Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО

Уфимская государственная академия экономики и сервиса

Кафедра "Педагогики и психологии"

Контрольная работа

по дисциплине: "Организационное поведение"

тема: Управление межкультурными различиями в современных корпорациях

Выполнила:

студентка гр. ЭЗК-34

Яббарова Л.А.

Шифр: 02.08.702

Проверила: Исхакова З.Ф.

УФА -2010

Содержание

Введение

Глава 1. Модели межкультурных различий

1.1 Модель ценностной ориентации А. Клукхона и Ф. Стродтбска

1.2 Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде

Глава 2. Типы восприятия межкультурных различий

Глава 3. Адаптация и управление организаций в межкультурной среде

Заключение

Список литературы

Введение

Для выработки положительного отношения к межкультурным различиям нужно преодолеть культурную замкнутость, порождающую негативные реакции. Адаптация и интеграция в чужую культуру основываются не столько на знании языка, обычаев, норм и ценностей, сколько на личной заинтересованности в понимании ее ценностей и установок, тесном эмоциональном контакте с ее представителями. Это возможно, если человек длительное время живет в другой, отличной от родной, культуре, имеет там близких друзей, активно участвует в общественной жизни или воспитывается с детства в мультикультурной среде. Тем не менее случаи подлинного взаимопонимания в межкультурном общении крайне редки, поскольку требуют неординарных личных качеств, способности чутко и творчески воспринимать наследие своей и иной культур.

На организационную культуру компании, занимающееся международным бизнесом, оказывают влияние национальные, социальные, экономические, политические, юридические, этические особенности разных стран. Среди факторов которые необходимо учитывать в деловых отношениях между представителями разных культур, следует выделить средства невербальной коммуникации, они довольно часто являются причиной недопонимания и усложняют процесс общения. Мимика, жесты, взгляды, паузы, знаки приветствия, восклицания могут быть неправильно истолкованы или вызвать недоумение, так как имеют в чужой культуре другой, иногда противоположный смысл. Кроме того нельзя забывать, что существуют различия в установленных нормах и правилах поведения, в использовании жестов и других знаков (пристальный взгляд, поцелуй и т.п.), в принятых в конкретной стране в отношении мужчин и женщин.

Таким образом, изучение реальных ситуаций межкультурного контакта показывает, что люди по-разному воспринимают неродную культуру и ее представителей. Диапазон восприятия колеблется от полного отрицания существования иных культур до интеграции в новую культуру, когда ее нормы и ценности начинают восприниматься как свои собственные.

Глава 1. Модели межкультурных различий

Среди моделей, используемых для анализа межкультурных различий, наибольшую известность получили: модель ценностной ориентации А, Клукхопа и Ф. Стродтбека, модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде, выделение групп стран но признаку сходства культурных ценностей.

1.1 Модель ценностной ориентации А. Клукхона и Ф. Стродтбска

В модели, предложенной известными антропологами Л. Клукхоном и Ф. Стродтбеком для выявления меж культурных различий, предлагается использовать пятъ параметров.

Отношение людей к природе. В разных национальных культурах существует различное отношение к природе. Это может быть господство над природой, гармония либо подчинение ей, В ряде стран люди, противопоставляя себя природе и ощущая превосходство над ней пытаются подчинить себе окружающую среду, покорить природу. К ним относится и Россия.

Отношение ко времени. Представители различных культур по-разному относятся ко времени, имеют различную временную ориентацию: на прошлое, настоящее или будущее.

Во многих странах люди склонны считать время ограниченным ресурсом, например, к США, Германии. Представители восточных культур, например, в таких странах, как Китай, Индия, Япония, считают время неограниченным, бесконечным и неисчерпаемым. Страны, ориентированные на прошлое, ищут решение проблем в накопленном ранее опыте. Общество, ориентированное на настоящее, интepecyeт немедленный результат совершаемых действий и принятых решений. Страны, ориентированные на будущее, пытаются оцени последствия принимаемых сегодня решений в долгосрочной перспективе,

Различное отношение ко времени в разных национальных культурах формирует различные нормы деловой этики, связанные с продолжительностью и формой ведения пере говоров, возможностью опозданий, ритуалами и другими атрибутами международной деятельности менеджеров. Кроме того, отношение ко времени проявляется в организации в различном поведении представителей разных культур, в таких характеристиках сотруднике, как ну пунктуальность, умение распределять время, следование расписанию и соблюдению сроков.

Известна классификация Р. Льюисат в которой он по критерию времени выделяет моноактивные, полиакгивные и реактивные деловые культуры. В моноакгивной культуре важным является концентрация плодном деле в каждый конкретным момент времени. Ценится пунктуальность, умение сразу те сосредоточиться на главном. Опоздания недопустимы. Работа выполняется последовательно, одна за другой. Ярким представителем моноактнвной культуры является Германия,

Полиактивная культура предполагает одновременное выполнение нескольких дел. Опоздание часто находит оправдание и принимается во внимание, а если это относится к руководству, то воспринимается как нормальное явление и демонстрация значительности: "Начальство не опаздывает, a задерживается". На деловых встречах беседа начинается не с обсуждения дела, а создания общей неформальной атмосферы, обсуждение может перескакивать с одного вопроса ни другой часто приглашаются третьи лица, не имеющие прямого отношения к делу. Россия является страной с полиактивной культурой, где чисто время встречь назначается спонтанно, а не по плану, выполняется одновременно несколько дел, смешивается личная и деловая жизнь,

Для реактивной культуры характерна изменчивость решений в зависимости от ситуации, большая степень неопределенности в деловых отношениях.

Индивидуализм или коллективизм. В некоторых странах, например в США, Великобритании, Германии поощряется индивидуализм как одна из черт национальной культуры. Считается, что он обеспечивает независимость личности, самостоятельность, ответственность за свои поступки. В восточные странах важным считается коллективизм, сотрудничество, ориентация на групповые ценности. При этом отношения могут строиться на основе группового взаимодействия и групповой ответственности, как, например, в Японии. При коллективизме возможны также случаи, когда особое значение придается иерархии и структуре власти, что характерно для России.

Природа человека. В разных национальных культурах существуют различные представления о природе человека как носителе добра И зла. В ряде стран человека считают источником порока и применяют строгую систему правил, жесткий контроль поведения людей и санкции за нарушение установленных общественных норм .Примером может служить современный Сингапур, где безопасность и общественный порядок поддерживаются суровыми мерами наказания. В странах, где полагают, что люди по своей природе добродетельны, отношения основаны на доверий, уважении, взаимопонимании. В обществе, где преобладает точка зрения, что в людях ужинается добро и ало, вырабатываются меры, направленные на изменение людей и их поведения в лучшую сторону. Примером такого подхода являются большинство развитых стран Европы и Америки.

Отношение к жизни и деятельности. Существуют страны, где ярко выражена потребность людей заниматься активной деятельностью, целеустремленность, прагматический подход, желание достичь результатов. Примером такой ориентации общества на активную деятельность являются США, Другие страны ориентированы на жизнь как таковую, во всех се проявлениях. Люди отличаются эмоциональностью, непринужденностью, открытым проявлением чувств.

В ряде стран определяющим является соблюдение баланса между личной жизнью и профессиональной деятельностью. Это стремление находит отражение и умеренности, ограничении, контроле со стороны общества. Примером такого подхода является Швеция,

Система ценностных ориентаций, предложенная Л. Клукхоном и Ф. Стродтбеком, успешно используется для разработки конкретных рекомендаций по у правлению компаниями с учетом особенностей различных стран.

1.2 Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде

В исследовании различий национальных культур в деятельности дочерним компаний корпорации "АЙ-Би-Эм" в 64 странах мира, проведенном Гертом Хофстеде в 1990 г., сравнивались четыре параметра: дистанция власти, мужественность- женственность, индивидуализм— коллективизм, неприятие неопределенности. Последующее его исследование, проведенное в 23 странах совместно с М. Бондом в 1991 г., позволило выделить пятый параметр этой модели — долгосрочная ориентация

Дистанция власти. Дистанция власти определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц, В национальных культурах, для которых характерно обостренное восприятие различий в статусе, преобладают нормы и ценности, основанные па иерархических представлениях. В организационной культуре с больший дистанцией власти люди, обладающие ею, рассчитывают на особые права и привилегии; между руководителями и подчиненными существует много иерархических уровней; чаще встречается авторитарный стиль и централизация управления. В таких организациях значительно дифференцирована заработная плата, низка квалификация персонала низшего уровня.

В национальных культурах, где не придают такого большого значения различию в положении, руководители более доступны дня общения с подчиненными, выше вероятность децентрализации и участия работников в управлении компанией, значительна степень равенства между рабочими и служащими, относительно невелика дифференциация заработной платы, высок уровень квалификации работников низшего уровня.

Индивидуализм—коллективизм. Индивидуализм делает упор па достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп.

Если в культуре преобладает индивидуализм, сотрудники избегают вмешательства организации в личную жизнь, отстаивая свою независимость. Поощряется индивидуальная инициатива, при оценке и вознаграждении учитывается личный вклад, карьерный рост обеспечивается на основе компетенции и "рыночной стоимости" работника, отношения между сотрудниками часто носят формальный деловой характер

Мужественность—женственность. Этот параметр характеризует распределение ролей в обществе между мужчинами и женщинами и методы решения проблем. Сильное мужское начало в национальной культуре ассоциируется с настойчивостью, соперничеством, независимостью, самоутверждением, успехом. Сильное женское начало свидетельствует о сострадании, эмоциональных суждениях, заботе- помощи, теплых отношения солидарности. Исследования показали, что в разных странах ценности женщин меньше отличаются друг от друга, чем ценности мужчин, которые имеют более широкий диапазон от чрезмерной самоуверенности, с одной стороны, до близости к женским ценностям — с другой.

В организационной культуре мужская роль, предполагающая "жизнь для работы", означает ориентацию на достижение цели, а женская роли— "работа ради жизни", означает ориентацию на выполнение задания. Б организациях, где преобладает "мужская культура"-, руководители принимают решения на основе рационального мышления, конфликт носят характер открытого и жесткого противостояния. Доминируют такие ценности, как возможность признания, успехи, карьерного роста, материального благополучия, реализации амбиций.

Неопределенные неприятности. Эта характеристика демонстрирует, как чувствуют себя люди в неопределенных ситуациям, когда они не способны точно предсказывать будущие событий. Поведение представителей национальных культур, для которых свойственно значительное неприятие неопределенности, обусловлено тем, что они испытывают дискомфорт, если не уверены в будущем. Люди стремятся уменьшить неопределенность, с помощью правил, политики, регламентов так как воспринимают ее как угрозу безопасности. В национальные культурах, где Не придается большого значения неопределенности, установкой является восприятие жизни такой, какая она и есть.

Долгосрочная -краткосрочная ориентация. Преобладание долгосрочной ориентации в национальной культуре означает готовность общества жить со имя будущего. Люди могут отказывать себе в удовлетворении потребностей в настоящем, соглашаясь на инвестирование проектов и программ, которые завершатся при жизни следующих поколений. Они готовы к изменениям и резуль'1'а.гам, даже отрицательным. Это означает, что люди могут стойко переносить неудачи, надеясь на положительные изменения в будущем, отдаленном от жизни этот поколения.

При долгосрочной ориентации допускается существование не одной, а нескольких истиц и зависимости от существа происходящих событий. Традиции также не являются незыблемыми, они могут приспосабливаться к реальной действительности. Взаимоотношения между людьми во многом определяются соблюдаемым статусом. Однако существуют 011ределенные пределы для выполнения обязательств, связанных со статусом и социальным положением. В обществе придают значение таким ценностям, как упорство, долготерпение, бережливость, расчетливость, накопление, прагма! нзм. Долгосрочная ориентация характерна для национальной культуры стран Бостона: Китая, Японии, Гонконга и ряда других.

При краткосрочной ориентации высоко ценится Прошлое и акцентируется внимание на Настоящем. Большое значение имеют такие ценности, как уважение к традициям, выполнение общественного долга, соблюдение принятых социальных условностей. Из-за постоянного давления со стороны общества ощущается сильное стремление жить не хуже, чем другие, даже если, я го не но средствам, и никогда не терять чувство собственного достоинства. Существует потребность в поиске истины, люди ориентированы на быстрое получение результата. Бережливость не поощряется. К странам, где краткосрочная ориентация выражается достаточно ярко, относят США, Германию, Францию.

Глава 2. Типы восприятия межкультурных различий

На основе многочисленных исследований коммуникации культур западными учеными (М. Беннет и др.) выделены шесть типов реакции на другую культуру и ее представителей. Рассмотрим их последовательно, показывая направление прогрессивного развития позиции в отношении к иной культуре. Но сначала отметим, что любой тип восприятия не может рассматриваться как однозначная и константная характеристика индивида. В поведении одного и того же человека в зависимости от ситуации, стоящих перед ним задач отмечаются разные поведенческие установки, изменяющиеся по мере накопления жизненного опыта и знаний.

1. Отрицание различий культур — тип восприятия, основанный на уверенности в том, что все люди в мире разделяют (или обязаныразделять) одни и те же убеждения, установки, нормы поведения, ценности. Это типичная позиция обывателя, убежденного, что все должны думать и поступать так же как он.

Однако отрицание как тип реакции на иную культуру со временем обычно претерпевает изменения. Дело в том, что человек не может постоянно проявлять замкнутость и закрытость, сопротивляться давлению новых фактов, избегать встреч и тесного, эмоционально окрашенного общения с представителями других культур. В этом случае отрицание может модифицироваться в защитную реакцию.

2. Защита собственного культурного превосходства — тип восприятия, в основе которого лежит признание существования других культур, но при этом складывается устойчивое представление о том, что ценности и обычаи чужой культуры представляют угрозу привычному порядку вещей, мировоззренческим устоям, сложившемуся образу жизни. Это достаточно активная (порой агрессивная) позиция, реализующаяся в утверждении непременного собственного культурного превосходства и пренебрежении к другим культурам.

Межкультурные различия при защитной реакции не просто не игнорируются; напротив, они отчетливо фиксируются как негативные стереотипы другой культуры. Все люди оказываются разделенными по признаку "мы" (хорошие, правильные, культурные и т.п.) и "они" (полная противоположность). При этом набор негативных характеристик, как правило, приписывается всем членам инокультурной группы и каждому из них в отдельности. Типичные ситуации, когда формирование защитной реакции практически неизбежно: контакты представителей разных рас, внешне, физически отличающихся друг от друга; взаимодействие групп иммигрантов и коренного населения; адаптация отдельных "чужаков" в новой культуре — студентов и специалистов, обучающихся за рубежом, иностранных рабочих, сотрудников международных организаций и иностранных компаний и т.д.

Может показаться, что люди разных рас, национальностей или конфессий обязательно понравятся или поймут друг друга, если вступят в прямой контакт, познакомятся поближе. Однако при низком уровне межкультурной компетентности, которым характеризуется "защитное" восприятие чужой культуры, происходит нечто противоположное — негативные стереотипы и проявления агрессивности лишь усиливаются. Формирование защитной модели поведения и восприятия происходит как непосредственно, в межличностном общении, так и опосредуется социальными институтами, в том числе и политическими.

3. Минимизация культурных различий — достаточно продвинутый способ восприятия других культур. Ею характеризуют признание возможности существования инокультурных ценностей, норм, форм поведения и поиск общих объединяющих черт. Такой была типичная реакция советского человека на межкультурные различия внутри страны, когда ценностное содержание национальных культур, этнических и религиозных групп оказывалось скрытым стереотипными общесоветскими символами (об этом свидетельствует известная формулировка "новая историческая общность людей — советский народ").

Гораздо реже по сравнению с описанными выше типами межкультурного восприятия (даже в стабильной ситуации, а тем более в моменты кризиса) встречаются варианты позитивного отношения к межкультурным различиям, когда человек способен принять существование другой самобытной культуры, адаптироваться к ней, интегрироваться в нее.

4. Принятие существования межкультурных различий — тип межкультурного восприятия, характеризующийся знанием другой культуры, в целом благожелательным к ней отношением, не предполагающим вместе с тем активного проникновения в инокультурную среду.

5. Адаптация к новой культуре — позитивное отношение к другой культуре, восприятие ее норм и ценностей, умение жить и действовать по ее правилам при сохранении собственной культурной идентичности.

6. Интеграция и в родную, и в новую культуры — тип реакции поликультурной личности, интериоризирующей инокультурные нормы и ценности в такой степени, в которой они начинают восприниматься как свои собственные, родные.

Глава 3. Адаптация и управление организаций в межкультурной среде

Развитие международного бизнеса способствует процессу сближения, появлению все большего культурного сходства в организационном поведении многонациональных компаний. В результате возникает Международная система ценностей — космонолитиэированная организационная культура, связывающая различные национальные культуры. Этот процесс взаимопроникновения, формирования общего в культуре компании разных стран стали называть интернационализацией организационной культуры.

Интернационализация проявляется, прежде всего, в изменении деловой культуры. Многие ее элементы становятся общими и даже стандартными для компаний разных стран. Проведение переговоров, организация встреч, презентаций, протокол и другие атрибуты деловой культуры становятся все более и более похожими и практически ничем не отличаются друг от друга.

С другой стороны, как показывает практика международного бизнеса, попытка использования корпорацией своей организационной культуры л другой стране, как правило, привода к неудачам, так как она противоречит принятой системе ценностей и стереотипам национального поведения.

Безусловно, материнская компания оказывает влияние на нормы поведения сотрудников дочерних. подразделений корпорации, расположенных в других странах. Однако персонал\* в основном состоящий из местных жителей, является носителем национальной культуры и это не может не оказывать влияния на культуру дочерней компании. В результате приспособления организационной культуры к местным культурным особенностям в зарубежных подразделениях формируется так называемая "субкультура"

Таким образом, многонациональные корпорации, распространяя за рубежом свои собственные принципы и нормы поведения, вынуждены воспринимать местные условия и приспосабливать организационную культуру к национальным особенностям других стран. И чем сильнее межкультурные различия, тем острее стоит для компании проблема адаптации.

В результате взаимного влияния различных культур в многонациональной компании происходит ее мультикульгуралиэация. Мультикультурализация означает формирование мудьтинационалыной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

Менеджерами зарубежных подразделений могут быть выходцы из страны материнской компании, выходцы из третьих стран, а также местные жители. Менеджер -экспатриант— это менеджер из страны, в которой расположен главный офис (штаб-квартира) фирмы, получивший назначение в Другую страну. Экспатрианты могут быть также выходцами из третьей страны. Граждане принимающей страны — сотрудники компании из числа местного населения. Граждане страны головной компании — сотрудники, направленные из страны, в которой находится головной офис (штаб-квартира), являющиеся гражданами государства-учредителя компании. Граждане третьих стран — лица, приглашенные. Из других стран, в которых не расположена штаб-квартира или филиал компании.

Выход компании ин международный уровень предполагает, что менеджеры обязаны сотрудничать с представителями разных культур. Следовательно, возникает необходимость получения навыков межкультурного общения, восприятия культурных особенностей других стран и адаптации к культурным различиям, нужных для работы как в самой организации, так и за ее пределами. В международном бизнесе существуют хорошо зарекомендовавшие себя правила и приемы, которые достаточно широко используются компаниями для того, чтобы процесс культурной адаптации протекал более успешна и положительно повлиял на эффективность ее деятельности. Если компании впервые выходит на международный рынок, то в этом случае лучше выбирать страну с родственной культурой. Дальнейшее расширение международной деятельности и выход па рынки стран с другой культурой считается целесообразным, если накоплен достаточный опыт работы в странах, относящихся по сходству культур к одной группе, и имеются хорошие потенциальные возможности для преодоления межкультурных различий.

Получила распространение практика приглашать на руководящие должности в главным офис топ-менеджеров других национальностей, имеющих успешный опыт работы в иностранных компаниях на ключевых международных рынках приглашающей их стороны, как видно из нижеприведенного примера.

Часто менеджеры компании получают назначение в другие страны, где в процессе культурной адаптации им приходится преодолевать такие препятствия и барьеры, как язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение и др.

Среди многочисленных факторов, которые противодействуют культурной адаптации и осложняют этот процесс, можно выделить следующие наиболее важные; культурные различия, лит организационной культуры, особенности восприятия, этноцентризм; культурный шок.

Культурные различии. Работа в иной культурной среде требует от менеджеров осознания культурных различий между странами и степени отличий их социальных систем. Адаптация в стране со схожими культурными ценностями, как правило, проходит менее болезненно, чем там, где межкультурные различия значительны. Признание многообразия культур предполагает не только адаптацию к различиям, но также их изучение и оценку, а также использование различий дли повышения эффективности деятельности компании.

Различным странами известной мере соответствует определенный тин организационной культуры, имеющий отличительные признаки и характеристики. Известен ряд классификаций типов, или моделей организационной (управленческой) культуры, предложенных различными ученными, среди которых получила признание типология, разработанная ф. Тромпенаарсом и Ч. Хампден-Тернером. В ее основе такие организационные характеристики, как степень централизации управления, степень формализации управления и целевая ориентация деятельности. Выделены 4 типа организационной культуры:

1. "семья" характерна высокая степень иерархичности и централизации управления. Властная вертикаль содержит множество уровней и большую дистанцию власти. Однако этот тип культуры отличается низкой степенью формализации. Отношения в компании строятся на патерналистских принципах. Руководитель компании выполняет роль "отца", сотрудники компании — "дети". Они ориентированы на выполнение указание сверху. Культивируются семейные неформальные отношения, высок авторитет руководителя как старшего в "семье". Такой тип культуры наиболее близок японским компаниям.

2. Организационная культура "Эйфелева башня" близка типу культуры "семья" она также имеет иерархическую структуру, вертикаль власти и централизацию и принятии решений. Однако отличается от "семьи" высокой степенью нормализации управления. Для каждого сотрудника компании определена своя роль и формально закреплены в соответствующих регламентах функциональные обязанности. Со стороны руководства осуществляется строгий контроль да их выполнением. Отношения строятся по принципу строгой субординации. Сокращение дистанции власти, минуя определенные уровни иерархии, недопустимо.

3. "Управляемая ракета" — тип организационной культуры, характеризуется низкой степенью централизации управления, незначительной дистанцией власти, развитием горизонтальных связей, ориентацией сотрудников на достижение целей. В организациях с такой культурой используются матричные и проектные структуры, создаются временные группы и команды. При делегировании функции в "управляемой ракете" сохраняемся достаточно высокая степень формализации управления.

4.Для типа организационной культуры "инкубатор", так же как и для "управляемой ракеты", характерны низкая степень централизации управления и незначительная дистанция власти. Отличия состоят в невысокой степени формализации и целевой ориентации на развитие личных способностей сотрудников. Руководство компании прилагает усилия, направленные на повышение уровня профессионализма, развитие личности, предоставление возможностей для роста, самовыражения и раскрытия творческого потенциала сотрудников. Для компаний с типом культуры "инкубатор" характерны инновации и постоянные изменения.

В разных странах и регионах преобладает та или иная описанная выше модель, в наибольшей мере отвечающая национальным, этическим, историческим особенностям, принятым социальным и культуризм нормам, правилам, традициям. Однако в числам, виде она встречается крайне редко.

Культурный шок — это ощущение растерянности, опасности, тревоги, беспомощности вызванное непониманием системы ценностей чужой культуры. Причин, вызывающих культурный шок, множество. Он возникает как реакция на различия и языке, в формах проявления вежливости, традиций, бытовых условий, в климате, нечестие и ассортименте нищи, особенностях денежной системы, делового этикета. Например, у работников иностранных компаний, приезжающих в Россию, возникает сильное беспокойство по поводу качества питьевой йоды, пресловутых российских морозов, появляется чрезмерное чувство тревоги за безопасность своей жизни, их шокируют необходимость "пить до дна" и многократно "на посошок", крепкие объятия и трехкратные поцелуи на прощание.

У российских менеджеров возникают за рубежом ощущения растерянности и беспомощности в связи с языковыми барьерами, неумением расслабиться и чувствовать себя как псе, обилие и разнообразие товаров создают трудности с их выбором, в том числе из-за. непонимания, для чего они предназначены, в чем их различие и т. п. Проблемы восприятия, стереотипы и этноцентризм усиливают культурный шок. Е результате столкновения с чужой культурен менеджер перестает понимать, что происходит вокруг него, растет чувство неуверенности, беспомощности, затем появляются раздражение и злость, вызванные потерей привычных ценностных ориентиров.

Культурный шок, являясь частью процесса адаптации, проходит в своем развитии несколько этапов. На первая этапе экспатрианты с интересом и любопытством наблюдают за новыми условиям и жизни, работы и культуры. Эти первые впечатления, как правило, благоприятны. Затем наступает период фрустрации. Люди начинают ощущать беспокойство, смятение и разочарование, когда они сталкиваются с проблемами, вызванными языковыми трудностями необычным поведением, непривычными действиями окружающих. Эти ощущения перерастают на третьем элите в состояние подавленности, незащищенности, раздражения и озлобления от столкновения с различными проявлениями чужой культуры. Этот период часто связан с потерей уверенности в себе, развитием, комплекса неполноценности, дезориентацией. Известны случаи, когда люди, не сумели преодолеть культурный шок, уезжали из страны. Если критический период удается преодолеть, то наступает этап адаптации, для которого характерно постепенное привыкание к повой культуре, понимание и принятие ее Ценностей, освоение местных традиций, расширение круга знакомых, появление друзей, положительная оценку отдельных аспектов чужой национальной культуры и критическое переосмысление своей.

Помимо четырех рассмотренных выше этапов, выделяют этап реверсивного культурного шока, который наступает при возвращении домой. Экспатрианты испытывают все те же ощущения и состояния. Сначала волнение и радость от встречи с родными, знакомыми, друзьями\* от позитивных перемен. Затем наступает растерянность от того, что ситуация изменилась за Бремя отсутствия не в лучшую сторону. Изменение статуса на работе, необходимость отстаивать свое положение в компании, несовпадение ожиданий с реальностью вызывают сначала раздражение, потом беспокойство и подавленность. После частичного принятия системы ценностей другой культуры процесс адаптации в своей стране связан с переоценкой и возвращением к национальным ценностям и традициям.

Чтобы помочь своим сотрудниками, направляемым для работы в другие страны, компании рекомендуется осуществлять ряд мер, включающих тщательный отбор, назначение на должность с учетом совместимости наций, предварительные обучение, ориентацию и поддержку, подготовку возращения на родину.

Тщательный отбор. Среди мер, которые позволяют избежать или смягчить культурный шок, особо необходимо уделять внимание тщательному отбору сотрудников. При отборе кандидатов следует основываемся не только на высоком уровне квалификации и результатах их деятельности в родной стране, но и учитывать такие характеристики и установки, кап низкий уровень этноцентризма, желание работать в другой стране, поддержка супругой (супругом) и другими членами семьи нового назначения, свободное владение языком страны пребывания, опыт поездок в данный регион, умение контролировать cтреcc.

Назначение на должность с учетом совместимости наций. Культурная адаптации приходит значительно быстрее, если экспатриант назначается в страну, культура которой похожа из его собственную, имеет общие национальные, религиозные, исторические корни.

Предварительное обучение. Предварительное обучение до отъезда включает мероприятия по подготовке экспатрианта к назначению в другую страну и предполагает изучение языка, ознакомление сотрудников с географией, историей, религией. культурой, обычаями, политической обстановкой, экономическими условиями, климатом. Предварительная подготовка может по значительной мере ослабить неблагоприятные последствия культурного шока для экспатрианта и его семьи.

Ориентация и поддержка. После переезда в новую страну необходимо, чтобы организация оказывал а помощь своему сотруднику. Многие компании закрепляют за ним наставника, в роли которого может быть предшественник менеджера, экспатриант более высокого ранга, местный сотрудник этой компании иди местные группы поддержки. Основная задача этого этапа адаптации — оказание помощи по переезду и обустройству, знакомство с культурой, обычаями, нормами поведения, обучение языку.

Подготовка к возвращению на родину. Процесс возвращения, связанный с переходом на одной культуры в другую, также требует специальной подготовки, включающей разработку организацией политики репатриации И программ Помощи возвращающимся работникам. Они предусматривают материальные компенсации, так как сотрудники лишаются заграничных привилегий и надбавок, включают планирование карьеры, обучение н другие мероприятия, направленное на ослабление реверсивного культурного шока.

В связи с глобализацией международного бизнеса существенное Внимание уделяется развитию у персонал а многонациональных компаний навыков межкультурной восприимчивости и адаптивности. Разработаны специальные программы обучения, целью которых является знакомство с ценностями, взглядами, традициями, религией, нормами поведения, принятыми в равных культурах, сравнение культу р с позитивной стороны, преодоление агнонентризма.

Для адаптации к многообразию национальных культур сотрудниками мультинациональных компаний необходимо развивать культурную эмпатию. Эмпатия культур означает знание культурных различий, их высокую оценку и использование в деловых отношениях. Признание вклада. который вносит каждая культура в деятельность компании, использование культурных отличий сотрудников для достижения общих целен создают такую атмосферу сотрудничества, в которой игнорируется национальность и акцентируется внимание исключительно на деловых качествах и способностях работников.

В компаниях, занимающихся международным бизнесом но всему миру, идет подготовка транскультурных менеджеров. В отличие от менеджеров-экспатриантов они должны быть готовы к работе а нескольких разных культурах. Как правило, транскультурные менеджеры свободно владеют несколькими иностранными языками, имеют низкий уровень этноцентризма, высокие адаптивные способности и межкультурную восприимчивость. Изучение культурного разнообразия, уважение к представителям любой национальной культуры позволяет менеджерам отбирать самое ценное и налаживать межкультурное взаимодействие сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей, что способствует повышению эффективности деятельности компании.

Заключение

Принимая решение о выходе компании на международный рынок. Предпочтительнее выбирать страну с родственной культурой. Дальнейшее расширенна международной деятельности в стрекая с другой культурой считается целесообразный, если накоплен достаточный опыт работы в странах, относящихся к одной группе, и имеются хорошие потенциальные возможности для преодоления межкультурных различий.

Успех международной интеграции при создании различных союзов. альянсов, партнерских соглашений, совместных предприятий во многом определяется выбором зарубежного партнере. Лучшее понимание ценностей и особенностей поведения потенциальный партнеров из группы С1рвк со схожей культурой облегчает падение переговоров, согласование целей, нахождение взаимных интересов и форм сотрудничества, повышает степень доверия, способствует снижению риска.

При создании дочерний компании за рубежом необходимо учитывать, что при прочих равных условиях различие в национальных культурах может оказаться труднопреодолимым барьером, фактором, который может иметь решающее значение в обеспечении аффективной деятельности В другой страна.

Перевод менеджеров из одного зарубежного подразделения мультинациональной компании в другое с чужой культурой должен быть обеспечен комплексной подготовкой, включающей обучение и поддержку. Перевод персонала в страны с близкой культурой минимизирует культурный шок. усилия и затраты компании, связанные с адаптацией сотрудников.

Чем резче выражены культурные различия между странами, тем выше потребность и необходимость адаптации организационной культуры в зарубежный подразделениях мультинациональной компании, учитывающей особенности национальной культуры. Это касается изменение стиля и методов управления, стандартных процедур, системы мотивации сотрудников компании из местного населении с учетом особенностей страны, ценностей и других аспектов национальной культуры.

межкультурный культурный традиция мультинациональный

Список использованной литературы

1. Барков, С. А. Социология организаций : учеб. пособие / С. А. Барков. – М.: Изд-во МГУ, 2004.

2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник для вузов / О. С. Виханский . –М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2004.

3. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: монография / Э. А. Капитонов. – М.: Альфа – Пресс, 2005.

4. Карпов, А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента Журнал практического психолога. – 2007. - № 4

5. Карцев, Е. А. Об институциональном содержании корпоративной культуры: Философско-хозяйственный аспект Философия хозяйства. – 2006. - № 4-5.

6. Кремнева, Н. Ю. Формирование корпоративной культуры : инновации и стереотипы,2007. - № 7.

7.Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. Организационное поведение, 2004

8. Персикова Т. Н. Феномен корпоративной культуры в современной России (сопоставительный анализ корпоративных культур в российских и иностранных организациях),2007

9. Фей, К.Организационная культура и эффективность: российский контекст, Вопросы экономики. – 2005. – № 4.