

Деловые коммуникации и русский язык
Тема Межкультурные различия в деловой
коммуникации

Александрова Ирина Валерьевна

к. с. н., доцент

Вопрос 1: Понятие культура. Контекст.

Словарь русского языка С. И. Ожегова: «Культура - совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей».

Слово "культура" произошло от латинского слова "cultura" ("agri") и первоначально означало возделывание земли.

Культура включает в себя:

- ✓ предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали, права и т.д.);
- ✓ человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей).

В 1964 г. американские исследователи А. Кребер и К. Клакхон собрали 257 определений культуры, а также рассмотрели еще более 100 попыток описания этого понятия.

Определение культуры

П. Н. Шихирев:

"Культура и есть разновидность языка, знаковой системы, стократ более сложной и богатой, нежели любой из известных человечеству языков. Она материальна, поскольку отражает в значительной степени материальную реальность и зафиксирована в материальных, чувственных, "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"

• Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру. М. : ОАО "Типография "Новости", 2000. С. 1

Культура (от лат. "cultura" — возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) — исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

Определение культуры

Культура определяется как совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человечеством.

***Материальная культура** – это культура труда и материального производства, культура быта, культура отношения к собственному телу (физическая культура).*

***Духовная культура** включает в себя познавательную и интеллектуальную, философскую, нравственную, художественную, правовую, педагогическую, религиозную культуру.*

*По мнению многих культурологов, некоторые культуры невозможно отнести только к материальной или духовной. Это такие типы культур, как **экономическая, экологическая, эстетическая, деловая.***

Определение культуры

Нормативными элементами культуры являются обычаи, ритуалы, традиции, мораль, религия, мифы.

Норма – узаконенное установление, признанный обязательным порядок.

Принято различать нормы **общечеловеческие, национальные, классовые, групповые, межиндивидуальные**

Различают следующие **виды норм**:

- ✓ формализованные правила (все, что зафиксировано в письменном виде);
- ✓ правила морали;
- ✓ образцы поведения.

Механизмом передачи и освоения культуры и составляющих ее элементов – ценностей, обычаев, обрядов, идей и пр. - являются традиции, которые, передаваясь от поколения к поколению, сохраняются в течение длительного времени.

Определение культуры

Термин "**традиция**" может отождествляться с понятиями "**обряд**", "**ритуал**", "**обычай**", "**нравы**". Традиция относится к более широкому кругу явлений

Традиции (от лат. tradition – передача) – элементы социального и культурного наследия, передающиеся от поколения к поколению и сохраняющиеся в определенных обществах и социальных группах в течение длительного времени. В качестве традиции выступают определенные общественные установления, нормы поведения, ценности, идеи, обычаи, обряды и т.д.

Обряды – традиционные действия, сопровождающие важные моменты жизни человеческого коллектива. Обряды, связанные с рождением, свадьбой, смертью, называются семейными; сельскохозяйственные и другие обряды – календарными.

Определение культуры

Ритуал (от лат. *ritualis* – обрядовый) – вид обряда, исторически сложившаяся форма сложного символического поведения, упорядоченная система действий (в том числе речевых). Ритуал выражает определенные социальные и культурные взаимоотношения, ценности. В древних религиях он служил выражением культовых отношений. В современном обществе ритуал сохраняется главным образом в области церемониальных форм социального поведения и бытовых отношений (этикет, дипломатический протокол и т.п.).

Обычай - стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычным для его членов.

Устаревшие обычаи сменяются в процессе исторического развития новыми. Близким по значению к термину "обычай" является понятие "**нравы**" как сложившаяся форма регулирования массового поведения.

Нравы – обычаи, имеющие нравственное значение.

Структура культуры

Культура общности (социальной группы, народа, национальности и пр.) – это совокупность средств и способов поведения и деятельности, которые признаются данной общностью "нормальными" или "обязательными" (например, правила общежития).

Виды культур: **элитарная, народная и массовая.**

Элитарную культуру создают профессионалы, она ориентирована на определенную подготовленную к восприятию ее элементов аудиторию.

Народная культура включает в себя создающиеся анонимными творцами элементы, часто наблюдаемые в повседневной жизни (народные развлечения, игры, предметы народного творчества).

Массовая культура, как правило, создается профессионалами, ориентирована на широкую аудиторию, является общедоступной и ее восприятие не требует специальной подготовки.

Структура культуры

*Частями культуры, связанными с определенными социальными или профессиональными группами, являются **субкультуры**: молодежная, мужская и женская, профессиональной, криминальная субкультуры.*

*Если субкультура полностью отмежевывается от культуры общества в целом, можно говорить о том, что она превращается в **контркультуру** (хиппи).*

Отношения между людьми в различных культурах

Основными параметрами культуры, характеризующими отношения между людьми, выступают следующие:

- ориентация на статус и достижения;*
- низкая и высокая контекстуальность;*
- эмоциональность и нейтральность;*
- ориентация на цель и личность;*
- господство универсальных и конкретных истин.*

Высокий и низкий контекст

Параметры "статус – достижение" и "высокий – низкий контекст" тесно связаны между собой. В тех культурах, где статус играет важную роль, всегда высокий контекст, и, наоборот, там, где при оценке людей всегда доминируют достижения, низкий контекст.

Понятие "контекст" используется в кросс-культурном менеджменте для характеристики принятых в данной деловой культуре способов и манеры передачи информации и общения между людьми. Как люди передают друг другу информацию, как общаются, называют ли вещи своими именами, не уклоняются ли от ответов на прямые вопросы.

Эдвард Твитчел Холл, мл. (1914–2009) – американский антрополог и исследователь вопросов кросс-культурного менеджмента, автор нескольких популярных книг по практике общения представителей различных культур. Выявил понятие «контекстность».

Э. Холл заложил основы научного направления "Кросс-культурные коммуникации".

Э. Холл разделил все культуры на **высококонтекстуальные** и **низкоконтекстуальные**.

В странах с культурой **низкого контекста** в процессе общения принято называть вещи своими именами, сразу переходить к обсуждению дела, выражать свои мысли, стараясь не допускать их превратного толкования. Низкий контекст в коммуникациях в целом характерен для англосаксонской группы стран (Северная Европа, страны Северной Америки, а также Австралия и Новая Зеландия). К типу низкоконтекстуальных культур также можно отнести культуры Германии, Швейцарии, Финляндии, скандинавских стран.

Культуры **высокого контекста** - практически все без исключения страны Востока, романские страны (Франция, Испания, Португалия, Италия), причем контекстуальность повышается при движении с севера на юг Европы; страны Латинской Америки. Высоким контекстом отличаются страны арабского мира. Особенно высок контекст в культурах государств Восточной Азии, а своего пика он достигает в Японии.

Высокий и низкий контекст

Общение в странах **низкого контекста** подразумевает следующее:

- использование прямой манеры речи;
- четкая и ясная оценка обсуждаемых вопросов;
- оценка недосказанности как недостаточной компетенции;
- открытое выражение недовольства;
- незначительная доля невербальных форм общения.

Общение в странах **высококонтекстных** культур характеризуется следующим:

- скрытая манера речи;
- большая роль невербального общения (взгляды, жесты и пр.);
- предоставление большого объема информации;
- отсутствие открытого выражения недовольства.

Высокий и низкий контекст

- **Высококонтекстуальные** культуры отличает следующее:
 - ✓ невыраженная, скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы;
 - ✓ серьезная роль невербального общения и умения "говорить глазами";
 - ✓ излишняя избыточность информации, поскольку для общения достаточно первоначальных фоновых знаний;
 - ✓ отсутствие открытого выражения недовольства при любых условиях и результатах общения.
- **Низкоконтекстуальные** культуры характеризуются такими признаками:
 - ✓ прямая и выразительная манера речи;
 - ✓ незначительная доля невербальных форм общения;
 - ✓ четкая и ясная оценка всех обсуждаемых тем и вопросов;
 - ✓ оценка недосказанности как недостаточной компетентности или слабой информированности собеседника;
 - ✓ открытое выражение недовольства.

Высокий контекст:

- не делиться информацией;*
- никогда не говорить "нет";*
- меньше пояснений, меньше письменной (формальной) информации;*
- внутреннее ощущение того, о чем говорят;*
- долгосрочные отношения;*
- ощущение границ (кто "свой", а кто "чужой");*
 - знание является ситуативным, основанном на отношениях;*
- решения и деятельность сосредоточены вокруг личных отношений, часто вокруг центрального человека, наделенного властью.*

Низкий контекст:

- называть вещи своими именами;*
- сразу переходить к делу;*
- открытые источники информации;*
- ориентация на правила, люди соблюдают внешние приличия;*
- большая часть знаний формализована, доступна;*
- разделение на части времени, пространства, деятельности, отношений;*
- много коротких знакомств;*
- знание можно передать другому;*
- ориентация на задание, решения и действия фокусируются на том, что должно быть*

Вопрос 2: Модели культур

За десятилетия изучения вопросов культурных особенностей различных стран были выработаны некоторые общепринятые параметры культур, те аспекты, которые легли в основу большинства научных исследований. К таким параметрам относятся понятия *отношения в обществе ко времени и пространству, к природе, к социальному неравенству, к положению мужчин и женщин в обществе и пр.* Наиболее значительные по методологическому вкладу модели анализа культурных особенностей стран представлены в работах:

Э. Холла,

Г. Хофстеде . См.: Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind. U. K. : Harper Collins Publishers. 1994. P. 5—6

Г. Хофстеде определяет культуру как "коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории людей от других".

Существуют различные уровни культуры (национальные, региональные, этнические, религиозные, половозрастные, социальные и корпоративные). Понятие "общая культура" относится к сообществам людей, а не к нации в целом.

Модель культуры Ф. Тромпенаарса

Альфонсус (Фоне) Тромпенаарс (р. 1953) – голландский исследователь в области теории организаций, консультант по вопросам кросс-культурных коммуникаций, известный как создатель "модели национальных культурных различий Ф. Тромпенаарса".

Карьера Ф. Тромпенаарса началась в 1981 г. в отделе управления персоналом компании Royal Dutch Shell, где он занимался вопросами классификации работ и программами развития персонала. В 1989 г. вместе со своим коллегой Ч. Хэмпден-Тернером он создал консультационный Центр изучения международного бизнеса, в рамках которого консультировал такие компании, как BP, Philips, IBM, Heineken, AMD, Mars, Motorola, General Motors, Merrill Lynch, Johnson & Johnson, Pfizer, ABNAMRO, ING, PepsiCo, Honeywell. Центр в 1998 г. был куплен компанией KPMG и переименован в центр "Trompenaars Hampden-Turner".

В 1999 г. Ф. Тромпенаарс вошел в пятерку лучших бизнес-консультантов мира (по оценке журнала Business magazine). В 2011 и 2014 гг. он вошел в число 50 ныне живущих наиболее влиятельных мыслителей в области менеджмента (по оценке журнала HR Magazine).

Параметры культуры (по Ф. Тромпенаарсу)

1. *Универсализм/партикуляризм (всеобщность / разделенность).*
2. *Достижение/происхождение.*
3. *Индивидуализм/коллективизм.*
4. *Индивидуализм/коллективизм.*
5. *Специфичность / диффузионность.*
6. *Окружающая среда: внешний контроль/внутренний контроль.*
7. *Временная перспектива: последовательная/синхронная.*
8. *Временная перспектива: ориентация на прошлое (настоящее)/ориентация на будущее.*

Ценностные измерения для различных культур

1. Отношение к природе:

- ✓ господство над природой; мы можем и должны устанавливать полный контроль над природой во всех ее проявлениях;
- ✓ гармония с природой; мы можем и должны устанавливать частичный, но не полный контроль, живя в равновесии с природными силами;
- ✓ подчинение природе; мы не можем и не должны устанавливать контроль над природой, а наоборот, сами являемся объектом контроля с ее стороны.

2. Природа человека от рождения: злой/добрый или хороший/ плохой.

Люди от рождения являются добрыми или злыми, хорошими или плохими. В них могут быть различные сочетания плохого и хорошего, добра и зла. Люди остаются неизменными на протяжении всей своей жизни или могут меняться в зависимости от обстоятельств и от того, насколько сильное влияние оказывают на них другие люди.

3. Временная ориентация:

- ✓ прошлое; мы сфокусированы на прошлом, на традициях, на учениях наших предшественников;
- ✓ настоящее; мы сфокусированы на настоящем, получая удовольствие от текущего момента времени;
- ✓ будущее/, мы сфокусированы на будущем, планируем загодя, ищем новые способы для замены старых.

4. Мотивация поведения:

- ✓ быть; наша мотивация внутренняя, подчеркивает деятельность, которая ценится самой личностью, но не обязательно другими членами группы;
- ✓ быть в становлении', мотивация заключается в развитии и росте своих возможностей, который ценится нами, но не обязательно другими;
- ✓ становиться; мотивация является внешней для нас, подчеркивает деятельность, которая ценится и одобряется и нами, и другими членами группы.

5. Отношение к окружающим:

- ✓ иерархическое; акцент на иерархические принципы и выделение более высокого авторитета (или авторитетов) в группе;
- ✓ равноправное: акцент на консенсус внутри большой группы равных;
- ✓ индивидуалистическое: акцент на индивида или на отдельную семью или группу; решения принимаются независимо от других индивидов или групп

Антропологи **К. Клакхон** и Ф. **Стродтбек** на основе исследований в рамках Гарвардского проекта определения человеческих ценностей, реализованного в 1940-х и 1950-х гг. выделяют пять вопросов и возможных ответов на них для исследования ценностей различных культур.

1. **Каково отношение человека к природе?** Оно может быть следующим: подчинение природе; гармония с природой; господство над природой.

2. **Какова фокусировка человека во время его жизни?** Фокусировка на прошлом, настоящем или будущем.

3. **На что направлена активность человека?** Существование; становление; делание.

4. **Как складываются отношения между людьми?** Подчинение; сотрудничество; автономность.

5. **Какова натура человека?** Злая; нейтральная; смесь добра и зла; добрая.

Концепция К. Клакхона

В результате исследования были определены следующие измерения ценностей.

1. **Отношение к природе** (*подчинение природе, гармония с природой, управление природой*).
2. **Природа человека от рождения** (*злой, добрый, смешанный*), *способность человека меняться в течение жизни*.
3. **Мотивация поведения** (*быть, становиться, делать*).
4. **Временная ориентация** (*прошлое, настоящее, будущее*).
5. **Отношение к окружающим** (*иерархическое, равноправное, индивидуалистическое*).

Человеческие ценности
и варианты представлений о них (по К. Клакхону)

Ценность/ориентация	Варианты представлений		
<p>Природа человека. Какова природа человека?</p>	<p>Люди плохие. Большинству людей верить нельзя. Люди изначально плохи, их поступки необходимо контролировать</p>	<p>Люди разные. Существуют как плохие, так и хорошие люди. Необходимо выяснять в каждом случае, плохой человек или хороший. При правильном к ним отношении люди могут меняться</p>	<p>Люди хорошие. Большинство людей изначально имеют доброе сердце, они рождаются хорошими</p>
<p>Отношение человека к природе. Как человек относится к природе?</p>	<p>Подчиненность человека природе. Люди не могут изменить природу. Жизнь во многом определяется внешними силами, такими как судьба и наследственность. Что должно произойти, то и произойдет</p>	<p>Гармония с природой. Человек всегда и во всем должен жить в гармонии с природой</p>	<p>Господство над природой. Задача человека — завоевывать и контролировать природу. Все достижения человека так или иначе связаны со стремлением господствовать над природой</p>
<p>Отношение ко времени. Как человек относится ко времени?</p>	<p>Ориентация на прошлое. Люди должны знать уроки прошлого, брать свои ценности из прошлого, стараться сохранять традиции прошлого</p>	<p>Ориентация на настоящее. Нужно жить текущим моментом и брать из него все, что можно. Не следует беспокоиться о завтрашнем дне. Нужно радоваться текущему моменту</p>	<p>Ориентация на будущее. Планирование и постановка целей дают возможность людям осуществлять свои мечты, развиваться и расти как личностям. Жертвование нынешними благами во имя будущего положительно скажется на завтрашнем дне</p>

Человеческие ценности
и варианты представлений о них (по К. Клакхону)

Ценность/ ориентация	Варианты представлений		
<p>Деятельность. Как человек осуществляет свою деятельность?</p>	<p>Быть. Достаточно того, что человек есть. Не обязательно совершать великие поступки для того, чтобы чувствовать, что жизнь "удалась"</p>	<p>Становиться. Основное предназначение человека — это саморазвитие</p>	<p>Делать. Если человек много трудится и полностью отдает себя работе, его усилия будут вознаграждены. Самооценка человека основана на том, чего он достиг в жизни</p>
<p>Социальные отношения. Какова наилучшая форма социальной организации?</p>	<p>Иерархическая. Существуют естественные законы взаимоотношений. Некоторые люди рождаются лидерами, другие — ведомыми. Решения принимаются теми, кто ответственен за их принятие</p>	<p>Равноправная. Наилучшая форма организации — групповая, в которой каждый принимает участие в процессе принятия решений. Важно не принимать важных решений самостоятельно</p>	<p>Индивидуальная. Все люди должны иметь равные права, каждый сам ответственен за свою судьбу. Окончательные решения группы принимает один человек</p>

Четыре культурных параметра Г. Хофстеде следующие.

1. **Дистанция власти** (Power Distance Index) – степень того, насколько наименее влиятельные члены сообщества, организаций и учреждений принимают как данность тот факт, что власть распределяется неравномерно.
2. **Индивидуализм** (Individualism) – степень интеграции индивидов в группы людей.
3. **Мужественность** (Masculinity), которая относится к соотношению в обществе мужских и женских ценностей.
4. **Избежание неопределенности** (Uncertainty Avoidance Index) – толерантность общества к неопределенности и неоднозначности.

Данная модель была разработана в ходе обработки результатов анкетирования 117 тыс. работников подразделений компании IBM в 40 странах мира.

Некоторые характеристики стран с высокой степенью индивидуализма выглядят следующим образом.

- 1. Возможны откровенные критические замечания в адрес своих коллег.*
- 2. Продвижение по службе связано исключительно с достоинствами человека и результатами его деятельности.*
- 3. Система управления ориентирована на личность, а не на группу.*
- 4. Каждый человек в своих действиях ориентируется на личный успех.*
- 5. Общество демонстрирует высокий жизненный уровень населения. Средний класс составляет весьма солидную прослойку.*

Одним из важнейших результатов исследования Г. Хофстеде оказалось **определение зависимости между уровнем благосостояния страны (по показателю размера валового национального продукта на душу населения) и ее показателями индивидуализма/коллективизма.** Рейтинг индивидуализма в стране статистически коррелирует с уровнем благосостояния населения этого государства.

Коллективизм и индивидуализм: семья, школа, работа

Социальный институт	Параметр	
	Коллективизм	Индивидуализм
Семья	<p>Воспитание в духе "мы". Мнение семьи важнее личного.</p> <p>Обязательства по отношению к семье:</p> <ul style="list-style-type: none"> — гармония интересов; — уважение к общей позиции; — чувство стыда за проступки 	<p>Воспитание в духе "я".</p> <p>Уважение к личному мнению.</p> <p>Обязательства по отношению к себе:</p> <ul style="list-style-type: none"> — собственные интересы; — самоактуализация; чувство вины за проступки
Школа	Учиться надо в молодости. Учат, как делать что-то	Постоянное обучение. Учат, как учиться
Работа	<p>Двойной стандарт: "мы" и "они", "истина конкретна".</p> <p>"Другие" — не наша забота.</p> <p>Отношения выше цели. Отношение "босс — работник" — на принципах морали</p>	<p>Этический стандарт и закон — универсальны для всех.</p> <p>"Другие" — ресурсы.</p> <p>Цель выше личных отношений.</p> <p>Отношение "босс — работник" — на рациональной основе</p>

Дистанция власти

Показатель **"дистанция власти"** отражает такую степень неравенства в распределении власти и влияния в обществе или организации, которая воспринимается членами общества как сама собой разумеющаяся ("нормальная") и как неотъемлемая черта общественного уклада, при которой члены общества чувствуют себя комфортно.

Наиболее **типичные социальные характеристики, присущие странам с высоким уровнем дистанции власти.**

1. Для сотрудников организаций предпочтительным является не выражать открыто несогласие с мнением начальства.
2. Авторитарный характер власти является наиболее распространенным.
3. Подчиненные ожидают, когда им укажут, что и как надо делать.
4. Идеальный руководитель либо придерживается авторитарного стиля управления, либо играет роль "отца семейства".
5. Широко распространено наличие у высокопоставленных лиц в организации привилегий, которое воспринимается как нормальное явление.

Показатель "дистанция власти" очень велик в таких странах, как Венесуэла, Филиппины, Индия, и довольно высок в Бельгии (фламандские территории), Франции, России и странах СНГ. В Дании, Израиле и Австрии этот показатель низок.

Дистанция власти: семья, школа, работа

Социальный институт	Параметр	
	Низкая дистанция власти	Высокая дистанция власти
Семья	У детей воспитывают собственный характер. Отношения с родителями на основе равенства	Дети должны слушаться родителей (послушание). Почтительное отношение к родителям (подчинение)
Школа	В обучении центральная фигура — учащийся. Обучение — объективный процесс познания	В обучении центральная фигура — учитель. Обучение — восприятие мудрости учителя (гуру)
Работа	Иерархия — временное ролевое неравенство, нужное для удобства управления. С подчиненными принято консультироваться. Идеальный босс — грамотный и способный (resourceful) демократ	Естественное, постоянно существующее неравенство. Подчиненным говорят, что нужно делать. Идеальный босс — великодушный и доброжелательный автократ

Мужественность/женственность

Культуры с традиционным четким и жестким разделением социальных ролей и трудовых функций между мужчинами и женщинами Г. Хофстеде назвал **маскулинными (мужественными)**, а общества со слабым разделением ролей – **фемининными (женственными)**.

Типичные социальные характеристики стран с высоким индексом мужественности следующие.

1. В качестве основных показателей успеха человека выступают карьера и материальное благополучие.
2. Акцент во взаимоотношениях – даже среди друзей – делается на состязательность, соревновательность и достижение высоких результатов.
3. "Настоящими мужчинами" называют людей решительных, жестких, амбициозных. Большим комплиментом считается назвать человека "настоящим мужчиной".
4. Считается, что люди живут во имя работы.
5. Наилучший руководитель не советуется с коллективом, он должен самостоятельно решать все вопросы.
6. Преобладает силовой метод разрешения конфликтов.
7. Женщина – политический деятель или женщина-менеджер, занимающая высокий пост в организации, – редкое явление.

Социальные роли мужчин и женщин в обществах, где преобладает женственность, в большинстве своем совпадают.

Особенности мужественных и женственных культур

Тип культуры	Особенности
Мужественная	<p>Ценятся активность, энергия, предпринимательство. Люди открыто стремятся к благосостоянию.</p> <p>Риск считается благородным делом.</p> <p>Отношения между начальником и подчиненным более суровы.</p> <p>Идеал общества — победитель, сильный лидер, преуспевающий человек</p>
Женственная	<p>Ценятся скромность, умеренность.</p> <p>Люди ориентированы на сохранение добрых взаимоотношений.</p> <p>Уважается взвешенность поступков на основе заботы.</p> <p>В центре внимания слабый, побежденный, страдалец</p>

Система ценностей в мужественных и женственных культурах

Социальный институт	Тип культуры	
	Мужественная	Женственная
Семья	Акцент на достижения. Соревновательность. Разрешение конфликтов силовым методом	Акцент на отношения. Солидарность. Разрешение конфликтов через компромисс и переговоры
Школа	Ориентация на лучшего. Цель — академические успехи. Плохая учеба, отчисление — катастрофа	Ориентация на среднего. Цель — социальная адаптация. Результаты учебы не очень важны
Работа	Напористость, самоуверенность приветствуются. Ценится умение себя подать ("oversell yourself"). Акцент на карьере. Решительность в поступках приветствуется	Над напористостью, агрессивностью посмеиваются. Ценится скромность в самооценке ("undersell yourself")

Избегание неопределенности

Под *избеганием неопределенности* (*uncertainty avoidance*) понимается такая степень неустойчивости, неопределенности, двусмысленности, которую члены общества воспринимают как нормальную и при которой чувствуют себя комфортно.

Типичные **социальные характеристики, присущие странам с высокой степенью избегания неопределенности.**

1. Граждане страны обычно негативно настроены по отношению к структурам власти.
2. Большая часть населения с недоверием относится к молодежи. Продвижение по службе, карьерный рост обычно связаны с достижением определенного возраста.
3. В обществе часты случаи проявления националистических тенденций, часто существует негативное отношение к национальным меньшинствам.
4. В случае смены места работы или переезда на новое место жительства люди воспринимают изменения в своей жизни как важное событие, которое требует большого напряжения психологических сил.
5. Чаще всего в различных жизненных и рабочих ситуациях люди полагаются на мнение специалистов, профессионалов и экспертов, а не на житейский опыт и здравый смысл.
6. Часто наблюдается негативно-критическое восприятие власти.
7. Обычно карьерное продвижение зависит от возраста и выслуги лет.

Избегание неопределенности: семья, школа, работа

Социальный институт	Параметр	
	Слабое избегание неопределенности	Сильное избегание неопределенности
Семья	<p>Непривычное — любопытно. Расслабленность, добродушие, низкие стрессы. Демонстрация эмоций и агрессии недопустимы</p>	<p>Отличное, непривычное — опасно. Высокие стрессовость, уровень беспокойства и тревожности. Демонстрация эмоций и агрессии нормальны</p>
Школа	<p>Учащимся комфортно при:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неструктурированных программах; - нечетко поставленных целях; - недетализированных заданиях; - работе без расписания; - ситуации, когда учитель говорит "не знаю" 	<p>Учащимся комфортно при:</p> <ul style="list-style-type: none"> - структурированных программах; - четких целях и задачах; - детальных заданиях; - четком расписании; - ситуации, когда учитель "знает все"
Работа	<p>Нелюбовь к правилам (устным и письменным). Нелюбовь к стандартам и формальностям</p>	<p>Эмоциональная потребность в правилах — письменных и устных. Как можно больше формализации и стандартов</p>

Справочная таблица Г. Хофстеде

№ п/п	Страна или регион	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Мужественность	Индивидуализм
1	Австралия	36	51	61	90
2	Австрия	И	70	79	55
3	Арабские Страны	80	68	53	38
4	Аргентина	49	86	56	46
5	Бельгия	65	94	54	75
6	Бразилия	69	76	49	38
7	Великобритания	35	35	66	89
8	Венесуэла	81	76	73	12
9	Восточная Африка	64	52	41	27
10	Гватемала	95	99	37	6
11	Гонконг	68	29	57	25
12	Греция	60	99	57	35
13	Дания	18	23	16	74
14	Западная Африка	77	54	46	20
15	Израиль	13	81	47	54
16	Индия	77	40	56	48
17	Индонезия	78	48	46	14

Справочная таблица Г. Хофстеде

№ п/п	Страна или регион	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Мужественность	Индивидуализм
18	Иран	58	59	43	41
19	Ирландия	28	35	68	70
20	Испания	57	86	42	51
21	Италия	50	75	70	76
22	Канада	39	48	52	80
23	Китай	89	44	54	39
24	Колумбия	67	80	64	13
25	Коста-Рика	35	86	21	15
26	Малайзия	100	36	50	26
27	Мексика	81	82	69	30
28	Нидерланды	38	53	14	80

Справочная таблица Г. Хофстеде

№ п/п	Страна или регион	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Мужественность	Индивидуализм
29	Новая Зеландия	22	49	58	79
30	Норвегия	31	50	8	69
31	Пакистан	55	70	50	14
32	Панама	95	86	44	11
33	Перу	64	87	42	16
34	Португалия	63	99	31	27
35	Сальвадор	66	94	40	19
36	Сингапур	74	8	48	20
37	США	40	46	62	91
38	Таиланд	64	64	34	20
39	Тайвань	58	69	45	17

Справочная таблица Г. Хофстеде

№ п/п	Страна или регион	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Мужественность	Индивидуализм
40	Турция	66	85	45	37
41	Уругвай	61	100	38	36
42	Филиппины	94	44	64	32
43	Финляндия	33	59	26	63
44	Франция	68	86	43	71
45	ФРГ	35	65	66	67
46	Чили	63	86	28	23

Справочная таблица Г. Хофстеде

№ п/п	Страна или регион	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Мужественность	Индивидуализм
47	Швейцария	34	58	70	68
48	Швеция	31	29	5	71
49	Эквадор	78	67	63	8
50	Югославия	76	88	21	27
51	Южно-Африканская Республика	49	49	63	65
52	Южная Корея	60	85	39	18
53	Ямайка	45	13	68	39
54	Япония	54	92	95	46
55	Россия	88	80	59	45

Вопрос №3: ВОЗДЕЙСТВИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ

1. Влияние культурных различий на развитие школ управления
2. Влияние национальных культурных особенностей на модели управления компаниями. Организационные структуры, лидерство, системы мотивации
3. "Жесткие" и "мягкие" элементы системы управления
4. Влияние национальной культуры на процессы
5. Системы и процессы контроля
6. Информация и коммуникации
7. Практика принятия решений

Влияние культурных различий на развитие школ управления

Для того чтобы понять, почему существуют особенности управления компаниями в различных странах, необходимо обнаружить **базисные** культурные отличия стран.

Что считается важным и значимым для менеджеров, какие явления окружающей среды они считают определяющими для деятельности компаний, что они предполагают желательным и целесообразным – все вытекает из предположений, связанных с **культурными особенностями**, как **корпоративными** и **отраслевыми**, так и **национальными**.

В компаниях, действующих на международном уровне, всегда существует вопрос о том, какие функции следует осуществлять централизованно, а какие – передавать в ведение местных подразделений. При этом часто возникают проблемы, связанные с эффективностью использования талантливых и способных менеджеров из других стран, вследствие чего широко распространена практика назначения на высокие посты местных подразделений так называемых **экспатриантов**.

Школа классического
направления
менеджмента
(бюрократическая)
разработана немецким
ученым Максом Вебером
(1864-1920гг.),
предполагала анализ
компании как
бюрократической
организации



Школа бюрократического менеджмента

Школа бюрократического менеджмента была основана в Германии М. Вебером (1864–1920).

Вебер предложил создать бюрократическую систему управления, которая основана **не** на личных субъективных оценках качества труда управленцев и его производительности, а **на количественных формализованных оценках** в соответствии с определенными правилами и процедурами.

Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности **бюрократическая структура является лучшей**, чем любая другая организационная форма. Идеальная бюрократия, согласно Веберу, должна обладать следующими характеристиками:

- Разделение труда и специализация;
- Четко определенная иерархия власти;
- Высокая формализация;
- Внеличностный характер;
- Кадровые решения, основанные на достоинствах;
- Планирование карьеры;
- Четкое разделение организационной и личной жизни членов организации;
- Дисциплина.

Административная школа управления

Административная школа управления сформировалась в период 1920-1950гг. Основателем данной школы является **Анри Файоль** (1841 – 1925), менеджер-практик, французский горный инженер, основоположник теории управления.

А.Файоль считал основным элементом эффективности процесс **управления**, который он рассматривал в качестве функции администрирования, предназначенной для помощи управленческому персоналу в достижении целей и выполнении задач предприятия.

Администрирование является основой управления и включает в себя 6 групп операций управления:

- **Техническую и технологическую** (изготовление, производство, переработка);
- **Коммерческую** (обмен, закупка, продажа);
- **Финансовую** (эффективное управление капиталом, привлечение капитала);
- **Похрannую** (охрана физических лиц и собственности);
- **Пучетную** (балансовые ведомости, инвентаризация, статистика, издержки производства);
- **Административную** (организация, контроль и координирование, распорядительство, планирование).

Административная школа управления

Принципы управления Анри Файоля

- **Разделение труда** подразумевает расширение специализации, что влечет за собой повышение уровня квалификации работников, а следовательно, к росту объема производимой продукции и ее качества. Специализация дает возможность сократить количество цепей, на которые должны быть направлены усилия и внимание персонала.
- Под **властью и ответственностью** работника понимается, что, при выполнении своих прав отдавать приказы и распоряжения, передавать и предоставлять полномочия, он вместе с этим принимает на себя ответственность.
- **Дисциплина** означает соблюдение соглашений, которые достигнуты между наемным работником и предприятием. Дисциплина формируется рядом факторов, в том числе санкциями.
- **Единоначалие** предполагает, что работник во избежание конфликтов при исполнении распоряжений, должен подчиняться лишь одному начальнику.
- **Единство направления действия** подразумевает следование одной единой цели всех занятых в одной сфере деятельности, деятельность по одному плану.
- **Подчинение индивидуальных интересов общим** заключается в том, что управляющий должен обеспечить подчинение интересов работника интересам организации. Постановка своих целей выше целей организации недопустима.

Принципы управления Анри Файоля (продолжение)

- **Вознаграждение персонала** – справедливая оплата труда является важным стимулом к труду (однако Файоль подчёркивал, что идеальной системы стимулирования не существует).
- **Централизация и децентрализация** – сущность принципа заключается в обеспечении оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией, которая может изменяться в зависимости от ряда условий. Важность имеют ряд мер, которые могут обеспечить наилучший результат.
- **Скалярная цепь** является иерархической зависимостью, следовательно, подчиненность руководителей организации различных уровней (сверху вниз). Вместе с этим, необходимо соблюдать необходимое соотношение между количеством уровней управления и количеством подчиненных одному руководителю.
- **Порядок** подразумевает соблюдение как материального, так и социального порядка. Материальный порядок подразумевает сведение к минимуму потерь рабочего времени и рационального распределения и использования материалов. Социальный порядок – эффективную организацию труда.

Принципы управления Анри Файоля (продолжение)

- **Принципом справедливости** должны сопровождаться отношения между сотрудниками и руководителями.
- **Стабильность рабочего места персонала.** Успех деятельности любой организации зависит от наличия стабильных кадров.
- **Принцип инициативы** заключается в том, что у всех сотрудников организации должна быть возможность для проявления активности, самостоятельности, способности к поиску.
- **Корпоративный дух.** Благоприятная корпоративная среда формируется благодаря гармоничным отношениям персонала организации.



Школа научного управления Ф. Тейлора

Основателем школы научного управления считается Фредерик Тейлор. Первоначально сам Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 г. применил Луис Брандвайс.

Фредерик Тейлор считал, что управление как особая функция состоит из ряда **принципов**, которые могут применяться ко всем видам **социальной деятельности**.

Основные **принципы** Фредерика Тейлора

- Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.
- Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.
- Сотрудничество администрации с рабочими.
- Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

Влияние национальных культурных особенностей на модели управления компаниями

С помощью концепции духовных ценностей Г. Хофстеде, следует рассмотреть влияние культурных различий на практику управления бизнесом в разных странах мира (*воздействие культурных различий на систему мотивации работников, характер лидерства, процессы принятия решений*).

По результатам своих исследований ученый сделал следующие выводы.

Дистанция власти. В организациях стран, характеризующихся высокой дистанцией власти, существует больше уровней иерархии управления, более короткие цепочки управления, большая **централизация** в принятии решений. Статус и власть являются мотивационными факторами для работников, лидеры имеют высокий авторитет.

Избегание неопределенности. В компаниях стран с высокой степенью избегания неопределенности существует высокая степень формализации, проявляющаяся в большом количестве правил и процедур. Стремятся к созданию большей специализации, связанной с уровнем образования и компетентности сотрудников, и к более четкому определению их ролей и функций. Стабильность и безопасность. **Роль лидерства** проявляется в большей степени в **планировании, организации, координации и контроле** (четыре классических функции менеджера).

Влияние национальных культурных особенностей на модели управления компаниями

Коллективизм. В организациях стран с высокой ориентацией на коллективизм предпочтение оказывается групповому, а не индивидуальному принятию решений. Мотивация сотрудников во многом определяется **чувством сопричастности**. Система вознаграждений в большей степени ориентирована на "**принадлежность к группе**", связана с лояльностью к компании и коллективу и со сроком пребывания индивида в своей должности. Роль **лидера** в создании условий **командной работы**.

Мужественность. Компании стран с высоким уровнем мужественности характеризуются стилем менеджмента, более ориентированным на достижение организационных целей, нежели на создание благоприятного морального внутреннего климата. Роль лидерства состоит прежде всего в том, чтобы обеспечить прибыльность компании для удовлетворения интересов акционеров.

В культурах с более высоким уровнем **женственности** роль лидера в большей степени связана с его социальной ответственностью и видится прежде всего в обеспечении благосостояния сотрудников.)

Влияние национальных культурных особенностей на модели управления компаниями

Исследование Д. Стивенсона в INSEAD – одной из ведущих школ бизнеса в мире (Франция). Проводилась дискуссия об **организационной проблеме** – конфликте, возникшем между двумя руководителями подразделений компании. Участвовали студенты МВА из Великобритании, Франции и Германии. **Обозначились четкие различия в подходах по разрешению проблемы среди студентов разных стран.**

Французы утверждали, что проблема возникла из-за "**игры во власть**", и решить эту проблему можно лишь обратившись на более высокий уровень управления (в данном случае это уровень президента компании).

Немцы полагали, что главная причина конфликта вызвана **наличием недостаточно четкой организационной структуры**, в которой не были четко определены роли и ответственность двух глав подразделений.

Студенты из **Великобритании** рассматривали этот конфликт как проблему межличностных коммуникаций, которая может быть решена через проведение тренингов по межличностным взаимоотношениям, на которых главы подразделений будут совместно учиться находить общий язык.

Влияние национальных культурных особенностей на модели управления компаниями

Д. Стивенс описал скрытую (подразумеваемую) модель организации, которая присуща каждой из представленных культур:

□ Для **французов** организация представляет собой "пирамиду людей" с высокой степенью как **формализации**, так и **централизации**;

□ **Немцы** стремятся к созданию организаций как "хорошо смазанных машин" с **высокой степенью формализации** и **невысокой степенью централизации**;

□ Для **англичан** идеальная организация предстает в виде "сельского рынка" (по определению Д. Стивенса), с **низкой степенью** как **формализации**, так и **централизации**; иерархии и правилам уделяется мало внимания, а требования ситуации определяют, кто принимает решения и кто ответственен за их исполнение, т.е. определяют организационную структуру.

Особенности французских компаний

- они являются **более формализованными** и менее централизованными, нежели немецкие или британские компании;
- в них в **меньшей степени развита практика делегирования полномочий**;
- роль высших руководителей – создание системы координации в компании и принятие ключевых решений, что требует от них высокого уровня аналитических и концептуальных способностей, специфичных для отрасли или компании;
- менеджеры высшего уровня во многих случаях являются экспертами-аналитиками при принятии технических решений, важных для компании.

Особенности немецких компаний

- они являются **более централизованными и формализованными**, с высокой степенью специализации работ;
- **структура организации** часто считается **ключевым фактором успеха**, и процесс создания структуры не ориентирован на использование возможностей сотрудников;
- **организационная структура в большинстве случаев является функциональной**; координация деятельности функциональных подразделений осуществляется через соблюдение соответствующих правил и процедур;
- несмотря на то, что структуры немецких компаний часто являются более плоскими, нежели структуры французских фирм, **менеджеры среднего звена имеют меньшую свободу действий**, нежели их британские коллеги, поскольку их сфера принятия решений ограничена специфической технической компетенцией;
- **большое значение, придаваемое техническим компетенциям** и умению решать специфические задачи, отражается в политике найма руководителей, в том числе высшего уровня; можно сказать, что специализированные знания имеют больший вес для менеджеров, нежели обладание широкими представлениями о различных сферах управления;
- как следствие, **во главе компаний часто стоят состоящие из специалистов различных областей советы директоров**, имеющих глубокие знания специфики деятельности своей фирмы

Особенности британских компаний

Модель "сельского рынка" в британских компаниях больше ориентирована на достижение организационной гибкости:

- Структуры фирм Великобритании гораздо **более децентрализованные и менее формализованные** по сравнению с французскими и немецкими компаниями;
- В компаниях с **дивизионной структурой** управления существует достаточно большая степень децентрализации, а роль центрального управления весьма невелика;
- Создание системы координации действий сотрудников и подразделений не является задачей высшего руководства, **координация осуществляется усилиями менеджеров на местах**;
- В результате всего перечисленного одной из важнейших способностей менеджеров считается **умение вести переговоры и убеждать своих собеседников**;
- Руководители британских компаний в большей степени **приспосабливают организационную структуру к способностям своих сотрудников**; приход в компанию новых сотрудников с новым опытом и знаниями часто используется как возможность пересмотреть систему подчинения и ответственности;
- Роль высшего руководства связана прежде всего с **определением стратегических возможностей развития компании** и убеждением сотрудников в правильности своего выбора.

Особенности компаний стран Азии (кроме Японии)

- В практике управления очень распространенной является "семейная модель", предполагающая **высокую степень иерархичности и низкую – формализации**. Так, в сравнении с японскими фирмами, организации Гонконга имеют меньшее количество письменных предписаний, правил и процедур, а в банках этой страны обнаружено самое большое количество иерархических уровней управления (до 11).
- **Стиль руководства** компаниями имеет ярко выраженный **автократический и патерналистский** характер. Контроль осуществляется через власть, распоряжения руководства не подлежат обсуждению.
- Исследования **китайских компаний** показывают, что в них существует очень сильная конфуцианская **традиция патриархальной власти**. Быть частью семьи – значит, обезопасить себя. Роли в управлении компаниями четко распределены в соответствии с конфуцианскими представлениями о ролях в семье и определяют зоны ответственности и подчинения (отношения "отец – сын", отношения между братьями и пр.).
- Организационная структура в "семейных моделях" китайских предприятий, даже крупных, часто напоминает колесо со спицами, сходящимися к властному основателю, или является структурой лишь с двумя уровнями.

Особенности российских компаний

Применив классификацию Г. Хофстеде для российских компаний, получили следующие характеристики:

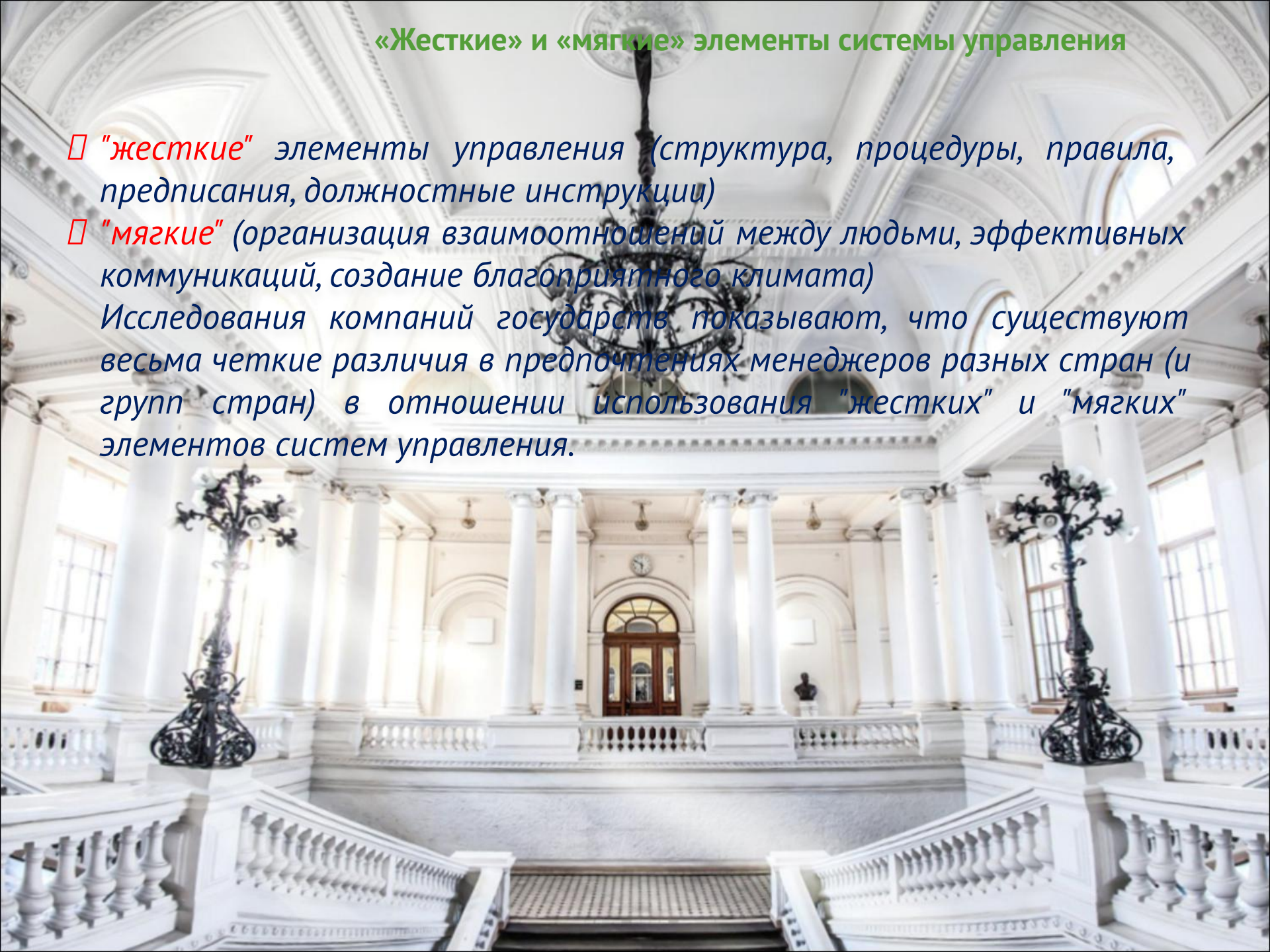
Российская модель ведения бизнеса характеризуется **высокой степенью дистанции власти** и **избегания неопределенности**, **средней степенью индивидуализма** и **низкой степенью мужественности**.

Особенности корпоративной культуры российских компаний

- Лидерство является авторитарным и политическим, отражающим высокую степень дистанции власти и индивидуализма.
- Ожидается, что лидеры будут проявлять большую заботу о своих подчиненных (низкая степень мужественности).
- Менеджеры в основной своей массе не склонны к риску и стремятся к безопасности. Они предпочитают коллективное принятие решений, чтобы избежать наказания (высокая степень избегания неопределенности).
- Оценка работы менеджеров является в большей степени "политической", не связанной с достижением ими реальных результатов.
- Мотивационные схемы становятся более ориентированными на индивидуальные качества сотрудников (влияние растущего индивидуализма).

«Жесткие» и «мягкие» элементы системы управления

- **"жесткие"** элементы управления (структура, процедуры, правила, предписания, должностные инструкции)
 - **"мягкие"** (организация взаимоотношений между людьми, эффективных коммуникаций, создание благоприятного климата)
- Исследования компаний государств показывают, что существуют весьма четкие различия в предпочтениях менеджеров разных стран (и групп стран) в отношении использования "жестких" и "мягких" элементов систем управления.



«Жесткие» и «мягкие» элементы системы управления

Если менеджеры отдают предпочтение **"жестким" элементам** в бизнес-модели, возникают следующие характеристики и отличительные черты управления.

1. **Затруднения при внедрении матричной структуры**, предполагающей наличие двух и более руководителей у подчиненного и часто называемой "системой управления через конфликты".
2. **Решение большей части вопросов непосредственно со своим руководителем**; не принято "идти в обход босса" и обращаться в более высокие инстанции самостоятельно. Например, если в практике менеджеров азиатских фирм и компаний стран Латинской Европы оказывается, что для решения каких-либо вопросов нужно обойти босса по иерархической лестнице, они будут считать это недостатком или недоработкой организационной структуры.
3. Ожидается, что **руководитель должен ответить на большинство вопросов, связанных с выполнением подчиненными своих обязанностей**. Так, управленцы стран Латинской Европы и азиатские менеджеры считают, что это необходимо для упрочения статуса, власти и влияния руководителя.
4. **Предпочтение детальным описаниям работ, четко разработанным должностным инструкциям**, ясному определению ролей и статуса сотрудников. При выполнении сложных заданий и в трудных ситуациях именно эти элементы системы управления выдвигаются на передний план. Контроль и оценка деятельности сотрудников также опираются на формальные правила их деятельности.

«Жесткие» и «мягкие» элементы системы управления

Предпочтение **"мягких" элементов** характеризуется следующими особенностями.

1. **Возможность и приемлемость решения проблем посредством обращения за консультацией или помощью к любому сотруднику** в организации вне зависимости от его статуса и сферы управления. Так, **скандинавские менеджеры** и управленцы **англоязычных стран** утверждают, что решение о том, к кому обратиться, должно проистекать из характера задачи или проблемы и, если требуется помощь, предположим, руководителя другого подразделения, то странно будет выходить на это подразделение не напрямую, а через своего руководителя.
2. Ожидается, что **руководитель не может иметь точных ответов на вопросы о должностных обязанностях своих сотрудников**, поскольку окружающая среда слишком сложна и неопределенна, а сотрудники часто сами лучше знают, как достичь тех или иных результатов своей деятельности. Большую ценность представляют работники, которые умеют решать свои проблемы самостоятельно.
3. Распространенным является предположение о том, что окружающая среда слишком сложна для того, чтобы четко определить роли и функции сотрудников организации. **Детальные описания операций лишь мешают достижению гибкости и эффективным коммуникациям.**

Влияние национальной культуры на процессы

Как культура воздействует на организационные процессы: процедурные, планирования и контроля, организации информационных потоков, принятия управленческих решений?

Процедурные процессы!!! На них могут влиять такие культурных параметров, как терпимость к неопределенности, наличие высоко- или низкоконтекстных коммуникаций, а также с отношением к компании как к инструментальной или социальной организации.

Компании США: формальные системы отчетности, большое количество письменных регламентаций и описания процедур, которые разрабатываются централизованным порядком. В данной культурной среде господствует инструментальный взгляд на компанию и коммуникации являются **низкоконтекстными**. Должностные инструкции часто создаются в письменной форме, операции детально описаны с учетом того, чтобы каждый новый сотрудник четко знал, чего от него ожидают. Считается, что именно универсальность и стандартизация процедур позволяет индивидам быстро продвигаться по карьерной лестнице и легко менять место своей работы.

Влияние национальной культуры на процессы

Компании Великобритании и Германии:

В компаниях Великобритании часто детализированные инструкции, в немецких реже. В немецких фирмах более всего ценятся менеджеры-специалисты, а не дженералисты, считается, что они хорошо знают, как выполнять операции и нет необходимости детализировать должностные инструкции.

Дженералисты – стратеги бизнеса, люди, определяющие основные направления работы фирмы в целом.

Детальные формализованные должностные инструкции в английских фирмах служат основой передачи сведений об общих правилах компании новым сотрудникам.

Британские менеджеры имеют более высокую терпимость к противоречиям между письменными указаниями и действительными обязанностями и поэтому не чувствуют себя связанными должностными инструкциями.

Немецкие менеджеры чувствуют себя некомфортательно при любом расхождении между официальными процедурами и практикой, что как раз и связано с наличием высокой степени избегания неопределенности.

Влияние национальной культуры на процессы

Компании Японии:

- Высококонтекстные коммуникации, присущие японской культуре, служат одной из причин того, что процедуры и должностные инструкции являются менее точными в тех случаях, когда выполнение работ тесно связано с отношениями между людьми и при меняющихся ситуациях.
- Японские менеджеры часто имеют **широкие общие знания о компании**, которые приобретаются через наблюдение и опыт работы, а не преподносятся им в письменном виде.
- **Низкая степень формализации процедур** часто связана и с тем, что задачи ставятся не индивидам, а группам, в которых индивидуальная ответственность размыта.
- Специфические знания о компании, отсутствие во многих случаях формализации процессов, необходимость решать многие вопросы коллективом создают **сильные связи между людьми, группой и компанией** и тем самым снижают карьерную мобильность вне организации.

Влияние национальной культуры на процессы

Особенности переговорного процесса:

- Представители стран **Юго-Восточной Азии**, деловые предложения начинаются с общего описания проекта, а также обстоятельств, которые связаны с его осуществлением, и лишь после этого формулируются предложения партнеру. Та же логика прослеживается и в презентациях **французских бизнесменов**.
- Представители же **англосаксонских стран**: деловые письма и презентации начинаются с четкой формулировки предложения партнеру с последующим его обоснованием и детализацией.

Влияние национальной культуры на процессы

Системы и процессы контроля!!!

Системы и процессы контроля также могут отражать различные культурные представления относительно отношений между людьми (**дистанция власти и отношение к человеческой природе**) и отношения к природе (**неопределенность или контроль**).

Для **французских** менеджеров важен **контроль**, для **британских** – **координация**.

Процессы осуществления контроля также зависят от культурных предположений относительно человеческой природы.

Теория X и теория Y Д. МакГрегора:

Если к работникам относятся как к способным и самомотивированным (теория Y), то **контроль больше основан на коммуникациях**, а не на прямом надзоре. В противном случае, при отношении к сотрудникам как к ленивым существам (теория X), в компаниях чаще **устанавливаются жесткие формы контроля**.

Влияние национальной культуры на процессы

Различия в отношении к неопределенности лежат в основе различий в практике **планирования**.

Наибольшие временные горизонты планирования оказались у компаний в **Великобритании (шесть лет)**.

В **Германии** планы чаще всего разрабатывались на **три года** с разбивкой по годам.

Во **Франции** планирование также оказалось более краткосрочным (**до трех лет**).

Стремление к уменьшению степени неопределенности и установлению контроля над ситуациями приводит к уменьшению горизонтов планирования, к фокусировке не на стратегических, а на операционных планах.

Влияние национальной культуры на процессы

Информация и коммуникации!!!

Практика управления информационными потоками

Французские компании часто характеризуются как строго структурированные и по вертикали, и по горизонтали.

Менеджеры Швеции, более терпимые к неопределенности и в большей степени руководящиеся в своей деятельности идеями социального равенства, мало внимания уделяют формальной структуре и иерархии. Коммуникации вследствие этого более открыты и неформальны.

В России распространение информации внутри и вне компаний широко не практикуется. Информация не передается аутсайдерам без четких на то указаний, а работники компании не всегда склонны делиться ею друг с другом из-за опасения "неправильной интерпретации", что, видимо, связано с высоко политической природой организаций.

В японских компаниях дискуссии по любым организационным вопросам поощряются на всех уровнях, как внутри организации (между сотрудниками), так и вне ее (с поставщиками и клиентами).

Влияние национальной культуры на процессы

Практика принятия решений!!!

В **Швеции и Германии** в процесс принятия решений вовлекается большое количество заинтересованных сторон.

Компании в культурах, придающих большое значение иерархии и власти, более склонны к централизации принятия решений. Ярким примером в данном случае является **Франция**, где централизация процесса принятия решений часто пересекает границы компании: ключевые решения в отношении политики крупных компаний могут принимать государственные органы управления.

В **японской** системе **Ринги** предложения о решении переходят от одного сотрудника к другому. Визирование этих документов не обязательно означает одобрение, однако если решение будет принято, завизировавший документ обязан поддержать его.

Ринги – организационно-управленческая процедура, практикуемая в японских компаниях. В «Большом японско-русском словаре» под ред. Н.И. Конрада термин «ринги» трактуется как «получение согласия на решение путем опроса без созыва заседания» от «рин» – спрашивать нижестоящего, «ги» – совещаться, обсуждать, обдумывать.



Скорость принятия решений связана также с культурным параметром "отношения ко времени".

В странах Азии и Среднего Востока, сетуют на то, что у их партнеров отсутствует чувство срочности. Во многих восточных странах быстро принятое решение может считаться не имеющим большого значения. Скорость в данном случае рассматривается не как признак решительности и сильного лидерства, но как проявление незрелости и безответственности.

Связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в обобщенной модели **AGIL** американского социолога Толкотта Парсонса .

Каждая организация, стремящаяся к успеху, должна выполнять четыре функции:

- адаптация (adaptation);
- достижение целей (goal achievement);
- интеграция (integration);
- легитимность (legitimate).

В *восточных и азиатских культурах* этикет дарения в основном основан на *традициях*:

- в Азиатских странах подарки вручают в основном только правой рукой;
- в Японии подарки принято принимать только двумя руками;
- в Сингапуре традиционно принято несколько раз отказываться, прежде чем принять подарок;
- в Китае любят принимать подарки, но традиционно дарителю принято проявлять напористость, чтобы его подарок был принят; в противном случае существует «опасность» показаться жадным.

В официальном деловом этикете подарки рассматриваются как *подкуп*. Числа и цвета имеют особые коннотации на Востоке, особенно в Китае. Считается, что *красный цвет* часто символизирует удачу, *розовый и желтый* – счастье. Число 8 – счастливое. *Черный, белый и синий* цвета, а также четыре одинаковых предмета вызывают ассоциации со смертью и похоронами. То же самое относится к часам, носовым платкам – их дарить категорически не рекомендуется.

В **японской культуре** дарение ассоциируется с искусством. Подарок должен быть дорого оформлен и преподнесен с глубочайшим уважением. Важен символизм, а не дороговизна подарка. Вручать его нужно обязательно двумя руками, низко кланяясь.

Рекомендуется дарить дорогие кондитерские изделия, конфеты. Следует уделять большое внимание количеству предметов и их цвету. Принято считать, что подарок из 2-х предметов приносит удачу, а из 4-х и 9-ти – наоборот. **Красный цвет** ассоциируется с болезнями и смертью. Не рекомендуется категорически дарить книги, ножи и ножницы.

В **мусульманских странах** не принято дарить алкоголь. Не рекомендуются также изделия из свиной кожи, нижнее белье, ножи, все, что имеет изображения собак или женского тела. Подарки преподносят правой рукой или обеими руками.

В романских культурах нет такого сложного церемониала и символизма в культуре дарения. Не следует все же дарить ножи, носовые платки, использовать черную оберточную бумагу, черные, желтые, красные или белые цветы.

В Бельгии, Франции, Германии, Италии, Португалии и Испании не рекомендуется дарить подарки с логотипом вашей компании.

Если во время делового ужина Вам предлагают попробовать незнакомое блюдо, не принято спрашивать, из чего оно приготовлено. Если Вы попробовали и Вам не понравилось, то вполне уместно, отрезав кусочек, отодвинуть блюдо на другой край своей тарелки. Если приглашающая сторона интересуется Вашим мнением о блюде – не критикуйте. Если Вам действительно не понравилось – вполне уместным будет сказать что-то вроде: «Очень специфический вкус. Мне никогда не доводилось пробовать ничего подобного».

Если Вы выступаете в качестве принимающей стороны, то необходимо учитывать следующие факторы:

- **Мусульмане**, как правило, не пьют алкоголь. Также в этой культуре не принято есть мясо животного, употребляющего в пищу отходы.
- Многие **евреи** не едят свинину и моллюсков.
- **Китайский** деловой ужин традиционно состоит из большого количества блюд. Размер порций, как правило, тоже очень большой. Необходимо это иметь в виду и рассчитывать свои силы.
- Обедая на **Ближнем Востоке** нельзя касаться еды левой рукой.
- В **китайской** культуре считается приличным громко чавкать и плевать во время еды. Отнеситесь к этому с пониманием.
- Во время делового ужина с китайскими партнерами также нельзя указывать палочками для еды на предмет или человека – это считается неприличным. Также нельзя втыкать палочки вертикально в тарелку с пищей – так делают только на поминках.