этические рекомендации многих транснациональных компаний советуют учитывать этические и культурные традиции той страны, в которой вы находитесь и работаете. Существуют три культурные традиции, лежащие в основе современных деловых операций в неевропейских странах: «замкнутый круг» (круговая порука), система взаимных услуг и обмен подарками. В странах с недостаточно развитой экономикой и культурой формальных деловых отношений большинство людей считает, что они принадлежат к определенному замкнутому кругу, который состоит из родственников, друзей и самых близких коллег. Все, входящие в этот круг, должны защищать друг друга и обеспечивать взаимное процветание.

Общение – процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей.

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений между людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он вообще их учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

С учетом всего вышесказанного этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной

деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

К структуре общения можно подойти по-разному, в данном случае будет охарактеризована структура путем выделения в общении трех взаимосвязанных сторон:

- Коммуникативной - состоит в обмене информацией между общающимися индивидами;
- Интерактивной - заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями);
- Перцептивной - означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Употребление этих терминов условно, иногда в аналогичном смысле употребляют и другие: в общении выделяют три функции - информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная.

Все три стороны общения тесно переплетаются между собой, органически дополняют друг друга и составляют процесс общения в целом.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И.Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства.» Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать следующим образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: «сверху-вниз» (руководитель-подчиненный), «снизу-вверх» (подчиненный руководитель), «по горизонтали» (сотрудник-сотрудник) требует конкретизации.

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим

образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно - психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения.

В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно настроить его и против себя, сделать своим недоброжелателем.

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижении по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую нужно уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Этапы подготовки и проведения публичного выступления:

Публичное выступление - это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В сфере делового общения

наиболее часто используются такие жанры, как доклад, информационная, приветственная и торговая речь.

Этикет, как и этика, определенным образом регулирует поведение людей, устанавливая порядок и правила поведения где-либо. Раньше они были необходимы для регулирования поведения при дворах монархов и в дипломатических кругах. В настоящее время этикет означает некий кодекс вежливости. Правила этикета по сути не имеют моральной природы, речь идет лишь о хороших или плохих манерах.

Сложившиеся нормы нравственности являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми как в общественной, так и в семейной жизни. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные и семейные отношения, ибо мы не можем существовать, не считаясь друг с другом, не налагая на себя определенных ограничений. И здесь очень важная роль придается этикету.

7. Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе

Глобальную стратегию, которая понимает зарубежные рынки как единый однородный рынок, делая продукты или услуги, предлагаемые компанией, стандартизированными для всего набора международного спроса.

Это самая простая стратегия, легко применимая к продуктам с низкой добавленной стоимостью или к продуктам, имеющим глобальную популярность.

Это преобладающая стратегия в отраслях, где ценовая конкуренция высока, а возможность развития преимущества дифференциации низка, что вынуждает компании снижать свои затраты, чтобы быть конкурентоспособными.

Ключом к этой стратегии является массовое производство одного продукта с целью снижения себестоимости его единицы продукции за счет так называемого *экономика масштаба*, стремясь снизить стоимость единицы продукции сверх того, что можно было бы сделать, если бы она производилась только для продажи на национальном уровне.

В любом случае, из-за необходимости достижения эффекта масштаба, этот тип стратегии рекомендуется только крупным компаниям, имеющим достаточные ресурсы для производства в промышленных объемах.

La MСП у стартапов Они не смогут конкурировать на международных рынках по цене, поэтому данная стратегия к ним неприменима.

Далее, мы находим мультинациональную стратегию, которая предпочитает адаптировать предлагаемые продукты или услуги к конкретным потребностям каждого иностранного спроса, создавая специализированные бизнес-единицы на разных рынках каждой страны или региона.

Будучи противоположным подходом к глобальной стратегии, мы также можем утверждать, что эта стратегия является наиболее сложной, поскольку требует анализа особенностей каждого рынка и адаптации производственного процесса для ее реализации.

Следует отметить, что мультивнутренняя стратегия заключается не в дифференциации продукта, чтобы он выделялся среди остальных, а, скорее, в его трансформации так, чтобы он адаптировался к местным потребностям и, таким образом, отвечал спросу каждой страны или региона.

Короче говоря, это стратегия, которая также требует наличия большого количества ресурсов, чтобы иметь возможность проводить анализ спроса и модифицировать производство в соответствии с полученными результатами.

Таким образом, это не рекомендуемая стратегия для *МСП у стартапов*, но обычно его используют только крупные компании, которые видят явные возможности для бизнеса на различных национальных рынках.

В-третьих, транснациональная стратегия занимает промежуточное положение между глобальной и мультинациональной, поскольку она стремится к стандартизированному расширению, насколько это возможно, но готова адаптироваться в тех случаях, когда это того стоит.

В частности, транснациональная стратегия обычно предполагает перемещение компании на каждый целевой рынок, открытие филиалов, которые отвечают за надзор за процессом интернационализации и принятие решения о том, какой подход является идеальным.

Сильной стороной этой стратегии является то, что она позволяет максимизировать результаты при правильном применении, используя преимущества эффекта масштаба в тех случаях, когда спрос не требует адаптации продукта, а также иметь возможность продавать на любом рынке, если это так. Считается целесообразным путем адаптации.

В международной стратегии, в которой компания ориентирована на продажи на национальном уровне, но также готова продавать свою продукцию на международном уровне посредством экспорта.

Таким образом, это косвенная стратегия поиска возможностей международной торговли, но в которой это не является основным предметом интересов.

Международная стратегия – это та стратегия, которую должны осуществлять компании, которые не полностью привержены процессу интернационализации, но понимают, что это открывает возможности, но их приоритетом являются продажи в национальной среде.

По этой причине эта стратегия аналогична глобальной стратегии, поскольку она продает стандартизированные продукты и услуги, но в отличие от первой не стремится максимизировать производство.

По своей природе это рекомендуемая стратегия для любого типа компаний:

Если вы можете произвести больше, чем продать на внутреннем рынке, почему бы не попробовать продать излишки продукции на международных рынках?

Таким образом, можно получить дополнительные выгоды и, кроме того, помочь снизить себестоимость единицы продукции, что делает эту стратегию интересной возможностью для любой компании.

В международном бизнесе факторы культурной среды создают самые большие сложности. Именно поэтому корректная оценка различий национальных культур и адекватный их учет становятся все более и более важными. Принять во внимание факторы культурной среды также заставляет сложная и многоуровневая структура культуры, которая определяет разнообразие ее функций в жизни каждого общества.

Любой бизнес связан с системой отношений между людьми, и, чтобы преуспеть на международном рынке, который прежде всего состоит из людей, надо научиться понимать процесс формирования человеческой личности, т.е. процесс «вхождения» в культуру, усвоение знаний, умений, норм общения, социального опыта. Понимая это, можно разобраться во многих вещах на рынке.

С точки зрения географической, пространственной международный рынок — самый большой в мире, поскольку есть возможность продавать продукты и услуги на территории многих стран. Территориальные границы при этом не играют никакой роли, гораздо важнее культурные границы, которые разделяют мир. Можно продавать одни и те же товары и услуги на огромной территории, однако важно при этом учитывать существенные различия между потребителями из разных культурных областей. Именно поэтому важно прежде всего понять структуру кросс-культурных проблем, т.е. охарактеризовать переменные, формирующие культурную среду международного бизнеса.

Это обеспечит определенную степень видимости — ясное понимание кросс-культурных проблем и путей к совершенствованию международного менеджмента.

В культуре раскрывается духовный мир человека, его «сущностные силы» (способности, потребности, мировоззрение, знания, умения, социальные чувства и т.д.). Этим самым культура выступает как мерило реализации и развития сущности человека в процессе его социальной деятельности, «как мера человека». Создавая продукт материальный или духовный, человек определяет в нем самого себя, причем не только свою общественную сущность, но в той или иной мере свою индивидуальность.

Лучшему пониманию культуры могут способствовать классификационные схемы разделения на «культуры высокого и низкого контекста». Базовая структура культуры образует контекст, фон, причем «содержание и контекст неразрывно связаны между собой».

«Высокий контекст» означает, что в межличностных отношениях большую роль играют интуиция и ситуация, а также традиции. В таком обществе договоренности, достигнутые в устном общении, строго соблюдаются, особой необходимости в письменном контракте не возникает. Типичные культуры «высокого контекста» существуют в некоторых арабских и азиатских странах.

«Низкий контекст» прямо противоположен: межличностные контакты четко формализованы, в общении употребляются строгие формулировки, смысловое значение которых не зависит от ситуации и традиций. Деловые отношения предполагают обязательное оформление детализированных

контрактов. Культуры «низкого контекста» находятся в промышленно развитых странах Запада. Культура с высоким фоном коренным образом отличается от культуры с низким фоном.

Между крайними проявлениями культур «высокого и низкого контекста» находится остальное большинство стран, проявляющих в различных сочетаниях черты обоих типов культур.

Культура любого общества требует знания ее некоторых результативных критериев. В этой связи культуру можно охарактеризовать по 4 критериям:

- «длина иерархической лестницы» характеризует восприятие равенства между людьми в обществе, в организации. Чем больше разрыв между верхами и низами, тем длиннее иерархическая лестница;

- «изображение состояния неопределенности» касается отношения людей к своему будущему и к их попыткам взять судьбу в свои руки.

Степень неопределенности тем выше, чем больше предпринимается попыток планировать и контролировать свою жизнь;

- «индивидуализм» выражает желание людей действовать независимо или отдавать предпочтение групповому выбору. Чем больше перевес в сторону личной свободы и личной ответственности, тем выше степень индивидуализма;

- «маскулинизм» характеризует манеру поведения и предпочтения мужским и женским ценностям, принятым в обществе. Чем сильнее мужское начало, тем выше маскулинизм.

С использованием приведенных критериев выявлено 8 культурных регионов: северный, англоязычный, германоязычный, более развитый романо-язычный, менее развитый романо-язычный, более развитый азиатский, менее развитый азиатский, ближневосточный. Например, северный регион характеризуется короткой иерархической лестницей, высоким маскулинизмом, высокой степенью индивидуализма и средней степенью неопределенности.

Для германоязычной группы характерна большая длина иерархической лестницы, высокая степень маскулинизма и неопределенности и несколько меньшая степень индивидуализма. В развивающихся странах проявляется большая длина иерархической лестницы, высокая степень маскулинизма и низкие значения индивидуализма и неопределенности.

В исследованиях взаимодействия культуры и бизнеса выявлены конкретные «переменные» кросс-культурных проблем, которые, находясь между собой во взаимосвязи и порою пересекаясь, позволяют структурировать обширный материал, описывающий культурные особенности каждого локального рынка. К числу таких переменных относятся язык, религия, социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения, образование и технология, право и политика, география и искусство.

Язык является, конечно, основой формирования человеческих групп, будучи средством выражения мыслей и чувств, средством коммуникации.

Подсчитано, что на земном шаре имеется около 100 официальных языков и по меньшей мере 3000 самостоятельных диалектов. Лишь немногие страны однородны в лингвистическом отношении. Так называемый «смешанный» язык

был избран для преодоления языковых барьеров, которые часто были причиной «вражды» между различными языковыми группами.

Языковые различия могут оказать влияние на продвижение товара. Так, фирма «UNILEVER» активно использовала телевизионную рекламу во многих странах для маркетинга, но не смогла это сделать во Франции. Рекламный лозунг «ESSO» — «Пустите тигра в ваш бак» — не производил в силу национального восприятия искомого эффекта в романо-язычных странах Европы и поэтому претерпел некоторое изменение: «Пустите тигра в ваш двигатель». Здесь же уместно упомянуть те сюрпризы языкового сечения, которые иногда преподносит транслитерация торговой марки. Например, «Жигули» пошли на экспорт под маркой «Лада» в связи с тем, что на французском это может быть услышано как «девка», «альфонс» или «ляжка».

Равным образом фирма «General Motors» была вынуждена изменить название своей модели «NOVA» при экспорте в испаноязычные страны, так как на испанском это эквивалентно выражению «не работает, не идет».

Следующей и немаловажной переменной, которая требует пристального внимания, является религия. Она отражает поиски людей идеальной жизни и включает в себя взгляд на мир, истинные ценности, отправление религиозных обрядов. Религия как элемент культуры оказывает влияние на экономическую деятельность людей и общества: фатализм может уменьшить стремление к переменам, материальные богатства могут рассматриваться как препятствие духовному обогащению и т.д. Безусловно, не только религия оказывает влияние на уровень экономического развития страны, но для понимания культуры нации важно учитывать именно религиозные аспекты и их влияние на формирование национального характера.

Исследование, проведенное Всемирным банком, послужило наглядным примером того факта, что существует зависимость между религиозностью и величиной валового национального продукта (ВНП) на душу населения.

Самая высокая величина ВНП приходится на христианские протестантские общества. На втором месте — общества, проповедующие буддизм. Самыми бедными являются южно-буддийские и южно-индуистские общества.

Другим примером большой религиозности служит Латинская Америка.

В истоках европейской культуры лежат 2 религиозных начала: античное и христианское. Если античность оставила в наследство Европе веру в завоевание человеческого ума, то христианство внесло в западное сознание не менее динамичный элемент-идею нравственного восхождения человека.

Именно эти 2 начала определяют своеобразие европейской культуры: ее динамизм, специфическую гибкую систему интеллектуальных и духовных ценностей и понятий, ее способность к проектированию и регулированию социальных процессов.

На Востоке основная религиозная установка нацелена на созерцательное слияние человека с миром, его саморастворение в религиозно-философских учениях и подчинение своего «Я» общественной, групповой дисциплине. Человек должен точно знать свое место в обществе и действовать в

соответствии с занимаемым положением. Так, например, в буддизме существует принцип «недеяния» («у-вэй»), что означает не праздное бездействие, а стремление не нарушать естественный порядок вещей («дао»). Отказ от внешней, предметной деятельности освобождает человека от субъективных пристрастий, позволяя достичь абсолютной гармонии. Вся его активность обращается вовнутрь, становится чисто духовной. Такая созерцательная философия Востока, подчеркивающая ничтожность и неподлинность всего происходящего, усматривает смысл жизни и утешения во внутренней сосредоточенности.

Ценности и отношения в обществе тесно связаны с религиозными чувствами. Часто они являются неосознанными, но предопределяют выбор в той или иной ситуации. Формирование системы ценностей и отношений происходит индивидуально у каждого человека. Однако есть 3 важных элемента системы, имеющих непосредственное отношение к международному бизнесу: отношение ко времени, к достижениям и богатству.

Различают традиционное и современное отношение ко времени. В древние времена человечество жило в естественном ритме, когда время измерялось крупными отрезками. Ритм имел циклический характер, все явления рано или поздно повторялись. Такое восприятие времени часто называлось «круговым» (традиционным).

Современное восприятие времени называют линейным, когда ушедшее время не возвращается. При таком восприятии времени его нужно беречь, время есть деньги, необходимо планировать использование времени. Подобное отношение ко времени формировалось по мере уменьшения численности занятых в сельском хозяйстве и роста числа городского населения.

В современном обществе есть страны, в которых существует и то и другое отношение ко времени. Так, в западных обществах считают точность и бережное отношение ко времени единственными показателями рационального поведения. Это означает, что встречи должны проводиться в точно назначенное время, проекты осуществляться в соответствии с планом, соглашения иметь точные даты начала и окончания действия. Рабочее время начали отличать от других видов времени (свободное, семейное, религиозное), и оно играет доминирующую роль.

В то же время в ряде стран, например, восточных, считают, что повышенное внимание ко времени может привести к ограниченному, зауженному пониманию рассматриваемого вопроса, к снижению творческих возможностей.

В деловых контактах несоответствия при различном восприятии времени часто вызывают шок. Так, строительство субсидируемой государством дамбы в индейской резервации превратилось в хаос, так как существовали большие различия между представлениями индейцев о времени и концепцией времени белых людей. «Белое» время — объективированное, индейское — живая история. Для белых время — это существительное, для индейцев — глагол.

Интервалы «белого» времени короче, чем интервалы индейского. Представления о времени являются механизмом организации социального

действия, поэтому игнорирование этого факта и привело к срыву строительства дамбы. В связи с этим можно сделать вывод, что исследования международных отношений, межкультурных контактов и межнациональные сравнения, не принимающие в расчет фундаментальные различия в восприятии времени, всегда будут приводить к неверным выводам.

Отношение к достижениям и богатству формировалось в течение длительного исторического периода под влиянием религии. В давние времена трудовая деятельность считалась менее достойным занятием, чем размышления, и была несовместима с правилами хорошего тона. Во многих религиозных кругах считалось, что молиться более важно, чем быть трудолюбивым или деловым. Материальная выгода и духовное развитие считались несовместимыми. Позже, как отмечают исследователи, некоторые религии начинают поощрять упорный труд и предприимчивость. Так возникли заметные различия в отношении к достижениям у католиков и протестантов в Канаде.

Страны различаются между собой отношением к методам получения доходов. Поскольку во многих обществах, например, в Индии, земля и производство товаров находятся под контролем правящих классов, иностранные предприниматели вынуждены ограничиться долгосрочной арендой или выполнением посреднических функций. Но доход, полученный подобным образом, часто считается подозрительным.

Во многих странах существует негативное отношение к ростовщикам (исламистские общества). В них запрещено давать деньги в долг под проценты, и экспортерам с трудом приходится приспосабливаться к такому экономическому режиму. При этом лицензионные платежи могут рассматриваться как использование слабости плательщика даже после приобретения им соответствующих навыков и получения прибыли для себя. Приемлемой альтернативой в подобной ситуации считается единовременная выплата либо плата в течение первых нескольких лет.

Социальная организация общества как переменная кросс-культурных проблем рассматривает роль родственных связей в принятии повседневных решений, степень градации населения и различия между высшими, средними и низшими классами, преобладание индивидуализма или коллективизма в обществе.

При входе в новую культурно-социальную среду всегда необходимо учитывать взаимоотношения в малых социальных группах, и в первую очередь — в семье. Семья — важный ассоциированный потребитель на рынке.

Здесь важно изучение так называемой «стандартной семьи» (определение корзин потребителя), а также установление лидерства, что в разных культурах неоднозначно. Доминанта мужского или женского начала в культуре приводит, соответственно, к радикализму или консерватизму. Мужественные культуры отдают приоритет решительности в действиях, стремлению к материальному достатку, женственные — жизненному комфорту, заботе о слабом (Дания и США).

В международном бизнесе значение социальных аспектов очень велико. Именно от социальной организации общества зависит, будут ли деловые партнеры представлять собой семейные фирмы, в которых кумовство определяет характер принимаемых повседневных решений и преемственность, или же придется иметь дело с глубоко профессиональными партнерами в западном понимании.

Кроме того, преобладание индивидуализма или коллективизма оказывает большое влияние на поведенческие реакции потребителей. Равным образом социальная стратификация общества в известной степени соответствует сегментации рынков, а социальная мобильность — изменениям этой сегментации. В городских структурах такая стратификация имеет четко выраженную «географическую суперпозицию». Так, публика и наборы товаров по авеню Клиши в Париже или по бульвару Решуар (знаменитые дешевые магазины «Тати») резко отличаются от таковых на Елисейских полях.

Индивидуализм предполагает действия человека, определяемые в первую очередь его интересами, что повышает степень риска. Коллективизм, напротив, приводит к стандартизации интересов на рынке потребностей, предполагает стремление человека придерживаться некоторой моды поведения в группе, что ограничивает его свободу, но снижает риск.

При изучении кросс-культурных проблем общество обычно рассматривается с точки зрения экономики и культуры. Но в международном бизнесе имеет такое же значение ряд политико-правовых аспектов.

Факт широчайшего вторжения государства как в экономику в целом, так и в международную деятельность общеизвестен. Причем особенно это чувствуется в странах, находящихся в настоящее время «на пути к рынку», когда еще нет четкой расстановки, а главное — баланса политических сил, сильной правовой базы, регулирующей международную деятельность.

Так, в Китае наблюдается активное действие органов власти на всех уровнях, начиная с общенационального вплоть до провинциального (областного), поселкового и деревенского. Сильное и активно действующее правительство взяло на себя ведущую роль в руководстве процессом перехода к рынку путем создания институтов рыночной направленности как на промышленном, так и региональном уровнях. Экспортная деятельность в стране находится под контролем государства, и ее интенсивность часто определяется решениями провинциальных властей. Правительство проводит экспансионистскую политику, осуществляет программу реструктуризации приватизированных и государственных предприятий, ведет такую торговую политику и политику регулирования, чтобы привлекать солидных иностранных инвесторов, способных принести необходимый опыт и финансовые средства.

В международном бизнесе любая сделка находится под воздействием 3 разновидностей политико-правовой среды: страны происхождения, страны назначения и международной. В связи с этим изучение политико-правовых аспектов культурной среды приобретает особое значение.

К тому же следует заметить, что в каждом из указанных 3 сечений субъекты деятельности не ограничиваются правительственными

организациями. При объективной ограниченности платежеспособного спроса локального рынка, с одной стороны, и производимых товаров/услуг — с другой, любая сделка в международном бизнесе, проходящая к тому же на фоне конкурентной борьбы, изменяет соотношение спрос/предложение на локальном рынке и затрагивает интересы различных политических сил. Среди последних — всевозможные союзы и ассоциации потребителей и производителей, корпоративно связанные чиновники различных ведомств, представители армии и ВПК, руководство политических партий, церковь, ТНК и, наконец, представители теневой экономики. Размеры последней даже для стран с развитой экономикой и демократией составляют 4,1%–13,2% от валового национального продукта.

В связи со столь сложной картиной распределения политических сил и интересов необходимо скоординированное использование экономических, психологических и политических приемов с целью добиться сотрудничества ряда влиятельных сторон, чтобы обеспечить проникновение и/или функционирование на конкретном локальном рынке. Иными словами, один или оба контрагента простейшей сделки должны (помимо уторговывания ее условий и учета национальных и международного законодательства в частях этой сделки) принять также во внимание интересы третьих, формально к сделке не причастных сторон.

Географические условия часто воспринимаются как необязательный элемент в широкой и довольно неопределенной концепции культуры. Однако следует признать, что географическое положение страны также во многом влияет на формирование национального характера, ценности, позиции и нормы общества.

8. Глобальные тенденции в кросс-культурном взаимодействии в международном бизнесе на современном этапе

Совершенно новую динамику в развитие культурных сред на планете внесла эпоха глобализации и эра информационных технологий, по существу, сделавшая весь мир, по выражению М. Мак-Люэна, «глобальной деревней» с абсолютно ничем не ограниченным доступом любого человека к идеям, образам, достижениям культуры (хотя бы на чисто информационном уровне)

С другой стороны, весь мир стал объектом достаточно ощутимой экспансии западной организационной культуры многонациональных корпораций (МНК), и это обстоятельство порождает существенные проблемы в управлении бизнесом. Доля организаций, осуществляющих деятельность за национальными границами в общем объеме производства постоянно увеличивается. Глобальные компании, создавая совместные предприятия, стратегические союзы, различные альянсы с местными или другими транснациональными корпорациями, разрабатывают все более сложные схемы поставок, превращая планету скорее во всемирный мультикультурный мегаполис, чем в <<большую деревню>>.

В настоящее время менеджмент современных организаций особенно остро испытывает на себе непосредственное воздействие положительных и

отрицательных сторон интернационализации и глобализации. Поскольку бизнес-операции приобретают все более глобальный характер, в центре теории и практики менеджмента находится поиск организационных структур или разработка новых моделей поведения организаций, эффективных вне зависимости от места нахождения компаний, или их изменение в соответствии с культурой страны пребывания.

Руководители МНК на своем пути к эффективному бизнесу сталкиваются с разнообразными политическими, правовыми, финансовыми системами и культурными традициями. Но эти различия создают как трудности, так и благоприятные возможности. Совершенно естественно, что значительно сложнее руководить операцией, которая простирается по своим масштабам, на тысячи километров и вовлекает служащих, говорящих на разных языках, чем операцией, сосредоточившейся на единой территории, где люди общаются на одном языке. Но именно экономические, политические, финансовые и культурные различия и создают привлекательные возможности, что является причиной, по которой корпорации расширяют поле своей деятельности за пределами национальных границ.

С. Ронен определяет МНК как создание и задействование сети мультинационального обслуживания, опирающейся на глобальную компьютеризацию, и включающей банки, рекламные агентства, консалтинговые фирмы, университеты, учреждения здравоохранения и т.д. В данном случае не имеет значения, к какой стране принадлежит тот или иной элемент сервиса «мультинациональность не потому космополитична, что у нее «нет отечества» (Intel все равно останется американской фирмой, а Sony - японской) а потому, что она не может себе позволить заменить эффективность патриотизмом» Т.Левип полагает, что глобальная компания уже заменила МНК в качестве наиболее эффективного конкурента в международном масштабе. Многонациональная компания ведет дела в разных странах, приспособлявая продукты и методы к местным условиям с учетом специфики рынков. Глобальная же компания избегает высоких сравнительных издержек многонациональной компании, предлагая единые стандартизованные продукты для однородного всемирного рынка.

По мере того, как количество заинтересованных лиц в деятельности глобальной компании увеличивается, возникает проблема удовлетворения все более конкурирующих интересов их представителей. Ее решение стало возможным благодаря новому направлению менеджмента, которое помогает ориентироваться. В предпринимательской деятельности, в деловых культурах отдельных стран и организационных культурах мультинациональных корпораций.

Кросс-культурный (или сравнительный) менеджмент развивается с середины 70-х годов и в настоящее время не только признается самостоятельной и обязательной учебной дисциплиной на факультетах экономики и бизнеса (особенно международного) во всех ведущих университетах мира, но и является важной составной частью управления любой компании, участвующей во внешнеэкономических отношениях.

По-нашему мнению, можно дать следующую, более точную, его формулировку. Кросс-культурный менеджмент представляет собой комплекс теоретических, эмпирических и практических знаний о влиянии культурных различий в сфере истории, религии, права, финансов и национальных традиций на элементы организации и процессы управления, с целью нахождения оптимального способа адаптации к национальным стилям ведения бизнеса как на уровне одной страны, так и в международном масштабе.

Кросс-культурный менеджмент представляет собой своеобразную синергетическую межкультурную дисциплину: знания и методологию международного бизнеса, менеджмента, социологии, психологии, антропологии, культурологии, лингвистики, истории и даже философии, которые являются его составляющими.

В области международного бизнеса встает острейшая проблема «дивергенции-конвергенции». Все обостряющаяся дискуссия о том, ведет ли глобализация к чисто конвергентному развитию, то есть к своего рода стиранию различий культур и формированию на планете единой культуры, или же, напротив, преобладают дивергентные процессы и обостряются противоречия между культурами. Бизнес-практика и сравнительные исследования свидетельствуют в пользу процессов дивергенции, хотя это полностью не отрицает противоположных взглядов.

Управление в многонациональной и поликультурной деловой среде означает, что сотрудникам организации придется взаимодействовать с коллегами из разных стран, а ее менеджерам с управленцами, формирование которых как профессионалов происходило в самых разных организациях, институтах и культурах. Возникает потребность в навыках идентификации неосознаваемых различий в образах жизни, работы, межличностных отношениях представителей различных культур, тем более что они глубоко укоренились и далеко не всегда очевидны. Вероятность возникновения непонимания между сотрудниками в интернациональных коллективах особенно высока.

Универсальные управленческие действия выполняются разнообразными способами, в зависимости от особенностей национальной культуры коллег, партнеров, клиентов и т.д., а так как менеджеры действуют в определенном национальном контексте и культуре, складывается общепринятая практика управления. Культура определяет поведение индивидов и их отношение к другим людям. Ее аспектами выступают принятые в организации ценности, стереотипы отношений и поведения работников, в результате чего формируется уникальный контекст, в котором и работают менеджеры организации. Расширение географической сферы действий менеджмента обуславливает необходимость изучения способов взаимодействия со все более разнообразными культурами.

В непосредственном взаимовлиянии институтов (образовательная система, юридические учреждения, финансовая система, государство) национальная культура и формирует контекст, в котором функционирует компания и ее менеджмент. Многообразные институциональные формы

организаций различных стран отражают историю государств и институциональные условия, в которых они формировались и развивались.

Всестороннее изучение феномена культуры в сравнительном контексте, анализ и оценка возможностей и ограничений, которые несут в себе культурные константы, неперемное условие эффективности международного менеджмента. Поэтому область исследований кросс-культурного менеджмента, необходимо считать методологической базой международного менеджмента. При этом тот, кто изучает международный менеджмент, должен параллельно (а лучше с известным опережением) овладевать основами управления культурными различиями, то есть быть в достаточной мере знакомым с методологией вопроса управления бизнесом в международном масштабе.

Сочетая все это с практикой лучших образцов управления и их адаптацией к специфике разных стран, международный менеджмент превращается на наиболее развитой ступени своей эволюции в систему управления знаниями, для которой собираемая и анализируемая во все мире информация становится главным стратегическим ресурсом, а адаптивность (культурная, правовая, экономическая, ситуационная, политическая и социальная) - главным стратегическим оружием.

Международный менеджмент сталкивается с серьезными проблемами особенно в сфере коммуникаций, где все: от особенностей языковых барьеров до ритуалов и невербального общения несет жесткий отпечаток специфики той или иной культуры. Но именно особенности коммуникаций во многом определяют и национально-культурную специфику принятия решений, и то, что в одной культуре будет моделью рационального принятия решений, в другой будет считаться просто неразумным поведением руководителя. Следствием этого становится коммуникативный разрыв, который выражается в недостатке взаимопонимания представителей разных культур, объясняющийся различием в языке и культурных установках.

Успех в международном бизнесе основывается на способности понимать значимость воздействия культурных и институциональных различий и сглаживать их. В этой связи важно выделить и проанализировать такие основные препятствия взаимопонимания, как:

- 1) этноцентризм,
- 2) стереотипное восприятие,
- 3) искажение в восприятии реальности,
- 4) пренебрежение культурными нюансами и ситуационной спецификой.

Самым распространенным барьером, связанным с культурным непониманием, считается этноцентризм, то есть убеждения в превосходстве своей нации над другими в интеллектуальной, экономической, эстетической, силовой и иных сферах, не говоря уже о крайнем проявлении этого предрассудка — шовинизме.

Искажение восприятия, предвзятость оценки, нежелание внимательно анализировать в своих неявных проявлениях могут казаться достаточно безобидными и именно в таком виде они присущи многим вполне интеллигентным менеджерам, в том числе и международным. Между тем

именно эти неявные проявления часто бывают doubly опасны: с одной стороны, сам менеджер не обращает внимания на свое неадекватное восприятие информации, а с другой его подчиненные, учитывая «мягкую форму»>> данного предрассудка, не решаются прямо поднять этот вопрос, а между тем непонимание продолжает накапливаться.

Одним из проявлений этноцентризма может выступить высокомерие в отношении языка. Это достаточно ярко проявляется у англичан. Они («привыкли» к тому, что большинство переговоров ведется на английском языке, и представители других стран должны «под них подстраиваться».

Стереотипизация может рассматриваться как производная неадекватного восприятия. Действительно, «навешивая» ярлыки представителям другой нации или другой культуры, человек, по существу, отказывается от объективного восприятия и анализа информации, заменяя их некими национальными штампами. Если бизнесмен считает своего партнера хитрым жуликом на том основании, что последний принадлежит к определенной нации, то вряд ли он будет воспринимать деловую информацию и поведение партнера вообще как честное и откровенное.

Национальная стереотипизация, как правило, достаточно сложный продукт развития той или иной культуры, воздействия определенной идеологической обработки, политических событий и других процессов. К сожалению, в России в силу исторических и политических причин феномен национальной стереотипизации достаточно распространен. В этом смысле у российского международного менеджера достаточно сложные задачи, особенно в отношении его собственных подчиненных, поскольку эта проблема может осложнить и контакты, и деловые связи в международном бизнесе. Главное в преодолении этого тяжелейшего наследия правильное воспитание и социализация.

Искажения в восприятии реальности. Этот фактор можно изучить и сделать управляемым, если учитывать не только возможность различной интерпретации реальности носителями одной культуры, но и существования у каждой нации общей культурно—специфической («призмы восприятия». В этой связи Р.Д.Льюис вводит понятие «культурные очки» и дает ему следующее определение, путем которого наши базовые установки влияют на то, как мы видим другие культуры». Если же представители одной культурной традиции не могут встать на точку зрения другой культуры, это, по его мнению, проявление феномена «культурной близорукости», когда эгоцентризм какой-либо нации заставляет ее относиться к другим культурам как к отклонениям от нормы.

Некоторым странам, «уверенным» в своем историческом превосходстве (США, Франция), от культурной близорукости до империализма», стремления навязать другой культуре принципы своей культуры, - всего один шаг.

Знание культурных особенностей партнера, полученное в ходе общения с ним, нельзя полностью переносить на общение с другим представителем этой же национальности. В таком случае можно говорить лишь о формировании у менеджера истинного представления общих кросс-культурных особенностей

коммуникативного стиля конкретной национальности, основанного на личном восприятии, а не на стереотипных взглядах своей культуры.

Для успешного управления, прежде всего, необходимо учитывать нюансы восприятия через призму другой культуры и ситуационную специфику. Это необходимые требования к профессионально подготовленному международному менеджеру, и здесь, особую роль играет его знакомство с теориями культуры, базирующееся на ценностных основаниях и умение правильно подобрать коммуникативные стили в зависимости от конкретно возникшей ситуации.

Коммуникационные барьеры зависят также от чувствительности той или иной культуры к «чужой» культурной среде. В частности, заранее сформировавшиеся позитивные оценки, как и негативные предубеждения иногда накладывают отпечаток на мысли и поступки людей, причем, в значительной степени, на восприятие технико-экономических достижений на базе уже сложившихся суждений процветающая развитая страна, а это отсталая развивающаяся». Данные обстоятельства предопределяют готовность к сотрудничеству с представителями другой культуры.

Как справедливо отмечает Гай Бенвенисте, интенсивный обмен информацией в интересах выработки оптимальных решений хорош и полезен в дружественно настроенных структурах, но в условиях подразделения или даже целой организации, «раздираемых» внутренними конфликтами, имеет место как раз обратный эффект. Соответственно культурная специфика достаточно сложно взаимодействует с ситуационными переменными. Такая богатая управленческо-культурная палитра характерный признак развитого международного менеджмента.

Для эффективного управления процессом культурной адаптации необходимо выделить стадии восприятия «чужой» культурной среды. Чаще всего, молодые неопытные менеджеры в первую очередь ощущают «культурный шок» при общении с иностранными партнерами в интернациональных компаниях за рубежом. Культурный шок — это психическое и социокультурное восприятие непонятных, а иногда и неприемлемых для родной культурной среды особенностей стиля жизни и ценностей, следствием чего у человека возникает определенное чувство стеснения, дезориентации и эмоциональной подавленности. Человек испытывает общее потрясение от новой культуры из-за того, что ему приходится изучать широкий набор новых культурных сигналов и ожиданий, открывая для себя, что прежние сигналы и ожидания, чаще всего, к новой культуре не подходят или вообще в ней не срабатывают. Но это депрессивное чувство наступает не сразу, а развивается по предсказуемому сценарию.

Люди, начинающие работать в совершенно иной культуре, могут проходить несколько этапов адаптации. На первом этапе новизны они восторгаются, подобно туристам, "странными" отличиями. Затем наступает второй этап - этап разочарования, когда «приятное» становится устаревшим, а традиционное неуместным. Необходимость изучения языка превращается в реально возникающие трудности общения. На третьем - этапе Депрессии

культурные различия становятся ясны, но их несовместимость с привычной системой восприятия становится источником раздражения и стеснения. В конце концов, человек приспосабливается, и негативная реакция, вызванная культурным шоком, исчезает. Это происходит на четвертом этапе адаптации.

Сегодня необходимость управления процессом кросс-культурной адаптации для менеджеров становится уже неоспоримым фактом. Управление кросс-культурной адаптацией представляет собой совокупность различных методов обучения сотрудников культурным особенностям деловых культур разных стран для работы с иностранными партнерами. По-нашему мнению, можно выделить несколько направлений такого обучения:

программы для менеджеров, ведущих переговоры с иностранными партнерами, но работающих в своей стране;

2. программы для менеджеров, работающих в международной организации и управляющих представителями разных стран;

3. программы для менеджеров, которые собираются уехать на длительное время в другую страну, для работы в зарубежной компании (менеджеры - экспатрианты);

4. программы для менеджеров, которых направляют в зарубежные представительства компании на длительный срок;

5. программы для студентов в университетах, специализирующихся в области международного бизнеса.

На эту тему написано ряд работ западными учеными (S. Rohnen, J. Rokeach, M. Tayeb, E. Schein и др.), проведены исследования (G. Hofstede, A. Laurent и др.), способствующие разработке методов и принципов обучения. Но большинство компаний, особенно с преобладанием этноцентристских установок, не используют подготовку к кросс-культурной адаптации для своих служащих. Существует несколько объяснений этому:

а. Высшее руководство считает принципы управления универсальными (чаще всего это заблуждение менеджеров крупных американских корпораций);

б. Руководство не верит в эффективность этой подготовки из-за недостаточной компетентности в этих вопросах;

с. Руководство считает важным знать стили управления, обусловленные различными культурами, но осведомленность их сотрудников заканчивается самостоятельным изучением этих вопросов и их собственным опытом.

На основе вышесказанного, можно сформулировать следующие подходы компаний к культурной адаптации своих сотрудников, которых переводят работать в другую страну:

1. Игнорирование культурных различий (руководители отбирают людей, основываясь на основе личных рабочих характеристик человека);

2. Наем для проведения зарубежных операций коренных жителей;

3. Специальное обучение людей быть экспертами-советниками по менеджменту каждой конкретной страны. Последний подход нашел свое применение во многих крупных компаниях.

Существует большое количество методов подготовки людей к работе за границей: от документальных программ, которые располагают людей к

культуре через письменные материалы на тему социально-политической истории, географии, экономики и культуры страны, до индивидуальной подготовки, когда менеджер занимается практическими упражнениями, которые воспроизводят социальные условия и опыт страны, чтобы человек на себе почувствовал отличия новой культуры.

Корпорация NEC, например, для того чтобы помочь японским менеджерам адаптироваться к чужой для них культуре, создала собственную группу для подготовки менеджеров к работе за границей. В группе менеджеры изучают английский язык, способы заключения договоров с иностранными партнерами, особенности различных культур. Помимо обучения менеджеров, отобранных для зарубежных командировок, компания предлагает занятия для супругов (супруг) этих менеджеров. Их учат тому, как жить в чужой стране, будучи иммигрантами, учат преодолевать страх перед будущим, и т.д.

Для японских менеджеров разработано много интересных имитационных управленческих игр, помогающих за короткое время тренинга проанализировать и улучшить свою культурную приспособляемость и коммуникационные навыки. В настоящее время на основе таких программ разработаны кросс-культурные обучающие тренинги для японских студентов высших учебных заведений.

Прежде всего, все обучающие программы межкультурных коммуникаций основываются на «айсберговой» модели невидимых культурных особенностей. Так, Г. Вивер отмечает, что «Только 10 % замерзшего льда выходит на поверхность воды, и лишь небольшой процент таких элементов культуры как, средства массовой информации, религия, язык, литература, социальные табу и образ жизни, доступны для зрительного и слухового восприятия»>> . Но огромный культурный пласт, более 90 0/0, невидим и скрыт для «непосвященного» человека. Скрытой частью культурного айсберга, прежде всего, являются: мировоззрение, коммуникативный стиль, нормы невербального общения, восприятие времени, тип мышления, обычаи, ценности и др. Все эти неосознаваемые элементы формируют понятия <<стиля жизни» и «здорового смысла», поэтому его содержание варьируется в зависимости от культурных особенностей.

9. Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий

В современном мире успешные деловые взаимодействия требуют не только компетентности и профессионализма, но и умения соблюдать деловой этикет. Деловой этикет - это набор правил и норм поведения, помогающих создавать положительное впечатление, поддерживать хорошие отношения и достигать успеха в деловом окружении. Однако использование цифровых платформ также представляет вызовы для предпринимателей. Один из основных вызовов - это обеспечение безопасности и конфиденциальности данных.

Предприниматели должны быть готовы к соблюдению правил и норм в области защиты данных, чтобы избежать нарушения конфиденциальности

своих клиентов и бизнес-планов. Рациональность эффективного делового этикета с учетом национальных особенностей ведения бизнеса, проявляется в поддержании этических норм в деловых отношениях, не требует значительных финансовых затрат для организации.

Белорусы очень приветливые и добродушные люди. Им не свойственна экспрессия, бурное выражение чувств, шумные сцены на людях. По своему характеру они напоминают местную природу – тихую и величественную. На протяжении многих веков люди жили на белорусской земле общинами, что наложило отпечаток и на характер взаимоотношений между ними – высока взаимопомощь и почитается уважительное отношение к старшим и к собеседнику. Здесь привыкли все важные дела решать сообща, даже праздники чаще всего проводятся либо всей семьей, либо даже всем населенным пунктом.

Основой белорусского социума всегда была семья. Мужчина в семье – глава, опора, основной добытчик и защитник дома. Для детей он "бацька", а для младших членов семьи - "дядзька". Женщине отводится роль равноправной хозяйки. Она мать, хранительница очага, распорядительница домашних работ.

В сельской местности белорусы стараются жить вместе в больших домах, построенных для нескольких поколений одной семьи. Вокруг дома огромные участки земли, надежное хозяйство.

В отношении одежды в Беларуси нет строгих правил. На улицах городов чаще всего можно увидеть на людях одежду европейского фасона, а иногда и национальные наряды или одежду с элементами национального декора. В деловом этикете приняты костюмы европейского стиля.

Стоит отметить, что белорусы стараются отдавать предпочтение одежде из натуральных материалов. Это объясняется историческим стремлением белорусов окружать себя по возможности предметами, сделанными из природных материалов. В белорусской культуре природе отводится очень большая роль, она издревле почиталась как единое живое существо. Хотя белорусская культура близка к славянской, тем не менее, белорусский стиль, со своими характерными особенностями виден во всем – в национальной одежде, обуви, музыкальных инструментах, типах жилищ. Белорусский стиль трудно спутать с образцами, например, русского, украинского или литовского стиля.

Характерными национальными чертами белорусов являются открытость и доверие к людям. Поэтому в бизнесе белорусам свойственно скрупулезно соблюдать договоренности и тщательно беречь свою репутацию. Белорусы верят, что успешный бизнес можно построить только на основе доверия, полученного за счет хороших личных отношений.

Любую деловую встречу стоит планировать и согласовывать заранее и еще раз подтверждать непосредственно перед встречей. Первые деловые контакты подразумевают деловую обстановку и деловой стиль общения и одежды. Причем, встреча с белорусскими государственными служащими будет носить более официальный характер, чем встреча с представителями бизнеса.

Стоит набраться терпения в общении с белорусскими партнерами. Переговоры могут занять очень много времени, так как в Белоруссии принято очень долго и скрупулезно согласовывать любой пункт договора с

вышестоящим руководством. Стоит помнить, что любые изменения с вашей стороны каких-либо уже согласованных деталей может опять потребовать времени для повторного согласования. Тем не менее, если вы терпеливы, умеете торговаться и идти на уступки, и, самое главное, предлагаете хороший товар или услугу по доступной цене, вы обязательно добьетесь успеха в подписании контракта с белорусскими партнерами.

В деловом общении распространены русский, английский и немецкий языки. В повседневной жизни повсеместно используется белорусский язык; он является государственным с 1990 года. Тем не менее, очень часто белорусы говорят и на русском языке или используют своеобразный интернациональный сленг – смесь русского и белорусского языков. Например, можно услышать начало беседы на белорусском языке, а продолжение - по-русски, или наоборот.

Если вы планируете начать деловое общение с белорусами, то стоит заказать визитки с одной стороны на английском, с другой – на русском языках. Их стоит раздать всем присутствующим в самом начале первой деловой встречи.

Для деловой культуры Беларуси является характерным высокий уровень дистанции власти, что является типичным для всех стран бывшего СССР. Высоким есть и уровень коллективизма при достаточно низком уровне индивидуализма (по 25 пунктов и для Беларуси, и для Украины). Однако, это не следует понимать, что вытекает из разработок западной компаративистики, как недостаток.

Для Беларуси свойственно высокое избегание неопределенности, что в такой же мере типично практически для всех стран Европы (за исключением стран северной Европы и Балтии). Предприниматель Беларуси не стремится к сиюминутной коммерческой выгоде, он нацелен на долгосрочные бизнес-проекты; по показателю долговременной ориентации, деловая культура Беларуси очень близка показателям Литвы и Германии. Показатель Беларуси по индугенции практически совпадает с показателями Литвы и Украины.

Отмеченные черты деловой культуры Республики Беларусь выступают существенными благоприятствующими факторами ее интеграционного сотрудничества. Причем, они носят глубинный характер, подкрепляются не только выгодным географическим положением страны, но и ее достаточно мощными экономическими, научно-техническими и людскими ресурсами. Эти факторы в силу их глубинного и долговременного характера непременно проявятся в дальнейшем повышении совокупного конкурентного потенциала Республики Беларусь в системе международного разделения труда.

В отраслевом контексте конкурентные преимущества Беларуси, никак не умаляя роли ряда других отраслей, наиболее существенны в агропродовольственной сфере. Продукция белорусских предприятий молокоперерабатывающей, кондитерской и пивоваренной промышленности уже сейчас не уступает европейским аналогам (а по ряду товарных позиций и выше). Достаточно благоприятные перспективы имеет также сельскохозяйственное машиностроение. Существенный рывок в последние

десять-пятнадцать лет демонстрирует и научная сфера обеспечения агропромышленного развития.

2 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ЭУМК

Задания

Задание 1

Провести анализ системы ценностей представителей одной культуры по следующим факторам: отношение людей к

- Природе
- Времени
- Отношение к пространству
- Группе (обществу)
- К власти
- К соблюдению законов
- Статусу (основание для статуса)
- Стилю выражения себя (выражения эмоций)

Задание 2

Бизнесмен высказывает суждение: "Если иностранец приехал ко мне в мою страну, почему я должен под него подстраиваться? Это моя страна. Пусть он думает, как себя вести". Считаете ли вы, что это правильно? Прокомментируйте свою позицию.

Задание 3

Анализ представителей моноактивных культур по 3-м функциональным деловым сферам:

1. Ведение переговоров (бизнес-партнеры);
2. Управление персоналом (сотрудники);
3. Поведение потребителей (потребители)

Задание 4

Используя «модель Хофстеде»

- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах коллективизма – индивидуализма.
- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах с низкой – высокой дистанцией власти.
- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру женственности – мужественности.
- Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру избегания неопределенности.

Задание 5

Американец (руководитель): Сколько вам необходимо времени, чтобы сделать отчет? Грек (подчиненный): Я не знаю, сколько у меня есть времени. Американец: Вам лучше знать, сколько необходимо времени. Грек: Ну-у...10

дней. Американец: Пусть будет 15 дней. Согласны? Вы сделаете это за 15 дней? Грек: ОК В действительности был назначен почти нереально короткий срок для написания отчета. Греку пришлось работать круглыми сутками, но к концу 15-го дня ему еще оставалось работы на один день. Американец: Где отчет? Грек: Будет завтра. Американец: Так не пойдет. Мы договаривались на сегодня, мне нужен этот отчет немедленно. Грек - подал заявление на увольнение.

Вопрос 1. Что стало причиной непонимания между руководителем и подчиненным?

Вопрос 2. Чем отличаются деловые культуры США и Греции? По каким параметрам данные культуры близки?

Вопрос 3. Как добиться взаимопонимания между участниками кросс-культурных коммуникаций?

Задание 6

Нарушение кросс-культурных коммуникаций обуславливает 60-70 % межкультурных конфликтов на предприятиях. Люди говорят и не слышат друг друга. Под одними и теми же терминами подразумевают совершенно разные вещи. Подчиненные не возражают, потому что не считают нужным это делать, а руководители считают, что с ними согласны. Наконец, переводчики переводят не то, что сказано, а то, что они поняли. В итоге наступает развязка, когда стороны вступают в конфликт.

Вопрос 1. Как, по Вашему мнению, избежать такого рода конфликтов?

Вопрос 2. Каковы стратегии разрешения данного рода конфликтов?

Вопрос 3. Наметьте стратегические меры по профилактике таких конфликтов в будущем.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1 Пример тестов

1. Кросскультурные коммуникации - это:
 - процесс взаимодействия двух и более субъектов общения (индивидов, групп, организаций), принадлежащих к различным культурам;
 - культурный опыт;
 - социальная ответственность;
 - соблюдение прав и свобод личности

2. Основная проблема кросскультурных коммуникаций это:
 - культурное сходство;
 - национализм;
 - взаимопонимание и ответственность за последствия обоюдного обмена;
 - информацией и ценностями;
 - забота о сохранении многообразия культур, в условиях динамично развивающегося мира.

3. Наиболее значимыми критериями эффективности кросс-культурных коммуникаций могут служить:
 - толерантность в отношении представителей других культур;
 - сохранение самобытности носителей культуры;
 - соблюдение прав и свобод субъектов кросс-культурной коммуникации;
 - все ответы верны.

4. Межкультурная компетенция - это- способность к успешному двустороннему общению
 - с людьми из других культур;
 - патриотизм;
 - система звуков и письменных знаков;
 - комфортность

5. Большая часть информации передается не посредством слов, а такими невербальными знаками коммуникации, как внешний вид, марка автомобиля, манера поведения и тд. Это характерно для:
 - низкоконтекстной культуры;
 - среднеконтекстной культур;
 - высококонтекстной культуры;
 - безконтекстной культуры

6. К низкоконтекстным культурам не относится
 - Скандинавия;
 - Швейцария;
 - Франция;

-Арабские страны

7. В международном бизнесе продавец экспортер должен подстраиваться под культуру и

традиции покупателя. Верно ли утверждение.

- верно;
- неверно;
- зависит от ситуации;
- зависит от степени желания достичь положительного результата сделки.

8. В международном бизнесе приезжающий в страну, не обязательно должен подстраиваться под местные условия и традиции. Верно ли утверждение.

- зависит от ситуации;
- неверно;
- верно;
- зависит от степени желания достичь положительного результата сделки.

9. Культурное измерение наций по Хофстеду это?

- совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов.

- академическая и прикладная наука о поведении и психических процессах.

- совокупность исследований культуры как структурной целостности, выявление закономерностей её развития.

- понятие, имеющее огромное количество значений в различных областях человеческой жизнедеятельности

10. Дистанция власти это?

- нацеленность на достижение результата любой ценой.

- восприятие власти, степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены общества, института или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти.

- тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США).

- степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации

11. По теории Тромпенаарса, к представителям эмоциональных культур относятся.

- мексиканцы, голландцы, швейцарцы;
- французы;
- англичане и японцы;
- немцы.

12. Специальная культура предполагает

- жесткое разграничение публичного и приватного пространства личности;
- увеличение своего публичного пространства;
- трудности с вступлением в контакт;
- охрану частной жизни.

13. На основании эмпирических исследований к странам с диффузной культурой относятся:

- Великобритания, США;
- Венесуэла, КНР, Испания;
- Швейцария;
- Россия.

14. Что свойственно японской культуре?

- компромиссы;
- открытость;
- коллективность;
- многоречивость.

15. Деловое общение корейских бизнесменов отличает:

- четкость и напористость;
- решение сначала второстепенные, а потом уже главных задач;
- сдержанность и медленность;
- многословность, но недоверие.

16. В Китае установление взаимопонимания является важной частью всего переговорного процесса. Что для этого нужно?

- познакомиться со своими коллегами до начала переговоров;
- знакомиться с коллегами не обязательно;
- познакомиться с коллегами после переговоров;
- знакомиться по ходу переговоров.

17. В китайском деловом общении первый контакт не следует устанавливать:

- на торговой выставке;
- через знакомство при помощи посредника;
- при помощи торговой ассоциации;
- путем телефонных переговоров.

18. Когда на деловой обеды с французским бизнесменом можно переходить к обсуждению деловых вопросов?

- в начале обеда;
- в конце обеда;
- только когда принесут кофе или десерт;

- за бокалом вина.

19. Ключевой момент всех сторон жизни Великобритании?

- юмор;
- вежливость;
- хладнокровие;
- учтивость.

20. Назовите типы кросскультурных менеджеров:

- действительный менеджер интернационального уровня;
- экспатриат;
- эксперт в определенной профессиональной деятельности
- десантник «от случая к случаю»;
- все ответы верны;
- нет правильного ответа.

21. Система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей

людей и коллектива это...

- кросс-культурный менеджмент;
- кросс-культурный шок;
- стиль руководства;
- кросс-культурное поведение.

3.2 Вопросы к зачету

1. Объект и предмет изучения учебной дисциплины. Определение понятие «деловые культуры».
2. Понятие культуры и ее основные характерные черты.
3. Теория культуры, ее определение и функции.
4. Кросс-культурный менеджмент: содержание и цель.
5. Три направления теоретического исследования культуры в кросс-культурном менеджменте: универсальный, системный и ценностный.
6. Определение культуры, ее виды и особенности.
7. Классификация основных подходов к интерпретации культуры. Типология основных подходов к определению культуры.
8. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры, монохронные и полихронные культуры: классификация Э. Холла.
9. Классификация Р. Льюиса: моноактивные, полиактивные и реактивные культуры.

10. Классификация деловых культур по типу обработки информации Х. Триандиса.
11. Исследования Г. Хофстеде. Индексы «дистанции власти», «избегания неопределенности», «индивидуализма-коллективизма», «мужественности - женственности», «конфуцианский динамизм».
12. Классификация деловых культур по параметрам: «универсализм-специализация», «индивидуализм-коллективизм», «нейтральность-эмоциональность».
13. Субъекты международного бизнеса и особенности их развития в глобальной экономике.
14. Основные побудительные основы активизации и расширения участия в международном бизнесе.
15. Концепция и содержание мотивации. Современные теории мотивации.
16. Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Теория конфликтов.
17. Теории и практика европейского менеджмента. Характерные признаки европейского менеджмента.
18. Теории европейского менеджмента (теория бюрократии М. Вебера, классическая школа управления А.Файоля. теория контроля К. Адамецки).
19. Теории и практика американского менеджмента. Школа научного управления.
20. Школа человеческих отношений в управлении.
21. Школа поведенческих наук: Р. Лайкерт, Д. Макгрегор.
22. Теория и практика японского менеджмента. Принятие решений в японском менеджменте.
23. Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение.
24. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.
25. Управленческие типологии организационной культуры.
26. Классификационные модели Р. Акоффа, Т. Дейла и А. Кеннеди, С. Ханди.
27. Классификация С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности.
28. Влияние глобализации на трансформацию культуры и превращение ее в глобальную проблему современности.
29. Влияние четыре базовых технологии на глобальные экономические, социальные и военные действия, а также все деятельность мирового сообщества, направленные на охрану окружающей среды.

30. Конкуренция и конкурентоспособность в международном бизнесе.
31. Структура нематериальных активов и источники их развития. Возможности и варианты реализации усилий по развитию нематериальных активов.
32. Имидж (репутация) как элемент конкурентоспособности в международном бизнесе.
33. Типология Р. Рюттингера: культура торговли, спекулятивная культура, административная культура, инвестиционная культура.
34. Национально ориентированные организационные культуры. Модели У Оучи, С. Йошимири, Р. Льюиса, Г. Лейн и Дж. Дистефано.
35. Моральные нормы и возможности их внедрения в процессе международного бизнеса.
36. Трехступенчатый подход по внедрению моральных норм в предпринимательскую деятельность по К. Хоманну и Ф. Бломе-Дрезу
37. Общая характеристика и особенности становления деловой культуры в Республике Беларусь.
38. Специфика белорусской деловой культуры и национального стиля управления культурологического развития бизнеса Беларуси.

4 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ ЭУМК

4.1 Содержание учебной программы курса

Тема 1. Введение в учебную дисциплину. Сущность и роль деловых культур в международном бизнесе

Объект и предмет изучения учебной дисциплины. Определение понятий «деловые культуры» и «кросс-культурное взаимодействие». Понятие культуры и ее основные характерные черты. Разнообразие и система ценностей национальной культуры. Теория культуры, ее определение и функции. Трактовка культуры в современных теориях и моделях информационного общества. Актуальность сравнительного анализа национальных деловых культур и моделей менеджмента.

Кросс-культурный менеджмент: содержание и цель. Социально-экономический, экологический и поведенческий подходы в кросс-культурном менеджменте. Три направления теоретического исследования культуры в кросс-культурном менеджменте: универсальный, системный и ценностный. Факторы, влияющие на поведение человека в международном бизнесе. Оценка и характеристика поведения «человека экономического».

Тема 2. Классификация деловых культур в международном бизнесе

Определение культуры, ее виды и особенности. Узкое и широкое понимание культуры. Классификация основных подходов к интерпретации культуры. Типология основных подходов к определению культуры.

Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры. Основы экономической культуры. Общая характеристика деловых культур. Детерминанты и особенности деловых культур. Классификации деловых культур.

Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры, монохронные и полихронные культуры: классификация Э. Холла. Классификация Р. Льюиса: моноактивные, полиактивные и реактивные культуры. Классификация деловых культур по типу обработки информации Х. Триандиса.

Исследования Г. Хофстеде. Индексы «дистанции власти», «избегания неопределенности», «индивидуализма-коллективизма», «мужественности - женственности», «конфуцианский динамизм».

Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом. Классификация деловых культур по параметрам: «универсализм-специализация», «индивидуализм-коллективизм», «нейтральность- эмоциональность».

Тема 3. Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения

Экономическая сущность, характерные черты и основные формы международного бизнеса. Субъекты международного бизнеса и особенности их развития в глобальной экономике. Деловая активность субъектов международного бизнеса как движущая сила эволюции общества.

Основные побудительные основы активизации и расширения участия в международном бизнесе. Основа понимания поведения людей в организации международного бизнеса. Взаимодействие личности и организации в разных моделях. Теории поведения личности. Концепция и содержание мотивации. Современные теории мотивации.

Тема 4. Кросс-культурное взаимодействие в контексте теории и практики современного менеджмента

Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Теория конфликтов.

Теории и практика европейского менеджмента. Характерные признаки европейского менеджмента. Теория бюрократии М. Вебера. Классическая школа управления А.Файоля. Теория контроля К. Адамецки.

Теории и практика американского менеджмента. Школа научного управления. Школа человеческих отношений в управлении. Школа поведенческих наук: Р. Лайкерт, Д. Макгрегор.

Теория и практика японского менеджмента. Принятие решений в японском менеджменте.

Тема 5. Деловые культуры и кросс-культурное взаимодействие как нематериальный актив конкурентоспособности международного бизнеса

Конкуренция и конкурентоспособность в международном бизнесе. Структура нематериальных активов и источники их развития. Возможности и варианты реализации усилий по развитию нематериальных активов.

Имидж (репутация) как элемент конкурентоспособности в международном бизнесе. Практическая ценность хорошей репутации. Угроза плохой репутации. Критерии ведущих экономических журналов в определении рейтинга компаний.

Различные типологии культур как структурный элемент нематериальных активов. Типология Р. Рюттингера: культура торговли, спекулятивная культура, административная культура, инвестиционная культура. Национально ориентированные организационные культуры. Модели У Оучи, С. Йошимири, Р. Льюиса, Г. Лейн и Дж. Дистефано.

Моральные нормы и возможности их внедрения в процессе международного бизнеса. Трехступенчатый подход по внедрению моральных норм в предпринимательскую деятельность по К. Хоманну и Ф. Бломе-Дрезу

Тема 6. Основы современной корпоративной этики и фундаментальные принципы кросс-культурного взаимодействия в международном бизнесе

Основы делового общения и бизнес-этикет разных стран. Деловой протокол и этикет. Общие правила делового этикета. Современные этические принципы делового поведения, обозначенные Л. Хосмером.

Типы и виды переговоров. Специфика проведения международных переговоров. Организация, тактика и методы ведения переговоров.

Протокольные мероприятия. Влияние культурных различий на ведение переговоров.

Деловые встречи, переговоры, презентации в международном бизнесе. Кросс-культурные проблемы переговоров. Национальный характер и переговоры. Социальный контекст переговоров. Отношение к конфликту и гармонии. Отношение к изменениям в различных деловых культурах.

Этические аспекты переговорного процесса. Соглашения между представителями различных деловых культур. Правила заключения соглашений в различных странах. Невербальные факторы делового общения. Язык телодвижения, поза, интонации, звуки, жесты в различных деловых культурах.

Тема 7. Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе

Понятие «национальной культуры», национальная культура и социальное поведение. Национальная культура как источник ценностей и норм. Коммуникативные особенности разных национальных культур. Модели межкультурных различий, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.

Роль кросс-культурных различий в системе ценностей, иерархии потребностей, отношении к риску, межличностного общения в формировании стиля менеджмента. Кросс-культурные особенности стиля принятия решений. Проблема лидерства в разных культурах.

Управленческие типологии организационной культуры. Модели Р. Акоффа, Т. Дейла и А. Кеннеди, С. Ханди. Классификация С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности.

Изучение межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов. Кросс-культурный шок и способы его преодоления.

Тема 8. Глобальные тенденции в кросс-культурном взаимодействии в международном бизнесе на современном этапе

Влияние глобализации на трансформацию культуры и превращение ее в глобальную проблему современности. Зависимость развития мировой экономики от различных региональных и национальных экономик и усиление диспропорций скорости развития и степени влияния отдельных стран.

Кризис власти и нарастание конфликта. Расширение границ региональной нестабильности, как причина усиления национального и культурного разнообразия в современном мире. Влияние четыре базовых технологии на глобальные экономические, социальные и военные действия, а также все деятельность мирового сообщества, направленные на охрану окружающей среды.

Тема 9. Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий

Общая характеристика и особенности становления деловой культуры в Республике Беларусь. Место белорусской деловой культуры в контексте современных типологий.

Специфика белорусской деловой культуры и национального стиля управления культурологического развития бизнеса Беларуси. Причины затруднения исследования национальной деловой культуры Республики Беларусь. Проблема позиционирования белорусской деловой культуры. Деловая культура и деловой этикет в современном бизнес-сообществе Республики Беларусь.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

дневной формы получения углубленного высшего образования для специальности 7-06-0412-01 «Менеджмент»

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов					Количество часов СР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	Введение в учебную дисциплину. Сущность и роль деловых культур в международном бизнесе	2						
	Практическое занятие № 1. Сущность и роль деловых культур в международном бизнесе		2					
2	Классификация деловых культур в международном бизнесе	2						
	Практическое занятие № 2. Классификация деловых культур в международном бизнесе		4					
3	Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения							
4	Кросс-культурное взаимодействие в контексте теории и практики современного менеджмента	2						
	Практическое занятие № 3. Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения		2					

	Практическое занятие № 4. Кросс-культурное взаимодействие в контексте теории и практики современного менеджмента		2					
5	Деловые культуры и кросс-культурное взаимодействие как нематериальный актив конкурентоспособности международного бизнеса	2						
	Практическое занятие № 5. Деловые культуры и кросс-культурное взаимодействие как нематериальный актив конкурентоспособности международного бизнеса		4					
6	Основы современной корпоративной этики и фундаментальные принципы кросс-культурного взаимодействия в международном бизнесе	2						
	Практическое занятие № 6. Основы современной корпоративной этики и фундаментальные принципы кросс-культурного взаимодействия в международном бизнесе		2					
7	Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе	2						
	Практическое занятие № 7. Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе		4					
8	Глобальные тенденции в кросс-культурном взаимодействии в международном бизнесе на современном этапе	2						

	Практическое занятие № 8. Глобальные тенденции в кросс-культурном взаимодействии в международном бизнесе на современном этапе		2					
9	Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий	2						
	Практическое занятие № 9. Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий		2					
	Итого за семестр	16	24					зачет
	Всего аудиторных часов		40					

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

дистанционная (для иностранных граждан) форма получения углубленного высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов				Количество часов СР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия		
1 семестр							
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Классификация деловых культур в международном бизнесе	2					
	Практическое занятие № 1. Классификация деловых культур в международном бизнесе		2				
2	Классификация деловых культур в международном бизнесе						
3	Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения						
4	Кросс-культурное взаимодействие в контексте теории и практики современного менеджмента						
5	Деловые культуры и кросс-культурное взаимодействие как нематериальный актив конкурентоспособности международного бизнеса						

6	Основы современной корпоративной этики и фундаментальные принципы кросс-культурного взаимодействия в международном бизнесе						
7	Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе	2					
8	Глобальные тенденции в кросс-культурном взаимодействии в международном бизнесе на современном этапе						
9	Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий	2					
	Практическое занятие № 2. Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе		2				тест
	Итого за семестр	6	4				зачёт
	Всего аудиторных часов	10					

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

заочная форма получения углубленного высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия	Количество аудиторных часов				Количество часов СР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия		
1 семестр							
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Классификация деловых культур в международном бизнесе	2					
	Практическое занятие № 1. Классификация деловых культур в международном бизнесе		2				
2	Классификация деловых культур в международном бизнесе						
3	Субъекты международного бизнеса и мотивации их поведения						
4	Кросс-культурное взаимодействие в контексте теории и практики современного менеджмента						
5	Деловые культуры и кросс-культурное взаимодействие как нематериальный актив конкурентоспособности международного бизнеса						

6	Основы современной корпоративной этики и фундаментальные принципы кросс-культурного взаимодействия в международном бизнесе						
7	Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе	2					
8	Глобальные тенденции в кросс-культурном взаимодействии в международном бизнесе на современном этапе						
9	Специфика белорусской деловой культуры: особенности ее становления и место в контексте современных типологий	2					
	Практическое занятие № 2. Кросс-культурные стратегии в управлении предприятием в международном бизнесе		2				тест
	Итого за семестр	6	4				зачёт
	Всего аудиторных часов	10					

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Список литературы

Основная литература

1. Петрович, М.В. Деловые коммуникации в организации: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Менеджмент" / М. В. Петрович. – Минск: РИВШ, 2023. – 431 с.
2. Шмарловская, Г.А. Мировая экономика и международный бизнес: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Бизнес-администрирование", "Мировая экономика" / Г. А. Шмарловская. – Минск: РИВШ, 2023. – 363 с.
3. Лапина, С.В. Деловой этикет и профессиональная коммуникация: пособие для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательные программы высшего образования 1 и 2 ступеней 1-26 01 02 Государственное управление и право, 1-26 01 03 Государственное управление и экономика, 1-26 03 01 Управление информационными ресурсами, 1-26 80 07 Государственное управление и экономика, 1-26 80 09 Государственное управление, 1-26 80 04 Менеджмент / С. В. Лапина, И. А. Лапина, Е. В. Парфенцова; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: [б. и.], 2022. – 255 с.
4. Немогай, Н.В. Конкурентоспособность предприятия: учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и управление на предприятии", "Финансы и кредит", "Маркетинг", "Логистика" / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич; Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси "Международный университет "МИТСО", Гомельский филиал. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Минск: РИВШ, 2021. – 522 с.
5. Бибик, Т. Б. Международная экономика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Государственное управление и экономика" / Т. Б. Бибик, З. Н. Козловская; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 270 с.
6. Гісторыя культуры Беларусі: вучэбны дапаможнік для студэнтаў устаноў вышэйшай адукацыі / [Я. К. Новік і інш.]; Міністэрства адукацыі Рэспублікі Беларусь, Установа адукацыі "Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт інфарматыкі і радыёэлектронікі", Факультэт інфармацыйных тэхналогій і кіравання, Кафедра гуманітарных дысцыплін. – Мінск: БДУІР, 2020. – 237 с.

Дополнительная литература

7. Головачев, А.С. Экономика организации (предприятия): учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и управление на предприятии", "Экономика", "Экономическая теория" / А. С. Головачев, Л. А. Лобан. – Минск: РИВШ, 2022. – 387 с.
8. Рутко, Д. Ф. Международный менеджмент: учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальностям

"Международные отношения", "Международный маркетинг" / Д. Ф. Рутко; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: [б. и.], 2017. – 243 с.

9. Ожигина, В. В. Международная экономическая интеграция: [учебное пособие для учреждений высшего образования по специальностям "Мировая экономика, "Маркетинг", "Международные отношения", "Логистика", "Коммерческая деятельность на внешнем рынке"] / В. В. Ожигина, О. Н. Шкутько, Е. Н. Петрушкевич; под ред. В.В. Ожигина. – Минск: БГЭУ, 2017. – 431 с.

10. Семенов, А.К. Этика менеджмента: учебное пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – 6-е изд. – Москва: Дашков и К, 2017. – 269 с.

11. Руденков, В. М. Международный менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Менеджмент (по направлениям)" / В. М. Руденков, О. А. Березун. – Минск: БГЭУ, 2017. – 276 с.

Средства диагностики результатов учебной деятельности

Оценка уровня знаний магистранта производится по десятибалльной шкале в соответствии с критериями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Для диагностики достижений магистранта рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- тест во время проведения практических занятий;
- сдача зачета по дисциплине.

Критерии оценки результатов учебной деятельности магистрантов при проведении текущей аттестации в форме теста

Таблица 2.

Отметка	Критерии
зачтено	Объем выполнения заданий в процентах составляет 40% и более
не зачтено	Объем выполнения заданий в процентах составляет менее 40%

Критерии оценки результатов учебной деятельности магистрантов при проведении промежуточной аттестации в форме зачёта

Таблица 3.

№ п/п	Отметка	Критерии
1	10 (десять) баллов зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы по изучаемой учебной дисциплине, модулю; умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
2	9 (девять) баллов зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

		владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой БНТУ по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им аналитическую оценку; систематическая, активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
3	8 (восемь) баллов зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю в объеме учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой БНТУ по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им аналитическую оценку; активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
4	7 (семь) баллов зачтено	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; свободное владение типовыми решениями в рамках

		учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой БНТУ по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях, направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать их аналитическую оценку; самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
5	6 (шесть) баллов зачтено	достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках, учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой БНТУ по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине, модулю и давать им сравнительную оценку; активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий
6	5 (пять) баллов зачтено	достаточные знания в объеме учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой БНТУ по учебной дисциплине, модулю; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им сравнительную оценку; самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий

7	4 (четыре) балла зачтено	достаточный объем знаний в объеме учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой БНТУ по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им оценку; работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий
8	3 (три) балла не зачтено	недостаточно полный объем знаний в объеме учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой БНТУ по учебной дисциплине, модулю; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; слабое владение инструментарием учебной дисциплины, модуля, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой учебной дисциплины, модуля; пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
9	2 (два) балла не зачтено	фрагментарные знания в объеме учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю; знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой БНТУ по учебной дисциплине, модулю; неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, модуля, наличие в ответе грубых, логических ошибок; пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
10	1 (один) балл не зачтено	отсутствие знаний и компетенций в объеме учебной программы БНТУ по учебной дисциплине, модулю, отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины

Положительной является отметка не ниже зачтено.

4.2 Воспитательно-идеологическая функция учебно-методического комплекса

Учебно-методический комплекс по курсу «Кросс-культурное взаимодействие в современном бизнесе» составлен в соответствии с основными направлениями государственной политики, отраженными в Государственной программе «Образование и молодежная политика» на 2021 – 2025 годы, в Плане идеологической и воспитательной работы БНТУ на 2023 – 2024 гг. и других государственных программах, нормативных правовых и инструктивно-методических документах, определяющих приоритетные направления идеологии белорусского государства.

Учебно-методический комплекс по курсу «Кросс-культурное взаимодействие в современном бизнесе» способствует формированию потребности в постоянном саморазвитии и установок на творческую самореализацию магистрантов. Общая цель ЭУМК достигается посредством реализации наиболее актуальных задач:

- воспитание у студентов гражданственности и патриотизма, уважения закона и правопорядка через участие в общественно значимых проектах;
- создание условий для творческой самореализации личности;
- привитие навыков здорового образа жизни, формирование ценностного отношения к здоровью;
- духовно-нравственное воспитание, ориентированное на общечеловеческие, гуманистические, национальные ценности;
- формирование целеустремленности, предприимчивости, конкурентоспособности и необходимых компетенций в профессиональной сфере.

Обучение магистрантов в соответствии с требованиями учебно-методического комплекса по курсу «Кросс-культурное взаимодействие в современном бизнесе» направлено на развитие у магистрантов интереса к профессиональному самосовершенствованию, активному участию в экономической и социальной жизни страны.

Основными задачами идеологической и воспитательной составляющей Учебно-методического комплекса по курсу «Кросс-культурное взаимодействие в современном бизнесе» являются:

1. формирование у магистрантов ответственного отношения к национальному богатству, бережного отношения к государственному имуществу, имуществу университета и других субъектов национальной экономики;
2. формирование гражданско-правовой устойчивости магистрантов; содействие становлению личности, духовно-нравственное и интеллектуальное развитие магистрантов;
3. содействие социальной адаптации магистрантов, оказание им помощи в усвоении и выполнении учебного материала, установленных норм и правил внутреннего распорядка, прав и обязанностей студентов.