**Курсовая работа**

**«Корпоративная культура в международных компаниях и пути ее совершенствования»**

**Введение**

Сегодня никто не станет подвергать сомнению факт политической, экономической и культурной интеграции, происходящей в процессе глобализации в современном мире. Страны и народы активно сотрудничают и взаимодействуют во всех сферах жизни, будь то политика, экономика или культура, на разных уровнях – от личного общения до международных встреч, используя последние достижения информационных технологий (телевизионные мосты, компьютерные сети, Интернет). Кто-то однажды сказал, что в некотором роде вся наша жизнь есть опыт межкультурного общения.

Процесс глобализации, охвативший сегодня все сферы жизни во всем мире, не оставил в стороне и Россию. Мы сотрудничаем в международных политических, экономических и профессиональных организациях, участвуем в международных форумах и конференциях, работаем в многонациональных компаниях, обмениваемся опытом в производственной и профессиональной сферах, пишем друзьям письма по электронной почте, наши студенты обучаются за рубежом, российские туристы путешествуют по всему миру.

Чтобы поддерживать эти разнообразные и многоуровневые контакты, сегодня многие в России (от школьников до дипломированных специалистов) занимаются изучением английского языка, поскольку именно этот язык наиболее активно используется в международном общении. Начав изучать любой иностранный язык, обучаемые достаточно быстро убеждаются в том, что помимо чисто лингвистических норм и правил (фонетики, грамматики, синтаксиса) им приходится усваивать нормы и правила иноязычной культуры.

Понятие «культура» необходимо для восприятия поведения людей в целом, во всем мире и внутри отдельно взятой страны. Представление о том, что такое культура, уходит корнями в такие науки, как социология, психология, антропология, исследующие человеческое поведение и взаимосвязь между человеком и его поступками, с одной стороны, и между человеком и окружающей средой (социальной, географической, культурной, производственной и т.д.) – с другой.

В сущности, культура или культурное окружение людей представляет собой способ приспособления к существующей физической и биологической среде. Обычаи, традиции, общепринятые нормы поведения, необходимые для выживания и развития, передаются в каждом народе из поколения в поколение. Со временем люди уже не отдают себе отчета в происхождении того кладезя мудрости, которым они владеют, и последующие поколения воспринимают унаследованную «правду о жизни» как нечто само собой разумеющееся, как данное, как непоколебимую истину.

Общество создает свои табу и ценности, приучая людей отличать поощряемые им нормы поведения от нерекомендуемых или запрещенных. Культура влияет и сама находится под влиянием любого проявления человеческой жизнедеятельности. Люди вырастают и воспитываются в обществе, руководствуясь его здравым смыслом, и культурно запрограммированный мозг индивида обычно блокирует (не принимает), игнорирует то, что противоречит принятой и признанной в данном обществе «правде» жизни. Культура облегчает жизнь, предоставляя готовые решения проблем, устанавливая модели взаимоотношений и пути сохранения единства нации, группы, организации и т.д.

Благодаря полученному опыту межкультурного общения мы смотрим на мир шире и терпимее относимся к культурному своеобразию других людей. А если это сопровождается теоретическим изучением феномена культуры, мы не только получаем представление о том, как улучшить взаимоотношения с людьми, но реально осознаем воздействие собственной культуры на нас, наше мировосприятие и поведение. Культурное воспитание может не только свести к минимуму культурный шок и увеличить опыт межкультурного общения, но и способствовать профессиональному росту и эффективности организации в целом. Культурная чуткость должна научить нас тому, что культура и поведение – это понятия относительные, а следовательно, мы должны быть менее категоричными и более терпимыми в человеческих взаимоотношениях.

Как следует из анализа зарубежных публикаций, посвященных теории организации, в прошлом многие исследователи воспринимали культурные различия как барьер, мешающий общению и совместной деятельности. Сегодня же руководители крупнейших корпораций, достигших успеха в своей области, признают, что если разумно и правильно использовать культурные различия, они превращаются в источники дополнительных возможностей.

Корпоративная (или организационная) культура как одна из форм проявления культуры общества создается и действует по тем же законам, что и любая другая социальная культура, но отличается своими особенностями. Понятие корпоративной культуры достаточно ново для России, хотя уже давно и активно исследуется за рубежом. Но сегодня и мы, будучи частью «глобальной деревни» и активно участвуя во всех сферах ее жизнедеятельности, должны уметь управлять процессами, происходящими в многонациональных организациях, должны осознавать влияние национальной и корпоративной культуры на поведение человека и уметь применять полученные знания и навыки для достижения наилучших результатов своей деятельности.

**1. Культура, организация, корпоративная культура**

* 1. **История возникновения понятия корпоративная культура**

Изучение корпоративной культуры вызвано следующими основными причинами:

1. Феномен культуры реален и имеет большое значение для общества в целом, организации, группы внутри нее или даже отдельно взятого индивида. Любое явление такой значимости следует изучать.

2. Производственную деятельность и индивида, и организации в целом, равно как и отношение людей к организации невозможно понять без учета организационной культуры. Многие исследования сегодня подтверждают, что эффективность деятельности организации зависит от типа или силы организационной культуры.

3. Понятие корпоративной культуры часто путают или смешивают с понятиями организационного климата, идеологии, философии, стиля, методов управления людьми и т.д. Если мы хотим использовать это понятие на благо общества, организации и личности, необходимо вычленить его из ряда ему подобных, наделить четким определением и построить его теоретическую базу.

4. Культурные воздействия сильны, следуют определенным моделям, а также требуют подражания и прогнозирования.

Объясним последнее положение подробнее.

***Сила воздействия.*** Любой человек, хоть раз побывавший в других странах, понимает, насколько сильно может быть воздействие других культур. Это явление получило название культурного шока. Мы сталкиваемся с новым языком, странными обычаями, незнакомыми видами, звуками, запахами и непредсказуемыми поведенческими реакциями со стороны местных жителей и порой не можем почувствовать себя легко и свободно. Как правило, в новом культурном окружении при столкновении с новыми культурными артефактами все наши органы чувств и восприятия обостряются. Аналогичное, хотя и меньшее воздействие мы испытываем при переходе в другую организацию, корпоративная культура которой отличается от привычной для нас, или даже при переходе из одного отдела в другой в рамках одной организации.

***Следование модели*.** Психологически эффект воздействия корпоративной культуры оказывается сильнее индивидуального воздействия отдельного человека, поскольку определенный стиль поведения распространяется на многих членов организации, сотрудники которой воспринимают его как норму, как нечто намеренное и запрограммированное, а не случайное или немотовированное. Возникает вопрос, почему мы ищем модели и образцы, почему нам не достаточно просто отметить для себя, что в этой организации происходит? Прежде всего, сталкиваясь со случайным и непредсказуемым, человек испытывает состояние внутреннего беспокойства, поскольку не может предвидеть, а следовательно, быть готовым к тому, что за этим последует. Если, на наш взгляд, в воспринимаемом нами окружающем мире нет никакого порядка, мы моделируем поведение других по собственным образцам, так как понимаем, что наше поведение подчиняется определенным правилам.

***Потребность в подражании культурному окружению*.** Оказавшись в новой культурной среде, мы испытываем острую потребность реагировать на нее и вести себя в ней «как надо», нам хочется вписаться в нее, снять напряженность, вызванную неизвестностью, быть принятым, установить связь с людьми и т.д. Нам трудно просто наблюдать за окружающим, ощущая неловкость или отчуждение. Мы стремимся понять, чего от нас ждут, и подчиняться правилам нового культурного окружения. При этом, если мы не знаем, как это сделать, или если неизбежный конформизм подорвет ощущение собственной идентичности, неловкость может перейти в гнев, недовольство, агрессивность.

***Необходимость прогнозировать ситуацию*.** В новом культурном окружении мы испытываем стремление наделять смыслом все аспекты происходящего и придавать им определенное значение, порой преувеличивая степень реальных намерений участников процесса коммуникации. Например, переходя на работу из организации, где было принято общаться вежливо и спокойно, в компанию, где нормой поведения считается напористое, а порой и агрессивное отношение руководителей к подчиненным, молодой сотрудник воспринимает резкую манеру руководства как личную угрозу и часто реагирует на подобное обращение слишком осторожно и пассивно. И чем осторожнее, мягче и неувереннее становится его поведение, тем более оно не соответствует корпоративным нормам компании, в которой принято отстаивать свою точку зрения и противостоять конфронтации.

Учитывая влияние корпоративной культуры как на отдельного индивида, так и на общество в целом, следует признать, что существует настоятельная теоретическая и практическая необходимость в изучении этого феномена.

Исследователи всего мира давно занимаются построением теории организации, изучая ее структуру и функционирование, поведение людей и взаимодействие групп внутри нее. Но до 1970 г. лишь изредка и косвенно в литературе встречались упоминания об организационной или корпоративной культуре. Например, одно из первых высказываний, отдаленно связанных с культурой в организации, было сделано М. Шерифом в 1936 г., когда он говорил о понятии социальных норм. В 1939 г. Левин, Липпитт и Уайт использовали идею климата в организации. В 1951 г. Левин писал о групповой атмосфере; Картрайт и Зандер в 1953 г. – о групповом мышлении. К. Арджирис в 1958 г. употреблял термин «климат» вместе с термином «неформальная культура». Д. МакГрегор в 1960 г. пользовался понятием «управленческий климат». Литвин и Стрингер в своих работах 1966, 1968 г. употребляли понятия «мотивация и организационный климат». В конце 60-х годов термины «культура» и «климат» в организации использовались многими исследователями взаимозаменяемо, это можно заметить в работах Литвина и Стрингера (1968 г.), Шнейдера и Бартлета (1968, 1970 г.) Может быть, идея корпоративной культуры восходит к так называемым Готорнским экспериментам, которые проводились с 1925 по 1932 г. на одном из заводов в штате Иллинойс, когда благодаря анонимным опросам рабочих и служащих стало очевидным, что на заводе существовали неофициальные нормы поведения, в отдельных случаях препятствующие попыткам руководства усовершенствовать производство. Именно после Готторнских исследований ученые стали задумываться о влиянии человеческих отношений и общения в коллективе на производительность труда.

В 1957 г. Крис Арджирис разработал основы теории человеческих отношений на производстве, которые в 1960 г. были использованы Д. МакГрегором при создании теории Х и теории Y. Сторонники теории Х считают, что рабочие при всяком удобном случае стараются уклоняться от своего дела и трудятся лишь затем, чтобы получать деньги. Следовательно, ими необходимо руководить, контролировать их деятельность и угрожать наказаниями – только тогда организация сможет выполнить поставленные перед нею задачи. Согласно теории Y, работа – естественное состояние человека, рабочие внутренне дисциплинированны и будут преданны организации, если ее политика сможет увязать потребности рабочих в совершенствовании и самовыражении с задачами организации. Рабочим присуще стремление к творчеству и ответственность за выполнение своих задач.

В 70-е годы мысль о том, что организации имеют свои «культуры», высказывалась несколькими исследователями, например П. Тернером в 1971 г., С. Ганди в 1978 г., А. Петтигру в 1979 г. Основы теории организационной культуры, как считают многие ученые, были заложены антропологом Клифордом Гертцем в его книге «The Interpretation of Cultures», увидавшей свет в 1973 г.

Начало 80-х годов ознаменовалось возросшим интересом к организационной культуре, этой теме было посвящено много публикаций, а культурологический подход выделился в качестве самостоятельного в теории организации.

Некоторые авторы придерживаются мнения, что организационная культура является объединяющей силой внутри организации и имеет свое реальное материальное выражение, и что руководство организации может идентифицировать ее и управлять ею для достижения лучших результатов в работе организации. Например, Т. Петерс и Р. Ватерман, а также Т. Дил и А. Кеннеди говорят о возможности достижения совершенства и положительного результата в работе организации лишь путем признания и усвоения единых корпоративных ценностей.

В работах, посвященных организационному климату (М. Шнейдер, 1979 г.), организационному познанию (К. Арджирис и Д. Шон, 1978 г.), значению корпоративной истории и роли основателей компании в ее культуре (А. Петтигру, 1985 г.), основным понятиям корпоративной культуры (Э. Шейн, 1987 г.), прослеживается идея о том, что культура – это коллективная совесть организации и что менеджеры могут управлять, манипулировать ею. Согласно Юнгу, все теоретики организационной культуры сходятся в одном: культура – это объединяющее понятие, отражающее, с одной стороны, социальное единство и сплоченность организации, а с другой – эффективность ее деятельности.

В 1979 г. А. Петтигру опубликовал статью о культуре, в которой он представил исследователям теории организации антропологическую концепцию культуры и показал, как родственные понятия (символизм, миф, ритуал и т.д.) можно использовать в организационном анализе. В 1982 г. Т. Дил и А. Кеннеди не только разрабатывали подобные идеи, но и доводили их до широкой публики. В том же году журнал «Organizational Dynamics» посвятил целый номер вопросам культуры, обращая особое внимание на необходимость осознания ее значимости для менеджеров. Именно эти издания и ознаменовали собой начало исследования организационной культуры и попытку дать научное объяснение этому феномену.

В 80-е годы концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации. Многие авторы, такие как Э. Шейн, стали рассматривать культуру как новое направление мысли в теории организации. Если до этого исследователи теории организации выделяли власть и правила, то культурологи (последователи культурологического направления) акцентировали свое внимание на ценностях и нормах. Если первые считали, что принятие решений в компании основывается на рациональном поведении, то вторые подчеркивали важность убеждений и представлений. Интерес к корпоративной культуре поддерживался надеждой на то, что это понятие сможет объяснить разницу в эффективности деятельности различных организаций.

С тех пор за рубежом, особенно в США, появилось много книг и статей о корпоративной культуре таких авторов, как Л. Смирсич, Дж. Мартин, А. Вилкинс, Э. Шейн, Дж. Морган, М. Лоуис и др. В России эта тема почти не исследовалась или рассматривалась с других теоретических позиций и в другом общественно-экономическом контексте. Однако следует отметить, что в последнее время, в связи с активным вовлечением России в процессы глобализации и международной экономической интеграции, созданием совместных предприятий и выходом на зарубежные рынки, уплотнением контактов и ускорением темпов общения проблемы корпоративной культуры стали завоевывать внимание российских ученых. Появились диссертационные работы, монографии, статьи, учебники и учебные пособия, освещающие тот или иной аспект такого емкого понятия, как корпоративная культура.

* 1. **Организационная культура как исходящая база корпоративной культуры.**

**Корпоративная и организационная культуры** – самостоятельные феномены, имеющие пересечение в своих элементах.

Т.Ю. Базаров считает, что организационная культура – это «интегральная характеристика организации (ее ценностей, образов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии», «целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования». Корпоративную культуру он определяет как «сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения». В данной трактовке организационная культура является некой моделью, теоретическим конструктом и в этом ее основное отличие от корпоративной культуры, уникальной для каждой организации. При этом корпоративная культура каждой конкретной организации является «оригинальной смесью типов организационных культур».

По мнению А.А. Максименко, основой различия корпоративной и организационной культур является размер организации. «Для малой и средней группы, какой является организация, состоящая из десятков или сотен работников, более подходящей будет понятие организационной культуры (личностный или статусно-ролевой контакт, развитая внутренняя неформальная структура и т.п.). В организации, имеющей в своем составе несколько тысяч человек, отсутствует внутренняя неформальная структура, статусно-ролевой контакт или вообще знакомство на уровне статусов; применительно к ней можно говорить о корпоративной культуре». По нашему мнению, такое разделение не вполне обосновано: в крупной компании тоже может присутствовать неформальная внутренняя структура, а в небольшой фирме отношения могут носить формализованный характер. Не ясно, какое количество сотрудников будет «пороговым» между организацией и корпорацией. И. Грошев полагает, что понятие «организационная» применимо к локальной отраслевой организации, «корпоративная» к многопрофильной международной корпорации, а «предпринимательская» к культуре малых предприятий.

**Корпоративная культура** – часть организационной культуры.

По мнению Т.О. Соломанидиной более адекватным для целей управления представляется термин «организационная культура», так не каждое предприятие, фирма или организация представляют собой корпорацию, то есть понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».

**Организационная культура** – часть корпоративной культуры. Если понятие «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм данного бизнеса, предпринимательской деятельности или сферы производства, то тогда корпоративная культура включает в себя более широкие нормы и ценности, определяющие социальную значимость и ответственность работников, занятых в этой сфере. В данном контексте понятие «корпоративная культура» охватывает организационные культуры отдельных компаний, занятых в определенном бизнесе.

А.И. Пригожин считает, что «умело определив функции, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей можно развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом».

**1.3 Межкультурная коммуникация. Различные аспекты межкультурной коммуникации**

«Возьмите любую сложную, потенциально нестабильную проблему – взаимоотношения в арабском мире, конфликт между сербами, хорватами и боснийцами, корпоративные решения или взаимоотношения между руководящим и исполнительным уровнями в международной корпорации, – в глубине любой из них скорее всего можно обнаружить коммуникативные ошибки и межкультурные недопонимания, которые препятствовали разрешению проблемы конструктивным путем»

Национальные культуры слишком различны, чтобы взаимодействовать без проблем. В современном мире, когда невозможно обойтись без межкультурного общения на самых разных уровнях – от межличностного до межнационального, любому человеку, вовлеченному в межкультурную коммуникацию и заинтересованному в ее эффективности, может помочь представление о культурном многообразии мира, отражающее наиболее отличные и характерные признаки той или иной культуры.

Каждый из нас воспитывался в определенной среде, наиболее важные компоненты которой входят составной частью в мироощущение всех членов общества и представляют собой определенную культуру. Коммуникативные трудности при межкультурном общении обусловлены различными составляющими задействованных культур: чем больше различий, тем сложнее процесс общения. Общаясь с представителем иной культуры, мы не можем предсказывать его поведение, основываясь на собственных культурных нормах и правилах. Это неизбежно приведет к недопониманию. Желая успешно общаться, мы должны использовать свои знания о другой культуре для составления прогнозов и предположений. При отсутствии таких знаний у нас мало оснований для верного предвидения.

**Уровни культуры.** Используя сравнение культуры с айсбергом, у которого заметна лишь верхушка, можно сказать, что той самой видимой верхушкой является только ***технический уровень культуры***. Этой части культуры можно обучать, она связана с незначительным проявлением эмоций. На этом уровне редко возникают межкультурные проблемы общения. Например, обсуждая физические свойства металлов, специалисты задействуют технический уровень культуры, но беседа сразу же выходит за его пределы, как только речь заходит о сроках выполнения работ.

Следующий уровень, подобно айсбергу частично скрытый под водой и частично находящийся над уровнем моря, – ***формальный*.** Для его познания обычно используют метод проб и ошибок. Мы подчиняемся определенным ритуалам (например, церемонии бракосочетания) порой не задумываясь. На этом уровне ярко проявляются эмоции: отступления от правил сопряжены с резко негативными чувствами по отношению к нарушителю, даже если просчет был неумышленным. Например, иностранец, обсуждающий дела со своим партнером на светском приеме во Франции, нарушает правила формального уровня культуры.

И наконец, ниже «уровня моря» находится ***неформальный уровень культуры***, на котором все действия и поведенческие акты совершаются автоматически и почти бессознательно. Правила поведения на этом уровне не декларируются, но мы чувствуем, когда что-то происходит не так, как должно быть, они усваиваются через действия «по образу и подобию», например, поведение мужчин и женщин в разных культурах. Такой уровень также отличается высокой эмоциональностью, нарушения негласных правил серьезно влияют на взаимоотношения людей. Например, во французской или русской культурах обращение к человеку на «ты» вместо формального «вы» в определенных ситуациях может быть расценено как невежливость, бесцеремонность и даже агрессивность.

Подсознательные убеждения, являющиеся следствием воспитания в условиях национальной культуры, при межкультурном общении могут привести к ситуации, известной в американском менеджменте под названием «Catch 22» – критической позиции, в которой любое принятое решение ведет в тупик. Например, американский менеджер, воспитанный в национальной традиции прагматизма, считает само собой разумеющейся первостепенную значимость необходимости найти решение производственной проблемы. Поэтому, когда он встречается с подчиненным, представляющим другую национальную культуру, в которой высшей ценностью являются человеческие взаимоотношения и необходимость защитить «лицо» руководителя, ситуация может развиваться по следующему сценарию. Менеджер предлагает решение некой проблемы. Подчиненный понимает, что это решение не будет правильным в данных национальных условиях, но не говорит о своих сомнениях и даже поддерживает менеджера, поскольку считает, что при иных действиях он поставит под угрозу авторитет своего руководителя. Здесь явно вступают в противоречие разные культурные ценности: согласно одной из них «работа должна быть выполнена во что бы то ни стало», другая же утверждает «ни в коем случае нельзя подрывать авторитет начальника».

Разрешить данную (или ей подобную) тупиковую ситуацию может либо вмешательство третьей (нейтральной) стороны, либо целенаправленное межкультурное обучение, которое поможет найти общую точку зрения при открытом обсуждении скрытых, подсознательных убеждений обеих сторон. Но даже после открытого обсуждения будут продолжать действовать скрытые мотивы поведения, вынуждая каждого человека поступать в соответствии со своими национальными культурными нормами. По-настоящему решить данную проблему может только признание в корпоративной компании необходимости перед принятием любого решения обсуждать все предложения и идеи с учетом национальных культурных особенностей участвующих сторон.

**Причины возникновения трудностей в межкультурном общении.** Все возникающие проблемы межкультурного общения социолингвисты, в частности Дж. Чик, свели к следующим трем основным причинам:

• дифференцирующий характер набора культурных ценностей в разных культурах – каждая отдельно взятая система культурных ценностей присуща определенной социальной группе;

• нечеткость конфигурации (размытость границ) социальных отношений – один и тот же человек является членом различных социальных групп, и отношения каждой отдельно взятой пары индивидуумов не могут быть однозначно четко определены с точки зрения их социального статуса (например, отношения подчиненного с начальником осложняются тем фактором, что помимо производственных между ними могут быть дружеские / недружеские отношения, их дети могут ходить в одну школу, они могут иметь общих знакомых или родственников или быть членами одного спортивного клуба и т.д.);

• наличие доминирующих идеологий в культурных группах.

Именно эти причины, по мнению американских социолингвистов, определяют характер общения и придают ему соответствующий культурный колорит. За что члены социальной группы благодарят друг друга или просят прощения, что хвалят или когда говорят комплименты – все это отражает культурные ценности данной социальной группы, поскольку, совершая эти речевые акты, люди косвенным образом оценивают поведение, достижения, характер и внешность друг друга.

Приведем пример высокой частотности комплиментов среди американцев среднего класса (друзей, сотрудников, знакомых). При этом, часто говоря друг другу комплименты, американцы так же часто не принимают их, например: «It’s a lovely dress you’re wearing!» – «Oh, no, I’ve got it for years!» («Какое на тебе милое платье!» – «Да что ты, ему уже сто лет!») Дж. Чик объясняет это тем, что американцы как члены эгалитарного общества открыты, свободны и равны в общении, и комплимент является средством отрицания социальных ограничений. Американец может не принять комплимент, чтобы избежать ситуации превосходства по отношению к своему собеседнику, в которой тот окажется, если согласится с похвалой, звучащей в комплименте.

Исследования, проведенные в среде белых южно-африканцев среднего класса, показали, что они реже говорят друг другу комплименты, но принимают большинство из тех, что прозвучали, тем самым подчеркивая свое превосходство над собеседником или устанавливая социальную дистанцию. И эту реакцию тоже можно объяснить культурными ценностями общества, в котором социальное неравенство (особенно связанное с властью) предопределено и закреплено законом.

Если один человек наносит обиду другому и последний понимает, что это вызвано незнанием культурных различий, такую обиду легко простить. Но если нанесенное оскорбление рассматривается как намеренное проявление высокомерия или наглости, могут возникнуть серьезные проблемы. Теория «относительности восприятия» объясняет, как люди понимают происходящее. Мы интерпретируем поведение других в зависимости от того, насколько оно вписывается в наше понимание культурных норм, соответствующих определенной социальной роли. Эта теория, которая помогает объяснить, что происходит при межкультурном общении, основывается на следующих постулатах:

• все поведение рационально и логично с точки зрения субъекта;

• представители разных культур воспринимают и создают свое окружение по-разному, и оно приобретает определенный смысл в зависимости от определенного культурного наследия;

• для успешного взаимодействия с представителями других культур мы должны научиться воспринимать и интерпретировать ситуацию так, как они, для чего должны попытаться поставить себя на их место.

**Стратегии разрешения конфликта в разных национальных культурах.** Для примера рассмотрим одну из сторон межличностного общения – конфликт и пути его разрешения – на предмет ее проявления в различных культурах и при межкультурном общении. Конфликт, как считает К. Томас, – это «процесс, который зарождается, когда одна из сторон предполагает, что другая сторона препятствует или собирается препятствовать осуществлению намерений первой стороны». К. Томас выделил пять стилей поведения при разрешении конфликта:

***Соревнование*** *–* «прав тот, кто сильнее» – активный и не стремящийся к сотрудничеству стиль. Эта манера поведения проявляется в такой ситуации, когда одна из сторон с большим рвением добивается своих целей и стремится действовать в своих интересах независимо от того, какое воздействие это оказывает на других. Подобный способ разрешения конфликта, сопровождаемый созданием ситуации «победа – поражение» (win – lose), использованием соперничества и игры с позиции силы для достижения своих целей, сводится к подчинению одной стороны другой.

***Сотрудничество*** *–* «давайте решим это вместе» – активный и стремящийся к сотрудничеству стиль. В данной ситуации обе стороны конфликта стремятся к достижению своих целей. Подобная манера поведения характеризуется стремлением решить проблему, выяснить разногласия, обменяться идеями и информацией, видеть в конфликте стимул к конструктивным решениям, выходящим за рамки одной конфликтной ситуации. Поскольку выходом из конфликта считается нахождение решения, выгодного обеим сторонам, такая стратегия часто называется подходом «победа – победа» (win – win).

***Уход от конфликта*** *–* «оставьте меня в покое» – пассивный и не стремящийся к сотрудничеству стиль. Одна из сторон может признавать, что конфликт существует, но выбирает манеру поведения, характеризуемую стремлением избежать конфликта или заглушить его. Такой участник конфликта надеется, что он «рассосется» и разрешится сам собой; решение проблемы откладывается; используются различные полумеры для того, чтобы заглушить конфликт, или скрытые меры для того, чтобы избежать конфронтации; для разрешения конфликта привлекается бюрократический аппарат.

***Уступчивость*** *–* «только после вас» – пассивный и стремящийся к сотрудничеству стиль. В отдельных случаях одна из сторон может попытаться умиротворить другую и поставить ее интересы выше собственных. Когда происходят споры в семье, нередко один из партнеров для поддержания отношений отказывается от своей позиции ради другого. Подобное стремление успокоить другого предполагает уступчивость, подчинение и податливость.

***Компромисс*** *–* «давайте пойдем друг другу навстречу» – средняя позиция по двум параметрам: активность – пассивность, стремление к сотрудничеству – его отсутствие. Когда обе стороны конфликта идут на уступки, частично отказываясь от своих требований, достигается компромисс. Никто не побеждает и никто не проигрывает. Подобный выход из конфликта предваряют переговоры, поиски вариантов и путей ко взаимовыгодным соглашениям.

Как любой другой аспект организационного поведения, стиль разрешения конфликта подвержен значительному влиянию национальной культуры. Так, в японских контрактах весьма распространен следующий пункт: «Если в ходе выполнения контракта возникают условия, создающие препятствия для выполнения контрактных обязательств одной из сторон, обе стороны сядут за стол переговоров и обсудят создавшуюся ситуацию, с тем чтобы изменить существующий контракт» (цит. по [158]). Многие виды делового сотрудничества в Японии осуществляются вообще без каких бы то ни было контрактов – достаточно устной договоренности сторон. Американцы же представить себе не могут, как можно сесть за стол и спокойно разговаривать с партнером, который не выполняет своих контрактных обязательств.

Исследования подтвердили наличие значительных культурных различий в методах разрешения конфликта между британскими и китайскими менеджерами: если китайцы предпочитают более пассивные стили поведения, такие как «компромисс» или «уступчивость», то британцам более свойственны активные стили типа «сотрудничество» или «соревнование». Ученые объясняют это приверженностью китайского общества конфуцианству, к основным принципам которого относятся идеи конформизма, этика гармонии и сохранения лица. Конформизм в китайском обществе основывается на осознании того, что человек существует не в изоляции, а как часть семьи или клана. Межличностные отношения определяются правилами приличия и требуют от индивида уважения к общественной иерархии. Необходимость проявления почтительности к старшим формирует социальную ориентацию китайцев на подчинение власти и подавление агрессии. Этика гармонии побуждает китайцев выбирать золотую середину из двух крайностей – действие–бездействие – и учит их достижению состояния равновесия путем контролирования выражения эмоций, таких как горе, радость, гнев. И наконец, понятие «лицо» воспитывает у китайцев умение сохранять самообладание, не подрывая своего чувства собственного достоинства, и не создавать ситуации, ведущие к «потере лица» другими людьми. Ради поддержания добрых и долгих взаимоотношений спорящие уходят от конфликта.

**Роль невербального общения в межкультурной коммуникации.** Используемые во всех культурах невербальные сигналы или жесты можно условно разделить на три категории, две из которых могут стать источником серьезных проблем при межкультурном общении.

1. Один и тот же жест может иметь совершенно ***разный смысл*** в различных культурах. Например, известный многим жест «о’кей» в США означает, что все прекрасно и хорошо или что человек все понял и с этим согласен, однако мало кто знает, что этот же жест в Японии означает «деньги», а в Бразилии является оскорбительным.

2. Жест может ничего не означать и ***не иметь никакого смысла*** для человека, который видит его. Например, звукосочетание «саа», произносимое при почесывании головы или втягивании в себя воздуха, – весьма распространенная для японцев реакция на ситуацию смущения или замешательства. Не зная смысла подобных жестов, мы не обращаем на них внимания и не «читаем» их.

3. Жест имеет практически ***один и тот же смысл*** в разных культурах, и его интерпретация редко вызывает проблемы при межкультурной коммуникации. Например, распространенный жест приветствия – рукопожатие.

Большинство людей во время разговора используют руки, чтобы подчеркнуть или выделить наиболее важные места, указать (сослаться) на предметы или людей, выразить мысль, слово жестом и проиллюстрировать свое высказывание. И вообще жесты часто используют вместо слов: Японцы в целом реже, чем американцы, французы активно жестикулируют, а итальянцы в этом смысле превосходят всех.

Во многих культурах принято гладить ребенка по голове, тем самым проявляя любовь и нежность. В ряде исламских стран голова считается источником интеллектуальной и духовной силы человека, а следовательно, она священна и к ней нельзя прикасаться.

В различных культурах по-разному принято привлекать к себе внимание официанта. В североамериканских странах, например, это делается поднятым указательным пальцем, легким движением руки, словами «официант» или «извините». В Европе для этого слегка постукивают ложкой или кольцом по стакану. На Ближнем Востоке принято хлопать в ладоши. В Японии приподнимают руку ладонью вниз, слегка шевеля пальцами, а в Испании и Латинской Америке – ладонью вверх, быстро разжимая и сжимая пальцы.

Зрительный контакт также по-разному интерпретируется в разных культурах, что в свою очередь чревато проблемами при межкультурном общении. Во многих западных странах к человеку, который не смотрит собеседнику в глаза, относятся с подозрением, такие люди считаются недружелюбными, невнимательными и не достойными доверия. В отличие от этого японских детей со школы приучают направлять взгляд в район узла галстука учителя и, став взрослыми, японцы всегда опускают взгляд при разговоре с человеком, старшим по возрасту или общественному положению, демонстрируя тем самым уважение к нему. В латиноамериканских странах и некоторых африканских, например Нигерии, долгий взгляд со стороны человека, занимающего более низкий социальный статус, считается неуважительным. Долго и пристально смотреть на человека считается грубым в США, независимо от того, кто на кого смотрит. Воспитанный англичанин приучен уделять много внимания говорящему: смотреть на него, внимательно слушать, кивая или моргая в знак того, что все сказанное понятно.

**Правила межкультурной коммуникации.** Приведенные далее наблюдения могут служить практическим руководством по выработке навыков успешной межкультурной коммуникации.

***Как бы мы ни старались, нам не удастся избежать общения****.* Все поведение человека несет в себе некую информацию. Язык тела «говорит» так же, как наше действие или бездействие, как стиль одежды или манера речи, как подарок, который мы дарим, или жест, который мы вольно или невольно делаем. Все наше поведение – это коммуникация, так как оно несет в себе открытую или скрытую информацию.

***Общение не всегда означает понимание****.* Даже если два человека согласны с тем, что они общаются и разговаривают, это не всегда означает, что они понимают друг друга. Понимание возникает тогда, когда два человека одинаково интерпретируют символы, используемые в процессе общения, будь то слова или жесты.

***Процесс общения необратим****.* Хоть мы иногда и сожалеем о сказанном, но невозможно вернуть обратно отправленную информацию, т.е. как гласит русская пословица, «слово не воробей, вылетит – не поймаешь». Можно объяснить, прояснить или иначе сформулировать свое сообщение, но как только информация передана, она стала частью прошлого опыта и может влиять на восприятие настоящего и будущего. Например, в Саудовской Аравии выражение несогласия с человеком в присутствии других считается невежливым, и произведенное впечатление от этого трудно, а порой и невозможно исправить.

***Общение происходит в контексте (общение ситуативно)****.* Нельзя игнорировать ситуацию общения, которое всегда происходит в определенном месте и времени, с использованием определенных средств коммуникации. Контекст общения несет смысловую нагрузку. Например, во Франции деловой разговор с партнером по бизнесу за ужином неуместен.

***Общение – процесс динамичный****.* Общение не пассивно и не статично, это активный, постоянно длящийся процесс. Отправитель информации одновременно является и ее получателем, и наоборот.

**2. Корпоративное управление и корпоративная культура в сфере международного бизнеса**

**2.1 Уровни корпоративной культуры в многонациональных компаниях. Доминирующая культура и субкультуры. Типология корпоративных культур**

Внутри организации группы формируются на основе профессиональных признаков, пространственной близости, общей судьбы, одинакового производственного опыта, общей национальности, принадлежности к одному уровню организационной структуры (например, исполнители или менеджеры). Обретая общую историю, группа создает свою культуру. Этот процесс в чем-то подобен процессу создания группы: на базе общего опыта и знаний вырабатываются общие модели мышления, отношений, представлений и ценностей. Без группы не может быть культуры, равно как без объединяющей культуры совокупность людей нельзя назвать группой.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что организационная культура не монолитный феномен. Большинству современных крупных компаний присущи доминирующая культура и множество субкультур в ее рамках.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. В нее входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

Субкультуры распространены в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения). Например, отдел продаж любого завода наряду с доминирующей культурой всего завода имеет свою субкультуру, свойственную подразделению, которое занимается реализацией продукции. Филиалы крупных компаний, находящиеся в регионах, также имеют свою субкультуру. В целом любое подразделение в организации или, как мы уже говорили, любая группа имеет свое «лицо», создает свою субкультуру. Таким образом, общие понятия доминирующей культуры сохраняют свое значение, но модифицируются в зависимости от конкретной ситуации.

Если бы организации не имели доминирующей культуры и состояли только из множества субкультур, значимость корпоративной культуры как независимой составляющей организации была бы значительно меньше, потому что не было бы единого представления о поведенческой норме. Именно единое мнение, существующее в организации, делает ее таким могучим средством управления поведением ее членов. Однако, подчеркивая роль доминирующей культуры, не следует пренебрегать значением субкультур, которые в не меньшей степени влияют на поведение членов организации.

Среди множества субкультур можно выделить по крайней мере три типа:

– субкультуру отдельной части организации, в которой приверженность ключевым корпоративным ценностям выражена более ярко, чем в остальной ее части;

– субкультуру, одновременно воспринимающую как ценности доминирующей культуры, так и другие ценности, свойственные только этой группе, но не вступающие в противоречие с доминирующими;

– контркультуру, т.е. субкультуру, ценности которой вступают в конфликт, открыто противоречат доминирующим.

Исследования показали, что появление контркультуры наиболее вероятно в высокоцентрализованных организациях, где при наличии харизматического лидера по каким-то причинам возникла децентрализация власти. Среди контркультур можно выделить следующие виды:

– прямое неприятие ценностей доминирующей организационной культуры;

– оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

– оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

Появление в организации контркультуры обычно связано с тем, что условия, в которых функционируют индивиды или группы, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле организационные контркультуры представляют собой призыв о помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и работники пытаются хоть как-то восстановить контроль за своей деятельностью в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации.

Задача организации, а следовательно и ее корпоративной культуры, заключается в том, чтобы добиться совпадения или максимального сближения основных целей организации и ее членов или, говоря другими словами, доминирующей культуры и субкультур. Если с этой же точки зрения взглянуть на отношения исполнителей и управляющих, следует проанализировать, насколько пересекаются их субкультуры, достаточно ли в них общего, чтобы процесс переговоров, совместного решения проблем или любой другой деятельности привел ко взаимопониманию.

И хотя ни один менеджер не может создать корпоративную культуру или управлять ею, существуют некоторые управленческие приемы, которые могут оказать значительное воздействие на направление развития доминирующей культуры компании или ее субкультур. Примерами таких приемов может быть использование иных, отличных от принятых в доминирующей культуре критериев оценки производственной деятельности сотрудника, методов поощрения и наказания и т.д.

С точки зрения взаимодействия доминирующей культуры и субкультур можно выделить некоторые важные особенности корпоративной культуры:

– она порой состоит из различных взаимосвязанных и взаимозависимых, а часто и противоречивых субкультур;

– может разъединять, а не объединять коллектив организации, выражая конфликты между различными группами в компании;

– культурные механизмы могут использоваться для принижения значимости целей, поставленных высшим руководством;

– и наконец, корпоративная культура в своем естественном развитии порой отступает от выполнения одной из основных своих функций – контроля за деятельностью членов организации.

Корпоративная культура не создается непосредственно и не управляется напрямую отдельными индивидуумами. Она просто существует сама по себе, и руководители могут лишь подчеркнуть ее положительный или преуменьшить отрицательный эффект. Они могут рассчитывать лишь на незначительное изменение траектории самостоятельного развития культуры, а не на всесторонний контроль над ней.

В чем же проявляется корпоративная культура компании? Если ответить на этот вопрос в широком смысле, то – во всем, а если попытаться выделить конкретные формы выражения организационной культуры, то прежде всего необходимо разграничить ее внешний (четко выраженный, наблюдаемый) и внутренний (неявный, скрытый от наблюдения) уровни.

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 два уровня легко проследить, но почти невозможно разделить, поскольку они представляют собой две части неразрывного единства, отражая и дополняя друг друга.

Каждый индивид стремится к единству этих уровней и старается модифицировать свое поведение и мышление так, чтобы добиться этого единства. Однако следует постоянно 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.

В публикациях, посвященных исследованию корпоративной культуры, можно встретить различные попытки классификации уровней или аспектов проявления культуры компании.

Уровни корпоративной культуры, по Шейну. Э. Шейн, анализируя корпоративную культуру, выделяет три уровня: артефакты, ценности и основные убеждения.

*Артефакты*. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения – внешнее проявление корпоративной культуры. К нему относятся артефакты искусственно сделанные, не присущие природе изделия, продукты цивилизации, культуры, а также технология, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т.д. Мы видим физическое пространство, технологический результат деятельности группы, ее письменный и устный язык, внешнее поведение ее членов.

*Ценности*. Этот промежуточный, характеризуемый меньшей степенью осознанности, уровень корпоративной культуры составляют ценности, нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении. Например, любые предложения группе, оказавшейся перед необходимостью принятия решения в новых условиях, – пробные. Так, если продажи падают, можно усилить рекламу, поскольку существует распространенное мнение о том, что реклама всегда улучшает продажи. Но лишь опробовав это решение в конкретной критической ситуации и увидев, что оно правильно, группа разделяет это привычное для всех убеждение. Таким образом идет процесс превращения ценностей через представления в убеждения (values – believes – assumptions): как только ценности начинают восприниматься как само собой разумеещееся, они постепенно превращаются представления, а затем, становясь убеждениями, переход, на уровень подсознательного, а привычна действовать по этой схеме становится автоматической.

Но не все ценности проходят подобную трансформацию. Многие из них, выполняя в определенных ситуациях нормативную или моральную функцию, остаются на сознательном уровне и открыто провозглашаются. Так, компания, декларируя в своем уставе, что люди являются одной из основных ее ценностей, предполагает, что каждый сотрудник или руководитель воспримет эту ценность без всякого опытного подтверждения ее в историческом развитии компании (это пример так называемой социально закрепленной ценности).

Набор ценностей, воплощенных в идеологии или философии организации, служит руководством к действию в ситуации неопределенности или кризиса. Они в значительной степени помогают объяснить внешние проявления человеческого поведения на уровне артефактов.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет: отношение к окружающему миру, восприятие действительности времени, пространства, человечески природы, человеческой деятельности и взаимоотношений. Как уже было сказано, если какое-то решение проблемы срабатывает многократно, оно начинает восприниматься как само собой разумеющееся. То, что когда-то было гипотезой, опирающейся на интуицию или социально закрепленную ценность, постепенно становится частью реальности – Более того, если некое убеждение активно поддерживался группой и становится частью корпоративной культы, любое другое суждение или поведение становится неприемлемым.

Такое подсознательное мировоззрение может порой противоречить объективным данным. Так, члены организации, уверенные (на основе своего прошлого опыта и знании), что люди при любой удобной возможности стремятся извлечь выгоду из ситуации (что соответствует упоминавшейся теории Х. МакГрегора), будут интерпретировать любые действия этих людей сквозь призму своих убеждении: если кто-то сидит за письменным столом и ничего не делает, значит он просто бездельничает, а не обдумывает важное решение; если кого-то нет на работе, значит он прогуливает, а не выполняет свою работу на дому. Если же у членов организации существует убеждение, что каждый человек наделен внутренней мотивацией и сам по себе стремится к компетентной и творческой работе (по теории V МакГрегора), все упомянутые примеры получат иное толкование.

**Уровни корпоративной культуры, по Дилу и Кеннеди.** Т. Дил и А. Кеннеди рассматривают четыре уровня корпоративной культуры:

*ценности –* это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благе;

*герои –* это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности;

*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;

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

**Уровни корпоративной культуры, по Трайсу и Бейеру.** Г. Трайс и Дж. Бейер выделяют следующие составляющие корпоративной культуры: установившиеся порядки в компании, организационная коммуникация, материальные проявления культуры, язык общения. Рассмотрим эти положения подробнее.

Установившиеся порядки в компании. Об*ряды –* заранее спланированное и подготовленное, часто театрализованное зрелище, в котором концентрируются различные проявления корпоративной культуры, например торжественная церемония награждения званием «Лучший изобретатель года».

*Церемонии –* серия обрядов, объединенных в одно событие, например церемония «запуска» нового продукта, награждение работников, добившихся особых результатов в своей работе, торжественная зажигательная речь о будущей деятельности компании из уст одного из высших руководителей.

*Ритуалы –* упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации. Например, ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), демонстрируют, какое поведение приветствуется и поддерживается в организации. Достаточно часты ритуалы, сопровождающие вступление нового сотрудника в коллектив. Например, на многих американских предприятиях сферы обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает свою карьеру в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя,

Ритуалы направлены на поддержание и укрепление корпоративных ценностей компании. Примером этого может служить следующий ритуал из жизни фирмы General Motors. Подчиненные в компании должны были встречать в аэропорту руководителей, прибывающих из других городов, нести их багаж, оплачивать их счета в гостинице и ресторане, возить их по городу в любое время дня и ночи. Чем выше статус руководителя, тем больше людей должно было сопровождать его во время полета и тем многочисленнее свита, ожидающая его в аэропорту.

Другим ритуалом компании General Motors был прием пищи: все менеджеры должны были обедать в отдельном помещении в одно время и при этом разговаривать на определенные темы, как правило, не связанные с производством. Именно из-за того, что темы разговора часто носили личный характер, а порой и запретный, этот ритуал приобретал особую значимость, поскольку сопровождался добровольным принесением в жертву личного времени, которое можно было бы провести с друзьями или с семьей. Таким образом компания распространяла свое влияние наличную жизнь служащих, а они, в свою очередь, проявляли готовность подчиниться требованиям компании из-за боязни не вписаться в ее корпоративную культуру.

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

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

В компании IBM из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления – Т. Ватсону. В компании существовало правило, согласно которому сотрудники, обладающие правом на вход в охраняемую зону, должны были иметь при себе опознавательный значок зеленого цвета и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон со свитой направлялся в охраняемую зону. В этот день у входа в зону дежурила молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Хотя ей было известно, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании 1ВМ, она не пропустила ни его, ни сопровождающих его лиц на охраняемую территорию, поскольку они смогли предъявить только оранжевые значки сотрудников компании. Ватсону и его сопровождающим пришлось вернуться за необходимыми документами. По дороге обратно все присутствовавшие при инциденте задавали себе вопрос: «Одобрит ли влиятельный член правления действия охранника?» Ответ они узнали на следующий день из сообщения, сделанного Ватсоном для всех сотрудников 1ВМ: «…установленные правила и порядки необходимо соблюдать, независимо от того какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь».

Подобные истории существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т.д. Такие истории устанавливают связь между прошлым, настоящим и будущим и служат руководством к действию.

*Мифы –* рассказы о «добрых старых временах», лишенные фактического материала, часто передаваемые старыми сотрудниками.

*Саги –* исторические повествования о выдающихся достижениях какой-то группы сотрудников компании или ее руководителей. Например, распространенные в компании Hewlett-Packard саги об успехах Била (Hewlett) и Дейва (Packard) используются для передачи отличительных особенностей корпоративной культуры компании, «как это делается вН-Р» (Н-Р way).

*Легенды –* пересказ реальных событий, приукрашенных вымышленными подробностями, в центре которых часто выступает герой или героиня. Например, в компании ЗМ бытовала легенда о рабочем, который постоянно пытался найти способ применения минералов, остающихся неиспользованными в производстве наждачной бумаги. Сначала он был даже уволен за то, что тратил слишком много рабочего времени на обдумывание и испытание своих теорий. Решив в конце концов проблему, он стал заместителем руководителя подразделения «Зернистые кровельные покрытия», созданного в компании по его предложению. Легенды отражают прежде всего историю и наследие организации и передают унаследованные ценностные ориентации.

*Сказки –* полностью выдуманные истории, мораль которых содержит намек на ожидаемое поведение сотрудников компании.

*Символы и лозунги* – запоминающиеся изображения и логотипы различных компаний. Так, лозунгом компании IBM стало «I think therefore IBM», что созвучно словам Декарта «I think there fore I am» (Я мыслю, значит существую), а лозунг компании Caterpillar (сороконожка) гласил: «48 hour parts service in the world» (48-часовая служба запчастей по всему миру).

Материальные проявления культуры. Ар*тефакты –* мебель, инструменты, приборы, приспособления. Например, в каждом офисе IBM обязательно имеется перекидная бумажная доска (flipchart). Можно привести примеры и того, как корпоративные культурные ценности проявляются в таких артефактах, как одежда и интерьер офиса. Одной из ценностей корпоративной культуры General Motors считалось умение не выделяться и вписываться в компанию, не привлекая к себе внимания (fitting in). В компании GM нормой одежды в 60-е года был темный костюм, светлая рубашка и приглушенных тонов галстук. Оформление офисов тоже было стандартизировано: ковровое покрытие одного из оттенков синего или зеленого цвета и светло-бежевые дубовые панели. Другие, более яркие цвета в компании не приветствовались.

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

*Оформление физического пространства* распространяется на здания, открытые пространства, расположение офисов. Например, замена 4-местных столов в кафетерии компании на 6-местные расширяет возможности для знакомств и разговоров сотрудников разных отделов компании.

*К символам могущества компании* относится возможность некоторых фирм предоставлять своим сотрудникам корпоративные автомобили, оплачивать транспортные расходы, давать дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, наличие самолета в распоряжении компании – всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество. Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы, помимо могущества компании, свидетельствуют о положении каждого ее члена и типах поведения, которые ожидаются от работника, а также о том, что и как именно оценивается высшим руководством.

Язык общения. Почти все организации используют свой собственный язык общения, изобилующий профессиональными или производственными терминами, аббревиатурами, жаргонными словами. Узнав этот язык, вновь пришедшие сотрудники поддерживают, сохраняют и развивают его. Часть корпоративного языка создается организаторами компании для отражения ее корпоративных ценностей. Например, на языке Disneyland работа – «шоу», посетители – «Гости» (с большой буквы), работники в павильонах – «хозяева», объединенный термин для всех сотрудников – «актерский состав», а работа с посетителями – «игра на сцене». В некоторых компаниях нет работников. Например, в Wal-mart их называют «associates» (младшими членами корпорации), в McDonald's – «crew-members» (членами команды).

Корпоративный язык в первую очередь рождается в отделах и подразделениях компании, объединяя членов определенной субкультуры. Изучая этот язык и активно его используя, сотрудники подтверждают свою принадлежность группе, ограждают группу от внешнего вмешательства, сохраняют субкультуру группы. Во время совместной работы сотрудники придумывают уникальные названия для различных видов оборудования, офисов, ключевых должностей в компании, основных поставщиков и заказчиков, типов и разновидностей производимого товара и т.д.

Невозможно переоценить роль языка как средства общения в организации. Общий корпоративный язык объединяет людей в рамках единой организационной культуры и позволяет лучше, чем что-либо иное, судить о корпоративной культуре компании со стороны.

**2.2 Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компании**

Сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная организационная культура. Сразу следует подчеркнуть: каждое предприятие обладает культурой, даже если она выражена исключительно через обоюдное недоверие. Хотя существует и такое мнение, что о культуре следует говорить лишь там, где группе удалось достичь стабильности и когда можно обратиться к общей истории развития. Это суждение имеет право на существование в отношении групп, но не крупных организаций, которые сами состоят из мелких сообществ, находящихся одновременно на различных стадиях развития и имеющих тем самым признаки сильных или слабых организационных культур. Характеризовать культуру как сильную – значит допускать возможность появления недоразумений: сильная как доминирующая, мощная, нечувствительная, с огромным фасадом, всё из одного монолита, подавляющая чувства и настроения, неживая, унифицированная, игнорирующая серые тона, подавляющая индивидуальные различия, формы и нюансы.

Чем сильнее организационная культура, тем легче она сопротивляется попыткам разрушить ее со стороны внешних сил или контркультур, и тем легче такая сильная культура адаптируется к любого рода изменениям. Сильная культура – это предмет гордости персонала; она является открытой, живой, бесспорной, легко узнаваемой. Причастность к такой культуре сама по себе становится мощным инструментом мотивации персонала, удовлетворения его потребностей в успехе, самореализации, достижении цели, морали и нравственности, высокой культуре деловых отношений, постоянном движении вперед. От персонала в такой культуре требуется постоянная самоактуализация, совершенствование и развитие своих способностей, желание не только провозглашать нормы и ценности, но и реально следовать им в своем развитии.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются бесспорными, открытыми, живыми – тем, чем живут люди. Их можно распознать по тому, что на предприятии принято некоторое небольшое число ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации.

В содержании этих основных ценностей постоянно выражаются две тенденции: гордость и стиль. Так как во многих случаях основные ценности представляют программу того, чего желают представить и достичь, с одной стороны, во внешней сфере, то есть, например, на рынке, в обществе. С другой стороны эти основные ценности в значительной мере затрагивают вопрос, какие взаимоотношения желательны внутри организации. Бесспорная культура является решающим элементом мотивации: гордость за собственное предприятие и ощущение, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне.

Результативный аспект выражается, несмотря на все неудачи, провалы и прокламации, в постоянно преследуемой цели, желании быть первыми, господствующими на рынке или просто лучшими в определённой области, в определённой сфере, в определённой рыночной нише или, если это уже достигнуто желанием расширить и удержать эти позиции. Бесспорные культуры предприятий развивают сильную собственную динамику, они прививают иммунитет субъектам культуры и представляют тем самым существенную опору для развития самопонимания.

Характерным признаком сильной культуры является также то, что основные представления о том, как надо относиться друг к другу, являются бесспорными. Сильные культуры характеризуются широкой областью общности предположений и ценностей, которые влияют на действия людей больше, чем мотивы несвязанные с культурой

Организационные культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры, которые характеризуют её различные подразделения, не связанны или в конфликте друг с другом. Копирование норм поведения в неофициальных группах, может играть важную роль в развитии этих различных субкультур. Компания, в которой общие дела, высказывания, события и чувства не очевидны, не имеет чёткой культуры вообще.

Слабую культуру можно распознать на основе следующих симптомов:

* отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определённой отрасли, определённой ситуации или в определённом деле. Распространяется беспомощность, спасения ищут в постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют, и выяснение всеобъемлющей философии предприятия рассматривается просто как роскошь;
* в целом представления о ценностях и убеждениях имеют место, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным. Это состояние переходит в осложняющую проблему тогда, когда отсутствие решительности исходит от руководства предприятия. Противоречия накапливаются и продолжаются на нижних уровнях организации. Следствием этого могут являться войны между заместителями и скрытая борьба между «сильными на предприятии»;
* отдельные части организации неспособны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина. Имеются в виду, прежде всего, традиционные фронтальные позиции, которые могут выступать между штабом и линией, техниками и коммерсантами, маркетингом и производством, внутренней и внешней службами, региональной организацией и центром и т.д.;
* ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным, а что – нет.

Это может, например, означать, что руководящие кадры принимают неосознанно смешанные, т.е. противоречивые решения. В идентичных ситуациях они реагируют совершенно по-разному. В случае успеха превышение полномочий сотрудником поощряется как предприимчивость, в случае неудачи – наказывается как недисциплинированность.

Однако в последние годы мнения относительно значимости этой характеристики и ее роли в организационных процессах разделились. Так, утверждение, что наличие в организации «сильной» культуры хорошо уже само по себе, сегодня считается спорным по ряду причин которые, по мнению, А. Браун опровергают это:

1) сильная культура облегчает достижение целей, но их постановка в рамках культуры не всегда бывает позитивной, когда эти цели неэтичны или не поощряют отличную экономическую деятельность;

2) на мотивации сотрудников сильная культура сказывается двояким образом, т.е. может поощрять совершенно разные отношения к организации или работе, и не всегда исключительно позитивные;

3) организация, высоко оценивающая свое прошлое и фиксирующая информацию о нем в историях и рассказах, обладает преимуществом по сравнению с аналогичной компанией, которая не придерживается таких правил. Вместе с тем существует едва различимая граница между умением делать выводы из уроков прошлого и слепым ему подчинением;

4) очень сложно выделить определяющую причину успеха компаний с сильной организационной культурой, т. к. вполне допустимо, что именно успешная экономическая деятельность приводит их к установлению сильной культуры, а не наоборот. Успех организации часто объединяет убеждения и ценности, утверждаемые культурой, а, следовательно, именно экономический успех усиливает корпоративную культуру.

**2.3 Формирование корпоративной культуры как стратегического фактра социально-трудовых отошений**

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс.

Отметим основные его шаги:

1. определение миссии организации;

2. определение основных базовых ценностей;

3. формулировка стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей;

4. описание традиций и символики, отражающих все выше перечисленное.

Все эти шаги и их результаты описывается в корпоративном руководстве.

Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и позволяет сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации. При построении программы культурного строительства фирмы можно выделить три сферы деятельности фирмы:

1. Управление персоналом (на уровне руководитель-подчиненный).

2. Управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками).

3. Управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками фирмы, клиентами и поставщиками).

Именно в этих сферах больше всего проявляется культура фирмы.

Поскольку деятельность и общение проявляются через действия людей, а действия определяются стереотипами, знаниями и умениями этих людей, то выделяем как объекты управления именно стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров фирмы. Культура или бескультурье проявляются именно в них. Изменить культуру – значит изменить стереотипы, знания и умения сотрудников и менеджеров фирмы.

На пересечении трех выделенных сфер деятельности и трех объектов изменения с целью культурного преобразования фирмы формируются задачи этого самого культурного строительства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сферы деятельности | Стереотипы | Знания | Умения |
| Управление | 1. Неэффективные стереотипы управленческого видения и прогнозирования  2. Неэффективные стереотипы властного воздействия  3. Неэффективные стереотипы управления  коллективом | Знание практических  технологий:  – планирование и  оценки приоритетов.  – делегирования,  – мотивации,  – управления климатом  – подбора кадров. | -выдавать задания,  – контролировать, оценивать, вознаграждать и наказывать,  – отслеживать ход выполнения отдельных  заданий и проектов. |
| Коммуникация | Неэффективные стереотипы человеческой коммуникации. | 1. Законы эффективной коммуникации.  2. Барьеры коммуникации.  3. Знания о технологии поведения:  – в обычных  ситуациях,  – в проблемных  ситуациях. | 1. Доносить свою позицию до коллег и начальства.  2. Вести споры.  3. Разрешать конфликты.  4. Управлять собой. |
| Обслуживание | Неэффективные стереотипы мышления и поведения, проявляющихся в обслуживании | 1. Знания о потребительском поведении.  2. Законы, правила и табу обслуживания.  3. Законы рекламирования.  4. Конфликтология.  5. Психологические  механизмы доверия. 6. Механизмы человеческого восприятия. | 1. Создавать комфорт в отношениях с клиентом.  2. Выявлять запросы  Клиентов  3. Рекламировать и заинтересовывать клиента  4. Вести переговоры.  5. Разрешать конфликты.  6. Управлять собой.  7. Управлять трудны-  ми клиентами. |

Если бы все менеджеры и сотрудники фирмы освободились от неэффективных и мешающих стереотипов мышления и поведения, которые сильно омрачают культурный пейзаж фирмы, если бы они владели всеми указанными знаниями и умениями, то о культуре фирмы можно было бы слагать легенды.

В целом формирование корпоративной культуры, как процесс стратегических изменений (по Курту Левину), проходит последовательно несколько этапов:

– «размораживание» существующей корпоративной культуры – диагностика, исследование;

– «перевод в жидкое состояние» – планирование и проведение необходимых изменений;

– «замораживание» – закрепление результата.

При детальном изучении внутренней среды компании можно определить сразу несколько показателей гибкость или стабильность, динамизм или порядок и контроль, единство или соперничество, интеграция и объединение или дифференциация и разделение.

Как и в характере человека, где основой является сочетание нескольких типов темперамента, так и в корпоративной культуре компании проявляются несколько основных типов культуры.

Следующим важным дополнением к определению корпоративной культуры является выявление основных ценностей компании, то есть того, что лежит в области базовых представлений и установок: отношение сотрудников к компании, мотивация к работе, клиенториентированность, стиль управления и взаимоотношений.

Заключительный шаг этого этапа состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков, он-то и станет началом процесса изменений культуры.

Нет сомнения, что предпринятые усилия по изменению корпоративной культуры окажутся эффективными только в том случае, если не будут упущены такие важные принципы организационных изменений как:

– создание позитивного эмоционального фона идущих перемен – начать с малого и отпраздновать победу;

– создание общественной поддержки изменений – вовлечь авторитетных и конструктивных сотрудников;

– построение системы контроля и учета результатов – поддерживать уверенность людей: цели достижимы;

– предоставление информации – организовать регулярную обратную связь о ходе изменений, информировать об успехах;

– реализация не только вещественных, но и символических изменений – формировать новую ментальность;

– фокусирование внимания на процессах – готовность к перестройке бизнес

– процессов, если это будет необходимо.

Источниками формирования корпоративной культуры выступают:

1) система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;

2) способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторых ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;

3) представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника а коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

Механизм формирования корпоративной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и тем самым определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые воплощаясь а способах деятельности формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

**3. Проблемы корпоративной культуры международной компании**

**3.1 Корпоративная и национальная культура международной компании на внешнем и внутреннем уровнях**

Выживание организации зависит от ее способности реагировать на изменения окружающего мира и потребностей общества. Успешная адаптация к таким изменениям порождает в умах членов организации представления и ценности, разделяемые теми, кто и определяет основы корпоративной культуры. В своем существовании и выживании организация зависит от успешного взаимодействия с окружающей средой, в частности от взаимоотношений между корпоративной культурой и культурным окружением, т.е. национальной культурой.

### Внешняя адаптация МНК

**Проблемы внешней адаптации.** Многонациональные корпорации в каждом отдельном случае функционируют в рамках определенной национальной культуры, на территории определенной страны в присущем ей общественном, правовом и политическом климате, И именно в этих очерченных национальной культурой рамках организационная культура сталкивается с проблемами межкультурного взаимодействия.

На корпоративной культуре компании отражаются различные аспекты национальной культуры, хотя последняя никогда полностью не подменяется первой. Очень редко между двумя культурами существуют непреодолимые противоречия. Любое разногласие либо носит временный характер, либо представляет собой проявление нормативно закрепленного варианта национальной культуры. Несовместимость корпоративных и национальных ценностей приводит к тому, что организации прекращают свое существование. Выживают только те из них, которые принимают культурные ценности, присущие обществу и его доминирующей культуре.

Корпоративная культура МНК не ограничена воздействием лишь собственной. национальной культуры ее создателей. Разбросанные по всему миру филиалы МНК подвержены влиянию культур тех стран, на территории которых они находятся. Поэтому для успешной деятельности МНК должна создавать «национальные варианты» своей корпоративной культуры, впитывая культурное разнообразие своих филиалов и извлекая пользу из того лучшего, что несет в себе каждая национальная культура.

Для достижения успеха в многокультурной среде мирового рынка МНК следует уделять повышенное внимание сложности, различиям и неоднородности национальных культур принимающих стран. Мы говорим о неоднородности культуры, когда в рамках одной культуры (или страны) сосуществуют различные и разнообразные субкультуры с точки зрения языка, религии и этнической принадлежности, например Канада, США, Индия, Россия. Другие страны (или культуры) относительно однородны, например Япония, Саудовская Аравия. Гораздо больше требований предъявляется и больше проблем возникает у международных менеджеров, работающих в сложных неоднородных культурах: в этих условиях требуется более тщательный анализ ситуации и понимание обстоятельств, в которых приходится действовать. Многих ошибок в межкультурном общении удалось бы избежать, если бы должное значение придавалось существующим в стране субкультурам, а не только доминирующей национальной культуре. Например, американские бизнесмены лишь недавно стали принимать во внимание существующую в США мексиканскую субкультуру,

Помимо сложности и неоднородности национальной культуры, МНК в разных странах сталкивается с многообразием существующих корпоративных культур. Любая национальная компания воплощает в себе черты, свойственные национальной культуре. Но кроме этого каждая компания стремится создать свою собственную уникальную корпоративную культуру, которая не только отвечает требованиям промышленного развития страны и отражает основополагающие ценности общества, но и выражает философию создателей компании и представляет мировоззрение членов компании и ее руководства. Из этого естественно следует, что в одной стране разные компании и их корпоративные культуры обладают определенными общими чертами (обусловленными единой национальной культурой) и различиями (обусловленными собственными представлениями их создателей и руководства о роли и целях компании, сферами производства, к которым принадлежат компании, профессиональным, образовательным и возрастным составом служащих).

Успех МНК при продвижении на рынках других стран зависит от ее способности адаптироваться к тем нормам и ценностям национальной культуры, которые имеют практическую значимость, но при этом сохранять ключевые аспекты корпоративной культуры. И хотя приспособление организационной культуры к национальным культурным нормам необходимо, сведение в одно целое корпоративной и национальной культур невозможно.

Некоторые методы управления, успешно действующие во многих американских компаниях, не срабатывают в Европе, так как они основаны на американских национальных ценностях. Например, в строгих иерархических организациях Франции подчиненные и их руководители испытывают неловкость при совместном обсуждении будущих целей, как того требует практика американского менеджмента. А в России компаниям типа Proctor & Gamble очень сложно внедрять некоторые принципы и понятия американской корпоративной культуры, поскольку наши соотечественники видят в ней много общего с коммунистической идеологией. Эти отзвуки былого социалистического прошлого отчетливо слышны в таких принципах данной корпоративной культуры, как сознательность, коллективизм, общая цель, преданность общему делу и т.д. – и они воспринимаются скептически, если не отвергаются категорически в силу исторических причин: нам, жившим при социализме 70 лет, эти лозунги кажутся демагогическими, и мы яростно отказываемся видеть в этих принципах хоть какое-то рациональное зерно. Столь же негативное отношение у русских менеджеров и к делопроизводству в американских компаниях: они считают, что в них неоправданно много бюрократии.

Как культурный феномен» можно рассматривать и деловую этику. Именно культура определяет, что этично, а что нет, поэтому естественно, что если внутри одной МНК сосуществуют разные культуры, представления об этичных нормах будут также различными. Четко выраженные принципы корпорации, обладающей единой сильной организационной культурой, могут оказаться неприемлемыми в местных условиях. Например, в некоторых странах определенные взаимные денежные вознаграждения или обмен подарками между заказчиком и исполнителем считаются естественным способом ведения дел, тогда как в других странах и культурах (например, в США) это рассматривается как взяточничество или незаконное распределение доходов. И напротив, лоббирование, так распространенное в американской культуре, в других странах считается торговлей властью и коррупцией.

Следовательно, вместо максимального приближения корпоративной культуры к национальной МНК следует поставить перед собой практически достижимую цель: избегать культурной несовместимости и стремиться к конструктивному нейтралитету. Этой цели легче добиться, если МНК мультикультурна по составу и ориентации.

Монокультурная организация с этноцентрическим представлением о превосходстве своей культуры над остальными не избежит множества трудностей в общении с другими культурами. В культурном многообразии современного международного бизнеса организациям просто необходимо становиться мультикультурными и развивать геоцентрический менталитет. Этого можно достичь лишь путем признания и усвоения наилучших качеств национальной и корпоративной культур, которые будут способствовать успешной деятельности корпорации в любом культурном окружении.

**Неудачи слияний, захватов и диверсификаций.** Рассматривая вопрос о слиянии или приобретении другой компании, руководство МНК обычно внимательно проверяет ее финансовое состояние, положение на рынке, стратегию управления и другие аспекты, характеризующие ее «здоровье». Но редко анализируется то, что составляет корпоративную культуру компании, ее философию, идеологию, базовые представления и ценности. Однако, если корпоративная культура определяет и ограничивает стратегию компании, культурное несоответствие при слиянии или приобретении представляет такую же серьезную угрозу, что и финансовое, производственное или рыночное несоответствие.

Например, если компания, основатель которой считает, что лишь инициатива и эгалитаризм могут привести к успеху, приобретается другой компанией, где действуют строгие автократичные методы руководства с высокой требовательностью к дисциплине, крах подобного слияния неизбежен именно из-за неучтенных культурных различий.

Аналогичные «межкультурные» проблемы (в смысле: проблемы между различными корпоративными культурами) возникают и при диверсификации организации в новые географические области, введении новых технологий и производственных линий, освоение новых рынков. В каждом случае организация сталкивается с региональными или профессиональными субкультурами, которые требуют различных моделей управленческого поведения, усвоения новых культурных норм, порой несовместимых с существующей корпоративной культурой.

В многонациональных организациях такие проблемы еще более обостряются, так как на межгрупповые разногласия накладываются национальные культурные различия. При этом методы ведения переговоров или разрешения производственных конфликтов, эффективно действующие в одной национальной культуре, оказываются совершенно неприемлемыми в другой.

**Факторы, влияющие на взаимодействие макро- и микрокультур.** Если рассматривать корпоративную культуру как микрокультуру по отношению к национальной культуре как макрокультуре, то легко можно представить себе, что первая всегда будет испытывать на себе воздействие второй. Между любыми макро- и микрокультурами всегда существует взаимовлияние. Следовательно, организационная культура, носителем которой является менеджер, отправившийся за рубеж, должна адаптироваться к местным условиям, поскольку в принимающей стране он сталкивается с уникальными проявлениями национальной культуры, в которой люди ведут себя не так, как он привык.

Транснациональной компании, которая учитывает культурные ценности определенной страны и успешно действует в мультикультурном окружении мира, придется сформировать свою собственную уникальную микрокультуру. Ее организационная модель будет отражать синергию разнообразных макрокультур, в которых ей приходится функционировать, а также различные управленческие подходы к бизнесу, правительству и народу. Следовательно, деловая активность в международном масштабе требует создания новой организационной культуры, приспособленной к мультикультурным реалиям.

Многонациональная структура становится конгломератом организационных культур. Например, в результате приобретений и слияний корпорация может создать множество зарубежных филиалов. В таком случае головной офис будет во многом определять организационную культуру своих филиалов, но каждый из филиалов, в свою очередь, будет воздействовать на корпоративную культуру головного офиса.

В зависимости от имеющегося опыта взаимодействия с внешним окружением МНК приспосабливается к господствующей национальной культуре. Берн Терпстра выделяет пять факторов, которые необходимо учитывать в международном бизнесе:

*Культурная изменчивость (непостоянство) –* скорость, с которой меняется ситуация в макрокультуре. Например, чем более турбулентна (нестабильна, переменчива) макрокультура, тем более непредсказуемы в ней все деловые операции. В таком окружении внутренняя структура и все процессы в организации должны будут находиться в состоянии готовности к быстрому приспособлению к переменам. Подобная ситуация потребует открытых каналов коммуникации, децентрализованных методов принятия решений, господства местной экспертизы (предпочтения местных специалистов и их знаний происходящего).

*Культурная сложность –* категория из области сравнения высоко- и низкоконтекстуальных культур (см. классификацию Холла). Она требует реакции корпоративных руководителей на скрытые (завуалированные) и открытые (явные) проявления макрокультуры.

*Культурная враждебность –* степень опасного для корпоративных целей и ценностей воздействия местных условий на организацию. В зависимости от того, как в господствующей национальной культуре воспринимается данная транснациональная корпорация, отношение социального окружения (в частности, сотрудничество, политический климат, предоставление материальных и человеческих ресурсов, капитала или демонстрация доброй воли) может быть от предельно доброжелательного до крайне недоброжелательного. В ответ отношение организационной культуры может также быть разным: от интеграции и сотрудничества до принятия жесткой линии поведения и окончательного ухода с этого национального рынка.

Терстра подчеркивает, что предыдущие три фактора проявляются внутри культур, а последующие два можно наблюдать среди макрокультур.

*Культурная разнородность –* степень несхожести культур. Многонациональным корпорациям легче иметь дело с достаточно однородными культурами, например, МНК со штаб-квартирой в Великобритании предпочла бы ограничиться странами Британского Содружества. Когда же культуры неоднородны и несоразмерны, головной организации сложно координировать действия филиалов и их сотрудников. В таких случаях приходится создавать более дифференцированное управление и полусамостоятельные децентрализованные подразделения.

*Культурная взаимозависимость (взаимосвязь) –* степень чуткости одной культуры к восприятию условий жизнедеятельности другой культуры. Этот фактор может проявляться в экономической зависимости от других стран по части сырья, оборудования, поставок; в заимствовании новой технологии и производственных процессов; в подозрительном и настороженном отношении ко всем проявлениям корпоративной культуры со стороны национальной и т.д.

**3.2 Взаимное влияние корпоративной культуры и национальной культуры принимающей стороны**

При выходе организации за пределы родной культуры имеет место двусторонний процесс. С одной стороны, иностранная культура влияет на организацию и ее членов. Организация приспосабливается к новому культурному окружению, адаптируется к неизбежным переменам, происходит расширение кругозора ее сотрудников и их аккультурация, методы управления подстраиваются под местные.

Подобное влияние может быть как положительным, так и отрицательным. Положительным является то, что многонациональная корпорация может усвоить новые управленческие или производственные методы, а также различные цели и ценности. Отрицательным является то, что МНК может быть вынуждена под давлением местных условий и неписаных законов применять сомнительные методы ведения дел, от взяточничества до коррупции.

С другой стороны, МНК и ее корпоративная культура оказывают серьезное воздействие на национальную культуру, которое в свою очередь может оказаться положительным или отрицательным. Особенно осторожным следует быть с вмешательством высокопроизводительных культур с развитыми информационными технологиями в слаборазвитые страны с малоинформированным населением. Не всякое начинание высокоиндустриальной страны или ее представителей может пойти на пользу местной культуре. Есть наивные управляющие многонациональных организаций, которые считают, что все хорошее для их корпорации автоматически подходит для страны, в которой они начинают работать. Подобно миссионерам прошлого, действовавшим «с добрыми намерениями», они подчеркивают, как много хорошего приносят людям из слаборазвитых стран: работу, техническое ноу-хау, профессиональное обучение и капитал. Некоторые ученые с гордостью отмечают уровень индустриализации, который развитые технологические общества приносят с собой в страны третьего мира.

По мере того как общество становится все более плюралистическим, а культуры – все более открытыми, люди все острее осознают свои отличительные и сходные черты. Для самовыражения культур требуется больше свободы. Меньшинства стремятся к признанию и не хотят мириться с дискриминацией и предубеждением. Становясь все более восприимчивыми к другим культурам, люди постепенно создают такую среду обитания, в которой могут сосуществовать чувство собственного достоинства и отношения равных. Ощущение своей уникальности и исключительности своего этнического и культурного опыта не мешает индивидууму стать частью мультикультурного мира, оно скорее является одним из самобытных проявлений единой культуры.

Когда люди не уверены в себе, не осознают, кем являются, их пугает приобщение к новому образу жизни или к новой работе, что негативно сказывается на их деятельности. Нарастающие перемены в мире создают угрозу нашему самовосприятию и осознанию своего места в жизни. Для осмысления новой значимости люди (как коллективно, так и индивидуально) нуждаются в помощи извне. Именно здесь должны прийти на помощь руководители организации, наводя мосты между технологическим прогрессом и повсеместно наблюдаемым отставанием культуры (которая нуждается в традициях, нормах, стабильности и сопротивляется переменам и изменениям). Нам кажется, что мы знаем, кто мы такие, и представляем свое место в жизни, но происходят исторические, социальные или организационные изменения – и мы оказываемся в растерянности: нам нужны новые традиции, нормы, устои, правила, которые вырабатываются гораздо медленнее, чем вызывающие их изменения материальной среды обитания.

**3.3 Адаптация работников к корпоративной культуре международной компании**

Под *адаптацией* персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованием среды.

Процедуры адаптации персонала имеют цель облегчить вхождение нового человека в жизнь организации. Исследования показывают, что около 90% служащих, добровольно уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Поэтому специальная процедура по введению нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

*Факторы, определяющие успешность адаптации:*

* объективность оценки при приеме и в процессе деятельности;
* обработанность механизма адаптации;
* престиж и привлекательность професии и компании;
* условия для оптимальной мотивации;
* система обучения;
* социально-психологический климат и корпоративная культура;
* личностные свойства работника.

*Этапы процесса адаптации:*

1. оценка уровня подготовленности новичка (позволяет разработать наиболее эффективную программу адаптации);
2. ориентация (практическое знакомство нового сотрудника с обязанностями с обязанностями и требованиями, предъявляемые к нему со стороны организации);
3. действенная адаптация (состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливается в его отношениями с коллегами);
4. функционирование (завершающий этап процесса адаптации, характеризующийся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем к стабильной работе).

*Программа адаптации персонала* – это необходимая информация и процедуры, посредством которых служба адаптации или ответственный сотрудник обеспечивают скорейшее освоение новичком незнакомой ему компании.

*Суть адаптации* – во взаимном приспособлении человека и окружающей среды, как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от:

* степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах);
* их направленности на взаимную адаптацию;
* степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения;
* наличие системы помощи и адаптации.

В современных условиях организация жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, иногда вообще не отводя времени на этот этап. В то же время от успеха адаптации зависит последующая отдача и стабильность положения работника в организации, его отношение к труду. В течении жизни человеку часто приходится адаптироваться: смена места учебы, работы, рабочего места, состава коллектива, изменение состояния здоровья, семейного положения и т.д. При этом процесс адаптации двусторонний, т.е. взаимодействие: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа, руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус. Включают в систему взаимодействия, иногда производят ролевое перераспределение в группе.

Социологи различают 3 взаимосвязанных аспектатрудовой адаптации:

* профессиональный аспект заключатся в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых новым рабочим местом, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделении труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество;
* психофизиологический аспект трудовой адаптации связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести;
* социально-психологический аспект адаптации на производстве связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего и нового коллективов. Способствует ускорению адаптации грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться.

Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождением этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации. Немецкие специалисты установили, что вероятность несчастного случая на производстве у новичков выше, чем у опытных работников. А несчастный случай имеет значительные материальный и социальные последствия.

Кроме этого факта, исследования показали. Сто новички чаще опытных работников увольняются с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода.

Здесь уместно определить отрицательные факторы текучести персонала. Солидную долю в которой занимают как раз новички, у которых возникли проблемы в период адаптации.

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, являющихся объективными по отношению к работнику. Это неблагоприятные условия труда, монотонность. Чрезмерная интенсивность труда, нечеткое распределение прав и обязанностей между работниками, несбалансироваемость прав и обязанностей, завышенные нормы времени, выработки, обслуживания, управляемости, нерациональность структуры управления, несоответствие квалификации работника требованием рабочего места, необеспеченность труда ресурсами, несовершенство системы оплаты труда и стимулирования, нарушение принципа справедливости и другие.

Отечественные и зарубежные организации имеют достаточный опыт в разработке и реализации специальных профориентационных и адаптационных программ. В США адаптационные мероприятия принято называть «ориентационными».

В современных условиях функции контроля за процессом адаптации возлагаются на службы управления персоналом, линейных руководителей, профсоюзную организацию. Процесс адаптации касается не только молодых, но всех других категорий работников, у которых часто меняется рабочее место, коллектив, жизненные обстоятельства. Поэтому процесс адаптации в случае любых изменений у любых работников заслуживает контроля и организации.

**Заключение**

Проблема повышения эффективности управления постоянно возникает перед руководством любой организации. Особенно актуальны эти проблемы для российских корпораций. Причинами этого являются такие факторы, как:

– стремительное развитие корпораций в новых сферах бизнеса;

– выход на новые рынки, в том числе международные;

– поиск новых инвестиций и осознание того, что низкая корпоративная культура сдерживает их приток;

– слияния и поглощения одних корпораций другими.

В соответствии с данной проблематикой поставлены и решены задачи дипломной работы. Вследствие чего получены следующие результаты:

1. Изучена деятельность корпорации, определена специфика корпоративной культуры корпораций, и на основе этого выявлены основные причины низкой корпоративной культуры:

– недостаточность проработки российского законодательства в сфере корпоративного управления;

– отсутствие четко выработанной нормативной базы по работе с корпоративной культурой;

– постоянные затяжные конфликты между менеджерами и акционерами корпораций и отсутствие механизма их урегулирования;

– отсутствие формализованных стандартов управления российских корпораций и др.

2. Проанализированы зарубежные модели и типы корпоративной культуры и обоснована необходимость создания модели корпоративной культуры.

3. Структурированы множество элементов корпоративной культуры, а также определены основные принципы, задачи и этапы формирования корпоративной культуры корпораций. Выделены важнейшие факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры, среди них такие, как: культура руководителя, национальная культура, миссия корпорации, структура и размер корпорации, отрасль деятельности корпорации, структура рабочей силы и, конечно, внешняя среда.

4. Изучен алгоритм построения различных элементов корпоративных отношений и предложен план мероприятий по формированию и совершенствованию корпоративной культуры корпораций, который включает:

– разработку системы ценностей, целей и задач для всех участников корпорации;

– разработку системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов корпорации;

– разработку программ взаимодействия с местным населением, обществом, государством;

– корректировку организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями;

– информационное обеспечение, обучение и организацию исполнения принятых мероприятий.

5. Проанализированы пути повышения эффективности деятельности корпорации на основе совершенствования корпоративной культуры и изучены основные методы диагностики корпоративной культуры, а именно: метод системного анализа, нормативный, сравнительный, конструктивно-критический методы, методы опроса (анкетирование, интервью) и др.

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что корпоративная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести корпорацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей корпорации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной корпорации и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности корпорации.

**Список литературы**

# 1 Т.Н Персикова, Межкультурная коммуникация и корпоративная культура.

2 В.А. Спивак, Корпоративная культура.

3 Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации.

4 Вахрумина М.А. Управленческий анализ.

5 В.А. Спивак Организационное поведение и управление персоналом.

6 Т.О. Соломанидина организационная культура в таблицах, тестах, схемах.