**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**по теме: «Культурные различия между странами»**

**Содержание**

Введение

1. Корпоративная культура и критерии её разновидности

1.1 Типы культур

1.2 Критерии культуры по методике Г. Хофштеде

2. Анализ различий между культурами

3. Портреты национальных культур

4. Кросс-культурные проблемы и инструменты для их решения

Заключение

Список литературы

**Введение**

Корпоративная культура – система личных и коллективных ценностей, принимаемых и разделяемых всеми членами организации. Под корпоративной культурой понимается набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.

В системе управления человеческими ресурсами международной фирмы корпоративная культура играет исключительно важную роль. Многие компании распространяют культуру, обеспечивая более тесные контакты между штаб-квартирой и филиалами и между руководителями филиалов из разных стран. Перемещения менеджеров из одной страны в другую расширяют представления этих людей и повышают их преданность системе ценностей и целей корпорации. Люди, прошедшие подготовку в штаб-квартире фирмы, как правило, мыслят и действуют как ее сотрудники.

Важная сфера культуры корпорации связана с культурными различиями между странами.

Интернационализация бизнеса и экономики при всех вытекающих отсюда преимуществах, тем не менее, превратилась в глобальную проблему. Предприятия все в большей мере приобретают международный характер, и в школах бизнеса все чаще подчеркивается требование интернационализировать взгляды менеджеров. В отношении действующих организаций это означает необходимость более широкого учета различий национальных культур.

Предпринимательство выходит далеко за национальные рамки, вовлекая в свою орбиту все большее число людей с различным культурным кругозором. В результате культурные различия начинают играть в организациях возрастающую роль и сильнее воздействовать на предельную эффективность деловой деятельности.

Актуальность работы объясняется возникновением кросс-культурных проблем в международном бизнесе – противоречий при работе в новых социальных и культурных условиях, обусловленных различиями в стереотипах мышления между отдельными группами людей и необходимостью умения будущего менеджера разобраться в этих проблемах

**1. Корпоративная культура и критерии её разновидности**

* 1. **Типы культур**

Культура – это весьма сложная, многоуровневая система. Для специалистов, занимающихся ее структурированием, возникает немало непростых проблем, многие из которых не преодолены до сих пор. Вероятно, все это послужило основанием для того, чтобы структуру культуры считать одной из сложнейших. Тем не менее, структурирование культуры, обоснованное и логически выверенное, возможно. Для этого важно правильно определить основание такого деления. Сегодня принято подразделять культуру по ее носителю. В зависимости от этого вполне правомерно, прежде всего, выделять мировую и национальную культуру. Мировая культура – это синтез лучших достижений всех национальных культур различных народов, населяющих нашу планету. Национальная культура в свою очередь выступает синтезом культур различных слоев и групп соответствующего общества. Своеобразие национальной культуры, ее известная неповторимость и оригинальность проявляются как в духовной (язык, литература, музыка, живопись, религия), так и в материальной (особенности экономического уклада, ведения хозяйства, традиции труда и производства) сферах жизни и деятельности.

В соответствии с конкретными носителями выделяются также культуры социальных общностей (классовая, городская, сельская, профессиональная, молодежная), семьи, отдельного человека.

Культура делится на определенные виды и роды. Основанием для подобного деления является учет многообразия человеческой деятельности. Отсюда выделяется материальная культура и духовная. Однако надо иметь в виду, что их подразделение часто бывает условным, поскольку в реальной жизни они тесно взаимосвязаны и взаимопроникают друг в друга.

Важной особенностью материальной культуры является то, что она не тождественна ни материальной жизни общества, ни материальному производству, ни материально-преобразующей деятельности. Материальная культура характеризует эту деятельность с точки зрения ее влияния на развитие человека, раскрывая, в какой мере она дает возможность применить его способности, творческие возможности, дарования.

Духовная культура выступает многослойным образованием и включает в себя: познавательную (интеллектуальную) культуру; нравственную; художественную; правовую; религиозную; педагогическую.

По содержанию и влиянию культуру делят на прогрессивную и реакционную. Такое деление вполне правомерно, ибо вытекает из соответствующего ее воздействия на человека и общество. Культура, как человекоформирующее явление, может воспитывать личность не только нравственную, но и безнравственную.

Есть еще одно деление – по признаку актуальности культуры. Эта та культура, которая находится в массовом обиходе. Каждая эпоха создает свою актуальную культуру. Данный факт хорошо виден на изменении моды не только в одежде, но и в культуре. Актуальность культуры – это живой, непосредственный процесс, в котором что-то нарождается, набирает силу, живет, умирает.

Также бывают:

Культура высокого контекста – в межличностных отношениях самую большую роль играют интуиция и ситуация, а так же традиция (формализация отношений не обязательна). Данный тип культуры характерен для народов Азии.

Культура низшего контекста – все межличностные отношения должны быть формализованы, отсутствует влияние традиций. Этот тип культуры характерен для Европы, США.

Механизм формирования корпоративной культуры функционирует следующим образом.

На глобальном уровне главное воздействие на формирование и развитие культуры фирмы оказывает мегасреда международного бизнеса. Макросреда соответствует национальному уровню. Соответственно корпоративный уровень во многом определяет микросреда со своей культурной спецификой. И, наконец, на персональном уровне работника культура в значительной степени определяется метасредой (личностными культурными константами человека).

Для международной фирмы при всех существующих культурных различиях между странами может быть использована классическая типология корпоративных культур:

* рыночная культура – базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал ориентированы на достижение максимальной эффективности. Эта культура соответствует компаниям, проводящим операции на высококонкурентных рынках и в новых отраслях;
* бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности фирмы в форме правил, инструкций и процедур. Данная культура характерна для развивающихся стран и для фирм, работающих на стабильных, хорошо защищенных рынках;
* техническая культура характерна для международных фирм, работающих в «традиционных отраслях», и для стран, имеющих успешный исторический опыт технических разработок.

**1.2 Критерии культуры по методике Г. Хофштеде**

Культура любого общества требует знания ее некоторых результативных критериев. Сравнительное исследование бизнес-культур было проведено в свое время группой ученых во главе с голландским исследователем Геертом Хофштедом по заказу корпорации IBM, имевшей свои филиалы или дочерние предприятия в пятидесяти странах мира. В результате проделанной работы он классифицировал культурные аспекты организации или стран на основе четырех характеристик: дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм и мужественность.

1. Дистанция власти или длина иерархической лестницы (power distance, PD) определяет степень, в которой культура поощряет использование руководителем своей власти, характеризует восприятие равенства между людьми в обществе, в организации. Чем больше разрыв между верхами и низами, тем длиннее иерархическая лестница.

Небольшая организация имеет одного руководителя. При увеличении численности организации и расширении ее функций возникает необходимость в некотором количестве руководителей, стоящих во главе различных подразделений. При этом устанавливается **служебная субординация**, то есть система служебного подчинения одних руководителей, вместе с их подразделениями, другим руководителям, занимающим более высокую ступень на **иерархической лестнице**.

Длина иерархической лестницы бывает различной в разных организациях. В некоторых случаях только один-два уровня отделяют главу организации от тех, кто находится на низшей организационной ступени. В других же организациях между самой верхней и низшей ступенями насчитывается не менее десятка управленческих уровней.

Считается, что более желательна короткая иерархическая лестница. В противном случае будут возникать проблемы, связанные с отдаленностью руководителей высшего уровня от рядовых членов организации.

В последнее время в западных фирмах проявляется тенденция к уменьшению длины иерархической лестницы. При этом возрастает роль горизонтальных отношений, которые становятся столь же важными, как и вертикальные отношения служебной субординации. В конечном счете, расширяются возможности принятия решений для рядовых членов организации. Многие значимые управленческие решения принимаются уже не на самом верху организации, а путем внедрения разнообразных форм производственной демократии.

Важно отметить, что при любой длине иерархической лестницы каждый из руководителей имеет полномочия принимать решения в пределах своей официальной ответственности. В идеале любой руководитель должен передавать на вышестоящие управленческие уровни решение лишь тех вопросов, которые выходят за пределы его служебной компетенции. Чаще всего запрещается нарушать служебную субординацию при отдаче распоряжений: «перепрыгивать» через ступени структуры и отдавать приказы «через голову» непосредственного руководителя. Это может приводить и к противоречивости указаний, и к подрыву авторитета непосредственного руководителя.

В культурах, где значения PD высоки (Аргентина или Испания), неравенство принимается как должное, и от руководства ожидают проявления власти. В культурах, имеющих низкие значения PD (Канада, Австралия), отношения между людьми на различных уровнях иерархии более тесные.

2. Избегание неопределенности (uncertainty avoidance, UA). Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно, касается отношения людей к своему будущему и к их попыткам взять судьбу в свои руки. Степень неопределенности тем выше, чем больше предпринимается попыток планировать и контролировать свою жизнь.

Япония, Иран и Турция являются тремя из нескольких стран, имеющих высокие значения UА. В то же время люди в культурах с низкими значениями UA (Гонконг и Тайвань) не испытывают стресса от неопределенных ситуаций.

3. Индивидуализм-коллективизм (individualism-collectivism, IC). Тенденция проявлять заботу о себе или ближайших родственниках против тенденции принадлежности к группе и совместной работы в коллективе. Чем больше перевес в сторону личной свободы и личной ответственности, тем выше степень индивидуализма.

4. Маскулинизм-феминизм (masculinity-femininity, MF). Характеристика определяет степень доминирования мужской культуры (с ориентацией на достижение материального успеха) или женской культуры, которая предполагает способность восприятия малого, слабого и медлительного.

В типично мужских культурах (Италия, ЮАР) главное внимание сосредоточено на деньгах, материальном положении или амбициях (чем больше, тем лучше). В противоположность этому в женских культурах (Голландия, скандинавские страны) особое значение придается окружающей среде, качеству жизни и т. д. Существует большая гибкость половых ролей и равенство полов.

Теория категоризации культуры Г. Хофштеде является одним из видов ментальных программ. Под ментальной программой понимаются механизмы формирования ощущений, мыслей и поведения в культурной антропологии.

Г. Хофштеде выделяет измерения культуры, опираясь на условия, в которых происходит социализация и инкультурация человека.

Результаты исследований можно свести в таблицу (Таблица 1).

Г. Хофштеде выделял шесть кластеров (культурных регионов).

Россия никак не была связана с корпорацией IBM. Поэтому она в число обследованных стран не попала. По мнению А. Торбина, ее можно отнести к пятому кластеру или «замкнутому кругу». Особую значимость здесь имеет четвертая шкала-мужественность. Большой уровень этого показателя характерен для развитых стран (и, прежде всего Японии и США). Речь идет о доминировании мужчин, разном разграничении социальной роли мужчин и женщин. В противовес этому женственность означает смешение социальных ролей (в большей или меньшей степени).

Некоторые авторы выделяют восемь культурных регионов: северный, англоязычный, германоязычный, более развитый романоязычный, менее развитый романоязычный, более развитый азиатский, менее развитый азиатский, ближневосточный.

Например, северный регион характеризуется короткой иерархической лестницей, высоким маскулинизмом, высокой степенью индивидуализма и средней степенью неопределенности. Для германоязычной группы характерна большая длина иерархической лестницы, высокая степень маскулинизма и неопределенности и несколько меньшая степень индивидуализма.

Таблица 1 - Классификация бизнес-культур различных стран по четырем шкалам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Шкала**  **(показатель)** | **Уровень показателя** | | |
| **Большой** | **Средний** | **Малый** |
| **1. Япония** | | | |
| **PD**  **UA**  **IC**  **MF** | **+**  **+**  **+** | **+** |  |
| **2. США** | | | |
| **PD**  **UA**  **IC**  **MF** |  | **+**  **+**  **+**  **+** | **+**  **+** |
| **3. Дания, Норвегия, Финляндия, Швеция** | | | |
| **PD**  **UA**  **IC**  **MF** | **+** | **+** | **+**  **+**  **+** |
| **4. Индия, Пакистан, Сингапур, Гонконг и другие страны юго-восточной Азии** | | | |
| **PD**  **UA**  **IC**  **MF** | **+** | **+**  **+** | **+**  **+** |
| **5. Германия, Австрия, Швейцария, Израиль** | | | |
| **PD**  **UA**  **IC**  **MF** | **+**  **+** | **+**  **+**  **+** | **+** |
| **6. Колумбия, Мексика, Венесуэла, Чили** | | | |
| **PD**  **UA**  **IC**  **MF** | **+**  **+**  **+**  **+** | **+** | **+**  **+** |

В развивающихся странах проявляется большая длина иерархической лестницы, высокая степень маскулинизма и низкие значения индивидуализма и неопределенности.

Помимо четырех параметров культуры, рассмотренных ранее, иногда как параметр национальной культуры выделяется конфуцианская динамика. Он, впервые упоминается в работе, написанной Бонд M. в 1987 г. и посвященной исследованию 22 стран мира. Бонд M. впервые указал на наличие пятого параметра национальной культуры, который интерпретировался как распределение диапазона конфуцианских ценностей. На одном конце, положительном полюсе, находятся ценности, указывающие на динамическую, ориентированную на будущее ментальность, такие как настойчивость, трудолюбие, бережливость, чувство стыда, уважение родственных связей. На другом конце, отрицательном полюсе, располагаются ценности, представляющие статическую ментальность, сфокусированную на прошлом и настоящем, такие как взаимоотношения, «собственное лицо», традиции. Эти ценности поощряют постоянное пребывание индивида в общепринятых рамках.

Конфуцианская динамика не ограничивается культурами, исторически претерпевшими влияние конфуцианства. В реальности, страной с одним из наиболее высоких значений этого параметра является Бразилия. Некоторые западные страны, например, Германия, Нидерланды, Швеция имеют средний уровень этого показателя. Гонконг, Тайвань, Япония и Северная Корея имеют самый высокий уровень этого параметра. Низкий уровень конфуцианской динамики характерен для Западной Африки, Канады и Пакистана /6/. Многие ученые предпочитают именовать этот параметр соотношением долгосрочной икраткосрочной ориентации нации. Однако, как и в случаях с другими параметрами, ни одно из используемых названий не является всеобъемлющим и точным.

**2. Анализ различий между культурами**

Для выявления взаимодействия культуры и бизнеса и применения знаний непосредственно к международному бизнесу, где различия культурных сечений представляют интерес, с одной стороны, для выработки правильного поведения непосредственных исполнителей бизнес-программы на данном рынке, а с другой, для построения поведенческой модели совокупного потребителя как конечной точки движения любого товара, рассмотрим детальный и конкретный список переменных кросс-культурных проблем.

Переменные, находясь между собой во взаимосвязи и порою пересекаясь, позволяют, тем не менее, структурировать обширный материал, описывающий культурные сечения каждого локального рынка. К числу таких переменных относятся язык, религия, социальная организация общества, его ценности и взаимоотношения, образование и технология, право и политика, география и искусство.

Язык является, конечно, основой формирования человеческих групп. В международном бизнесе требуется дальнейшая концентрация использования языка. Английский язык является доминирующим; как подсчитано, по меньшей мере, 2/3 деловой переписки в мире осуществляется на этом языке. Однако во многих странах есть стремление пользоваться только своим языком.

Принято выделять вербальный и невербальный языки. К первому относят некоторую систему графических знаков, организованную, соответственно, в речь или письмо. В невербальном общении выделяют несколько уровней информации. Первый уровень информации, сообщаемой посредством позы и жестов – это сведения о характере собеседника. Второй уровень информации, которую можно узнать из жестов и позы – это эмоциональное состояние человека. Третий уровень информации, получаемой от позы и жестов – это отношение к собеседнику. Говоря о жестах, нельзя не отметить национальные, возрастные, культурные особенности их функционирования. Каждая нация является носителем специфических форм жестового выражения, а также других средств внешней выразительности. Жесты говорящего человека имеют достаточно выраженный национальный характер.

Следующей и немаловажной переменной, которая требует пристального внимания, является религия. Она отражает поиски людей идеальной жизни и включает в себя взгляд на мир, истинные ценности, отправление религиозных обрядов. Все существующие религии являются примитивистскими или ориентированными на природу: индуизм, буддизм, ислам, христианство. В каждой религии есть несколько вариантов или разновидностей, например в христианстве это католицизм и протестантство. Религия как элемент культуры оказывает влияние на экономическую деятельность людей и общества: фатализм может уменьшить стремление к переменам, материальные богатства могут рассматриваться как препятствие духовному обогащению и т.д. Безусловно, не только религия оказывает влияние на уровень экономического развития страны, но для понимания культуры нации важно учитывать именно религиозные аспекты и их влияние на формирования национального характера.

Говоря о влиянии религии, различают культуры, ориентированные преимущественно на предметную деятельность и объективные познания, и культуры, которые больше ценят созерцание, интроспекцию, автокоммуникацию. Первый тип культуры подвижнее, динамичнее, но может быть подвержен опасности духовного потребительства. Культуры же, ориентированные на автокоммуникацию, «способны развивать большую духовную активность, однако часто оказываются значительно менее динамичными, чем того требуют нужды человеческого общества».

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

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

Современное восприятие времени называют линейным, когда ушедшее время не возвращается. При таком восприятии времени его нужно беречь, время есть деньги, необходимо планировать использование времени. Подобное отношение ко времени формировалось по мере уменьшения численности занятых в сельском хозяйстве и роста числа городского населения. В современном обществе есть страны, в которых существует и то и другое отношение ко времени. Так в западных обществах считают точность и бережное отношение ко времени, единственными показателями рационального поведения. Это означает, что встречи должны проводиться в точно назначенное время, проекты осуществляться в соответствии с планом, соглашения иметь точные даты начала и окончания действия. Рабочее время начали отличать от других видов времени (свободное, семейное, религиозное) и оно играет доминирующую роль.

В то же время, в ряде стран, например, восточных, считают, что повышенное внимание ко времени может привести к ограниченному, зауженному пониманию рассматриваемого вопроса, к снижению творческих возможностей. В деловых контактах несоответствия при различном восприятии времени часто вызывают шок. Так, строительство субсидируемой государством дамбы в индейской резервации превратилось в хаос, так как существовали большие различия между представлениями индейцев о времени и концепцией времени белых людей. «Белое» время – объективированное, индейское – живая история. Для белых время – это существительное, для индейцев – глагол. Интервалы «белого» времени короче, чем интервалы индейского. Представление о времени являются механизмом организации социального действия, поэтому игнорирование этого факта и привело к срыву строительства дамбы. В связи с этим можно сделать вывод, что исследования международных отношений, межкультурных контактов и межнациональные сравнения, не принимающие в расчет фундаментальные различия в восприятии времени, всегда будут приводить к неверным выгодам.

В обществе существует связь между его социальной структурой и различиями в использовании времени. Признаком выделения групп является профессия. Выделяются следующие социальные группы:

* высшие классы-предприниматели и менеджеры, обладающие правом принимать решения; представители интеллектуальной элиты и мира свободных профессий, достигшие больших успехов;
* зависимый средний класс – административные и технические служащие, выполняющие чужие распоряжения или обучающие персонал со средним образованием;
* автономный средний класс – торговцы, ремесленники и другие независимые профессии, характеризующиеся уровнем образования от среднего до низшего;
* низший класс – профессии физического труда и низшие служащие в промышленности, торговле и сфере услуг.

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

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

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

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

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

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

В международном бизнесе редко учитывается направленность, изучаемые предметы, уровень и профиль образования в том или ином государстве. Однако образовательная система требует тщательного рассмотрения ее влияния на техническое обучение и установление рыночных связей. Уровень образования в стране имеет огромное влияние на формирование технического потенциала государства.

Географические условия часто воспринимаются как необязательный элемент в широкой и довольно неопределенной концепции культуры. Однако следует признать, что географическое положение страны во многом влияет на формирование национального характера, ценности, позиции и нормы общества. Наиболее характерным примером является Япония, чье географическое положение позволяет наглядно проиллюстрировать значение данного элемента в структуре культурной среды.

Природно-географические условия Японии усиливают такие исторически сформировавшиеся качества ее жителей, как коллективизм, взаимопомощь, чувство долга и обязанности. Остается фактом, что в течение столетий японцы были вынуждены жить рядом друг с другом в условиях, когда один человек зависит от другого. В результате создавались предпосылки перенесения общинных установок на жизнь в городах. Это дает резкое отличие от западноевропейских обществ, где сельский или общинный уклад, чувство принадлежности к общине, социальная общность, взаимозависимость трансформировались в процессе промышленного развития и урбанизации в изолированность индивидуумов, чувство отчуждения личности.

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

Высокая степень индивидуализма, а, соответственно, низкая степень коллективизма, на стадии инициализации способствует созданию новых рыночных продуктов посредством придания процессу разработки таких качеств, как оригинальность, творческий импульс и индивидуальный подход.

Низкая степень индивидуализма, а, соответственно, высокая степень коллективизма, способствует разработке новых рыночных продуктов на стадии внедрения посредством усиления взаимозависимости и взаимодействия разработчиков, а также наличия единой цели.

Априорно выделяют по два типа индивидуализма и коллективизма.

Индивидуализм первого типа – это «чистый индивидуализм», в основе которого – личная воля индивида. Его можно также назвать «атомистическим индивидуализмом», поскольку в этом случае личность чувствует себя одинокой, ведет себя оригинально и независимо, иногда становится десантной, т.е. личностью с отклоняющимся от общих норм и стандартов поведением. При этом типе индивидуализма проявляются сильные анархистские начала, противостояния системе власти и управления.

Индивидуализм второго типа – производный вариант индивидуализма, в нем просматриваются элементы коллективизма, поскольку личность легко принимает навязываемые другими ограничения. Это тип «взаимообусловленного индивидуализма», поскольку в его условиях личность чувствует свою солидарность с другими, ведет себя адекватно им, на основе принципов взаимозависимости.

Коллективизм первого типа – производный тип коллективизма, в нем есть элементы индивидуализма. Его можно назвать «гибким, или открытым, коллективизмом», поскольку он допускает известную степень добровольного участия индивидов. Его можно считать открытой или свободной системой, потому что она допускает деятельное мышление и поведение индивидов. Такой тип коллективизма отличают прогрессизм и демократизм, поскольку решения, как правило, принимаются здесь на основе личных договоров или мнения большинства и признается свободное волеизъявление индивида. Этот коллективизм требует добровольного участия индивидов и тесно связан с их демократическими представлениями.

Коллективизм второго типа – «чистый коллективизм». Его можно также назвать «строгим, или жестким, коллективизмом», поскольку в этом варианте коллективизма жестко ограничивается активное индивидуальное волеизъявленье и участие. В этом типе коллективизма сильны консервативные, а иногда и тоталитарные тенденции, поскольку решения обычно принимаются на основе норм обычного права и единодушия с целью поддержания существующих структур. В коллективизме господствует контроль сверху и принуждение.

Рассмотрим некоторые примеры.

Если судить о японской культуре, то ее следует отнести к комбинации индивидуализма второго типа и «гибкого коллективизма». Такого типа культуры, как например, скандинавские, можно рассматривать как благоприятные для реализации идей демократии, индустриализма, массового общества. Характерная для индивидуализма второго типа «забота о взаимности» весьма эффективна для появления в обществе идеи о социальном равенстве, а «гибкий коллективизм», признающий активное участие индивидов, создает основу для стремления к социальному равенству.

Более того, в японской культуре и других, имеющих с ней аналогичную структуру, культурах напряженности и разногласия между группой и ее членами минимальны благодаря характерным для них структурным особенностям. Поскольку в индивидуализме второго типа признаются коллективистские установки, а в «гибком коллективизме» – интересы индивидов, социальная дистанция между индивидом и группой сокращается.

Именно благодаря тому, что в культуре Японии сосуществуют «гибкий коллективизм» и «взаимообусловленный индивидуализм», ей удалось преуспеть в организации высокоразвитого массового общества и сохранить высокий уровень внутренней культурной стабильности. И в то же время, поскольку японская культура базируется на комбинации производных, а не чистых типов индивидуализма и коллективизма, ее внутренняя устойчивость недостаточно эффективна, чтобы противостоять давлению извне.

Для Японии характерно соединение бюрократических и демократических установок; особой ценностью обладают кооперация и равенство.

Типичным примером культуры, формируемой «атомистическим индивидуализмом» и «гибким коллективизмом», является США. Для этой культуры характерно смешение анархии и демократии; к ним следует добавить ярко выраженную склонность к конкуренции и свободе.

Россия представляет собой типичный образец культуры, которая пока равняется на индивидуализм второго типа и «строгий коллективизм», для нее типично наличие бюрократических установок, а также ориентация на принуждение и единообразие.

Типичный образец комбинации «атомистического индивидуализма» и «строгого коллективизма» можно найти в западноевропейской культуре. Речь идет о культуре, которая из-за характерных для нее крайних форм анархии и автократии, обнаруживает состояние постоянной напряженности. В ней, собственно говоря, и происхождение скептических установок и склонность к пониманию.

Можно сказать, что коллективизм стимулирует склонность к адаптивному (Россия) и интегративному (Япония) поведению, в то время как индивидуализм побуждает стремление к созданию и достижению новых целей и поддержанию латентных социальных ценностей (США, Европа).

Любопытно отметить, что в работах американских и западноевропейских авторов всегда отмечается то выгодное положение, в котором находится японский управляющий в отличие от его западноевропейского и американского коллеги. В первую очередь отмечается то, что японскому менеджеру попросту не приходится сталкиваться с такими «больными» вопросами, как прогулы, плохая дисциплина, текучесть кадров и т.д. Это обусловлено существованием особого морально-психологического климата, который помогает добиваться японским компаниям больших практических успехов.

В Японии трудно соединить требования повышения общей эффективности организации с индивидуализмом. Каждый работник изначально включен в ту или иную группу. Требование повышения эффективности всей организации связывается с традиционным коллективизмом и нацеливается на улучшение результативности той группы, в которую входит данный работник. В целом группа принимает такую внутреннюю структуру, которая увязывает всех ее членов в строго ранжированную иерархию.

Когда в Японии говорят об «индивидуализме», то понимают под этим эгоизм, безнравственное поведение человека, преследующего собственные корыстные интересы. Любые проявления индивидуализма всегда рассматриваются в стране как посягательство на интересы той или иной социальной группы. Индивидуализм выступает как серьезный порок, заслуживающий самого серьезного осуждения.

В западных обществах, наоборот, стремление к сплоченности в организации выражено слабо. Управление ориентировано на отдельную личность, и оценка этого управления происходит по индивидуальному результату. Деловая карьера обуславливается личными результатами и ускоренным продвижением по службе. Главными качествами руководства в такой модели менеджмента являются профессионализм и инициатива, индивидуальный контроль руководителя и четко формализованная процедура контроля. Также наблюдаются формальные отношения с подчиненными, оплата труда по индивидуальным достижениям и индивидуальная ответственность.

**3.** **Портреты национальных культур**

Россия:

* многонациональная культура;
* один язык;
* традиция верности;
* склонность к благотворительности;
* высокая способность к выживанию;
* храбрость, отсутствие страха перед риском;
* недоверчивость;
* пренебрежение прошлым опытом;

Франция:

* рациональность;
* стремление во всем найти логику;
* индивидуализм;
* высоко ценятся опыт и зрелость;
* порядочность;
* уход от конфликтных ситуаций;
* выносливая нация, не отличающаяся большой силой;

Германия, Австрия:

* + люди не приемлют риска;
  + сосредоточенность на самореализации, независимости и лидерстве;
  + процветание соперничества;
  + консерватизм;
  + жесткая, суровая организация, иерархия;
  + аккуратность, тщательность;

Испания:

* эмоциональность;
* низкая дисциплина (особенно в группе);
* строгая иерархия;
* диктаторский стиль руководства;
* важность лозунгов;
* видение кратко- и среднесрочных перспектив;

Великобритания:

* классовые традиции;
* основные цели: безопасность жизни обеспечение ресурсами получение удовольствия;
* логичность (при принятии решений, в поведении);
* высокий уровень адаптации к новым условиям;
* индивидуализм;
* мужественность;
* слабая выносливость;
* полная децентрализация при принятии решений;
* ориентация на краткосрочную перспективу;

США:

* индивидуализм (каждый «за себя»);
* терпимость к риску;
* низкий уровень избегания неопределенности;
* главные ориентиры: самореализация, лидерство, благосостояние
* умеренная мужественность, предпочтительнее деликатность, ориентация на межличностные отношения
* принятие действий на основе точных данных
* каждый ответственен за конечный результат
* карьера превыше семьи
* высокая ориентация на перемены (даже выше, чем на стабильность)

Бразилия:

* преобладание португальских традиций над испанскими;
* патернализм (преданность в рамках фирмы);
* централизация власти (принятие решений только на высшем уровне);
* не ценится время;
* сложность работы в группе;
* строгая субординация;
* предпочтение долгосрочным связям;
* личное ведение дел (а не по телефону и пр.);
* важен престиж работы, а не удовольствие от нее.

Китай:

* хорошее владение искусством переговоров;
* сочетание древней цивилизации и современного максимализма;
* философия взаимной выгоды;
* нацеленность на будущее;
* авторитарное лидерство;
* способность предвидения;
* особое отношение к старшим (глубочайшее уважение и почтение).

Япония:

* высокий уровень избегания неопределенности;
* высокий уровень мужественности;
* тепло и сочувствие ценятся выше, чем престиж, безопасность и удовольствие;
* вертикально-горизонтальные группы;
* разделение ответственности;
* теневая роль лидера;
* культура групповой работы, инициатива групп;
* преданность целям фирмы (патернализм);
* чувствительность к структуре капитала;
* принцип старшинства важнее квалификации;
* неприятие иностранного менеджмента;

Культуры, ориентированные больше на традицию, и культуры, открытые изменениям, при внимательном рассмотрении имеют много общего.

**4. Кросс-культурные проблемы и инструменты для их решения**

Знание и умение разбираться в культурных различиях организаций позволяет международной фирмы, успешно решать управленческие проблемы с помощью культурных инструментов. Они сводятся к следующему:

1. Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве. Коммуникация с носителями других культур может столкнуться с непредвиденными трудностями. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фактором культуры:

* помехи в результате отрицания культурных расхождений;
* искажение в восприятии реальности;
* шаблонное мышление;
* этноцентрическое высокомерие.

2. Различие в стилях управления в разных странах. Для высокоразвитых стран (Северная Америка, Северная Европа) присущ демократичный (партисипативный стиль руководства), тогда как в развивающихся странах (в том числе с уже высоким уровнем развития) преобладают авторитарные, патерналистские методы.

3. Различия в постановке проблем и принятии решений. Действующие процедуры являются отражением ценностей, позиций и норм поведения, которые присущи участвующим в процессе решения проблем людям. Мульти культурная команда сможет эффективно работать лишь после того, как будет достигнута ясность в понимании ее членами сущности коллективного взаимодействия.

4. Потенциальные конфликты из-за различий в мотивации труда. Мотивы определяются, главным образом, социальной обстановкой и семейным положением. Поэтому в странах переходного типа доминируют материальные потребности и потребность в безопасности (это связано с общим уровнем жизни и материального благосостояния), тогда как во многих промышленно развитых странах на первый план выдвигается стремление к саморазвитию и достижению амбициозных жизненных целей

5. Различия в социально-культурной компетенции и развитии персонала. Культурная социально-управленческая компетенция предполагает наличие определенной гибкости, которая выражается в следующем:

* принятие других культур;
* понимание собственных культурных взаимозависимостей;
* открытость и терпимость в процесс е культурной коммуникации;
* умение оценить возможность переноса ноу-хау в области управления персоналом из одной культурной среды в другую.

Культурными инструментами в данном случае являются:

* универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации;
* система коммуникации (официальный язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, сленги, система неформального общения);
* постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

**Заключение**

Культурные различия между странами являются важной сферой культуры корпорации.

Ключевой теорией категоризации признаков культуры, считается теория Хофштеде, который выделил 4 признака:

* дистанция власти;
* избегание неопределенности;
* коллективизм-индивидуализм;
* маскулинность-феминность.

В дополнением к этим признакам иногда выделяют, как пятый признак т. н. конфуцианскую динамику.

Формирование человеческого мышления происходит под воздействием знаний, веры, искусства, морали, законов, обычаев и любых других способностей и привычек, приобретенных обществом в процессе своего развития. Отсюда возникают культурные различия между странами. Почувствовать эти различия, можно только слившись с новым обществом – носителем отличной культуры. Культурные различия между странами ложатся в основу различных корпоративных культур. Современные предприятия большей частью приобретают международный характер, что означает необходимость более широкого учета различий национальных культур.

Бизнес выходит далеко за национальные рамки, вовлекая в свою орбиту все большее число людей с различным культурным кругозором. В результате культурные различия начинают играть в организациях возрастающую роль и сильнее влиять на эффективность деловой деятельности.

Это становится причиной межкультурных проблем в международном бизнесе – противоречия при работе в новых социальных и культурных условиях, обусловленные различиями в стереотипах мышления между отдельными группами людей.

Опираясь на анализ культур по классификации Г. Хофстеде, можно придти к выводу, что культуры, ориентированные больше на традицию, и культуры, открытые изменениям, при внимательном рассмотрении имеют много общего.

Можно продавать одни и те же товары и услуги на огромной территории, однако важно при этом учитывать существенные различия между потребителями из разных культурных областей. Именно поэтому важно, прежде всего, понять структуру кросс-культурных проблем, то есть охарактеризовать переменные, формирующие культурную среду международного бизнеса. Это обеспечивает определенную степень видимости – ясное понимание кросс-культурных проблем и путей к совершенствованию международного менеджмента.

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

Для формирования и развития культуры международной фирмы используются специфические инструменты, характерные для международного бизнеса.

**Список литературы**

1. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: Инфра-М, 1997.
2. Гордеев Р.В. Корпоративный менеджмент. – М., 2001.
3. Дамари Р. Деловая этика. – М., 2000.
4. Десслер Г. Управление персоналом – М., 1999.
5. Джон Д., Радеба Ли.Х. Международный бизнес – М.: Дело, 2004.
6. Джон Д., Радеба Ли.Х. Международный бизнес – М.: Дело, 1994.
7. Латова Н.В., Латов Ю.В. Российская экономическая ментальность на мировом фоне **//** Общественные науки и современность, 2001., №4.
8. Международный менеджмент: Учебник для ВУЗов // Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. – СПб.: «Питер», 2002.
9. Менеджмент: теория и практика в России. Челябинск // Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
10. Торбин Ф.А. «Не отстать» или «быть первым»? Эволюция менеджмента в России. – http://gladkeeh.boom.ru/interviews.
11. Селиванов А.И. Этика бизнеса – М., 2003.
12. Сергеев П. Профиль собственника. // «Эксперт». – 2001. – http://www.government.ru.
13. Сен. А. Об этике и экономике. – М., 2004.