

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет гуманитарный
Кафедра менеджмента и коммуникаций

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Мотульский Р. С.

31.10.2024 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Иноземцева И. Е.

31.10.2024 г.

КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальности
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации*

Составитель
Усовская Э. А., профессор кафедры менеджмента и коммуникации Частного
учреждения образования «Институт современных знаний имени
А. М. Широкова», кандидат культурологии, доцент

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета гуманитарного факультета
протокол № 6 от 24.02.2025 г.

УДК 005:008(075.8)
ББК 65.290-2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра культурологии и психолого-педагогических дисциплин учреждения образования «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 3 от 17.10.2024 г.);

Криштаносова Е. А., кандидат культурологии, доцент кафедры культурологии учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», доцент.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой менеджмента и коммуникации
(протокол № 4 от 31.10.2024 г.)

К83 Усовская, Э. А. Кросскультурный менеджмент : учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации [Электронный ресурс] / Сост. Э. А. Усовская. – Электрон. дан. (0,7 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2025. – 100 с.

Систем. требования (миним.) : Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 500 Мб свободного дискового пространства ; привод DVD ; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит) или более поздние версии ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

Номер гос. регистрации в РУП «Центр цифрового развития» 1132541480 от 05.02.2025 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Кросскультурный менеджмент».

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-486-0

О Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2025

Введение

Учебно-методический комплекс (далее – УМК) подготовлен на основе типовой учебной программы «Фундаментальная культурология» (дата утверждения: 20.02.2020, регистрационный № ТД-D.384/тип.), учебного плана по специальностям: 1-21 04 01 «Культурология (по направлениям)», направление специальности 1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)». Данный УМК предназначен для овладения студентами актуальными знаниями, умениями и навыками в области фундаментальной культурологии с целью их применения в социокультурной теории и практике.

Материалы УМК разработаны с учетом особенностей подготовки специалиста по прикладной культурологии, в частности, менеджменту и коммуникациям, которые выбрали такие профилизации, как продюсерство в сфере искусства и менеджмент международных культурных связей. Содержание УМК направлено на формирование академических, социальных и профессиональных компетенций у обучающихся.

УМК основан на системном изучении теоретических, фундаментальных положений культурологии, которые являются основой для прикладных исследований, определяют сущность и содержание, ценностные аспекты теории и практики управления институтами культуры.

Социальная, инкультурационная функция положений фундаментальной культурологии способствует формированию эрудированной, обладающей креативным мышлением личности, способной решать самые разные академические и профессиональные задачи. Знания аксиологического, феноменологического, архетипического характера позволяют будущему специалисту грамотно выстраивать систему менеджмента и маркетинга культурных продуктов.

Основной целью УМК является систематизация информационного ресурса для формирования у студентов теоретических знаний практических компетенций, необходимых для осуществления эффективной деятельности в социокультурной сфере. В представленном учебно-методическом пособии достаточно

полно и систематизировано излагаются основные вопросы, предусмотренные учебной программой дисциплины «Фундаментальная культурология».

Структура УМК включает:

- пояснительную записку;
- теоретический раздел;
- практический раздел;
- раздел контроля знаний;
- вспомогательный раздел.

Теоретический раздел УМК содержит конспект лекций. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине.

Практический раздел включает материалы для проведения практических и семинарских занятий: тематику семинарских занятий и литературу, рекомендуемую для изучения; перечень примерных заданий и методические рекомендации по их выполнению.

В разделе контроля знаний представлены: перечень вопросов по темам семинарских занятий, варианты тестовых заданий, перечень вопросов к экзамену, критерии оценки результатов учебной деятельности студентов. При аттестации студентов учитываются результаты учебно-исследовательской работы, тестирования, уровень ответов на семинарских и практических занятиях.

Вспомогательный раздел УМК включает учебную программу, учебно-методическую карту учебной дисциплины для дневной и заочной форм получения высшего образования, перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения (списки основной и дополнительной литературы).

Для повышения эффективности изучения учебной дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» рекомендуется использовать технологии учебно-исследовательской деятельности, интерактивные методы обучения, групповые и индивидуальные формы обучения.

С помощью учебно-методического комплекса по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» студенты смогут:

- сформировать знания об основных понятиях кросскультурного менеджмента с последующим их применением в практической деятельности;
- приобрести необходимые в прикладной деятельности навыки логического мышления, поиска, анализа и оценки информации, моделирования и принятия эффективных решений в управлении компаниями;
- проверить свои знания при подготовке к практическим занятиям.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Курс лекций

Лекция 1. Категоризация кросскультурного менеджмента

Кросскультурный менеджмент представляет собой развивающееся направление исследований и образования, отвечает потребностям разных видов менеджмента, учитывающих ситуацию интеркультурализации и глобализации, с одной стороны, и культурные (межкультурные) различия – с другой.

Несмотря на активное включение дисциплины «Кросскультурный менеджмент» в обучение, его сущность и структура нуждаются в уточнении, или категоризации. Как и многие современные исследования и учебные курсы, он обладает мультидисциплинарным, интегративным характером. Это значит, что он содержит цели, задачи, направления, стратегии менеджмента; учитывает уникальность национальных культур, региональные факторы; разрабатывает общие основы, методы управления с соблюдением принципов культурной отличительности. Он учитывает также особенности корпоративных культур (деловых, организационных), сложившихся традиций организации и управления. Еще одной важной стороной кросскультурного менеджмента является многогранность понятия «культура», которая неотъемлема от человеческой жизни и общества, представляет собой фактический способ их существования, а сегодня является частью экономического пространства и культурных/креативных индустрий. В то же время культура – сфера духовных, нематериальных, ценностно-символических артефактов, направленных на поддержку, сохранение и распространение индивидуальных и универсальных образцов мышления и поведения, далеко не всегда подчиняющихся требованиям экономического производства, но играющих важнейшую роль в гуманизации человечества.

Сам термин «кросскультурный» состоит из понятия «кросс» и «культура» (культурный). «Кросс» означает в переводе с английского «пересекать», а «культура» – культуру во всей ее масштабности и подходов к трактовке. В данном случае под культурой понимают прежде всего национальные, этнические сообщества со свойственными им образцами, традициями, моделями поведения, образа жизни и мышления, социальными нормами и представлениями, ценностями (например, японская, британская, немецкая, белорусская культуры). «Кросс» указывает на пересечение границ между культурами, поиск общего и отличного между ними, межкультурную коммуникацию «на стыке культур». Форма взаимодействия осуществляться как в виде непосредственного общения, так и в опосредованной коммуникации.

Появление кросскультурного менеджмента вызвано целым рядом причин. Во-первых, общей ситуацией развития мировой культуры и цивилизации, сложившейся после Второй Мировой войны. Недопущение новых войн, стремительное развитие технологий, экономики требовало новых подходов к межгосударственному и межкультурному взаимодействию, основанному на понимании и регулировании отношений. Во-вторых, социальные науки сделали стремительный шаг вперед, расширив круг и предмет исследований, как теоретических, так и эмпирических. Они касались в данном случае изучения разных культур, выявления между ними общего и отличного. Различия стали пониматься как своеобразная закономерность саморазвития культур, вырабатывающих свой сценарий, путь освоения социоприродного и собственного существования. Сходство объяснялось архетипической природой культуры и человека, общечеловеческими универсальными установками и ценностями, выработанными в ходе эволюции диалога и межкультурных столкновений. В-третьих, резко увеличилось количество экономических связей между государствами, вызванное глобализацией, созданием Европейского экономического союза (1957).

Кроме того, изменились и стали более разнообразными подходы к пониманию того, что такое культура. Именно культура обуславливает модель поведения

и мышления человека, что не отрицает, однако, индивидуальных установок и образа жизни личности, ее выбора, как и не отрицает необходимости и возможности выработки общих концептов взаимодействия между культурами и их носителями. Это значит, что непреодолимых барьеров в понимании между культурами и людьми нет. Исследование культур направлено на понимание их особенностей и выработку стратегий управления. Кросскультурный менеджмент в таком случае ищет общие точки соприкосновения во взаимодействии личностей как представителей разных культур.

Речь о кросскультурных исследованиях и кросскультурных различиях, начиная с 1960–70-х гг., а затем и кросскультурном менеджменте, затрагивала вопросы о том, как осуществлять управление бизнесом (самым разным, включая появляющуюся культурную/креативную индустрию), людьми, учитывая фактор мультикультурности. Этими проблемами занимались представители самых разных областей.

Важную роль сыграли и обстоятельства расширения международной торговли и межгосударственной интеграции. Специалистами по кросскультурным исследованиям и менеджменту давались практические рекомендации для руководителей и менеджеров по ведению бизнеса с целью снижения экономических рисков и потерь, связанных с межкультурными конфликтами, которые были нередко существенными.

В экономико-социальном плане факторы появления кросскультурного менеджмента можно выразить в виде следующей таблицы



Ученые Финляндии, Дании, Швеции, Голландии, а затем Германии, Великобритании, США обратили внимание на фактор межкультурной коммуникации и ее влияние на эффективность управления и реализации разных бизнес-моделей. Британский ученый *Ричард Льюис*, основатель Международного института языковедения и межкультурного обучения, консультант Всемирного банка по вопросам межкультурного взаимодействия, подчеркивает, что современному бизнесу в процессе глобализации требуются как большие знания, так и понимание друг друга с учетом кросскультурных аспектов¹, т. е. есть необходимо овладение кросскультурными компетенциями.

В 1980-х гг. на фоне укрепления международных связей, развития транснациональных корпораций, повышения роли стратегического менеджмента, глобализации появились практические и теоретические труды, утверждающие необходимость кросскультурного и международного менеджмента (М. Портер, Г. Хэмел, К. Прахалад).

В это же время и в 1990-х гг. появилось большое количество исследований, касающихся вопросов межкультурной коммуникации и кросскультурных исследований – Э. Холла, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса. А Геерта Хофстеде нередко называют отцом кросскультурного менеджмента.

¹ Льюис, Р. Столкновение культур: путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 635 с.

С начала 1990-х гг. проблематика кросскультурных исследований и менеджмента оказывается в центре внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес-образованием. Ассоциация школ бизнеса США (AACSB), Американская академия менеджмента (American Management Academy), Американский совет по международным образовательным обменам (ACIIE), Ассоциация европейских школ бизнеса (EFMD), Европейская ассоциация международного образования (EAIE), Ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной Европы (CEEMAN). Вопросам изучения и преподавания кросскультурного менеджмента в школах бизнеса посвящаются специализированные выпуски журналов и серии публикаций.

После распада социалистической системы интерес к инновациям в бизнесе и управления им, а также межкультурным различиям и роли так называемого этнонационального фактора заметно усилился. Многие страны стали осваивать выработанные и применяемые в международном бизнесе модели, но столкнулись с явными трудностями, что еще раз доказывало необходимость учитывать межкультурные различия.

В 2000-х гг., в настоящее время кросскультурный менеджмент является признанной областью теоретических и практических исследований, сферой, непосредственно влияющей на качество работы реальных компаний, в том числе и транснациональных.

За период возникновения и развития своего существования кросскультурный менеджмент, таким образом, прошел значительный путь, отражающий внутреннюю логику развития межкультурных взаимодействий и бизнеса².

Первый этап его был связан с исследованием проблематики на глобальном, транснациональном уровне в связи с расширенным проникновением крупных национальных компаний на рынки других государств. На этом этапе «по умол-

² см. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация : учебное пособие / В. Г. Бунина. – М. : Гос. ун-т упр., 2008. – 127 с.

чанию» применялась концепция монокультурности исследуемых стран, концепция «национального государства», т. е. речь шла об определенных моделях менеджмента.

Исследования этого периода накопили бесценный материал, характеризующий особенности национальных культур, в том числе и деловой. Основатели кросскультурного менеджмента осуществили анализ многочисленных факторов, влияющих на становление тех или иных особенностей, присущих какому-либо народу – исторических, географических, религиозных. Социально-экономическое обоснование само-ценности каждой национальной модели имело большое значение в понимании важности как культурных универсалий, так и культурной уникальности.

Создатели кросскультурного менеджмента сформулировали важный вывод: все народы разные, каждый обладает своей системой ценностей и моделями мышления и поведения, которые выработаны многими поколениями. Их насильственное изменение или перенос «чужих» культурных или иных моделей (в том числе экономических, управленческих) могут привести к негативным последствиям. Однако в большинстве случаев смысл исследований ограничивался констатацией культурных различий.

Вторым этапом становления кросскультурного менеджмента стало развитие теорий и типологий корпоративных культур, связанное с проблемами международного разделения труда. Было отмечено, что различные национальные культуры имеют различные виды организации экономического процесса, порождают разные виды организационного поведения и разные формы хозяйственной деятельности. На этом этапе появляются исследования типов корпоративных культур, основанные на применении национальных деловых особенностей менталитета к конкретной экономической деятельности.

Большим достижением кросскультурного менеджмента стало понимание того, что корпоративная культура организации, во-первых, основывается на национальном хозяйственном (экономическом) мышлении, и во-вторых, может

быть изменена только с учетом ее внутренней парадигмы развития. Взаимодействия корпоративных культур, возможность успешного применения той или иной корпоративной модели в конкретной культуре, бизнесе, менеджменте составляют ценность исследований в 1980–90-х гг.

На современном, *третьем этапе*, в условиях нарастания миграционных процессов и критики идеи национального государства, возникла необходимость осмысления закономерностей взаимодействия национальных деловых моделей не только во внешнеэкономической деятельности, но и внутри стран, становящихся все более и более полиэтническими и поликультурными. Культурная диверсификация персонала крупных, а позднее и средних предприятий в разных странах поставила вопросы о коррекции традиционных систем управления персоналом с учетом межкультурных различий.

Наконец, усиление меж- и внутрикультурных, в том числе государственных конфликтов, миграционных вызовов потребовало выработки конкретных управленческих механизмов.

В последние годы на первое место выходят исследования по управлению культурным разнообразием, направленные на выработку механизмов, которые бы позволяли, сохраняя национально-культурную самобытность определенных групп населения, обеспечить устойчивые управленческие стратегии на основе формирования общего, приемлемого для представителей разных культур, «протокола» – кросс-культурных технологий управления.

Дополнительный импульс этим исследованиям придает очередной виток геополитического развития – процессы межкультурного взаимодействия в региональных интеграционных процессах (Европа, Ближний Восток, Центральная и Юго-Восточная Азия, Африка, Латинская Америка) показывают общность применения кросскультурные механизмов управления, как в бизнесе, так и на геополитическом уровне.

По мере становления кросскультурного менеджмента уточнялись и его *задачи*, подходы. Фактор межкультурных различий не рассматривается теперь как антагонистическое отношение культур/государств друг к другу. Так, один их

экспертов в области кросскультурного менеджмента американский исследователь *Найджел Холден* считает, что задачами кросс-культурного менеджмента являются выстраивание глобальных сетей, обучение принципам организации управления и когнитивный менеджмент, который основан на знаниях о геополитических культурных различиях. В отличие от часто встречающегося рассмотрения культуры в терминах национально-специфических образований и противостоящих друг другу культурных «уникальностей», ученый описывает кросскультурный менеджмент как форму организационного знания и основу компетенции компании³.

Значительное место занимают исследования по управлению культурным разнообразием, направленные на выработку механизмов, которые бы позволяли, сохраняя национально-культурную уникальность, обеспечить устойчивый и эффективный управленческий контроль путем выработки «общего, приемлемого для представителей разных культур, «протокола» – кросскультурных стратегий управления»⁴.

Кросскультурный менеджмент можно представить как минимум в двух ракурсах-уровнях: 1) на глобальном уровне (межцивилизационном, межгосударственном, межэтническом), 2) межличностном (между людьми, небольшими группами). Как правило, на межличностном уровне он находит применение в сфере бизнеса, в компаниях, коллективах, отличающихся мультикультурным составом. Воздействие ценностей национальной культуры на стиль управления, межличностные отношения, выработка установок корпоративной культуры, исследования и менеджмент в области взаимодействия профессиональных и гендерных групп составляют предметную область кросскультурного менеджмента.

³ см. Холден, Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента = Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective: учеб. пособие / пер. Б.Л. Ерёмин; Н. Дж. Холден. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 384 с.

⁴ Бунина, В. Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация : учебное пособие / В. Г. Бунина. – М. : Гос. ун-т упр., 2008. – 127 с. – С. 7

К этому следует добавить и создание действенной системы (технологий) управления конфликтами, которое включает в первую очередь их недопущение, предотвращение, а при условии возникновения, умение их решать.

Таким образом, можно выделить следующие задачи кросскультурного менеджмента:

1. управление бизнесом в компаниях с поликультурным составом;
2. создание гибкой и действенной системы, стратегий управления бизнесом на уровне межкультурного взаимодействия;
3. формирование и развитие межкультурной (кросскультурной) компетентности;
4. управление различиями в корпоративных (деловых) культурах
5. управление конфликтами в компаниях с мультикультурным составом и при межкультурном взаимодействии.

Кросскультурный менеджмент можно определить как область создания стратегий и методов управления бизнесом в условиях культурного разнообразия и различий.

Кросскультурный менеджмент тесно связан с международным менеджментом, и дискуссии о разграничении этих понятий остаются по-прежнему актуальными.

Международный менеджмент чаще всего рассматривается как результат трансформации национальных управленческих культур в глобальную систему управления на основе общих принципов и стратегий. Такой общей основой выступает глобализация «базовых, духовных, социальных и экономических ценностей личности, нацеленность любого человеческого сообщества на обеспечение удовлетворения этих ценностей путем рациональной экономической деятельности. Экономическая эффективность – это универсальная категория. Она направляет развитие международного менеджмента к глобальной универсальной теории и практике»⁵

⁵ Щеглов, П.В. Современное состояние и проблемы международного бизнеса // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. - № 12. – С. 81–86. – С. 82.

Международный менеджмент определяется и как система управления с использованием конкурентных преимуществ компании за счет ведения бизнеса в других странах, опираясь на особенности их экономик.

Как видим, международный менеджмент сосредоточивает внимание, как минимум, на двух аспектах: 1) использование общих глобальных принципов и стратегий управления бизнесом, выработанных различными компаниями, в том числе транснациональными; 2) использование национальной компанией/предприятием управленческих методов и стратегий в международной экономической деятельности с учетом особенностей других национальных экономик. При наличии самых разных трактовок международного менеджмента мы видим, что он касается экономической сферы. Однако современные тенденции менеджмента свидетельствуют о необходимости обратить внимание на так называемый культурный фактор (фон). Так, среди обязательных факторов – анализа внешней среды, выбора организационных форм бизнеса, использования местного бизнес-сервиса, подчеркивается важность оценки и учета культурного фона и изучение национального менталитета, а также кросскультурных аспектов ведения бизнеса⁶

Если отделять друг от друга понятия кросскультурного и международного менеджмента, то можно считать, что кросскультурный менеджмент сосредоточивается в первую очередь на национально-культурных особенностях, которые являются основой для ведения менеджмента и достижения высокой экономической эффективности в работе компаний. Он нацелен на скрупулезный анализ культурных различий и сравнение культур между собой.

Международный менеджмент на первый план выдвигает управление экономической деятельностью, или так называемой внешнеэкономической сферой.

⁶ см. Володько, В.Ф. Международный менеджмент: учебное пособие. – Минск : Амалфея, 2009. – 448 с. Международный менеджмент: учебное пособие / Л. М. Капустина, Ю. Н. Кондратенко, Ю. Г. Мыслякова. – Екатеринбург : Урал. гос. экон. ун-т, 2017. – 142 с.

Одновременно следует отметить, что в последнее десятилетие граница между кросскультурным и международным менеджментом становится все более тесной.

Лекция 2. Межкультурные различия как основа кросскультурного менеджмента

Межкультурные (культурные) отличия следует рассматривать в контексте отличительных особенностей культур, а не как оппозицию, враждебность одной культуры по отношению к другой. «Инаковость» культуры не означает отсутствие точек соприкосновения и возможность диалога. Один из специалистов в области межкультурной коммуникации и компетентности американский ученый Милтон Беннет указывал на то, что людям важно осознавать не сходство между собой, а различия, потому что все трудности межкультурной коммуникации проистекают именно из-за неприятия межкультурной разницы»⁷.

Одна из самых больших проблем, существующих в коммуникации, бизнесе и менеджменте, как и на уровне межличностных отношений, это стереотипизация (в данном случае негативная) представлений о людях и культурах, которые рассматриваются нередко как враждебные. Каждая культура вырабатывает собственные представления о должном, правильном, закрепляя их в виде норм и ценностей, и сопоставляет с ценностями, моделями поведения и мышления, которые приняты в других культурах. Часто свои представления кажутся правильными, а другие – нет. Это приводит к непониманию и конфликтам. Выход из подобных ситуаций состоит в изучении межкультурных различий. Их можно определить как *систему уникальных характеристик, свойственных культуре определенного народа, которые позволяют ему отличаться от другого народа*. Эти отличия формируются по отношению к восприятию и пониманию окружающего мира в целом, к людям и их отношениям, времени, пространству и другим явлениям, и объектам. При этом нужно помнить, что наряду с отличиями всегда

⁷ Milton, B. Intercultural communication: a current perspective / B. Milton – [Electronic resource]. Mode of access: http://www.mairstudents.info/intercultural_communication.pdf

существуют сходства, обусловленные культурными универсалиями. Можно сказать, что межкультурные различия указывают на то, как, каким образом и с какими результатами то или иное сообщество решает разного рода проблемы – адаптации к миру и себе.

У каждой культуры существует свой собственный опыт, описывать и понимать который с точки зрения определенных координат, например, западной культуры невозможно. Как полагают Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хэпден-Тёрнер, «в каждой национальной культуре мира такие явления, как власть, бюрократия, творчество, товарищество, доверие и ответственность, воспринимаются по-разному. Описывая их, мы используем одни и те же слова, однако забываем о том, что смысл в каждом случае вкладывается разный и то, что привычно для нас, далеко не всегда привычно (или прилично) для людей иной национальной культуры»⁸.

Различия обуславливаются экологическими, историческими, социально-политическими, ценностно-ментальными факторами генезиса и формирования культуры.

Поскольку межкультурные различия являются следствием национально-этнического развития, их нередко называют национально-этническими или национально-культурными.

Большой вклад в изучение межкультурных различий внесла целая область исследования, тесно связанная с кросскультурным менеджментом – *кросскультурные исследования*. На протяжении длительного времени был накоплен огромный этнологический, исторический и антропологический материал по культурам разных народов, что позволило ученым прийти к выводу о непродуктивности и ошибочности универсализма и игнорировании культурно-этнических отличий и уникальности. Особое внимание заслуживают результаты научной деятельности Джорджа Мёрдока, который еще 1949 г. издал свою наиболее извест-

⁸ Тромпенаарс, Ф. 4 типа корпоративной культуры / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тёрнер. – Минск : Попурри, 2012. – 528 с. – С. 55.

ную работу – «Социальная структура» («Social structure»). В ней на основе математической обработки огромного антропологического материала были сделаны ценные выводы, касающиеся эволюции семейных отношений, счета родства и организации элементарных социальных групп. Эта работа сразу привлекла к себе внимание научного мира, которое не ослабевает и по сей день (самый высокий (с большим отрывом) индекс цитирования в литературе по кросскультурным исследованиям).

Мёрдок начал работу по систематизации в формализованном виде данных обо всех этнографически описанных народах в рамках программы «**Human relations area files**» (*HRAF, создана в 1949 г.*). К 1973 г. была накоплена информация о 1267 народах мира. В 1969 г. Мёрдок и Дуглас Уайт положили начало «Стандартной кросс-культурной выборке» («Standard cross-cultural sample»), состоящей из 186 отобранных культур по всему миру и изначально не ограниченной каким-либо числом параметров. Результаты этой работы позволили подчеркнуть важность уникальности культур, а также сходства между ними.

На протяжении второй половины XX в. и в настоящее время работа по кросскультурным исследованиям продолжается, ведется исследование разных параметров, по которым сравниваются культуры между собой, что открывает еще больше возможностей для осуществления компетентного управления разными сферами общества.

В настоящее время предложенные стратегии кросскультурного анализа М. Херсковица, Г. Хофстеде, Г. Драйвера, Д. Левинсона, К. Эмбера, Ф. Тромпенаарса остаются чрезвычайно актуальными. Важный вклад в разработку содержания кросскультурных исследований внесли представители психологии – А. Аронсон, Д. Мацумото, Г. Триандис, А.Р. Лурия. Очевидно, что изучение психологии управления составляет один из существенных аспектов кросскультурного менеджмента. Свою лепту в развитие кросскультурных исследований внесли и представители структурализма и постструктурализма – К. Леви-Стосс, Л. Леви-Брюль (структурализм) и Р. Барт, М. Фуко (постструктурализм).

Эффективность кросскультурного менеджмента во многом зависит от понимания самой сути управления и существующих культурных различий в менеджменте. Для того, чтобы избежать конфликтов, а лучше, уметь их предотвратить, следует в первую очередь признать существование различий между культурами, как и людьми, естественными и нормальными. Для эффективного менеджмента это одна из самых важных установок. Повторим, не отрицать отличия, а уметь их принять, понять и на основе этого выработать грамотные стратегии организации и управления в бизнесе, культурных/креативных индустриях, внутри компаний и т. д.

Однако всегда существуют препятствия в понимании и управлении, связанные с межкультурными различиями, которые чаще всего называют культурными или межкультурными *барьерами*, т. е. факторами, препятствующими пониманию и межкультурному взаимодействию, а также принятию управленческих решений.

Их классификация разнообразна и самыми важными типами таких барьеров можно считать следующие:

- культурные;
- поведенческие;
- психологические;
- языковые;
- физические (физиологические).

Такая классификация достаточно условна, поскольку в широком понимании культуры в ее границы входят и языковые, и психологические, и поведенческие аспекты. В узком смысле к *культурным барьерам* относят ценностно-культурные препятствия, которые являются следствием создания тем или иным народом собственной системы ценностей, в которых закрепляются представления о значимом и незначимом, правильном– неправильном, имеющим смысл или нет. В ценностях закрепляются самые важные представления о мире. Они служат ориентирами для жизни деятельности нации/этноса, групп, личности. Их следует рассматривать с точки зрения принципа релятивизма, т. е. относительности. Это

значит, что каждая культура имеет собственную шкалу ценностей, понимания того, что может быть ценным, а что не имеет ценности. Так, для одной культуры ценность материального благополучия может быть основной, для другой – не занимать первостепенное место, особенно, если речь идет об экофильных культурах (культуры, тесно связанные с природой, не выдвигающие на первый план технологический прогресс, существование которых напрямую зависит от адаптации к экологической среде).

Еще одним культурным барьером может стать менталитет, вернее, *разница в менталитете* (нередко используется термин «ментальность»). Подходы к определению менталитета отличаются разнообразием. Тем не менее ключевыми его сторонами являются коллективные представления, имеющие психологическую природу. Они составляют мировоззренческую систему народа, указывая на особенности мышления и поведения человека. В менталитете закрепляются стереотипные образы и способы мышления, которые нередко являются барьером для понимания и эффективного менеджмента.

С одной стороны, *стереотипы* – это мыслительные и поведенческие конструкции, который служат ориентирами для того, как выстраивать отношения с представителями других культур. Это своего рода сжатое мнение о «не своем» народе. С другой – стереотипы нередко обладают негативными оценками людей, относящихся к иным культурам/народам. Поэтому можно услышать нелестные мнения об их качествах. Например, все итальянцы непунктуальны, а немцы всегда организованы и соблюдают договоренность о времени встреч, сделок и т. д.

Стереотипы отражают собственную отличительность, уникальность, помогают ориентироваться среди «не своих» народов. В то же время они препятствуют коммуникации, поскольку изначально «навешивают ярлыки» на представителей других культур. Поэтому подобные, негативные, стереотипы следует преодолевать. Позитивные стереотипы, наоборот, могут выступать условием успешного взаимодействия и менеджмента.

Поведенческие и психологические отражают представления о том, как нужно себя вести, какие нормы следует соблюдать, какими качествами нужно

обладать. В целом они являются репрезентаторами ценностно-мировоззренческой системы, составляющий содержание, ядро культуры.

Языковые барьеры указывают на степень знания и понимания чужого языка, который наполнен многочисленными контекстами, и автоматический перевод далеко не всегда (практически никогда) передает его многообразие. Более того, язык в широком смысле включает в себя не только вербальный уровень, но и невербальную коммуникацию, насыщенную мимикой, жестами, позами, движениями и т. д., на что указывал Э. Холл. Носитель своей культуры может неверно трактовать жесты, позы, даже цвет или правила ношения одежды носителей другой культуры.

Физические, или физиологические, барьеры демонстрируют непонимание в силу ограниченных соматических (физических) возможностей человека.

Очевидно, что межкультурные барьеры необходимо преодолевать. Общим способом для этого служит принцип уважения, терпимости (толерантности) по отношению к людям, сообществам, народам и их культуре, а также общепринятые правила, вошедшие в структуру *межкультурной компетентности (кросс-культурной компетентности) и сенситивности*.

Вопросами межкультурной компетентности занимались ученые самых разных областей (А. Томас, К. Кнапп, Д. Диадорф), в том числе в сфере кросс-культурных исследований и менеджмента (Н. Холден, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстеде), поскольку владение компетенциями, касающихся своей и другой культуры, методами/стратегиями управления на основе знаний культурных различий, стало ключевым. Это понимание пришло еще в конце 1950–60-х гг., в период формирования глобализационных процессов, когда социальный психолог Дж. Гарднер предложил список качеств личности, которые способствуют успешному взаимодействию: целостность, стабильность, экстраверсия, становление личности в согласии с общечеловеческими ценностями, а также специальные интуитивные и даже телепатические способности.⁹ В дальнейшем этот перечень

⁹ Gardner G.H. Cross-cultural communication // Journal of Social Psychology. 1962. № 58. P. 241–256. P. 246.

неуклонно расширялся. К нему добавлялись требования знаний собственной культуры, владение необходимыми коммуникативными навыками.

Многие компании, выходя на международный рынок, столкнулись с трудностями ведения бизнеса. Финансовые потери привели к анализу причин неудач при работе с иностранными партнерами. Результаты привели к необходимости повышения компетентности работников в области межкультурных знаний и коммуникации. По этой причине начали активно разрабатываться инструменты оценивания уровня сформированности межкультурной компетентности, цели которых заключались в следующем¹⁰:

- 1) объяснение провалов зарубежных командировок сотрудников;
- 2) прогнозирование успеха зарубежных командировок сотрудников;
- 3) развитие стратегии отбора персонала;
- 4) разработка, внедрение и оценка эффективности обучающих программ, нацеленных на развитие межкультурной компетенции.

Межкультурную компетентность обычно рассматривают как систему компетенций, позволяющих успешно осуществлять взаимодействие с представителями «не своих» культур. Для этого необходимо владеть знаниями о других культурах, обладать коммуникативными, психологическими и другими способностями и, конечно же, профессионализмом в том роде деятельности, который осуществляет человек. Еще одним важным моментом является умение осуществить на практике эти компетенции таким образом, чтобы коммуникация и управление были эффективными.

Межкультурную компетентность ученые рассматривают с разных сторон – как «способность достигать в равной степени успешного понимания как представителей других культур и коммуникационных сообществ, так и представителей своей культуры» (К. Кнапп и А. Кнапп-Поттхофф). А. Томас дал такое опре-

¹⁰ Sinicrope C., Norris J., Watanabe Y. Understanding and assessing intercultural competence: a summary of theory, research, and practice (technical report for the foreign language program evaluation project) // Second Language Studies. – 2007. – Vol. 26. – № 1. – P. 1–58. – P. 2.

деление: «Выражение способности понимать, уважать, ценить и продуктивно использовать условия и факторы восприятия, суждения, осознания и действия в отношении себя и других людей в условиях взаимной адаптации, границы которой могут варьироваться от проявления толерантности к несовместимым понятиям до развития форм общения и сотрудничества, основанных на совместных действиях, и до создания жизнеспособной модели ориентации в мире, восприятия и строения мира»¹¹.

Использовать условия и факторы восприятия, суждения, осознания и действия в отношении себя и других людей в условиях взаимной адаптации, границы которой могут варьироваться от проявления толерантности к несовместимым понятиям до развития форм общения и сотрудничества, основанных на совместных действиях, и до создания жизнеспособной модели ориентации в мире, восприятия и строения мира».

В любом случае межкультурная компетентность является качеством, или свойством, личности. Поэтому можно определить межкультурную компетентность так:

Межкультурная компетентность – это интегративное качество личности, направленное на знание и понимание собственной и иных культур, с целью установления успешного, позитивного межкультурного сотрудничества. Применительно к менеджменту стоит добавить «и управления межкультурными различиями в целях ведения эффективного бизнеса».

Структура и содержание компетентности зависит от той деятельности, которую осуществляют люди и от подходов, в том числе научных, сложившихся в теории и практике управления межкультурными различиями. Как правило, содержание межкультурной компетентности выглядит следующим образом:

Когнитивный компонент – система знаний, выступающих ориентировочной основой деятельности личности в поликультурном обществе.

¹¹ См. Thomas, A. Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application. – Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. – 412 p.

Мотивационно-ценностный представляет собой сложившуюся систему мотивационно-ценностных образований: мотивов, ценностей, интересов, потребностей, поликультурных качеств, регулирующих повседневную жизнь и деятельность личности в поликультурном обществе.

Деятельностный компонент обеспечивает сформированность поликультурных умений и навыков, соблюдение социальных норм и правил поведения в мультикультурном обществе, опыта позитивного взаимодействия с представителями разных культур.

Особый интерес представляют собой содержание и структура компетентности, которую предложили британские ученые. В опыте кросскультурного менеджмента и социальной антропологии компетентность получила устойчивое название социальной компетентности, обладающей широкой смысловой нагрузкой. В частности, были выделены следующие ее уровни:

1. Интегративная компетентность – способность к интеграции знаний и навыков и их использованию в практической жизнедеятельности;
2. Психологическая компетентность – развитую систему эмоций, способную обеспечить адекватное восприятие окружающего мира и практическое поведение людей;
3. Компетентность в конкретных сферах деятельности, выражающуюся в умении работать с людьми, преодолевать неопределенность, реализовывать намеченные планы и т. д.

К правилам межкультурной компетентности следует отнести:

- знать о содержании и уникальности собственной культуры;
- обладать навыками социально-психологической сенситивности – чувствительности к состояниям и переживаниям других людей, эмпатическими способностями;
- доверие к людям, отсутствие предубеждений и предрассудков;
- быть терпеливым, внимательно слушать собеседника, наблюдать ситуацию и не делать поспешных выводов;

- спокойно переносить неопределенные ситуации и сохранять способность принимать решения;
- тщательнее взвешивать свои решения;
- признавать собственные ошибки;
- проявлять искреннюю любознательность ко всему новому и необычному;
- проявлять стремление к изучению и пониманию инокультурных перспектив;
- избегать недоразумений, находить средства и пути, чтобы общаться с инокультурными партнерами по самому широкому кругу вопросов.

Можно сформулировать требования к межкультурной компетентности таким образом:

1. Знание особенностей своей культуры и культурного разнообразия современного мира (информированность).
2. Понимание культурно обусловленных сходств и различий представителей разных культур.
3. Применение полученных знаний для решения актуальных проблем межкультурного характера.
4. Анализ культурного феномена с позиции «носителя культуры» и «стороннего наблюдателя».
5. Позитивное отношение к представителям своей и чужой культуры, готовность к общению (диалогу) для совместного решения конкретных задач.

Как правило, адаптация к другой культуре вызывает *культурный шок*. Термин был введен американским ученым Калерво Обергом еще в 1960 г., который отметил, что вхождение в новую культуру сопровождается неприятными ощущениями. Оберг в «Практической антропологии» писал: «Культурный шок возникает тогда, когда человек перестает быть окружен привычными обстоятельствами, вещами, человеческими взаимоотношениями. Такими обстоятельствами и вещами может быть все, что составляет нашу каждодневную жизнь: начиная

от пожатия руки, приветствия, покупок, приглашения и кончая разными реакциями на различные жизненные ситуации. Такие знаки, как жесты, слова, выражение лица, обычаи, принятые в нашей культуре, являются для нас нормальными, так как мы встречаемся с ними с момента рождения и на протяжении всей нашей жизни наряду с языком, на котором мы говорим и системой ценностей, характерной для нашей культуры. Культурный шок выражается по-разному: переедание, чрезмерное питье, забота о чистоте тела, постоянная усталость, чувство одиночества, отчаяния, ностальгия, отсутствие какого-либо желания в изучении языка страны, в которой человек находится, озлобленность и желание только “со своими”»¹².

Основной причиной культурного шока является непонимание между представителями различных культур, незнание и непонимание межкультурных различий.

К симптомам культурного шока относятся:

- напряжение, усталость из-за усилий, прилагаемых для адаптации;
- чувство потери (друзья, социальное положение, профессия, собственность);
- чувство одиночества в новой культуре;
- нарушение ролевых ожиданий и чувства самоидентификации;
- тревога, негодование;
- чувство неполноценности из-за неспособности справиться с ситуацией.

Классической схемой фаз (этапов) культурного шока является предложенная Питером Адлером:¹³

1 этап – «медовый месяц»/эйфория. Человек воспринимает окружающую реальность с воодушевлением и надеждой. Первое время к нему проявляют внимание, оказывают помощь. Собственная культура не анализируется.

¹² См. Oberg K. Practical Anthropology. New Mexico, 1960.

¹³ Adler, P. The Transitional Experience: An Alternative View of Culture Shock / P. Adler // Journal of Humanistic Psychology. – № 15. – P. 13-23.

2 этап – отчуждение/стресс. «Неродная культура» и обстановка начинают оказывать негативное воздействие. Местные жители часто не понимают приехавших работать или учиться, вследствие чего у последних возникает ощущение психологического дискомфорта. Возникают первые трудности в общении. Приезжему кажется, что он в этом сам виноват.

3 этап – критический. Культурный шок достигает максимума. Часть мигрантов возвращается на родину. Однако большая часть из них нацелена на преодоление межкультурного непонимания, учит язык, знакомится с местной культурой, находит друзей – представителей местной культуры. Тем не менее происходит идеализация своей культуры, критикуется «новая» культура.

4 этап – приспособление. Появляются оптимистическое настроение и уверенность в себе. Мигрант адаптируется к условиям жизни в новой культуре и обществе. Он начинает понимать, что причина конфликтов кроется в непонимании особенностей местной культуры и старается принять «новые правила» игры.

5 – полная адаптация. К культуре страны пребывания привыкают, ее ценности приобретают смысл, их осваивают, учатся понимать и следовать им. Процесс адаптации может занимать от четырех до пяти лет.

6 этап – реадаптация, или шок возвращения. Это этап, который проходит личность, которая после учебы или работы возвращается на родину. Сначала она испытывает радость от встречи с друзьями и родными, но затем начинает замечать, что существуют какие-то особенности в поведении и ценностях людей «родной» культуры, которые кажутся странными и непривычными. Однако постепенно человек приспособливается к жизни дома.

Адаптироваться к «чужой» культуре и преодолеть культурный шок помогает знание факторов, влияющих на него. Выделяются индивидуальные и внешние факторы.

Индивидуальные факторы.

1. Возраст. Чем старше человек, тем труднее происходит адаптация.
2. Образование. Как правило, чем выше уровень образования, тем успешнее происходит адаптация.

3. Мотивы адаптации. Самая сильная адаптация у эмигрантов. Высокий уровень мотивации у студентов, которые получают образование за границей. Низкая – у вынужденных переселенцев.
4. Тип личности, черты характера. Для успешной адаптации важную роль играют высокая самооценка, коммуникабельность, стремление к сотрудничеству, открытость к разным взглядам, интерес к окружающему, терпимость к неопределенности, внутренний самоконтроль, смелость, настойчивость, эмпатия.
5. Опыт пребывания в «чужой» культурной среде.

Внешние факторы:

1. Культурная дистанция – степень различия между родной культурной и той, к которой адаптируется человек.
2. Условия страны пребывания. Это фактор означает степень доброжелательности местного сообщества к мигрантам и готовности им помочь.
3. Особенности родной культуры. Трудно адаптироваться представителям тех культур, в которых ценностью является «сохранение лица» и боязнь «его потери». Они очень болезненно воспринимают неизбежные в процессе ошибки и незнание местных традиций и норм поведения. С трудом адаптируются представители «великих держав».

Управление межкультурными различиями

Управление межкультурными различиями – сложный процесс, выстроенный на понимании существования общих, универсалистских стратегий менеджмента, а также межкультурных различиях, которые предполагают существование неких национальных моделей/стратегий управления. Наиболее оптимальной является та стратегия, которая соединяет универсалистский и национальный принципы, то есть является конвергентной. Исходя из этих общих посылок обычно выделяют следующие стратегии управления межкультурными различиями: игнорирование, минимизация, применение¹⁴:

¹⁴ См. Соколова, М.И. Управление человеческими ресурсами : учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М. : Проспект, 2006. – 240 с.

Параметры	Стратегия		
	Игнорирование	Минимизация	Применение
Отношение к культурным различиям	Не имеют значения	Создают проблему/ угрозу	Являются источником конкурентного преимущества/ роста
Отношения между материнской и дочерней компаниями	Этноцентрические	Полицентрические Регионоцентрические	Геоцентрические
Ожидаемые выгоды	Стандартизация Глобальная интеграция	Локализация Быстрая реакция	Инновация Обучение
Критерии оценки	Эффективность	Уровень адаптации	Уровень синергизма
Система связи (обмен информацией)	Сверху вниз	Сверху вниз Обратная связь	Используются все каналы
Стереотип поведения	Принятие стандартов	Взаимодействие	Использование культурных различий
Основные проблемы	Упущенные возможности	Фрагментация Дублирование усилий и потеря синергизма	Неразбериха Разногласия

Стратегия игнорирования межкультурных различий. Когда компания выбирает стратегию игнорирования межкультурных различий, она исходит из принципа, что бизнес является универсальной моделью для всех, а менеджеры, технологи и финансисты ничем друг от друга не отличаются, в какой бы части мира они не находились. Считается, что схожесть практики управления является следствием экономического и технического развития, всеобщего стремления к модернизации и увеличения профессионализма за счет повышения уровня образования и развития консультационных услуг.

Такие компании переносят методы работы, принятые в их стране, на любую другую почву. Их дочерние компании в этом случае должны четко придерживаться

полученных указаний. Корпоративной культуры должны придерживаться все сотрудники. Такие компании могут даже создавать свои собственные подготовительные центры или университеты для обучения персонала и прививания требуемых норм поведения и ценностей, а также основных принципов работы.

Например, компания McDonalds требует выполнять расписанную до секунд процедуру приготовления гамбургера, его доставки и обслуживания клиентов, поддерживать стандарты чистоты и аккуратности. Картофель, идущий на приготовление фирменного блюда (french fries), должен отвечать определенным требованиям с точки зрения вкусовых качеств и размера клубней для обеспечения производственного стандарта.

В последнее время американские компании предприняли шаги по адаптации своей деятельности к местным требованиям, что соответствует процессам глокализации.

Стратегия минимизации межкультурных различий. Следующей стратегией управления культурными различиями является стратегия минимизации их влияния. При данном подходе компания признает культурные различия важными, но воспринимает их главным образом как источник проблем и препятствий на пути к созданию эффективного бизнеса. Минимизация различий состоит в попытках привести все культуры к общему знаменателю или, наоборот, сегрегировать их с целью предотвращения возможного конфликта. Этот подход может быть реализован путем создания «глобальной» корпоративной культуры или путем предоставления самостоятельности зарубежным отделениям при жестком финансовом контроле и системе отчетности.

Компании, применяющие подобный подход, исходят из того, что сильная корпоративная культура может служить механизмом для снижения влияния национальных моделей бизнеса. В другом случае позволяют дочерним компаниям действовать на основе своей собственной культуры (полицентрический подход) до тех пор, пока это дает положительные результаты. Существует три

основных подхода к реализации данной стратегии. Это создание *глобальной корпоративной культуры, культурная диверсификация (сегрегация) и создание «регионального буфера»*.

Создание глобальной корпоративной культуры может осуществляться путем выделения специальных сотрудников, занимающихся разработкой и поддержанием единой корпоративной культуры. Способом ее распространения является четкая формулировка миссии компании и распространение ее ценностей в филиалах, проведение семинаров и тренингов для менеджеров с одновременным осуществлением контроля за внедрением единой культуры.

Другие компании поручают управление дочерней компанией менеджеру среднего звена, достаточно хорошо подготовленному, чтобы осуществлять передачу миссии корпоративной культуры. Этот подход часто используется в европейских компаниях, которые больше ориентированы на контроль за соблюдением установленных норм и ценностей, чем на контроль отчетности, который выглядит принудительным и слишком формализованным.

Менеджеры центральной компании могут часто посещать дочерние компании для встреч с местными менеджерами, для личного участия в решении возникающих проблем, постоянно находясь в курсе дел филиала. Менеджеры на местах также могут посещать материнскую компанию для ознакомления с принципами работы и усвоения норм и ценностей корпоративной культуры. Подобные отношения строятся на взаимном доверии, распределении информации и тесном сотрудничестве.

Многие японские компании пытаются снизить влияние различий и местных культурах на свою деятельность, сочетая тесное личностное сотрудничество между головной и дочерней компанией с политикой социализации для местных компаний. Управляющие местными компаниями находятся в тесном контакте с центральными компаниями, совершая поездки в центральный офис для обеспечения непрерывного обмена информацией с материнской компанией. Местные работники проходят интенсивный курс переподготовки не только для повышения уровня квалификации, но и для понимания сущности стратегии компании.

Усилия по созданию сильной корпоративной культуры для снижения культурных различий часто встречают резкое сопротивление из-за того, что корпоративная культура материнской компании остается доминирующей. В результате местные менеджеры чувствуют себя меньшинством в своей же собственной стране. Даже когда корпоративная культура создана путем смешения основных принципов местных культур, применение такого подхода на практике весьма затруднено.

Культурная диверсификация (сегрегация) является другим способом снижения степени влияния национальных культур на деятельность организации и представляет собой изолирование отдельных культур во избежание конфликтов. Данный подход отражает полицентрический метод построения отношений материнской и дочерней компаний. Каждая местная компания может принимать самостоятельные оперативные решения при условии, что выполняются определенные основные требования. Другими словами, материнская компания определяет, что должно быть сделано, а местная компания определяет, как это должно быть сделано, т.е. формулирование стратегии является делом материнской компании, а выполнение (реализация) – дочерней.

Использование стандартизированных и сложных отчетных процедур и систем также достаточно распространено среди американских транснациональных корпораций. Европейские менеджеры часто жалуются на то, что большую часть времени проводят в поисках информации для материнских компаний, а оценка их деятельности происходит только на основе количественных показателей, без принятия в расчет местных условий. Менеджеры заявляют, что такой подход приводит к «наваждению» цифрами и «краткосрочному» мышлению.

Несмотря на то, что полицентрический подход признает культурные различия и позволяет местным фирмам действовать по своему усмотрению, поощряя плюрализм мнений, многие фирмы отмечают, что данный подход является слишком затратным и требует развития региональной интеграции.

Несомненно, европейские менеджеры олицетворяют исторически сложившийся полицентрический подход к управлению (на это повлияли две мировые

войны и глубокие экономические спады, а также различия в национальных технических стандартах и требованиях рынков). В этой связи европейские компании более приспособлены к диверсификации управления в зависимости от местных условий, что и нашло отражение в национальной специфике организации деятельности, характеризующейся высокой степенью самостоятельности, включая возможность сказать «нет» материнской компании.

Создание буфера представляет собой третий подход к реализации стратегии минимизации межкультурных различий. С целью сочетания глобальной интеграции с местными условиями создаются региональные штабы, целью которых является координация деятельности национальных организаций и поиск возможности использования эффекта синергии. Региональные штабы также выступают в роли связующего звена между специфическими местными условиями и требованиями общей стратегии компании. Таким образом создается своеобразный буфер между национальными подразделениями и центральной компанией. Реализация таких функций, как маркетинг и управление персоналом, которые сильно зависят от местных условий, может быть делегирована на региональный уровень, в то время как управление финансами и исследовательская деятельность могут остаться централизованными,

Создание региональных штаб-квартир может решить многие проблемы, но в то же время они являются источником дополнительных трений между материнской компанией и местными подразделениями. Зачастую региональные штабы рассматриваются как шаг в сторону геоцентрического управления.

Создание штаба в качестве буфера или ужесточение организационной структуры преследуют одну и ту же цель – сглаживание противоречий между корпоративной и местной культурой. Но такие подходы, как правило, исключают возможность инноваций в менеджменте со стороны местных подразделений. Передача технологий или формулирование стратегий в данном случае осуществляется директивно сверху вниз.

Стратегия максимального использования межкультурных различий реализуется с целью ускорения процесса интеграции национальных компаний в

глобальную структуру. В то время как региональные менеджеры обеспечивают работоспособность национальных предприятий, проектные менеджеры несут ответственность за вхождение компании в глобальную структуру. Однако данный процесс может вызывать сопротивление региональных менеджеров.

Усилия по достижению более глубокой интеграции могут не дать желаемого результата, если местные менеджеры не заинтересованы лично в региональной или глобальной интеграции. Необходимо вовлечь менеджеров в развитие глобальных планов и расширить сферу их влияния. Этому может способствовать передача им полномочий по координации или перспектива карьерного роста за пределы местного уровня. В этом случае культурные различия являются главным фактором, препятствующим осуществлению подобных планов. Менеджеры не смогут эффективно работать с людьми других национальностей, если они не знают языка и культурных особенностей других стран. Кроме того, ни о каком взаимодействии не может идти речи, если не налажены механизмы сотрудничества между различными подразделениями.

Использование различий корпоративных культур означает поиск баланса между степенью самостоятельности местного подразделения и степенью контроля, осуществляемого центром. Это является очень сложной задачей для многих транснациональных корпораций. Исторически этот баланс складывался неодинаково в Японии, Европе и США. Обычно европейские транснациональные компании изначально старались стать более глобальными и были готовы предоставить больше самостоятельности местным подразделениям, в то время как японские компании проходили процесс интернационализации очень тяжело, особенно на уровне менеджеров среднего звена, и сейчас прилагают все усилия, чтобы приспособиться к местным условиям. Американские транснациональные корпорации в данный момент больше озабочены глобальной интеграцией.

Эти различия могут быть отчасти объяснены культурными особенностями стран. Американские компании в Европе вынуждены быть более регионоцентричными, возможно из-за того, что им не хватает понимания местных европейских культур. Более того склонность американских компаний к стандартизации

объясняется тем, что культура США впитала в себя несколько различных культур ассимилировав их. Отсюда вытекает стремление американских компаний к универсализму, что отчасти может объяснить этноцентрическим подход к управлению.

То же самое относится и к японцам, которые рассчитывают, что все остальные должны интегрироваться в их группу. Такой подход препятствует им нанимать талантливых местных работников в других странах. Приобретение иностранных компаний всегда представляет проблему для японских корпораций, но, несмотря на это, японские компании пытаются с большим или меньшим успехом приспособливаться к местным условиям и культуре.

Европейские компании более приспособлены к управлению корпоративными культурами, так как им постоянно приходится иметь дело с представителями соседних стран, где культура значительно отличается от культуры их собственной страны. Более того, их культура становится все более полиэтничной.

Проблемы взаимоотношений различных культур можно проиллюстрировать на примере венгерских предприятий, которые создавали совместные предприятия с американскими, японскими и европейскими компаниями. Американцы не смогли преодолеть сопротивления венгров при попытках навязать им новую корпоративную культуру. Венгерские рабочие отказались принять программы социализации, предложенные японскими партнерами. Они предпочли работать с немцами, которые не требовали четкого соблюдения своих норм поведения и при этом были готовы передавать технологии и профессиональные навыки.

Для обеспечения максимальной эффективности системы «основная компания – дочернее предприятие» необходимо полностью изменить роль и функции региональных центров и подразделений. Несмотря на то, что конкурентные преимущества могут зависеть от национальных условий, которые стимулируют процесс инноваций, очевидно, что они создаются также и активами за границей, та-

кими как человеческие ресурсы и исследовательские центры, поэтому компаниям необходимо расширять свою деятельность за границей для обеспечения нормальной работы.

Например, японская фармацевтическая компания «Эйсай» с целью интенсификации своих усилий по освоению зарубежных рынков создала отделение в Европе – в Великобритании были открыты несколько исследовательских центров компании, так как именно там находятся лучшие специалисты в области молекулярных и биохимических исследований.

Подобным образом поступила и японская косметическая компания «Шисейдо», которая открыла несколько исследовательских центров во Франции, являющейся одновременно огромным рынком сбыта и источником новейших исследований в области косметологии. Таким образом, сократив обычную цепочку распределения и производя децентрализацию исследовательских центров, компания «Шисейдо» укрепила свои конкурентные позиции.

Идея, которой руководствовались эти компании, заключается в том, что деятельность необходимо развивать в непосредственной близости от источника новейших технологий и рынка сбыта. Лучше получить преимущества от наиболее развитых стран, чем быть привязанным к своей собственной стране. В этом заключается новая черта транснациональных корпораций – создание сети интегрированных децентрализованных подразделений. Вместо того чтобы быть ассоциацией полузависимых подразделений, транснациональные корпорации превращаются в иерархическую структуру с множеством центров, играющих стратегическую роль в разработке и принятии решений. Подобная структура предоставляет большие возможности для стратегического мышления и поощряет глобальное мышление среди сотрудников. Компания в этом случае напоминает голограмму, так как полная информация содержится теперь не в центре – головной компании, а распределена по всем подразделениям.

Такой подход обеспечивает возникновение новых конкурентных преимуществ и возможностей для инноваций и обучения, поскольку поощряет передачу инноваций от дочерних компаний к головным компаниям.

Способность адаптироваться к национальным условиям и использовать с выгодой для себя особенности местной культуры продемонстрировала компания Procter&Gamble в Индии. Продукция компании была позиционирована таким образом, что позволяла получить налоговые льготы и вместе с тем использовать принципы национальной медицины – так называемую народную медицину, траволечение. Такой подход обеспечил компании Procter&Gamble значительную долю рынка. По мнению руководства компании, *глобализация не означает унификацию решений по всему миру. Наоборот, имея глобальное видение стратегии, необходимо культивировать дифференцированный подход к управленческим решениям.* Ключ к успеху надо искать в принятии местных правил, но при этом нельзя забывать о том, что мыслить надо «глобально». Адаптация идей, рожденных в каком-либо уголке мира, требует гибкости и рассудительности. В конечном счете, преимущества транснациональной компании заключаются в том, что она опирается на талантливых людей в разных частях мира, работающих над одной проблемой, решающих одни задачи.

Таким образом, задача транснациональной корпорации заключается в использовании, а не в минимизации культурных различий. Но для того чтобы использовать их, компании должны четко установить для себя уровень интернационализации, потому что далеко не все компании так терпимы к различным культурам, как хотели бы того их менеджеры.

Превращение межкультурных различий в конкурентное преимущество

По-настоящему мультикультурной можно назвать такую корпорацию, в которой культурные различия не просто сохраняются, а эффективно используются. Грамотная стратегия их применения может создать компании конкурентные преимущества, если вместо обеспечения доминирования одной культуры над другой или нахождения сложных компромиссных решений заставить культурные различия работать в креативном ключе для достижения эффекта синергизма от культурной диверсификации.

Самым очевидным преимуществом такого подхода к управлению является быстрая адаптация к условиям местного рынка. Команды по продвижению продукции, полинациональные по составу, имеют больше шансов на удачный вывод и поддержку товара на рынке. Диверсификация также может положительным образом сказаться на способности принимать решения, вводить инновации, на творческом потенциале компании. Менеджеры высшего звена при разработке стратегий должны учитывать все особенности работы на транснациональном пространстве, принимать во внимание особенности каждой конкретной культуры.

Область применения конкурентных преимуществ	Конкретные проявления конкурентных преимуществ
Маркетинг	Увеличение возможности быстро реагировать на изменения местного рынка
Ресурсы	Увеличение возможности найма персонала различных национальностей и квалифицированных рабочих страны пребывания
Затраты	Снижение затрат на оплату иностранных менеджеров
Решение проблем	Ускорение принятия решений за счет расширения горизонта и более критического анализа действий
Творческий потенциал	Усиление творческого потенциала за счет снижения разногласий
Гибкость системы	Усиление гибкости всей компании при изменчивых макроэкономических и внешних факторах

Причиной диверсификации может стать и тот факт, что зачастую многие работники компании чувствуют себя жертвами. Во многих случаях быть национальным меньшинством означает быть французским менеджером, поставленным управлять немецкими сотрудниками, или быть единственным американским менеджером среднего звена в японской компании. Самой распространенной жалобой менеджеров, работающих на иностранные транснациональные корпорации, является жалоба на то, что они чувствуют себя чужими, аутсайдерами, людьми, которые не вписываются в круг «посвященных». В то же время сами компании сетуют на то, что им никак не удается наладить контакт с местными квалифицированными

рабочими, или на то, что часто менеджеры, пройдя дорогостоящий курс подготовки, покидают компанию. Во многих транснациональных корпорациях на высший уровень руководства не допускают иностранцев. Таким образом, ограничения по продвижению и карьерному росту являются одним из факторов, из-за которых иностранные менеджеры оставляют эти компании.

Кроме того, лучшие представители местной рабочей силы предпочитают, хотя и по разным причинам, работать на национальные компании. Для некоторых (например, для японцев) это происходит из-за чувства национального долга и гордости. Для других (например, французов) работа на национальную компанию – это источник социального престижа или нетерпимость к работе под контролем иностранцев.

Для американцев же это желание объясняется сильным стремлением к самостоятельности и независимости. Для представителей доминирующих культур сложно полностью перейти под влияние какой-либо другой культуры.

Другим аргументом в пользу культурной диверсификации является обеспечение гибкости системы. В условиях современного рынка существует необходимость в организации компаний, способных противостоять напору внешних факторов. Именно мультикультурные компании отвечают этому требованию современного мира.

Аргументом в пользу культурной диверсификации являются также и нравственные факторы. Всем должны быть предоставлены равные возможности – это окончание культурного империализма. Может быть, это выглядит утопичным. В любом случае, демографические исследования показывают, что к началу третьего тысячелетия большинство рабочей силы будут представлять цветные мужчины из западных стран, которые в данный момент занимают большинство руководящих постов в транснациональных корпорациях. В такой ситуации культурная диверсификация обеспечит компаниям дополнительные конкурентные преимущества.

Компания Digital Equipment является примером компании, которая твердо верит в это утверждение. В начале 1980-х гг. она разработала комплекс решений

по менеджменту под названием «Оценка преимуществ культурных различий». Руководство компании мотивировало работников уделять большее внимание особенностям стиля работы каждого из них и работе в коллективе. Такой подход основан на убеждении, что широкий набор культурных различий в рабочем окружении приведет к эффекту синергизма и улучшению работы предприятия, на вере в конструктивный потенциал людей. Каждый человек может внести уникальный, неоценимый вклад в деятельность предприятия.

В компании Digital Equipment были созданы специальные группы, которые должны были помогать налаживать контакт между представителями различных культур. Это было предпринято с целью улучшения имиджа фирмы и создания у окружающих и сотрудников уверенность в том, что компания Digital Equipment является лучшим местом для работы.

Тема 3. Критерии межкультурных различий в системе менеджмента

У каждой культуры существует свой собственный опыт, описывать и понимать который с точки зрения определенных координат, например, западной культуры невозможно. Как полагают Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хэмпден-Тёрнер, «в каждой национальной культуре мира такие явления, как власть, бюрократия, творчество, товарищество, доверие и ответственность, воспринимаются по-разному. Описывая их, мы используем одни и те же слова, однако забываем о том, что смысл в каждом случае вкладывается разный и то, что привычно для нас, далеко не всегда привычно (или прилично) для людей иной национальной культуры» У каждой культуры существует свой собственный опыт, описывать и понимать который с точки зрения определенных координат, например, западной культуры невозможно. Как полагают Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хэмпден-Тёрнер, «в каждой национальной культуре мира такие явления, как власть, бюрократия, творчество, товарищество, доверие и ответственность, воспринимаются по-разному. Описывая их, мы используем одни и те же слова, однако забываем о том, что смысл в каждом случае вкладывается разный и то, что привычно для

нас, далеко не всегда привычно (или прилично) для людей иной национальной культуры»¹⁵.

Аксиологическое измерение межкультурных различий выражается через ряд параметров. За основу их выявления были взяты матрицы, разработанные Френсисом Клякхоном, Альфредом Клякхоном, Фредом Стродтбеком, Талкотом Парсонсом, Эдвардом Холлом, Фонсом Тромпенаарсом и Чарльзом Хэмпденом-Тёрнером, Геертом Хофстеде, Гарри Триандисом.

• **Отношение к людям, социальные связи и отношения.** Они находят выражение в ценностях индивидуализма или коллективизма; универсализма–партикуляризма; предписанном или достигнутом статусе; так называемых конкретных и диффузных ценностях; ценностях социальной стабильности.

Ключевые идеи конструкторов индивидуализма и коллективизма, согласно позиции Г. Триандиса, определяются рядом отличительных признаков.

1. Роль Я (личности) в социальной коммуникации. Я может определяться как независимый от коллектива конструкт (для индивидуализма) или зависимый от него (для коллективизма).

2. Преобладание личных или внутренних групповых целей.

3. Роль норм и правил как детерминант социального поведения.

4. Важность межличностной и межгрупповой коммуникации.

Индивидуализм часто связывается с соперничеством, уверенностью в своих силах, эмоциональной дистанцией по отношению к группе. Коллективизм – с целостностью семьи, небольшой дистанцией по отношению к группе, высоким уровнем коммуникабельности и взаимозависимости, тесными межличностными связями.

Однако итоги многочисленных исследований доказывают, что индивидуализм и коллективизм не представляют собой оппозицию. Можно говорить о преобладании каких-либо признаков, свидетельствующих о том, что данная куль-

¹⁵ См. Тромпенаарс, Ф. 4 типа корпоративных культур / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тёрнер. – Минск : Попурри, 2012. – 528 с.

тура может быть условно отнесена к коллективистскому либо индивидуалистическому типу. Более того, существуют разные виды коллективизма и индивидуализма, обусловленные вертикальным или горизонтальным характером представления о структуре общества. Культуры горизонтального типа подчеркивают равенство; культуры вертикального типа делают акцент на иерархии. И коллективистские, и индивидуалистические типы культур могут обладать горизонтальной и вертикальной социальной структурой.

Роль норм в поведении личности находит отражение в ценностях, основанных на признании всеобщих правил и законов и их соблюдении фактически вне зависимости от обстоятельств. Такие ценности получили название универсалистских. Следует отметить следующую особенность универсализма: здесь всегда «подразумевается равенство в том смысле, что ко всем людям, подпадающим под определенное правило, следует относиться одинаково».

Партикуляристский характер ценностей предполагает избирательность к правилам и обстоятельствам. В центре внимания находятся межличностные связи. Поэтому нормы и правила интерпретируются в зависимости от того, в каких отношениях друг к другу находятся люди.

Характер направленности личности на достижение определенного положения в обществе репрезентируется в ценностях достигнутого или приписанного статуса. Достигнутый статус является результатом личных усилий, эффективности деятельности и знаний. Признание заслуг человека в силу статуса его родителей, возраста, пола, полученного образования характеризуют приписанный статус.

Диапазон разграничения сфер жизни личности и исполнение, исходя из этого, разных ролей в группе и обществе определяется конкретным и диффузным типом ценностей. Жизненные сферы (круги) личности, частные и общественные, могут находиться на разных уровнях взаимодействия и пересечения. В одних культурах частное и общественное тесно связаны друг с другом, и личные отношения распространяются и на область досуга и работы. Эти культуры ориентированы на так называемые диффузные, или рассеянные, ценности. В других

культурах сферы работы, досуга, частной жизни резко разграничены. То, что допустимо на работе, не распространяется на приватную жизнь. В этих культурах доминантным являются «конкретные» ценности.

Для функционирования общества и достижения согласия между его членами важное значение имеют ценности социальной стабильности, которые во многом обуславливаются готовностью личности, социальных групп и социума в целом к изменениям, новациям, способностью принять иное. В исследованиях Хофстеде эти ценности можно выразить как «избегание неопределенности». «Избегание неопределенности» проявляется в отношении к роли власти, законов в обществе, участию граждан в политической жизни, в отношении к собственной нации, людям, не принадлежащим к данной культуре и т. д. Культуры, в которых «индекс избегания неопределенности» высок (существует стремление к определенности, стабильности), преобладают традиционные ценности; радикальные изменения в обществе не приветствуются. Нацеленность на перемены, релятивность по отношению к другим и другому, широкая палитра социальной структуры общества являются чертами культур с низким индексом «избегания неопределенности» (стремление к неопределенности).

• ***Отношение к окружающей среде (природе).*** Эта система ценностей выстраивается исходя из следующих критериев: чувстве превосходства природы, мира и их законов над человеком; на основе потребительского отношения к окружающему миру; на стремлении достижения гармонии между человеком и миром (природой).

Признание власти со стороны мира, природы, продуцирует абсолютизацию контроля внешних сил по отношению к человеку. Обстоятельства, рынок, правила игры на работе становятся определяющими для образа жизни личности, что приводит к ее пассивности и смирению.

Потребительское отношение к природе и окружающему миру рождает ценность контроля и власти личности над другими людьми и внешними обстоятельствами. Окружающий мир выглядит как средство достижения личных целей.

Наиболее оптимальной является ценность гармоничных связей между внутренним миром индивида и внешней средой, взаимодействием между природой и человеком, способностью уважать законы природы и уметь налаживать с ней диалог.

• **Отношение ко времени и пространству.** Оно выражается в ценностях, ориентированных на настоящее, прошлое и на будущее, как правило, связано с восприятием течения времени и умением его распределять, а также в ценностях соблюдения личностного и публичного пространства.

В одних культурах ценность представляет ориентация на прошлое и поэтому в них проявляется интерес к традициям, истории, корням и истокам бизнеса. Для представителей этих культур важную роль играют родственные связи и межличностные отношения, уважение к предкам и сотрудникам старшего возраста.

В других культурах акцент делается на настоящем, и в таком случае деятельность, жизнь и получение удовольствия от работы в текущий момент играют приоритетную роль. Позиция «здесь и сейчас» выдвигается на первый план.

Культуры, в которых будущее является ориентиром и образцом, нацелены на реализацию планов и перспектив. Будущее рассматривается как возможность реализации способностей и амбиций личности, как результат креативных усилий человека.

Восприятие пространства в культурах обусловлено факторами, в том числе географическими и демографическими, представлением о физическом расстоянии, уединении и близости личности. Например, представителю северной европейской культуры (в частности, британской) требуется личностное, достаточно замкнутое по характеру пространство, когда человек испытывает потребность остаться наедине с самим собой без присутствия не только посторонних, но и близких людей. Носителю арабской культуры, чтобы почувствовать себя в уединение, не требуется ограниченного личностного пространства: в кругу друзей, родственников он может испытывать уединение.

Американский ученый Холл пришел к выводу о том, что использование человеком пространства имеет решающее значение для человеческих взаимоотношений, и прежде всего, для выяснения степени близости между людьми. У носителя культур существуют собственные «территориальные» ценности. Исходя из них, ученый выделил четыре ярко выраженные зоны, внутри которых существует человек:

1. интимной близости;
2. личной близости;
3. социального контакта;
4. публичного контакта

Расстояние между людьми от одной зоны к другой увеличивается по мере того, как степень близости между ними уменьшается. Дистанция в зоне интимной близости варьируется от максимума сближения в 15 сантиметров до минимума в 45 сантиметров. Максимальная степень сближения предполагает любовные отношения, тесную дружбу, привязанность детей к своим родителям или друг к другу.

Помимо этого, важную роль в управлении играет культурный контекст. Рассматривая отношение сообществ к параметру времени, Холл выявил, что темпоральность выходит за границы сугубо временных параметров – оно всегда в той или иной степени связано с другими видами деятельности¹⁶. Взаимодействие параметра отношения ко времени с параметрами «общение» и «организация социальных отношений», рассмотренные Холлом, привели его к следующим выводам. Существуют как минимум две коммуникативные (информационные) стратегии, которые являются проявлением общения и поведения людей в разных системах времени (монокронном и полихронном). Эти стратегии представляют собой варианты обмена информацией между людьми и указывают на характер плотности информации, на степень информированности участников коммуникации. Степень информированности зависит от плотности социальных связей и

¹⁶ Холл, Э. Как понять иностранца без слов. – М. : Вече, 1995. – 430 с.

скорости обмена информации. Первая получила название низкоконтекстуальной (отсюда и тип культуры – низкоконтекстуальная). Вторая стратегия и тип культуры – высококонтекстуальная (высококонтекстная).

В высококонтекстных (культура с высоким контекстом) культурах людям необходимо незначительное количество дополнительной информации, для того чтобы хорошо понимать происходящее и ориентироваться в событиях, так как плотность существующих здесь неформальных информационных сетей позволяет им практически всегда быть информированными. Под высокой плотностью информационных сетей подразумевается постоянное тесное общение между членами семьи, родственниками, друзьями, коллегами и т. д. Высокая зависимость коммуникации от контекста, характерная для многих культур Ближнего и Дальнего Востока, а также для Франции, Испании, Италии, сосуществует с полихронным типом времени.

Низкоконтекстуальная (низкоконтекстная) культура (культура с низким контекстом). В этих культурах роль неформальных сетей информации незначительна, так как представители таких культур достаточно жестко отделяют частную (личную) жизнь от служебной и от других сфер повседневной жизни. Как следствие, они плохо или недостаточно информированы и часто нуждаются в детальной дополнительной информации. К низкоконтекстным культурам Холл относит прежде всего Германию. Культура Северной Америки сочетает в себе, по его мнению, средний и низкий контексты. В странах со слабой сетью информационных сетей преобладает монохронное деление времени.

Для демонстрации разницы поведения людей в культурах с низким и высоким контекстами Холл приводит пример работы двух служащих, принимающих клиентов в офисах. Первый принимает посетителей по очереди, одного за другим. В этот период времени он не отвечает на телефонные звонки и не звонит сам; всю информацию получает только от немногочисленной клиентуры, с которой он вынужден общаться, и, разумеется, из служебной документации, которую он, как правило, читает за закрытыми дверями. В другом случае, когда речь идет о представителе высококонтекстной культуры, в офисе предпринимателя без

ограничений и особого порядка входят и выходят люди. Он часто прерывает разговор в связи с телефонными звонками, получая срочную информацию от коллег или передавая её сам. Очевидно, что во втором примере человек постоянно окружен поступающей к нему информацией, то есть находится в ситуации «высокого» контекста. Общение, организация совместной деятельности между представителями этих двух типов культур могут оказаться достаточно проблематичными. К одной из важных коммуникативных стратегий в связи с этим Холл относит умение адекватно «дозировать» информацию, учитывая специфику той страны и культуры, которая является партнером по сотрудничеству.

контекст

Высококонтекстуальные культуры	Низкоконтекстуальные культуры
Избыточность информации: основная информация заложена в контексте, лишь незначительная часть информации заключена в точно передаваемой части сообщения.	Основную информацию несет точный код, в процессе коммуникации используются преимущественно вербальные способы.
Невыраженная, скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы.	Прямая и выразительная манера речи
Высокий уровень невербального общения, умения «говорить глазами».	Незначительная доля невербальных форм общения.
Отсутствие открытого выражения недовольства при любых условиях и результатах общения.	Четкая и ясная оценка всех обсуждаемых тем и вопросов. Открытое выражение недовольства.
Недосказанность, недомолвки, намеки как нормальное явление при общении	Оценка недосказанности как недостаточной компетентности или слабой информированности собеседника.
Выстраивание отношений на доверии; стабильность отношений.	Отношения между людьми недолговечны: легко создаются и прекращаются
Предпочтение коллективных форм работы, взаимодействия	Индивидуалистический стиль работы
Длительность коммуникации	Короткая продолжительность коммуникации

Классической стала матрица индексов межкультурных различий, разработанная нидерландским ученым Геертом Хофстеде¹⁷. В ее основу был положен ценностный принцип. Теория стала широко популярна благодаря тому, что нашла поддержку среди HR отделов различных корпораций, и нашла отклик в системе менеджмента и работы компаний. Сначала в опросе менеджеров корпорации IBM фигурировала четыре параметра, а в середине 1990-х появился новый VSM, в который были включены 5 измерений. Стараниями Мишо (Майкла) Минкова из Болгарии к 2008 г. измерений стало шесть. В настоящее время наиболее распространенной стала версия, включающая следующие показатели/индексы:

- дистанция власти;
- индивидуализм/коллективизм;
- маскулинность/феминность;
- избегание неопределенности.
- ориентация на будущее;
- допущение.

Хофстеде не упускает случая подчеркнуть, что измерения – это не готовый рецепт или формула, а лишь концепция, которая, тем не менее, себя хорошо зарекомендовала. Они являются аналитическим инструментом для понимания межкультурных различий и полезны в настоящее время, когда интенсивно развивается международный бизнес, который связан с управлением людьми и группами из других культур. Менеджмент мультинациональных компаний и распределенных проектов, например, может использовать матрицу и другие разработки Хофстеде и его последователей, чтобы понять смысл культурных различий, с которыми они сталкиваются на практике. Знание таких различий помогает избегать

¹⁷ См. Г. Хофстеде. Таблица исследований Г. Хофстеде (англ.). Официальный сайт центра исследований Г. Хофстеде. Дата обращения: 7 марта 2021; Минков, М.А., Соколов, Б.О., Ломакин, И.В. (2023). Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой. Социологическое обозрение, 22(3), 287—317. <http://doi.org/10.17323/1728-192x-2023-3-287-317>; Hofstede, G. H. Cultures and organizations: Software of the mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede. – N.Y., McGraw-Hill, 2005.

конфликтов в управлении. Измерения также являются удобным методом определения культурных характеристик конкретной компании/организации или страны. Например, если страна имеет высокий индекс феминности, это означает, что ее жители ценят хорошие отношения с начальником и коллегами, проживание в удобном для себя и своей семьи месте и безопасность работы.

Межкультурное управление, таким образом, предполагает знания о другой культуре, навыки и умения выстраивания грамотной, компетентной коммуникации. Это особенно важно в условиях мультикультурного общества, работы в транснациональных корпорациях. Американские ученые Л. Самовар и Р. Портер выделили восемь составляющих процесса коммуникации, которые обусловлены межкультурными различиями. Каждая из них влияет на наше восприятие и оценку поведения партнеров. Их позиция отражает общее представление ученых о критериях межкультурных различий (Мы сочли необходимым объединить в один пункт социальную организацию культуры и социальные роли).

1. Отношения, т.е. психологические состояния, которые предопределяют поступки представителя «своей» культуры. При этом крайне нежелательно проявление этноцентризма – суждения о других на основе своих личных или национальных культурных стандартов. Не следует переносить суждения и представления одной (собственной) культуры на другую. Важно избегать сравнения «своего» и «чужого» образа жизни по критерию «лучше – хуже» Умение понять другого человека в контексте его уникальной истории, политической, экономической и ценностно-культурной среды поможет успешно взаимодействовать с ним.

2. Стереотипы – наделение людей определенными качествами и характеристиками на основе принадлежности к определенной культурной, социальной, профессиональной, расовой, половой или возрастной группе.

3. Социальная организация культуры и социальные роли. Каждая культура обладает своей спецификой социальных отношений и социальной структуры; в каждой культуре существует собственное представление об иерархии и значении статусов групп и личностей. Это приводит к формированию определенного свода правил, которым руководствуются при общении коммуниканты.

4. Образ мысли (мышление, способ выражения мысли) и методы аргументации. Логическое, рациональное мышление, которое преобладает на Западе, не разделяют представители Востока. То, что кажется разумным, логичным и само собой разумеющимся для американца, может быть неразумным, нелогичным или не очевидным для японца.
5. Знание языка «другой» страны.
6. Восприятие пространства.
7. Отношение ко времени.

Тема 4. Модели управления в корпоративных культурах

Сущность корпоративной культуры. Корпоративная культура – сравнительно новое понятие. Но сегодня оно используется активно на практике, а также в научных исследованиях. Внимание корпоративной культуре было уделено еще Генри Фордом. Он был новатором сразу в нескольких областях. В середине XX в. популярной стала психология управления, и специалисты в этой области приглашались для управления организациями, фирмами.

Канадский организационный психолог Эллиот Джекс начал изучать организации как культурные единицы. Он показал, что организационное поведение в компании основано на определенных ценностях, при этом сами эти ценности не имеют прямого отношения к техническому процессу производства.

Отдельное направление в изучении организационной культуры включает исследование различий между корпоративными культурами разных стран. Нидерландский социолог *Геерт Хофстеде* стал известен благодаря своим исследованиям национальных различий в организационной культуре. В 70-е годы XX в. он провел масштабное кросскультурное исследование в пятидесяти странах, опрашивая сотрудников компании IBM. По результатам исследования Хофстеде определил культуру как коллективные умственные программы, по которым члены различных групп отличаются друг от друга.

Мы не можем сказать, что до этого периода в организациях, на предприятиях не существовало никакой культуры. Она всегда была, потому что включала

отношения между людьми – между руководством и подчиненными, межличностные отношения. Кроме того, всегда существовали определенные правила и нормы, на которых основывалась деятельность предприятия или фирмы.

В научном и практическом плане исследование отношений между рабочими и администрацией осуществлял немецкий социолог *Макс Вебер*.

Он обратил внимание на произвол и злоупотребление властью, которые были распространены в организациях и учреждениях в то время, и раскритиковал существующий подход к управлению. На основе этого Вебер сформулировал три основных принципа, защищающих работников от жестокого обращения: юридическое равенство, правовая определенность и справедливость. Он также перевел эти принципы в конкретные правила и модели поведения.

Примерно в это же время американский инженер *Фредерик Тейлор* поднял проблему социальных экспериментов над рабочими. Позже его наблюдения и выводы легли в основу современной теории менеджмента.

В 20-е годы XX в. французский теоретик и практик менеджмента *Анри Файоль* отметил важность единства целей в организации и впервые употребил понятие «корпоративный дух» («esprit de corps»). По его мнению, в организации все должны стремиться к одной цели, а хороший корпоративный дух способствует гармонии и солидарности и имеет большое значение для достижения этих целей.

Возникает вопрос, почему изучение и внедрение правил, структуры, ценностей корпоративной культуры стало сегодня необходимым? Во-первых, индустриализация и постиндустриализация привели к экономическому росту и росту материального благосостояния людей. Вырос и уровень их образования. Поэтому повысились требования к условиям труда, оплате труда. Во-вторых, изменился подход к работникам. На первое место стал выходить индивидуальный подход и понимание следующего: от того, какова культура отношений между людьми, какой психологический и культурный климат существует в коллективе, зависит и успех в работе, эффективность работы и получение прибыли. В-третьих, постепенно пришло осознание, что организация и управление не могут

быть абсолютно универсальными. Они всегда должны учитывать межкультурные различия. То есть уникальные ценности, модели мышления и поведения, которые принадлежат национальной культуре. В-четвертых, современные корпорации, особенно в Европе и Новом свете, становятся поликультурными. В них работают представители разных культур и национальностей. У каждой из них собственные представления о правилах и нормах поведения и ценностях. Эти представления нужно учитывать. Нужно вырабатывать такие общие ценности и правила, которые могли бы удовлетворять работников.

Несмотря на актуальность термина, корпоративная культура, как это бывает часто, не имеет одного определения. Корпоративная культура обладает подвижностью структуры и содержания. Это способствует расширению понятия. Но в то же время создает трудности. Большинство ученых и практиков склоняются к мысли, что корпоративная культура это и ценности, на которых формируются отношения между людьми, и система менеджмента, направленная на организацию деятельности и управление этой деятельностью и людьми.

Некоторые считают, что следует отличать друг от друга корпоративную культуру и организационную культуру. Если мы отделяем понятия «организационная культура» от понятия «корпоративная культура», то под организационной культурой в таком случае понимаем уровень и характер организации рабочего процесса в той или иной профессиональной общности, компании, предприятии. Тогда межличностные отношения, ценности работников не играют важной роли.

Но нам, как и многим исследователям, кажется, что отделять эти понятия не нужно. Корпоративная культура включает и то, как организована деятельность на предприятии, компании, а также ценности и отношения между людьми. Корпоративная культура включает и принципы организации, и ценности, и отношения между людьми и их поведение

На это указывает и происхождение термина «*корпорация*». «Corporatio» – объединение, сообщество, то есть стремление к межличностным отношениям в группе людей. Поэтому в широком смысле слова «корпоративная культура» будет включать организационную культуру.

Сущность корпоративной культуры раскрывается через ее уровни. Один уровень явный, другой – скрытый.

К первому уровню относятся артефакты, модели поведения, язык, официально действующие в организации законы, использование и производство новых технологий, физических объектов, продуктов. Второй уровень включает в себя внутренний мир людей: их идеи, представления, ценности, убеждения, способы восприятия окружающего мира. Он отражает внутренние процессы, посредством которых усваиваются нормы поведения и скрытые правила, управляющие поведением людей.

Эти уровни представляют собой две части неразрывного единства, отражая и дополняя друг друга.

Но надо помнить, что именно скрытый уровень корпоративной культуры определяет поведение человека в организации. Если менеджеры сосредоточат свое внимание только на внешних проявлениях этого поведения, они не смогут понять его глубинных причин или мотивов.

Разные авторы выдвигают собственные модели уровней корпоративной культуры. Например, Т. Дил и А. Кеннеди рассматривают четыре уровня корпоративной культуры. Эти же уровни стали основой и для исследований знаменитого Геерта Хофстеде.

1 уровень ценности – это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благе.

2. обряды и ритуалы – это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов;

3. герои – это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности.

4. структура общения – это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

Очень актуальный подход в понимании сущности корпоративной культуры и ее уровней предложили европейские ученые *Фонс Тромпенаарс* и *Чарльз Хэмпден-Тёрнер*. Они определили сущность корпоративной культуры, ее виды и национальные модели исходя из специфики национальных культур. Но вначале они определили, что такое культура и какое значение она имеет для определения корпоративной культуры, менеджмента в компаниях и на предприятиях.

Вот к каким выводам они пришли:

1. Культура – это результат адаптации людей к внешней среде, то есть к природе. Это результат адаптации людей друг к другу. Надо помнить, что адаптация – это не только приспособление, но изменение природы, общества и самих себя.
2. Культура – это то, что руководит действиями людей.
3. Культура – это способы решать возникающие жизненные вопросы.
4. Культура – это система ценностей и правил, которые проявляются в человеческой деятельности, мышлении и поведении.

Исследователи считают, что культуру можно представить в виде слоев

1 слой – это внешняя культура, выражаемое. Это та, реальность, которую мы ощущаем. Это язык, пища, архитектура, сельское хозяйство, промышленные сооружения, одежда, мода и т.д.

2 слой. Нормы и ценности. Выражаемое или внешний слой культуры презентует более глубокие смыслы культуры. К ним и относятся ценности и нормы. Нормы диктуют нам, говорят нам, как мы должны поступать, что мы должны делать.

Ценности отвечают на вопрос, как нужно поступать, если бы это было идеально.

3. слой составляет сердцевину культуры. Это те предпосылки нашего поведения и мышления, которые автоматически нами усваиваются, становятся бессознательными или подсознательными.

Приведем пример. В корейской или японской культуре принято приветствовать друг друга с помощью наклона. Наклон будет выражением внешнего слоя культуры. У представителей неазиатской культуры и некорейской возникнет

вопрос: зачем они кланяются? Что это значит. Когда мы задаем такой вопрос, мы хотим узнать, что скрывается за поклоном. Мы проникаем во второй слой культуры - нормы и ценности. То, что корейцы или японцы кланяются, происходит автоматически, неосознанно. Они следуют установленным правилам и ценностям, поскольку так принято. Это третий слой культуры.

Результаты их исследований позволили рассматривать корпоративную культуру как систему сложных взаимоотношений между людьми, систему ценностей и норм, большинство из которых являются продолжением национальных норм и привычек, которые усваиваются и применяются автоматически. Добавим, что сегодня важным является и понимание того, что существуют и универсальные, общие принципы управления и корпоративные ценности. Однако они всегда должны учитывать национальные особенности организации производства, культуру в целом.

Таким образом, большинство ученых делают акцент на понимании корпоративной культуры как системы общих ценностей и норм, которые формируют тип поведения в организации. Мы можем дать следующее определение корпоративной культуры:

Совокупность норм и правил деятельности, передаваемая сотрудникам, есть своего рода руководство к действию по их соблюдению. Сюда входят: временные понятия (ориентация фирмы на кратко- или долгосрочную перспективу); гибкость рабочей среды (требования к внешнему виду, возможность отходить от правил, официальность в отношениях с подчиненными и т.д.); использование централизованной/децентрализованной структуры управления (какое влияние на принимаемые решения оказывают руководители среднего уровня) уровень неформальных контактов (свободно ли общаются сотрудники друг с другом); использование для выдвижения кандидатов из собственной организации (пользуются ли сотрудники фирмы преимуществами при заполнении открывающихся вакансий).

Характеристики корпоративной культуры. Несмотря на то, что научным сообществом и многими представителями бизнес-сообщества была признана

важность формирования и управления корпоративной культуры, большинство бизнесменов встретили вначале идею корпоративной культуры прохладно. Возникает вопрос – почему?

Во-первых, человеческий ресурс долгое время не считался конкурентным преимуществом организации, а во-вторых, проблемой стало то, как общие принципы и модели внутренней жизни организаций, сформулированные теоретиками, могут быть применены к конкретным компаниям и бизнес-процессам.

Поэтому в центре внимания оказался другой вопрос: «Могут ли менеджеры использовать культуру компании для получения конкурентных преимуществ на рынке, и если да, то как»?

В 1990-е годы возник новый всплеск интереса к корпоративной культуре. Менеджеры к этому времени получили опыт работы с ней и осознали, что простые рецепты для внутриорганизационных изменений не работают. Теперь вопрос был поставлен в новом ракурсе: как лидеры организаций могут способствовать развитию культуры, которая была бы тесно связана с миссией и предназначением организации? И, наоборот, как провести изменения таким образом, чтобы бизнес сохранил свою идентичность и, в то же время, вышел на новый уровень?

Огромную в приближении исследований по корпоративной культуре к бизнесу сыграли книги *Тома Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки»* (In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies by Tom Peters and Robert Waterman). Было выявлено, что формирование корпоративной культуры и ее развитие – это задача менеджеров.

Заметный вклад в рассмотрение корпоративной культуры в данном контексте внес уже упомянутый ранее *Э. Шейн*. Большую роль в формировании и изменении культуры он отводит руководству организации. Именно поэтому его концепция называется рациональной – формирование организационной культуры рассматривается как *сознательный и контролируемый процесс*. Опубликованная Э. Шейном

в 1992 г. работа «Организационная культура и лидерство» («Organizational Culture and Leadership») признана классической в данной области.

Многие исследования и практика работы компаний показали важность корпоративной культуры и ее формирования, а также развития. Приведем пример из практики. Одна из крупных западных компаний, с которой работали в течение длительного времени, была более чем успешна на своем рынке: качественные, востребованные продукты, грамотный маркетинг, работающий, как часы, сбыт. И что самое примечательное – очень открытая, позитивная атмосфера, много обучающих и развивающих мероприятий, обмена опытом. Такая ситуация стала возможной в силу того, что в начале работы генеральный директор сделал ставку на людей и их развитие. Он лично отбирал на рынке самых подготовленных, обученных и мотивированных, а главное — тех менеджеров, ценности которых совпадали с его собственными. Он верил в свою команду, занимался развитием своих сотрудников как персонально, так и в группе, предоставлял им свободу действий, но требовал, чтобы они занимались развитием своих подчиненных. Следствием такого подхода и стали успехи компании.

Однако понять корпоративную культуру этой компании в полной мере стало возможным только тогда, когда бизнес столкнулся с новыми вызовами. В частности, в штаб-квартире организации было принято решение снять с производства две из пяти основных позиций, которые пользовались успехом на рынке, где работала компания. Это было равносильно закрытию бизнеса, так как оставшиеся продукты были неконкурентоспособны.

Глава компании не стал скрывать сложившуюся ситуацию от сотрудников и предложил тем, кто посчитает нужным, покинуть компанию, у которой, по сути, уже не было будущего. Однако в данной ситуации даже руководство компании не смогло спрогнозировать реакцию персонала, так как, во-первых, желающих покинуть компанию просто не нашлось, зато на разных уровнях организации начали стихийно формироваться рабочие группы, которые задались целью найти выход из сложившейся ситуации. Никто не руководил ими и не контролировал их. Просто сотрудники, чувствуя себя частью организации (многие из них

уже относились к компании как своей), начали продуцировать новые идеи и предложения, связанные с сохранением бизнеса. И выход был найден – команда топ-менеджеров во главе с генеральным директором разработала и защитила новый бизнес-план. В итоге они не только заработали для компании больше прибыли, чем обещали, но и вышли на новые рынки.

И даже позже покинув компанию, сотрудники, встречаясь друг с другом на различных мероприятиях, вспоминали годы совместной работы, как самые лучшие в их жизни. На вопрос консультантов о том, что оказалось наиболее привлекательным в этой компании, прозвучало множество различных ответов, все из них, так или иначе, можно свести к одной мысли: все работающие в организации сотрудники были «одной крови». Это яркое свидетельство того, как внутренняя культура организации помогла в трудный для компании момент не только сохранить бизнес, но и вывести его на качественно другой уровень развития. Важным в этом случае является и то, что топ-менеджмент изначально задал основные принципы функционирования организации, и то, какое влияние они оказали на коллектив и его действия в критической ситуации.

Так какой же должна быть корпоративная культура? Что она включает? Из каких элементов она состоит? Это на самом деле очень сложные вопросы. Это связано и с тем, что характеристики или черты корпоративной культуры становятся элементами корпоративной культуры. И еще. Что делает компанию успешной? Какой должна быть корпоративная культура, чтобы компания, предприятие работало эффективно?

Обратимся к основным чертам/характеристикам корпоративной культуры. Будем помнить, что у каждого исследователя есть свой взгляд. Например, Ф. Харрис и Р. Моран выделили 10 таких характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;

- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

На основе этих характеристик можно выделить следующие компоненты (структуру) корпоративной культуры:

- миссия и ценности;
- социально-психологическая культура;
- условия работы;
- культура управления;
- межличностная коммуникация;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений.

Миссия и ценности корпоративной культуры

Миссия отражает главный смысл существования организации, ее ценности, определяет роль организации в системе общественных отношений, формулирует принципы взаимодействия с окружающей средой. Миссия – это дело, которому вы служите. Она формирует ценности, верования и принципы бизнеса, отражает предназначение компании, ее позиционирование (отличие от других участников рынка), определяет ту роль, которую компания хочет играть в обществе. Миссия также должна определять, что компания НЕ БУДЕТ ДЕЛАТЬ. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности, целях и бизнес-планах. Она вносит стратегический смысл в деятельность компании, порождает стремление к совершенству и становится платформой мотивации персонала. Приведем примеры.

- Миссия АШАН: Предлагать все большему количеству покупателей более широкий ассортимент качественных товаров по низким ценам.
- Миссия Леруа Мерлен Восток: Сделать доступным для каждого ремонт и обустройство своего дома.
- Миссия Alibaba: Убрать все барьеры между покупателем и продавцом.

· Миссия Amazon: Быть «самой заботящаяся о клиенте компанией на Земле».

Разработка миссии предполагает ответы на вопросы:

1) Что мы делаем? (Каким бизнесом мы занимаемся?).

2) Для кого мы это делаем?

3) Где географически мы это делаем?

4) Как мы это делаем? (Что делает ваш бизнес уникальным? Каковы наши конкурентные преимущества?)

5) Что мы не делаем, и не будем делать?

Или другой вариант.

Ориентация на закрытие потребности клиента: как именно вы и за счет каких знаний и преимуществ улучшаете его жизнь?

Уникальность: чем вы отличаетесь (в выгодную сторону, конечно) от конкурентов и аналогов на рынке?

Образность, меткость: легко ли запоминается формулировка миссии?

Понятность: всем ли понятен ее смысл?

Трансляция ценностей: доносит ли миссия ценности и принципы компании?

Честность: не обещает ли миссия того, что не соответствует действительности?

Помимо рассмотренной миссии, существует еще и развернутая миссия, в которой детализируется стратегия работы компании. Например, IT-гигант Microsoft формулирует ее таким образом: «Наша миссия Майкрософт состоит в том, чтобы помочь людям и бизнес-организациям по всему миру полностью реализовать свой потенциал. Для достижения этой цели требуются талантливые, энергичные, яркие и творческие люди, обладающие следующими достоинствами: добросовестность и честность, энтузиазм, открытость и уважение, готовность решать сложные проблемы, самокритичность и ответственность.

Ценности как ядро миссии компании. Ценность выступает как характеристика предмета или явления, обозначающая признание его значимости. Формирование ценностей есть своего рода ответ на вопрос, что нами руководит, что для

нас имеет смысл и значение, что регулирует наши действия. И еще один очень важный момент. Ценности выражают наше отношение к окружающему миру, самим себе и отношениям между людьми. В конечном плане, ценности – это квинтэссенция нашего отношения к миру, которая нам помогает в нем ориентироваться. Теперь обратимся к ценностям корпоративной культуры

Корпоративные ценности могут включать в себя следующие *элементы*:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; преданность духу профессии; новаторство и др.);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности и лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли полномочия отделов и служб);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным нравам; обучение и возможность повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерий выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т. д.);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм в организации работы и др.);
- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);
- распределение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, передаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; нормы поведения при проведении собраний);

- характер социализации (взаимоотношения сотрудников во время и после работы; существующие барьеры в общении; особые условия общения);

- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликтов и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей решения конфликта; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);

- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Данный перечень является далеко не полным, каждая компания, так или иначе, добавляет в него свои критерии, вносит изменения и дополнения.

Для эффективного создания корпоративных ценностей организации, необходимо проделать следующие этапы работ (самостоятельно, либо при помощи бизнес-консультантов), и лишь пройдя по всем пунктам алгоритма создания корпоративных ценностей, можно быть твердо убежденными, что новые ценности компании будут работать, а не останутся забытыми через две недели.

Этап 1. Диагностика текущих корпоративных ценностей

Этап 2. Анализ стратегического видения и Миссии компании

Этап 3. Анализ стратегических целей компании

Этап 4. Анализ и оценка ключевых компетенций компании

Этап 5. Создание расширенного списка возможных корпоративных ценностей исходя из Видения, Миссии, Стратегических целей и Ключевых компетенций компании.

Этап 6. Привлечение персонала с разных уровней для работы со списком возможных ценностей.

Этап 7. Стратегическая сессия для формирования окончательного списка корпоративных ценностей.

Этап 8. Перевод каждой корпоративной ценности на уровень поведения (Что конкретно надо делать, чтобы быть, например, «Клиентоориентированным»? Какие действия осуществлять, чтобы проявлять Проактивность в своей работе? И так далее)

Этап 9. Утверждение финального списка корпоративных ценностей, декомпозированных на уровень поведения.

Этап 10. Самый долгий и трудный – вовлечение персонала компании в осознание, принятие и следование корпоративным ценностям организации. Труднее всего приживается то, что людям преподносят извне. Если у Вас небольшая организация, то в работу над корпоративными ценностями лучше привлечь как можно больше сотрудников. В случае масштаба организации более чем 50–100 человек, следует вовлекать в эту работу представителей всех уровней организации, и опираться на самых опытных сотрудников, являющихся для своих коллег «лидерами мнений».

Попробуем разобраться в этих пунктах.

Первая и вторая стадии. Определить систему корпоративных ценностей можно с помощью выявления как официальных (документально закреплённых), так и неофициальных правил (о них можно узнать при непосредственном общении с сотрудниками компании).

Анализ документов. Это могут быть Кодекс корпоративной этики, Правила поведения сотрудников и другие. В них закладываются правила внутрикорпоративной коммуникации. Например, Корпоративный кодекс одной из крупных организаций включает разделы, в названии которых уже просматривается определённая система корпоративных ценностей:

1. Уважение прав человека, его достоинства и индивидуальности: взаимоотношения между сотрудниками основываются на взаимоуважении и сотрудничестве, тактичности и корректности, вежливости и взаимопомощи; сотрудники

компании должны исключить поведение, унижающее честь и достоинство других лиц, некорректное обращение, оскорбительные выражения и нецензурную брань; сотрудники обязаны соблюдать субординацию в отношениях с руководством компании.

2. Закон корпоративности: сотрудник обязан чтить и приумножать традиции компании; сотрудник призван сохранять престиж и авторитет компании; сотрудник должен всегда иметь при себе личную идентификационную карточку.

3. Закон стиля: сотрудникам следует придерживаться делового стиля одежды.

Третья стадия. Анализ миссии компании.

Мы уже говорили, что миссия компании – это общая стратегия развития, на которую направлена деятельность компании. Это дело, которому вы служите. Если компания будет нацелена только на получение прибыли и на обогащение сотрудников и руководства, то ее деятельность будет рано или поздно малоэффективной. Всегда необходима нравственная основа деятельности компании.

Определить миссию и общее видение целей компании можно на основе разных методов. Можно анализировать документы. Но лучше брать интервью или сделать анкетный опрос.

Например

Опросник выявления корпоративных ценностей компании

Негативные характеристики	1	2	3	4	5	6	7	Позитивные характеристики
Миссия и ценности компании неясны, цели формируются размыто								Миссия и ценности компании осознаются и принимаются всеми, цели формулируются конкретно
Стратегия развития направлена на разобщение								Стратегия развития направлена на объединение сотрудников и является созидательной
Авторитарный стиль руководства, неуважительное отношение к сотрудникам								Демократический стиль руководства, уважительное отношение к сотрудникам

В деятельности компании доминирует установка на консерватизм							В деятельности компании доминирует установка на инновационность
Во взаимоотношениях сотрудников друг с другом и с руководством преобладают конфликты							Деловая культура компании отличается этичностью
Деловое взаимодействие характеризуется конкуренцией, концентрацией внимания исключительно на ошибках и неудачах коллег							Деловое взаимодействие основывается на уважении и поддержке друг друга, концентрации внимания на успехах и достижениях
В коллективе отсутствуют традиции, нет единого фирменного стиля							Фирменный стиль компании и сложившиеся традиции компании формируют чувство корпоративной общности
Руководство компании не проявляет заботы о сотрудниках							В компании действует эффективная система Социальной поддержки персонала
В мотивировании сотрудников доминируют меры административного воздействия							Мотивация сотрудников основана на поощрении и признании заслуг
Влияние корпоративной культуры на сотрудников не выражено							Корпоративная культура сильно воздействует на сотрудников

Если миссия организации задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т.е., говоря иначе, цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В идеале стратегические цели должны отвечать следующим требованиям:
– Четкое указание направления деятельности. – Реальность. – Концентрация внимания на результате.

Четвертая стадия. Анализ ключевых компетенций.

От профессионально-деловых качеств сотрудников напрямую зависит продуктивность организации. Эти качества и соответствие занимаемой должности также известны как компетенция.

Компетенция – это индивидуальная способность специалиста решать четко обозначенный перечень профессиональных задач. Для каждого специалиста существует отдельный уровень компетентности, ведь для каждой профессии предусмотрен разный перечень задач и деловых качеств.

Стоит ли говорить, что компетенцию наемных сотрудников стоит регулярно оценивать. Причем делать это надо не только при приеме на работу, но и по истечению определенного срока профессиональной деятельности, для того чтобы понять, насколько вырос подчиненный как профессионал, или развития никакого не наблюдается?

Виды компетенций

Теоретически компетенции бывают следующих видов:

1) Учебно-познавательная компетенция – это совокупность тех умений и навыков, которые сотрудник развил в себе благодаря познавательности. Насколько в нем развиты навыки целеполагания, действий в нестандартных ситуациях, планирования, анализа, самооценки профессиональной успешности.

2) Информационная компетенция – это навыки самостоятельного поиска, анализа, отбора, обработки и передачи необходимой информации.

3) Коммуникативная компетенция – это умение взаимодействовать с окружающими людьми и работать в команде. Примерка на себя различных социальных ролей и т.д.

Оценка компетенций сотрудников

Оценка компетенций – это процесс определения приоритетных профессиональных качеств, необходимых для эффективной работы сотрудников, их анализ, диагностика, подсчет и формирование планов развития работников.

Оценку компетенций принято определять методом проведения специальных HR-тестов и решения кейсов. По итогам оценки компетенции есть возможность получить ответы на следующие вопросы:

Насколько эффективно подчиненные справляются со своими должностными обязанностями?

Соответствует ли уровень знаний и квалификации сотрудников поставленным целям и задачам?

Какие методики обучения или тренинги могут помочь персоналу для их развития?

Как мотивировать сотрудников на результативную работу? Какие методы оценки персонала используются для формирования модели компетенции?

Для оценки компетенции используют следующие методы:

1) создание определенных бизнес-ситуаций, встречающихся в ежедневной практике, их экспертная оценка.

2) структурированное специальным образом глубинное интервью, дополняемое элементами самооценки сотрудника.

3) Определение поведенческого портрета сотрудника (успешность, отображение необходимых качеств и характеристик, присущих каждому опрашиваемому).

Основные источники развития компетенции.

После точного определения уровня компетенции каждого из сотрудников принято составлять план и методику повышения этого уровня, его развития.

Самые распространенные методы развития компетенции:

1) Обучение на рабочем месте, без отрыва, на опыте других.

2) Выполнение специальных развивающих заданий, нацеленных на повышение уровня компетентности.

3) Участие в тренингах и семинарах, чтение специальной литературы.

4) Решение практических совместных задач в динамичном режиме, для развития навыков взаимодействовать в команде.

Как правило приоритетными являются следующие ценности:

Уважение

Инновационное развитие

Клиентоориентированность

Честность

Ответственность

Профессионализм

Открытость

Эффективность

Доверие

Нацеленность на результат

Качество

Порядочность

Вовлеченность (неравнодушие)

Безопасность

Лидерство

Инициативность

Партнерство

Меритократия

Смелость

Социальная ответственность

Бережное отношение к ресурсам

Здоровье

Креативность

Надежность

Равенство возможностей

Гибкость

Естественность

Здравый смысл

Простота

Точность

Уважение к традициям

Трудолюбие

Универсальность

Это расширенный список, который далее нуждается в уточнении. Было бы хорошо, если бы диагностика учитывала индивидуальные ценности сотрудников, их желания и предпочтения.

Для этого нужны Стадия 6 и стадия 7

Финальный список должен включать самые основные ценности, учитывающие миссию, цели, компетенции, которые мы хотим видеть у сотрудников, их мнение.

1. Никто не позаботится о вас, кроме вас самих
2. Нахождение в зоне собственного комфорта расслабляет
3. Создавайте что-то новое
4. Данные — это «кровь» компании
5. Великие лидеры не надеются на превосходство, они инвестируют в его достижение

Это очень трудная проблема. Как правило, присвоение ценностей, процесс формирования ценностей сотрудником в соответствие с корпоративными – шаг к успеху. Донести ценности надо не только содержательно (чтобы сотрудник знал о них), но и психологически (чтобы сотрудник принимал эти ценности и придерживался их в своих поведенческих моделях).

Основная работа по трансляции ценностей осуществляется косвенно – путем согласования заявленных ценностей с корпоративными практиками. Иначе говоря, все процедуры (модели выполнения работ, обучение, коммуникация и т. д.) должны соответствовать ценностям.

Например, ценность «Открытость» должна транслироваться и адекватными способами получения информации, и доступностью первых лиц компании для коммуникации. Также ценности должны поддерживаться поведенческими моделями руководителей компании. В противном случае неизбежна их быстрая дискредитация.

И наконец, способом донесения ценностей является их непосредственная трансляция. При этом коммуникация здесь происходит на уровне личности, так что сообщение желательно транслировать на двух уровнях – содержательном и эмоциональном. Поэтому коммуникация по ценностям должна быть построена с использованием визуального ряда (картинок, иллюстраций, символов) или других столь же экспрессивных способов передачи информации (например, притч, метафор, афоризмов и т. д.).

Действенным способом передачи эмоциональных смыслов является и собственно живая речь. Поэтому для сообщения о ценностях крайне необходимо построение интерактивной коммуникации с лидерами компании.

В условиях мультикультурализации и глобализации большую роль в управлении корпоративными культурами играют межкультурные различия. Рассмотрим их, исходя из разработанной Ф. Тромпенаарсом и Ч. Хэмпден-Тёрнером типологии. Это дает возможность гибкого менеджмента в работе с представителями разных корпоративных культур.

Типы национальных управленческих культур (кросс-культурный аспект)

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Страны и регионы	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа, Россия и СНГ.	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия, Центральная Европа

Конечно, эта типология условна. Она может вызвать и ряд возражений. Например, отнесение стран Содружества независимых государств к семейному типу корпоративной культуры. Во-первых, это Содружество включает в себя очень разные страны, например, Казахстан и Беларусь или среднеазиатскую страну Узбекистан, Армению. Например, для Беларуси в большей степени характерны черты корпоративной культуры «Эйфелева башня». К тому же во многих современных государствах этнический состав усложняется, культуры становятся полиэтническими и корпоративные культуры также. Это приводит к формированию смешанных типов культур. Мы можем достаточно редко встречать ярко выраженные типы корпоративных культур.

Сегодня стало понятно, что понимание межкультурных различий для успешной деятельности компаний является необходимым. Особую роль в формировании человеческого капитала, его инновационной составляющей, играет национальная культура, которая формирует устойчивые поведенческие модели работника. Транснациональные корпорации за последние десятилетия при организации производств обязательно привлекают данные об этнокультурных особенностях будущих работников.

Межкультурные различия, национальные особенности проявляются в хозяйственной, экономической деятельности. Сложилось даже понятие «экономическая ментальность». Ее сущность раскрывается через следующие характеристики»:

- § нормы социального взаимодействия субъектов в совместной хозяйственной деятельности;
- § предпочитаемые организационные формы экономической жизнедеятельности;
- § ценностно-мотивационное отношение к труду;
- § стереотипы отношения к собственности и богатству;
- § сложившиеся нормы предпринимательской деятельности и отношение к ней в обществе;
- § степень восприимчивости к зарубежному экономическому опыту.

В корпорациях Юго-восточной Азии деловые отношения связаны с личными отношениями и становятся многомерными. Также, например, в японских корпорациях группа обладает большей значимостью, чем индивид. Многие исследователи в этой связи считают, что именно семейные ценности создавали хозяйственную культуру Японии и других стран – Тайваня, Южной Кореи, Сингапура, Гонконга, Китая. Ее специфика состоит в значении коллективистской солидарности, высокого престижа образования, продвижения в иерархии управления наиболее «достойных».

Для хозяйственной культуры развитых восточноазиатских стран характерно сближение на первый взгляд антагонистических черт традиционного и современного общества, их взаимодополняемость, включающая в себя ориентацию на новое, но с учетом традиций. В этих странах произошло использование традиции как предпосылки модернизации. Там удалось создать рациональную организацию экономической жизни с сохранением религиозных и даже мифологических традиций в духовной жизни. Говоря языком М. Вебера, в деятельности

людей в этих странах удачно сочетаются элементы целерациональности и ценностной рациональности.

Западной культуре часто приписывают индивидуалистические черты в организации хозяйственной деятельности, управлении и отношениях между работниками, а также работниками и начальством. Однако, если мы хотим объективности, то заметим, что это далеко не так. Этот тезис применим для Европы и ставит вопрос о культурах Нового света – Латинской Америке, например. Более того, само понятие коллективизма или индивидуализма не имеет однозначного определения. Я имею в виду, что коллективизм бывает разным, как и индивидуализм. Например, в итальянской или французской культуре коллективистский тип корпоративной культуры достаточно широко распространен. Но этот коллективизм будет выглядеть как совокупность относительно автономных индивидов, осознающих важность совместной деятельности и усилий всего коллектива в достижении целей. Этот коллективизм будет отличаться от, скажем, коллективизма, основанного на принуждении. Поэтому мы можем выделить горизонтальный тип корпоративной культуры и вертикальный тип, основанные на понимании коллективизма и индивидуализма.

Горизонтальный тип как конвенциональная культура основана на согласованном взаимодействии интересов и действий между субъектами корпоративной культуры. Участники управленческого процесса придерживаются определенного корпоративного порядка, обращаются чаще к правилам, чем к руководителю. Роль руководителя заключается в выработке и совершенствовании этих правил и порядка. При этом руководитель должен минимизировать вмешательство руководителя в технологию производственного процесса, осуществляемого подчиненными.

Социокультурные особенности вертикальной корпоративной культуры заключаются в низком уровне самоорганизации установленных порядков и правил. Коллективизм, корпоративизм используется как средство социального контроля над персоналом. Руководитель может единолично принимать решения, сокращать властную дистанцию, отдавая приказы, минуя несколько иерархических

уровней. Приказы становятся не только основным средством управления, но и способом доведения до подчиненных намерений руководителя и информирования персонала. Гипнотизирующая (диктаторско-властная) роль руководителя, вопреки корпоративному порядку, проявляется в прирученности подчиненных своим руководителям.

Вертикальные и горизонтальные корпоративные культуры по-разному проявляют себя в связях с общественностью, для ряда национальных корпоративных культур становятся доминирующими и системообразующими признаками. Горизонтальная культура основана на взаимодействии и согласовании интересов и действий между субъектами индивидуалистической корпоративной культуры. Участники, охваченные горизонтальной корпоративной культурой, придерживаются определенного корпоративного порядка, обращаются чаще к правилам, чем к руководителю.

Важнейшим компонентом экономической ментальности является ценностно-мотивационное отношение к труду: труд может восприниматься как унижающее человека занятие, как неизбежная обуза, либо как способ самореализации человека. Соответственно в разных хозяйственных культурах возникает различное отношение к тем, кто прохлаждается на рабочем месте или же, напротив, к тем, кто проявляет большее рвение к труду, чем его коллеги.

С типичным отношением к труду тесно связаны и стереотипы потребления. Здесь ментальность может колебаться от психологии возрастающего и престижного потребления (что, например, характерно для США) до противоположного полюса – ориентации на довольно низкие потребительские требования. В последнем варианте работники теряют интерес к увеличению доходов, когда обеспечивают себе минимальные потребности. Или иначе, стереотипы потребления связаны с разным отношением к труду. Для исследования корпоративной культуры важно также провести анализ отношения массы людей к собственности и богатству.

Незаконное обогащение осуждается везде, однако и честно заработанное богатство может и приветствоваться, и осуждаться в зависимости от характера

экономической ментальности народа. Например, в США типично более позитивное отношение к богатству, чем в европейских странах и, тем более, в России, где представление о том, что значительная собственность всегда связана с незаконной деятельностью, еще популярна в массовом сознании.

В любом обществе с рыночной системой решающая роль в экономике, а потому и в структуре социальных отношений принадлежит людям, занимающимся различными видами предпринимательской деятельности. Как доказывал М. Вебер, в Европе протестантизм заложил ценностно-этические основания рационального предпринимательства и придал ему смысл богоугодной деятельности. К нормам предпринимательской деятельности относятся трудолюбие, честность, бережливость, расчетливость в сочетании со склонностью к коммерческому риску и новаторству. В странах с длительными традициями рационального предпринимательства его образ в обществе в целом позитивен.

Во многих постсоветских обществах, в частности, в России отношение к богатству может быть разным. Как правило, богатство не относится к позитивным характеристикам хозяйственной ментальности. Богатство часто соотносится с понятиями «нечестно заработано», «алчность», «взятка» и связывается нередко с криминальными кругами и нечестной конкуренцией.

Парадигмой отношений в советских трудовых коллективах выступал патернализм руководителей государственного предприятия по отношению к работникам, при котором в обмен на планируемую работнику трудовую активность ему обеспечивалась возможность обладать невысокими стандартами удовлетворения жизненных потребностей. Руководству предприятий в этом помогали профсоюзы, которые за счет общественных фондов обеспечивали удовлетворение социальных нужд работников: обучение, места в детских садах, путевки на отдых, помощь в приобретении дефицитных товаров. Взамен предприятия получали экономически зависимую и лояльную рабочую силу. Такая система патернализма и неэкономических методов стимулирования соответствовала интересам конформного работника-исполнителя со слабой мотивацией к труду и зани-

женными потребностями. В результате сформировался тип работника с установками не на развитие, а на приспособление, не ставящий во главу угла профессиональной деятельности самостоятельность и свои способности.

Управление компаниями, обладающими различными способами и ценностями ведения бизнеса, можно представить в виде следующей таблицы. Она достаточно условна и необходимо учитывать постоянно меняющийся фон межкультурных взаимодействий и содержание появляющихся стратегий управления¹⁸

Национальные модели корпоративных культур

Характеристики модели	Англо-американская модель	Континентальная	Японская
Осознание себя и своего места в компании	Ставка на индивидуальный труд. Формирование индивидуальной ответственности, стремление к личной карьере	Ставка на индивидуальный труд. Формирование индивидуальной ответственности, стремление к личной карьере	Ставка на индивидуальный труд. Формирование индивидуальной ответственности. Бережное и внимательное отношения к работникам, стремлении к процветанию компании
Коммуникационная система и язык общения	Формальные и неформальные коммуникации. Практикуются прямые контакты общение в высших руководителях со всеми работниками.	Приветствуются как формальная, так и неформальная коммуникация. В общении с коллегами принято соблюдать некоторую эмоциональную дистанцию.	Коммуникация служит основой для доверия, а доверие выступает как основа открытой коммуникации. Распространены невербальная, формальная и неформальная коммуникации.
Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Авторитарный
Имидж (внешний вид, одежда)	Дресс-код	Эстетика разных стилей одежды	Дресс-код

¹⁸ См. Антонова, О.А. Особенности национальных моделей корпоративных культур // Челябинский гуманитарий. – 2022. № 4. – С. 6–12. Арзеева, Т.С. Сравнительный менеджмент / Т.С. Арзеева. – Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т., 2019. – 161 с. Анерсон, Г. Трансформация корпоративной культуры / Г. Анерсон, Дж. Катценбах, Дж. Томас. – М. : Альпина Паблицер, 2023. – 176 с.

и представление себя на работе)			
Взаимоотношения между людьми	Взаимоотношения между людьми основаны на уважении к личности и ее достижениях, образованности, объему власти	Взаимоотношения между людьми основаны на уважении к личности, статусу, образованности, объему власти	Взаимоотношения между людьми основаны на уважении к статусу, объему власти, заботе о членах компании
Осознание времени, отношение к нему и его использование	Рабочее время воспринимается как важнейший ресурс и может восприниматься как пустая трата времени	Рабочее время воспринимается как важнейший ресурс и может восприниматься как пустая трата времени	Рабочее время воспринимается как важнейший ресурс
Мировоззренческие установки на ведение бизнеса	Ориентация на прибыль	Ориентация на прибыль/потребителя	Ориентация на потребителя
Развитие и самореализация работника	Развитие и самореализация работника является одной из ключевых ценностей. Творчество выступает в качестве индивидуальной самореализации. Стремление уйти от рутинных типов деятельности	Развитие и самореализация работника является одной из ключевых ценностей. Творчество выступает в качестве индивидуальной самореализации.	Создаются условия для самореализации работника на рабочем месте. Творчество проявляется через сотрудничество. Развитие и самореализация работника являются корпоративными ценностями
Трудовая этика и мотивация	Профессиональная реализация тесно связана с материальным благополучием и самореализацией.	Отношение к труду как к необходимости. В целом трудовая дисциплина, исполнительность, аккуратность, ответ-	Труд как ценность. Труд как способ самореализации и повышения статуса. Коллективная ответственность за результаты труда. Пла-

		ственность. Однако европейская континентальная модель также имеет свои особенности (Франция, Италия, Испания), которые связаны с горизонтальным типом коллективизма, партикуляристскими ролями. Работник самостоятельно планирует свою профессиональную карьеру	нирование карьеры работника осуществляется компанией
Наем персонала	Как правило, краткосрочный	Как правило, краткосрочный	Как правило, пожизненный
Чувство приверженности	В течение трудовой деятельности человек может работать по разным специальностям. Длительная работа по одной специальности вырабатывает чувство ответственности и принадлежности к ней	В течение трудовой деятельности человек может работать по разным специальностям. Длительная работа по одной специальности вырабатывает чувство ответственности и принадлежности к ней	Как правило, в течение всей трудовой деятельности человек работает по одной специальности. Вырабатывается чувство принадлежности к компании
Система обучения	Создание системы непрерывного повышения квалификации работников с целью адаптации их к новым технологиям и организации труда с	Создание системы непрерывного образования на рабочих местах и в учебных заведениях	Система непрерывного обучения, соответствующая ценностям организации и ее долгосрочным стратегиям на рабочих местах и в учебных заведениях

	целью устранения их непрофессионализма		
Ориентация на результат	Внимание сосредоточено не столько на способы решения задач, сколько на результат. Повышенное внимание к текущим результатам	Внимание сосредоточено не столько на способы решения задач, сколько на результат. Ориентация как на текущие, так и на конечные результаты	Ориентация не на результат, а на способы решения задач
Согласование стратегических целей и корпоративных ценностей	Корпоративные ценности согласуются с краткосрочными целями компании	Корпоративные ценности согласуются с краткосрочными целями компании	Корпоративные ценности согласуются с долгосрочными целями компании

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Материалы к семинарским занятиям

Дневная форма получения высшего образования

СЕМИНАР 1

Категоризация кросскультурного менеджмента

Ключевые слова: культура, кросскультурный, менеджмент, задачи, культурология.

Вопросы

1. Актуальность и источники появления кросскультурного менеджмента.
2. Понятие и сущность кросскультурного менеджмента.
3. Этапы развития кросскультурного менеджмента.
4. Кросскультурный и международный менеджмент.
5. Задачи кросскультурного менеджмента.

Литература

1. Гальчу, Л. М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс : учеб. пособие / Л. М. Гальчу. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
2. Капустина, Л. М. Международный менеджмент : учеб. пособие / Л. М. Капустина, Ю.Н. Кондратенко Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – 142 с.
3. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – М. : Юрайт, 2024. – 314 с.
4. Хилл, Ч. Международный бизнес / Ч. Хилл. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 686 с.

СЕМИНАР 2

Межкультурные различия как основа кросскультурного менеджмента

Ключевые слова: культура, межкультурные различия, кросскультурный менеджмент.

Вопросы

1. Понятие межкультурных различий.
2. Кросскультурные исследования как источник изучения межкультурных различий.
3. Межкультурная компетентность как способ понимания межкультурных различий.
4. Правила межкультурной компетентности.
5. Культурный шок и способы его преодоления.
6. Стратегии управления межкультурными различиями.

Литература

1. Арзеева, Т. С. Сравнительный менеджмент / Т. С. Арзеева. – Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т., 2019. – 161 с.
2. Байрнс, У. Дж. Менеджмент и культура / пер. с англ. под науч. ред. И. Чубарова / У. Дж. Байрнс. – М. : Высшая школа экономики, 2020. – 624 с.
3. Кросс-культурный менеджмент : учебник / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, И. П. Маличенко [и др.] ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 306 с.
4. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – М. : Юрайт, 2024. – 314 с.

СЕМИНАР 3

Критерии межкультурных различий в системе менеджмента

Ключевые слова: культура, межкультурные различия, критерии, Хофстеде, ценности, Клакхон, теория Э. Холла, параметры Тромпенаарса и Хэмпдэн-Тёрнера.

Вопросы

1. Критерии/параметры измерения межкультурных различий.
2. Ценностное определение межкультурных различий.
3. Концепция и критерии измерений межкультурных различий Г. Хофстеде.
4. Параметры выявления межкультурных различий Тромпенаарса и Хэмпдэн-Тёрнера.

Литература

1. Арзеева, Т. С. Сравнительный менеджмент / Т. С. Арзеева. – Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т., 2019. – 161 с.
2. Мейер, Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде / Э. Мейер. – М. : Библос, 2018. – 282 с.
3. Триандис, Г. Культура и социальное поведение / Г. Триандис. – М. : Форум, 2007. – 382 с.
4. Тромпенаарс, Ф. 4 типа корпоративных культур / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тёрнер. – Минск : Попурри, 2012. – 528 с.
5. Фаст, Дж. Язык тела; Холл, Э. Как понять иностранца без слов / пер. с англ. Ю.В. Емельянова / Дж. Фаст, Э. Холл. – М. : Вече, Персей, Аст, 1997. – 432 с.
6. Hofstede, G. Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture / G. Hofstede, R.R. McCrae // Cross-cultural Research. – 2004. – № 38 – (1). – 52–88.

СЕМИНАР 4

Модели управления в корпоративных культурах

Ключевые слова: культура, управление, национальные модели, корпоративная культура, компании.

Вопросы

1. Понятия корпоративной, организационной, деловой культуры.
2. Содержание и структура корпоративной культуры.
3. Миссия корпоративных культур.
4. Ценности корпоративных культур как основа управления.
5. Типы национальных управленческих моделей. Варианты типологии. Классификации Ф. Тромпенаарса
6. Национальные модели корпоративных культур и особенности менеджмента в них.

Литература

1. Койл, Д. Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций / Д. Койл. – М. : Азбука, 2018. – 272 с.
2. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. – М. : Юрайт, 2023. – 167 с.
3. Мейер, Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде / Э. Мейер. – М. : Библос, 2018. – 282 с.
4. Триандис, Г. Культура и социальное поведение / Г. Триандис. – М. : Форум, 2007. – 382 с.
5. Тромпенаарс, Ф. 4 типа корпоративных культур / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тёрнер. – Минск : Попурри, 2012. – 528 с.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа направлена на углубление знаний по дисциплине и побуждение студентов к мотивированной учебной деятельности и всестороннему усвоению учебного материала. Организация самостоятельной работы студентов предусматривает следующие формы: письменные работы (аналитическое эссе, составление конспекта), электронные презентации, изучение источников, устные выступления, посещение библиотек. Выполненная работа должна отражать степень усвоения студентом основных теоретических вопросов, умение самостоятельно мыслить, обобщать материал, определять достижения, проблемы, делать выводы. Формами контроля СРС являются проверка письменных работ, презентаций, собеседование, устный и письменный опрос.

3.2. Примерный перечень тем/заданий для управляемой самостоятельной работы студентов

Аналитическое эссе по теме «Критерии межкультурных различий в системе менеджмента»

Шаг 1. Выберите методику оценки/определения межкультурных различий.

Шаг 2. Изложите характеристики ее основных компонентов.

Шаг 3. Выберите компанию (предприятие, коллектив) и примените методику определения межкультурных различий.

Шаг 4. Сделайте выводы.

Тестовые задания

1. Назовите период возникновения кросскультурного менеджмента:

1) 1950-х гг.

2) 2000-х гг.

3) 1970-х гг.

2. Чем характеризуется современный этап развития кросскультурного менеджмента?

- 1) унификацией управления;
- 2) **разработкой стратегий управления межкультурными различиями;**
- 3) игнорированием межкультурных различий в менеджменте компаний.

3. Что такое межкультурная компетентность?

- 1) **система компетенций, направленная на знание, понимание, эффективную коммуникацию с другими культурами;**
- 2) знание английского языка;
- 3) создание психологического комфорта в компании.

4. Какому понятию соответствует следующее определение: «Область создания стратегий и методов управления бизнесом в условиях культурного разнообразия и различий»:

- 1) экономический менеджмент
- 2) **кросскультурный менеджмент**
- 3) инновационный менеджмент

5. Как называется стратегия управления межкультурными различиями, направленная на использование межкультурных различий при создании эффективного управления компаниями/предприятиями?

- 1) стратегия унификации;
- 2) **стратегия максимального использования межкультурных различий;**
- 3) стратегия минимизации межкультурных различий.

6. Назовите два глобальных критерия определения межкультурных различий:

- 1) **отношение к природе (окружающему миру); отношение к**
- 2) **отношению ко времени; отношению к людям;**
- 3) **отношению к пространству; отношению к природе.**

7. Какой термин соответствует следующему определению: «препятствия, возникающие при взаимодействии представителя одной культуры с носителем другой культуры»:

- 1) **межкультурные барьеры;**
- 2) межкультурная грамотность;
- 3) культурная чувствительность.

8. Кто является автором термина «культурный шок»?

- 1). Р. Портер;
- 2). Т. Адорно;
- 3). **К. Оберг.**

9. Сформулируйте основные ценности вашей компании (корпоративной культуры) и напишите самые основные:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

10. К какому типу корпоративной культуры относится компания, в которой преобладают принципы четкой иерархии и распределения функциональных обязанностей между сотрудниками каждого звена (этапа) деятельности?

- 1) «семья»;
- 2) **«Эйфелева башня»;**
- 3) «самонаводящаяся ракета»

3.3. Примерный перечень вопросов к зачету

по учебной дисциплине «Кросскультурный менеджмент»

1. Содержание кросскультурного менеджмента: актуальность, определение, цель, задачи.
2. Этапы развития кросскультурного менеджмента.
3. Кросскультурный и международный менеджмент.
4. Межкультурные различия: определение, актуальность исследования.
5. Межкультурные барьеры.
6. Концепция культурной грамотности Э. Хирша.
7. Культурный шок и способы его преодоления.
8. Стратегии управления межкультурными различиями.
9. Межкультурная компетентность: определение, структура.
10. Критерии определения межкультурных различий и управление ими.
11. Правила межкультурной компетентности.
12. Корпоративная культура: определение, структура.
13. Миссия и ценности корпоративных культур.
14. Национальные модели корпоративных культур и особенности управления компаниями.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А.М.ШИРОКОВА»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных зна-
ний имени А.М.Широкова
А.Л.Капилов

.....2024

Регистрационный №УД-02- /уч

КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебная программа учреждения высшего образования

по учебной дисциплине для специальности

6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации

2024 г.

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-0314-03-2023 для специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации и учебного плана по специальности

СОСТАВИТЕЛЬ:

Э.А. Усовская, профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова», кандидат культурологии, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А.А.Касперук, доцент кафедры инновационного управления Института бизнеса Белорусского государственного университета, кандидат культурологии, доцент;

В.А.Карпиевич, доцент кафедры философии и права Белорусского государственного технологического университета, кандидат исторических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»

(протокол № от .. 2024);

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

(протокол № 4 от 26.06.2024)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В учебной программе по учебной дисциплине «Кросскультурный менеджмент» рассматриваются ключевые вопросы генезиса, развития, содержания и стратегий кросскультурного менеджмента, открывающего возможность ознакомиться с различиями в системе управления культурными институтами и событиями.

Цель учебной дисциплины – получение системных знаний о содержании кросскультурного менеджмента в контексте знаний о межкультурных различиях.

Задачи:

- дать представление и понимание о значении межкультурных различий;
- выработать умение теоретического и практического анализа содержания кросскультурного менеджмента;
- сформировать знания о стратегиях кросскультурного менеджмента;
- выработать умение практического применения стратегий управления в корпоративных культурах/компаниях;
- выработать умение теоретического анализа и применения на практике моделей межкультурной компетентности в системе кросскультурного менеджмента.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны:

знать:

- отличительные характеристики кросскультурного менеджмента;
- стратегии кросскультурного менеджмента;
- основы управления корпоративными культурами.

уметь:

- выявлять факторы, влияющие на формирование межкультурных различий;
- применять на практике стратегии управления в компаниях;
- создавать презентации результатов проведенных исследований корпоративных культур.

иметь навыки:

принятия управленческих решений;

системного и сравнительного анализа моделей управления корпоративными культурами.

В процессе изучения учебной дисциплины «Кросскультурный менеджмент» у студентов должны быть сформированы и развиты следующие компетенции:

универсальная:

УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

базовая профессиональная:

БПК-9 Применять знания концептуально-теоретических основ менеджмента, использовать технологии менеджмента в деятельности организаций социокультурной сферы.

В рамках учебной дисциплины предусмотрены занятия в форме лекций, семинарских занятий. В ходе обучения применяются интерактивные, методы обучения, кейсы, тренинги, индивидуальные творческие задания, направленные на креативное развитие студентов.

Для очной (дневной) формы получения высшего образования учебная дисциплина рассчитана на 90 часов: в том числе 40 аудиторных часов (10 часов – лекций, 30 часов – семинарские занятия), 50 часов – самостоятельная работа.

Для заочной формы получения высшего образования учебная дисциплина рассчитана на 90 часов: в том числе 8 аудиторных часов (2 часа – лекции, 6 часов – семинарские занятия), 82 часа – самостоятельная работа.

Текущая аттестация проводится в форме аналитического эссе 1 раз в семестр по темам, определяемым преподавателем.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Категоризация кросскультурного менеджмента

Кросскультурный менеджмент как часть системы управления человеческими ресурсами и организациями. Разработка и применение грамотного ведения бизнеса в условиях межкультурных различий как ключевая цель кросскультурного менеджмента.

Актуальность кросскультурного менеджмента. Глобализация и глобальные вызовы. Ситуация поликультурности и необходимость адекватного диалога между национально-этническими культурами как условие и фактор формирования кросскультурного менеджмента.

Универсальный инструментарий и механизм управления организациями и проектами. Общее понимание межкультурных различий в системе менеджмента.

Становление кросскультурного менеджмента. Роль межкультурных и кросскультурных исследований в формировании кросскультурного менеджмента (Э. Холл, Р. Портер, Г. Хофстеде). Кросскультурные проекты А. Крёбера («Реестр культурных элементов») и Дж. Мёрдока («Группа межкультурных обзоров»). Общие принципы кросскультурных исследований Дж. Мёрдока (работы «Общий знаменатель культур» и «Фундаментальные характеристики культуры»). Создание «Ареальной картотеки человеческих отношений» (Human Relations Area File - HRAF).

Развитие международного бизнеса и его концепции (М. Портер, Г. Минцберг).

Тема 2. Межкультурные различия как основа кросскультурного менеджмента

Понятие межкультурных различий. Межкультурные различия как проявление культурно-национальной уникальности. Ценности, модели мышления и поведения в межкультурном понимании и управлении. Межкультурные барьеры и культурный шок. Концепция К. Оберга.

Универсалистский («гипотеза конвергенции») и дифференциалистский («гипотеза расхождения») в менеджменте. Стратегии международного менеджмента (национальная, мультинациональная, транснациональная).

Тема 3. Критерии межкультурных различий в системе менеджмента

Разнообразие критериев исследования межкультурных различий и их роли в менеджменте.

Ценности как основание кросскультурных исследований. Методика Ф. Клакхона-Ф. Стродтбека.

Способ жизни как матрица сравнительного анализа: С. Моррис.

Ценностный опросник Ф. Тромпенаарса.

Модель Г. Хофстеде. «Дистанция власти – степень неравномерности распределения власти с точки зрения данного общества»; «избегание неопределенности»; «маскулинность–феминность» как шкала измерения.

Кросскультурная модель Г. Триандиса. Понятие культурного синдрома. Шкала «простота–сложность»; «индивидуализм-коллективизм»; «открытость-закрытость».

Исследования Ч. Хэмден-Тёрнера, Дж. Зонефельда, Ч. Хэнди, Д. Койла.

Тема 4. Модели управления в корпоративных культурах

А. Файоль о корпоративном духе. Революция менеджеров и возникновение понятия «корпоративная культура». Т. Питерс и Р. Уотерман о значении корпоративной культуры. Подходы к пониманию корпоративной культуры. Соотношение дефиниций «корпоративная культура», «деловая культура», «организационная культура».

Миссия, ценности и стратегии корпоративных культур. Культурные особенности и корпоративные культуры. Типы корпоративных культур. Модели

управления в корпоративных культурах. Аутсайдерская- инсайдерская; стабильная-изменчивая; адхократическая-клановая модели менеджмента. Модели управления по Тромпенаарсу-Хемпден-Тёрнеру.

РЕПОЗИТОРИЙ ИСЗ

4.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА

по учебной дисциплине «Кросскультурный менеджмент»
(очная (дневная) форма получения высшего образования)

Номер раздела, темы, занятия	Название разделов и тем	Количество часов				
		Всего	Аудиторные			Форма контроля знаний
			Лекции	Практические (семинарские) занятия	Самостоятельная работа	
1	Категоризация кросскультурного менеджмента	18	2	6	10	Устный опрос
2	Межкультурные различия как основа кросскультурного менеджмента	20	2	8	10	Тест
3	Критерии межкультурных различий в системе менеджмента	18	2	8	8	Аналитическое эссе
4	Модели управления в корпоративных культурах	22	4	8	10	Электронная презентация
	Промежуточная аттестация	12			12	зачет
	ВСЕГО	90	10	30	50	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА
по учебной дисциплине «Кросскультурный менеджмент»
(заочная форма получения высшего образования)

Номер раз-дела, темы, занятия	Название разделов и тем	Количество часов				
		Всего	Аудиторные			Форма контроля знаний
			Лекции	Практические (семинарские) занятия	Самостоятельная работа	
1	Категоризация кросскультурного менеджмента	14	2		12	Уст-ный опрос
2	Межкультурные различия как основа кросскультурного менеджмента	20	2		18	Тест
3	Критерии межкультурных различий в системе менеджмента	22		2	20	Анали-тическое эссе
4	Модели управления в корпоративных культурах	22	2		20	Элек-трон-ная пре-зента-ция
	Промежуточная аттестация	12			12	зачет
	ВСЕГО	90	6	2	82	

4.3. Рекомендуемая литература

Основная

1. Арзеева, Т.С. Сравнительный менеджмент / Т.С. Арзеева. – Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т., 2019. – 161 с.
2. Байрнс, У. Дж. Менеджмент и культура / пер. с англ. под науч. ред. И. Чубарова/ У. Дж. Байрнс. – М. : Высшая школа экономики, 2020. – 624 с.
3. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 288 с.
4. Кросс-культурный менеджмент : учебник / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, И. П. Маличенко [и др.] ; Южный федеральный университет. – Ростов-н/Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 306 с.
5. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В.А. Макеев. – М. : Машиностроение, 2016. – 792 с.
6. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – М. : Юрайт, 2024. – 314 с.
7. Тромпенаарс, Ф. 4 типа корпоративной культуры / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тёрнер. – Минск : Попурри. – 528 с.

Дополнительная

1. Койл, Д. Культурный код. Секреты чрезвычайно успешных групп и организаций / Д. Койл. – М. : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2018. – 100 с.
2. Коновалова, В. Г. Управление организационной культурой : учебно-практическое пособие / В. Г. Коновалова. – М. : Проспект, 2015. – 308 с.
3. Минцберг, Г. Менеджмент: природа и структура организаций / Г. Минцберг. – М. : Эксмо, 2018. – 512 с.
4. Трейси, Б. Полная вовлеченность. Вдохновляйте, мотивируйте и раскрывайте все лучшее в своей команде / Б. Трейси. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 272 с.

5. Хезмондалш, Д. Культурные индустрии / Д. Хезмондалш. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2014. – 454 с.

6. Шелл, Р. Удачные переговоры. Уортонский метод / Р. Шелл. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 543 с.

7. D.T. Thomas, M.F. Peterson Cross-Cultural Management: Essential Concepts. – Maastricht: Maastricht University, 2018. – 317 p.

4.3. Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине

<https://journals.sagepub.com/home/ccm>

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00208825.2018.1480918>

Содержание

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
1.1. Курс лекций.....	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	80
2.1. Материалы к семинарским занятиям.....	80
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	84
3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов	84
3.2. Примерный перечень тем/заданий для управляемой самостоятельной работы студентов	84
3.3. Примерный перечень вопросов к зачету	87
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	88
4.1. Учебная программа	88
4.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	95
4.3. Рекомендуемая литература (основная и дополнительная)	97
4.4. Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине	98

Учебное электронное издание

Составитель
Усовская Элина Аркадьевна

КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальности
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации*

[Электронный ресурс]

Редактор *И. П. Сергачева*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 26.02.2025.
Гарнитура Times Roman. Объем 0,7 Мб

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-486-0



9 789855 474860