КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

Тема:

**«Управление многонациональными предприятиями»**

**Содержание**

Введение

1. Виды и типы организационных культур

2. Конфликты и способы их разрешения в многонациональных организациях

Заключение

Литература

**Введение**

Развитие экономики, а также процессы, вызываемые глобализацией, ведут к быстрому увеличению числа транснациональных компаний и многонациональных предприятий, действующих во всем мире. Обычно они функционируют более чем в одном государстве, причем головное предприятие располагается, как правило, в какой-то из ведущих, развитых стран, а вспомогательные создаются в странах более низкого уровня развития, располагающих дешевой рабочей силой.

Знание особенностей различных типов организационных культур позволит повысить эффективность деятельности предприятий такого типа. Управление многонациональным предприятием требует от руководителей и менеджеров разных уровней соответствующих знаний и навыков, позволяющих обоснованно формировать высокий уровень организационной культуры, направленный на развитие духа предприятий (фирм, компаний) и эффективных бизнес-коммуникаций во благо всех заинтересованных сторон и, тем самым, на рост благосостояния народов.

Цель данной работы – рассмотреть различные вопросы управления многонациональными предприятиями. На основании цели в работе поставлены задачи рассмотреть различные типы корпоративных культур, выделить основные принципа менеджмента на многонациональных предприятиях и рассмотреть пути преодоления возникающих при их работе конфликтов.

**1. Виды и типы организационных культур**

Каждое структурное образование (предприятие, организация, фирма и т.п.), как известно, обладает собственной определенной культурой, даже если она выражена исключительно через обоюдное недоверие. Вместе с тем, культура предприятий нельзя понимать как монолитный блок. В реальности в каждой крупной организации существует целый набор правил игры, норм, принципов, предположений и фантазий о самих себе и других, о более или менее скрытых распорядках и тщательно культивируемых ритуалах дифференцирования, согласно которым отдельные группы определяют свое поведение. При этом носителями структур этих групп являются отдельные личности, выражающие сходные интересы.

Субкультуры, таким образом, повторяют структуру самого предприятия, т.е. службы, отделы, администрация предприятия будут иметь различные субкультуры.

Вместе с тем, следует отметить, что при наличии соответствующего потенциала обучения развиваются новые норма и образы поведения, которые ранее ни кем не привносились в организацию, возникает новая, сильная культура[[1]](#footnote-1).

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, как отмечает немецкий ученый Р. Рюттингер, являются бесспорными, открытыми, живыми – тем, чем живут люди. Классификация их может быть представлена следующей таблицей (см. табл.1).

**Таблица 1.**

**Классификация культуры зарубежных стран и их характеристики**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные культуры | Слабые культуры |
| 1. Бесспорные культуры | 1. Небесспорные культуры |
| 2. Открытые культуры | 2. Закрытые культуры |
| 3. Живые культуры | 3. Не живые культуры (обезличенные) |

Рассмотрим подробнее данную классификацию культур и их характерные особенности.

Бесспорные культуры можно распознать по тому, что на предприятии принято некоторое большое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выделяются, как правило, две тенденции: гордость и стиль. Это значит, что во многих случаях основные ценности представляют программу того, что желают представить и достичь с одной стороны, во внешней среде, т.е., 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 инструментом мотивации:

* через гордость за собственное предприятие;
* через ощущение того, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне. При этом можно сказать, что результативный аспект выражается, несмотря на все неудачи, провалы и рекламации, в следующем:

а) постоянно преследуемой цели;

б) желании быть первым;

в) быть господствующим на рынке или просто лучшим в определенной области (сфере), определенной рыночной нише и т.д.;

г) желанием расширить и удержать эти позиции.

Известно, что наряду с другими, это все может зависеть и от обычных мелочей. Например, в учебной мастерской «Дайслер-бенц», как отмечает Р. Рюттингер, должен бы быть плакат «лучший или никакой». Качество и сервис являются неотъемлемыми основными ценностями. И как следствие – одержимость на предприятии качеством и сервисом. Одновременно это отвечает основным человеческим потребностям, а именно желанию выделится в группе, быть на своем месте в собственном понимании и окружении. Ведь, действительно, как утверждает Р. Рюттингер, для самосознания индивидуума огромная разница, говорит ли он о себе: «Я собираю авто», или «Я работаю на Даймлере» и др.[[2]](#footnote-2)

Следует отметить, что бесспорная культура вызывает необходимость постоянно активизировать и разъяснять представление о том, что ты, хотя и занимаешь положение наверху, его необходимо защищать изо дня в день, т.е. на повестке дня – постоянные сравнения с конкурентом, возможна даже культивация внешнего образа врага.

Кроме того, бесспорным культурам предприятий характерны следующие особенности:

* они развивают сильную собственную динамику;
* они прививают иммунитет субъектам культуры;
* они представляют существенную опору для развития самопонимания;
* они, проповедуя свои основные представления об отношениях друг к другу, принимают их как бесспорные.

Небесспорные культуры относятся к слабым культурам, согласно выше приведенной классификации и распознать их можно на основе следующих симптомов:

1. Отсутствуют ясные представления о ценностях того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, определенной ситуации или в определенном деле. (Распространяется беспомощность, спасения ищутся в постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют и выяснение всеобъемлющей философии предприятия рассматривается как роскошь).

2. В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным, действенным. (Появляются противоречия, которые могут вылиться в явные войны между руководителями и их заместителями, скрытая борьба между «сильными индивидуумами на предприятиями»).

3. Отдельные части организации не способны прийти к соглашению между собой, т.к. представлены в основном различные точки зрения и отсутствует цельная картина. (Имеются ввиду традиционные фронтальные позиции, которые могут выступать между штабом и функциональными службами, маркетингом и производством и т.д.).

4. 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 означать, что руководящие кадры принимают неосознанно противоречивые решения, а в идентичных ситуациях действуют по-разному. В случае успеха превышение полномочий сотрудника поощряется как предприимчивость, в случае неудачи – наказывается. Кроме того, сотрудники неосознанно вводятся в заблуждение и в состояние неуверенности, существуют производственные легенды, «герои», которых отличает жестокость, бесцеремонность и хитрость).

Открытые культуры относятся к сильным культурам, которые сами по себе открыты как изнутри, так и извне [[3]](#footnote-3). Чтобы понять сущность данного определения, необходимо обратиться к следующему практическому примеру.

Отсутствие открытости изнутри означает, что в одной, к примеру, группе существует негласная норма, когда при проведении собраний всегда необходимо сохранять единство, а разногласия во мнениях (если они вообще имеются) должны выносится за рамки собрания. Наивному наблюдателю представляется гармоничная картина. Все быстро приходят к согласию, и группа, очевидно, имеет сильную культуру. Однако в действительности отсутствует какая-либо готовность к конфликтам (функциональным в первую очередь, а не дисфункциональным), обсуждением противоположных точек зрения и т.д. – все это отличительные признаки не сильной, открытой культуры, а признаки слабой, т.е. по сути культура является в данном случае закрытой. При этом появляется ложная уверенность коллектива в правоте действий фирмы. Поэтому такое несрабатывание формальной коммуникации должно быть исправлено на основе следующего:

а) проведения регулярных опросов мнений сотрудников по таким комплексам, как внутренний климат на предприятии, стиль управления и условия труда;

б) вступление в открытый диалог друг с другом (как в формальной – на предприятии, так и в неформальной – вне предприятия обстановке), с помощью проведения семинаров и т.п. мероприятий. Все эти контакты, направленные на обмен мнений о сотрудничестве способствуют совершенствованию культуры и деятельности предприятия.

Кроме того, следует отметить, что гласность изнутри недостаточна. Сильные культуры чувствительны также и к внешним влияниям, т.е. открыты в отношении рынка и общества. Рассмотрим сущность этого тезиса также на примере.

Предприятия с сильной и самоосознанной культурой подвержены такой опасности, что с течением времени в них развивается определенной самодовольство и глухота в отношении критики извне, которую чувствуют и клиенты, в результате чего она по сути становится закрытой по отношению к внешней среде, т.к. не регулирует на протекающие в ней изменения. У предприятий начинает проявляться такой феномен, как «энтропия организации», т.е. четкая тенденция к вере в постоянный собственный успех. Энтропия организации означает зачастую также и то, что предприятие с точки зрения его самосознания, отталкивает все происходящее извне, когда оно не имеет образной связи извне (она просто игнорируется), в результате исчезает важнейший базис для ориентации в жизни и способность к выживанию.

Открытая культура означает также гласность в отношении общества.

Живые или вжившиеся культуры – это те культуры, в которых предлагаемые инновации в деятельности предприятий, касающиеся их философии, ценностей, правил поведения и т.п., воспринимаются сотрудниками и руководителями и проводятся в жизнь, способствуют процветанию фирмы. В тех случаях, когда представления о ценностях и убеждениях, не вошли в жизнь и представляют собой лишь простое признание на словах, имеет место наличие неживых элементов и неживой культуры в целом.

В США, в связи с этим, например, разработаны учебные программы в рамках фирм, преследующие единственную цель: до последней детали привести к гармонии представления о ценностях и образах поведения.

С целью глубокого понимания особенностей менеджмента в фирмах Востока и Запада, следует обратиться к таким представителям наиболее развитых стран, как Япония и США, имеющих ярко выраженные специфические отличия в формировании экономической культуры (см. табл. 2).

**Таблица 2**

Сравнительная характеристика стратегий фирм Японии и США с учетом фактора экономической культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nп/п | США | Япония |
| 1. | Определенность в широкой области | 1. Указания о направлении действий при широкой свободе их интерпретаций со стороны служащих |
| 2. | Динамичное развитие капитала и эффективное использование ресурсов | 2. Широкая и долгосрочная программа экономии ресурсов |
| 3. | Акцент на финансовые ресурсы; производственная политика рассчитана на короткий срок | 3. Акцент на человеческие ресурсы; долгосрочные программы- основа обеспечения стабильности компании |
| 4. | Каждое отделение самостоятельно несет ответственность за риск | 4. Уменьшение риска осуществляется путем развертывания широких внутрифирменных связей |
| 5. | В производственной стратегии используются возможности конкуренции | 5. В производственной стратегии используются возможности конкуренции |

Рассмотрим более подробно представленные в таблице 4 характеристики стратегий фирм и их отличительные особенности.

1. Высшее руководство в США само проводит анализ экономической обстановки. В отличие от них, в Японии высшее руководство лишь определяет общее направление такого анализа и предоставляет эти сведения низовому уровню для проведения анализа.

2. Японские компании в отличие от американских редко стремятся расширяться за счет покупки других компаний, принадлежащих к растущим отраслям бизнеса, или посредством избавления от отделений, которые развиваются недостаточно динамично.

3. Поскольку японские компании в первую очередь думают о внутренних источниках развития, они обращают на процесс экономического роста больше внимания, чем американские. И, несмотря на то, что средний темп роста может быть ниже за счет сохранения нединамично развивающихся финансов, моральный дух в этой ситуации будет высок, а это по мнению руководителей японских фирм приведет к положительным результатам.

4. В Японии предметом особого внимания является увеличение объема продаж. Менеджеры, в частности, заботятся об активизации человеческих ресурсов даже больше, чем о движении денежных средств. Диверсификация при этом оказывается возможной благодаря временному игнорированию краткосрочных целей даже в том случае, когда кажется, что компания действует нелогично.

Американские же компании, в отличие от первых, вкладывают больше средств в исследования, совершенствование продукции.

5. Японские компании обращают особое внимание на производственный процесс, и стратегиям, направленным на совершенствование производственных операций, отдают большее предпочтение.

6. Вместе с тем, в обеих странах компании в ходе своего роста используют все более и более связанные с риском (венчурного типа) производственные стратегии.

Мы рассмотрели различные типы корпоративных культур. Рассмотрим теперь особенности взаимоотношений в рамках многонациональных предприятий.

Данный вопрос предполагается рассмотреть с позиций функционирования японских и американских компаний, как наиболее ярких представителей противоположных организационных культур.

Исследования в этом направлении свидетельствуют о следующем[[4]](#footnote-4). Согласно основного постулата о том, что культурные традиции определяют тип групповых взаимоотношений, различают два их вида:

1. Горизонтальные взаимоотношения.

Они представляют собой совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, некоторые категории артистов, преподавателей, инженеров) и образуют группу в работе по горизонтальному принципу. В этом случае каждому, находящемуся вне группы, достаточно очевидно, является ли тот или иной человек членом группы или нет.

2. Вертикальные взаимоотношения.

Они в отличие от первой группы, наоборот представляют собой совокупность индивидов, состоящих из членов, обладающих различными характеристиками, и требующих определенного типа социальной связи. Такая связь основана на вертикальных взаимоотношениях (примерами являются отношения между родителями и детьми, работниками, занимающими более высокое или более низкое положение).

Указанные взаимоотношения базируются на гипотезе о системах основных принципов трех культур: индийского, китайского и американского мира. При этом китайский мир, заключающийся на той или иной ситуации, контрастирует с индийским, обращенным на что-то сверхестественное, и американским, в центре которого стоит отдельный человек.

Рассмотрим теперь более подробно сущность взаимоотношений в экономических системах некоторых стран с учетом высказанных особенностей.

Китайский социум представляется определенными основными, тесно между собой связанными группами людей (семья, клан и т.п.), внутри которых люди предрасположены к взаимной зависимости. Это означает, что отдельный индивид зависит от остальных в той же степени, в какой остальные зависят от него. Каждый осознает обязанность отплатить своему благодетелю. Таким образом, занимая определенное и не изменяющееся положение в своем собственном мирке, человек и внешний мир пытается постичь в привычном ему стиле. (Он проводит различие между тем, что принадлежит в его группе и тем, что является внешним по отношению к ней. Но если ситуация меняется, то возникают другие критерии ценности). Отсюда вытекает следующий вывод. Природа вторичных групп, к которым принадлежат или которые образуют члены любого общества, а также поведение их как членов этих групп, подвержены сильному влиянию (если не прямо определены) отношений, которые существуют в родственной группе, где они воспитаны.

Например, чувство взаимной поддержки побуждает китайца изыскивать возможности для выражения своих связей с родом, и он постоянно обеспокоен поддержанием достоинства своих собратьев. В то же время индивидуализм американца толкает его к открытию своего собственного дела и к возведению вокруг себя психологического барьера, который позволяет ему демонстрировать другим уверенность в себе.

Что касается, например, японской культуры, то в целом она представляет собой модификацию китайской с небольшими элементами индуистского влияния. Поэтому в ней непосредственно кровное родство (в отличие от китайской культуры) потеряло свою главенствующую роль в регулировании межличностных отношений. Вместо них, в японской общественной жизни превалируют отношения, внешней с ними схожие.

Однако, несмотря на некоторую схожесть японской и китайской культур во взаимоотношениях, первая (японская) носит сегодня сембиозный характер родственно- (как у китайцев) соглашательский (как у американцев). Поэтому, ее можно назвать как частично договорную и частично кровнородственную культуру взаимоотношений.

Вместе с тем учет иерархического подчинения имеющего место в японской системе является определяющим во взаимоотношениях. Это происходит в силу того, что канонизированный японской культурой идеал составляет взаимозависимость, а не индивидуализм – как у американцев. Поэтому, в частности, у низ и нет неродственного, как правило, типа организации клубов и других общественных организаций.

В результате этого, к примеру, японцы считают соблюдение законов данью признательности, т.к. обязанности унаследованы ими от общих предков.

В отличие от этого, американцем каждый новый законодательный акт (от правил автодорожного движения, до налогов на доходы) может быть расценен как вмешательство в его дела и посягательство на его свободу в ведении этих дел.

И наконец, в отличие от американской организационной культуры японским фирмам свойственны:

* система пожизненного найма;
* принцип неспециализированности при продвижении в карьере;
* коллективное принятие решений и коллективная ответственность.

Иными словами, задачи выполняются коллективами, а не отдельными лицами и ответственность соответственно ложится на группу в целом (отдел, службу). Детализированные расписания работ, столь типичные в американских корпорациях, не используются японскими фирмами. Основной лозунг в японских фирмах: «Преданность группе, согласие и сотрудничество внутри коллектива».

В зарубежной практике управления персоналом, также как и в российских организациях используется однотипный набор методов, включающий в себя: анализ организации труда и рабочих мест, аттестации служащих, эффективные системы заработной платы и др. Вместе с тем, использование указанных приемов и методов управления персоналом на предприятиях (в организациях) разных стран имеет специфические различия, связанные с отличительными особенностями экономической культуры этих стран в целом и культуры организации внутренних коммуникаций, принятых и сложившихся в соответствующих структурных образованиях в частности.

Для управления многонациональным персоналом необходимо обладать социально-управленческой компетенцией.

Культурная социально-управленческая компетенция предполагает наличие определенной гибкости, которая выражается в следующем:

* в принятии других или по-другому выраженных культур;
* в понимании собственных культурных взаимозависимостей;
* в открытости и терпимости в процессе культурной коммуникации;
* в готовности к анализу и решению проблем в необычных, трудно интерпретированных ситуациях;
* в умении оценить, в какой мере возможен (и возможен ли вообще) перенос данного типа «ноу-хау» в области управления персоналом из одной культурной среды в другую.

Исходя из вышесказанного следует, что руководитель должен обладать такими качествами, как сила убеждения, способность к работе в многонациональных группах и, особенно к постоянной учебе.

Кроме того, необходимо отметить, что культурная необходимость не должна обязательно вызывать трудности во взаимном общении. Наоборот, готовность и способность к активному сотрудничеству, взаимному обогащению путем изучения культур может облегчить поиски новаторских решений благодаря синергетическому эффекту. Вместе с тем, для повышения эффективности коммуникативной системы в многонациональных корпорациях, необходимо осуществлять целенаправленную подготовку специалистов и руководящих кадров в плане межкультурной ориентации в сфере «ноу-хау» и коммуникационной компетенции. И основной упор здесь должен быть сделан на конкретные действия, изучение норм поведения, определяемых культурным своеобразием.

Подготовка специалистов и руководящего состава при этом, должна вестись с расчетом на их использование на международном рынке в мультикультурных группах. В этой связи, подготовленные кадры должны уметь:

* реалистично оценивать возникающие ситуации в результате культурных контактов;
* уметь адекватно реагировать на возникающие трудности в этих ситуациях.

В качестве примера рассмотрим управление дочерними предприятиями крупных японских международных компаний[[5]](#footnote-5). Оно руководствуется следующими принципами:

Первый и основополагающий принцип – обеспеченность работой. Это означает, что главной задачей президентов компаний и руководителей фирм на японских зарубежных дочерних предприятиях должна быть обеспеченность работой. Хотя очевидно, что полной обеспеченности быть не может, однако, политика, характерная для всего японского управления, направлена именно на решение данной задачи, что в полной мере относится и к зарубежным дочерним фирмам японских компаний.

Второй принцип – постоянное присутствие руководства на производстве.

Третий принцип – гласность и ценности (культура) корпорации.

Четвертый принцип – управление, основанное на информации.

Это означает, что, наряду с упором в управлении на человеческие отношения важное значение в управлении фирмой придается сбору данных, анализу и их систематическому использованию для повышения эффективности производства и качества продукции.

Пятый принцип – управление, ориентированное на качество.

Это означает, что особенностью в управлении японскими дочерними предприятиями является первостепенное значение контроля качества, (и уж вторичное значение занимает производительность (т.е. эффективность производства) в отличие от Запада).

Шестой принцип – поддержание чистоты и порядка.

В данной главе мы рассмотрели различные типы корпоративных культур и на основе их основные принципы управления многонациональными предприятиями. В следующей главе будут рассмотрены способы преодоления конфликтов при управлении многонациональными предприятиями.

**2. Конфликты и способы их разрешения в многонациональных организациях**

Американские исследователи[[6]](#footnote-6) утверждают, что многонациональная организация является плодородной почвой для разногласий, непонимания и конфликтов между руководителями и служащими, в основе которых лежат культурные различия. Как и во всяких взаимоотношениях руководителей и служащих, в многонациональных коллективах конфликт заложен изначально. В обычных условиях это могут быть разногласия в вопросах оплаты, представления к наградам, условий сверхурочных работ и т.д. Однако межнациональное взаимодействие руководителей и служащих дополнительно осложнено различием стилей общения и культур.

Уилмот и Хокер приводят одну из наиболее точных дефиниций конфликта[[7]](#footnote-7). По их мнению, конфликт – это столкновение истоков. Два различных менталитета, столкнувшись лицом к лицу, не могут понять позиций друг друга. Различия культур, без сомнения, осложняют конфликт. Тинг-Туми и Остзель считают, что началом межкультурного конфликта часто служит разница в ожиданиях конфликтующих сторон в отношении друг друга[[8]](#footnote-8). Конфликт приобретает определенную специфику, когда происходит внутри организации. Туббе и Моос предлагают следующее определение: «Организации – это собрание или система индивидуумов, распределенных по иерархической лестнице и разделению труда, которые совместно стремятся к поставленной цели»[[9]](#footnote-9).

Можно представить себе большое предприятие с сотнями и даже тысячами служащих. Каждый из них имеет свое лицо и индивидуален в поведении, все в чем-то отличны друг от друга. Если руководство не сумеет создать благоприятную атмосферу в коллективе, не установит гармонию в отношениях, предприятие неизбежно начнет приходить в упадок. В многонациональных коллективах конфликты между руководителями и служащими становятся одной из важнейших проблем.

Тинг-Туми и Остзель полагают, что конфликт между руководителем и служащим уникален в своем роде, поскольку стороны занимают разные позиции, обладая при этом неравной силой и статусом. Власть дает возможность оказывать давление и, более того, контролировать поведение подчиненных, используя для этого весь набор административного ресурса[[10]](#footnote-10). Руководитель, обладая предписанным статусом и поддерживая его, опирается на такие действенные возможности, как повышение зарплаты, поощрение и продвижение по службе. В связи с этим, руководители зачастую применяют давление как метод сглаживания конфликта со служащим. В то же время доктор Конрад (1991, стр. 214) считает, что давление со стороны руководителя характеризует его как человека, сознающего недостаток своего опыта и квалификации. Такой руководитель охотно прибегает к использованию преимуществ своего положения или к силовому подходу в конфликтной ситуации с подчиненными[[11]](#footnote-11).

Тинг-Туми и Остзель утверждают, что подобные методы характерны для конфликтных ситуаций, вызванных столкновением культурных приоритетов. В некоторых случаях руководителя более всего заботит его имидж, соответствующий статусу и положению, в то время как служащий, выполняя работу даже в конфликтной ситуации, заботится не только о себе, но и о предприятии в целом.

Чрезмерная забота руководителя о своем имидже часто проявляется – в форме давления на подчиненных – не только в конфликтных ситуациях, но и в повседневном сотрудничестве. Заботясь о себе, стараясь избежать конфликта, служащие, в свою очередь, делают все возможное, чтобы приспособиться к сложившимся условиям, сохраняя тем самым устоявшуюся традицию и позволяя руководителю занять выгодную для себя и своего имиджа позицию. Анализируя такого рода отношения Тинг-Туми и Остзель отмечают, что «исследования проводились только в культурах с большой величиной дистанцирования. В культурах (или организациях) малой величины дистанцирования, как правило, не существует особых разграничений или иерархической дистанции между руководителем и подчиненным»[[12]](#footnote-12).

Шкала «большая-малая» величина дистанцирования является одной из отличительных категорий, позволяющих квалифицировать устойчивые различия национальных культур. Малая величина дистанцирования, по Хофстиду, определяется (в широком смысле) стремлением человека выделиться благодаря личным способностям и опыту, демократическим процессом принятия решений, равными правами, заслуженными поощрениями и наказаниями как следствием конкретных действий[[13]](#footnote-13). Большая величина дистанцирования определяется (в столь же широком смысле) стремлением человека выделить свои способности и опыт, как соответствие данному статусу; диктаторским способом принятия решений, асимметричными отношениями между людьми, поощрениями и наказаниями по признакам возраста, ранга, статуса, звания, происхождения.

Нетрудно представить себе, что может произойти, если руководителю большой величины дистанцирования случится управлять в обществе малой величины дистанцирования. Он сразу же почувствует дискомфорт, воспринимая поведение сотрудников как недостаточно уважительное по отношению к себе, а те, в свою очередь, даже не осознают природу возникшего непонимания – по причине различий в мышлении и стереотипах. В культурах большой величины дистанцирования достаточно сильна и отлажена иерархическая система, тогда как в культурах малой величины дистанцирования она вообще может отсутствовать. По мнению Тинг-Туми и Остзеля, в центре любого межкультурного конфликта в пределах одной организации могут иметь место пять основных предпосылок: культурные различия, ассимиляция против сохранения этнического равенства, дисбаланс власти и конкуренция конфликтующих сторон в борьбе за достижение своих целей, борьба за административный ресурс.

В качестве простейшего примера можно привести ситуацию, когда руководитель просит подчиненного, представляющего этническое меньшинство, выполнить сверхурочную работу. Можно не сомневаться, подчиненный обязательно решит, что выбор пал на него по этническому признаку, и, оскорбленный, он согласится, лишь избегая осложнений.

В многонациональных коллективах руководители и служащие прибегают к различным методикам для разрешения конфликтных ситуаций. Обычно рассматриваются четыре основных подхода к конфликту: беспристрастный, подход с учетом статуса, благотворительный и коллективистский. В основе первого лежит индивидуалистическая ориентация малой величины дистанцирования. В основе второго – индивидуалистическая ориентация большой величины дистанцирования. В основе третьего – коллективистская ориентация большой величины дистанцирования. В основе четвертой – коллективистская ориентация малой силы дистанцирования. Каждый из этих подходов формировался в определенных культурах и характерен именно для них.

По определению Тинг-Туми и Остзеля индивидуализм означает (в широком значении) стремление человека выделить свою личностную индивидуальность в группе и личностные права по отношению к групповым обязанностям[[14]](#footnote-14). Исторически эта модель типична для большей части Северной и Западной Европы и Северной Америки. Коллективизм же (в широком значении) – это предпочтение групповой индивидуальности по отношению к личностной и внутригрупповой ориентации в отношении стремлений индивидуума. Эта модель распространена в Азии, на Среднем Востоке, в Центральной и Южной Америке и на островах Тихого океана.

Руководители, исповедующие беспристрастный подход, желают сознавать себя независимыми, но в то же время ставят себя на одну ступень с другими. Эти люди считают себя уникальными (по своим личным данным), но все же схожими с другими членами организации в отношении статуса. Беспристрастный подход в сфере управления характерен для Австралии, Канады, стран Северной Европы, США и Великобритании. Индивидуалистически ориентированные руководители, представляющие культуры малой величины дистанцирования, отличаются демократическим стилем общения с подчиненными, основанном на опыте работы и управления. Их отношения с окружающими не зависят от статуса, титула или служебного положения последних.

В конфликте такие руководители не отступают от беспристрастности и придерживаются четкой линии в решении спорного вопроса. В случае разгорания межличностного конфликта в отношениях руководителя и подчиненного, первый идет на это прямо и открыто. Что касается подчиненного, то и он так же четко формулирует свои претензии или интересы. Если служебные отношения создают какие-то проблемы для подчиненного, он, не колеблясь, доводит их до сведения руководителя. Стараясь достичь положительного результата, оба полагаются на принцип беспристрастности. Эффективность такого подхода зависит от способности руководителя выбирать правильную стратегию, действовать честно и открыто.

Подход с учетом статуса основан на стремлении достичь определенного статуса в условиях, когда каждый индивидуум, в зависимости от способностей и затраченных усилий, имеет возможность подняться на определенную иерархическую ступень. Этот подход отражает индивидуалистическую ориентацию в управленческой коммуникации большой величины дистанцирования. Руководители этой категории считают себя независимыми от окружения, стоящими значительно выше своих подчиненных, ценят собственную свободу и заслуженное неравенство. К странам, где такое положение наиболее распространено, относятся Франция, Италия и в меньшей степени США и Великобритания.

Руководитель этой категории, столкнувшись с конфликтной ситуаций, с одной стороны, как бы понимает позицию подчиненного, но с другой, весьма далек от беспристрастного подхода к проблеме.

Бризлин отмечает, что такой руководитель уделяет чрезмерное внимание различным намекам, подсказкам и советам со стороны. При этом он далеко не одинаков в стиле общения с подчиненными и сотрудниками, равными ему по статусу. Если конфликт возникает между руководителем и подчиненным, то примирение в данном случае зависит исключительно от подчиненного, который в любых обстоятельствах вынужден идти на уступки.

Благотворительный подход предполагает ощущение руководителем прочной взаимозависимости с подчиненными, но в то же время и понимание их неравного положения по сравнению с ним. Такие руководители осознают свою связь с остальными членами коллектива, однако понимают себя как отдельное звено в высшей части иерархической цепочки. Благотворительный подход характерен для стран Центральной и Латинской Америки (Мексика, Венесуэла, Бразилия, Чили), для большинства народов Азии (Индия, Япония, Китай, Южная Корея), для арабских народов (Египет, Саудовская Аравия, Иордания) и для большей части Африки (Нигерия, Замбия, Чад и т.д.).

Благотворительный подход включает в себя наставничество руководителя, воспитательные мотивы в его общении с подчиненными, заботу о межличностных отношениях внутри коллектива. Служащие, желающие работать с руководителем такой ориентации, хотят, чтобы к ним относились как к членам семьи. Хофстид утверждает, что «имея дело с незначительным конфликтом такой руководитель сглаживает ситуацию, отталкиваясь от межличностных отношений, и старается восстановить гармонию в коллективе». Со временем руководители такого плана и их подчиненные вырабатывают в себе способность улавливать невербальные, паралингвистические сигналы друг друга, необходимые для точного понимания словесных сообщений. Подчиненные знают, что их руководитель относится к членам своего коллектива лучше, чем к другим людям. Они видят в своем руководителе «защитника» и «наставника», способствующего росту их карьеры, ждут от него четких указаний по работе и стараются не докучать ему, избегая лишних контактов. Они признают его авторитет, его влияние, предписанное по статусу, ценят налаженные связи и компетентность в решении любых вопросов.

Один и тот же благотворительный подход в культурах Латинской Америки и Азии – в условиях ограниченной коммуникации – существенно отличается по стилистике. Китайцев, например, характеризует сдержанность и самодисциплина на рабочем месте. Бразильцы же, напротив, считают, что тактильное общение и выражение эмоций способствуют укреплению связей. Благотворительный подход охватывает широкий стилевой диапазон взаимодействия, что может служить причиной неумышленных столкновений и разногласий в коллективе.

Руководители, использующие наименее распространенный коллективистский подход, считают себя зависимыми и находящимися на равном положении с подчиненными. Связь таких руководителей с другими членами коллектива настолько сильна, что границы субординации оказываются размытыми. Насколько известно, существует лишь одна страна, для культуры которой характерен коллективистский подход – это Коста-Рика. Тем не менее, отдельные исследователи выделяют еще две группы, для которых свойственен коллективистский подход: израильские кибуцы и организации, основанные на принципах феминизма. В случае конфликта руководители этой ориентации выделяют общие цели в создавшейся ситуации и применяют власть для его разрешения. Тинг-Туми и Остзель отмечают, что равными считаются те руководители и служащие, которые открыто выражают свои требования и совместно принимают обоюдоприемлемые решения. В случае разгорания конфликта стороны обсуждают спорные вопросы с глазу на глаз[[15]](#footnote-15).

Независимо от традиционных подходов руководители и служащие должны придерживаться некоторых принципов, способствующих решению спорных вопросов в пределах организаций, особенно многонациональных. Несмотря на принадлежность к той или иной культуре, руководители всегда обладают большей властью, чем служащие. Тем не менее, Тинг-Туми и Остзель считают, что значение культуры так же важно, как и позиционная власть. Значение культуры особенно актуально там, где организация или общество поддерживает или подавляет культурные различия.

Руководитель, чуткий к человеку, принадлежащему к иной культуре, может служить в организации как бы мостом в отношениях между служащими. Он подготавливает их к жизни в коллективе, к подчинению конструктивной власти и в тоже время оберегает от опасностей в процессе привыкания к многонациональному коллективу. Кроме того, и это главное, такой руководитель является связующим звеном между этническим большинством и меньшинствами. По мнению Тинг-Туми и Остзеля (2001, стр.206) он способен моделировать поведение подчиненных, исходя из культурных различий, и направлять эти различия во благо. Тинг- Туми и Остзель полагают, что «вовлечение людей различных культур во все аспекты деятельности организации является важным шагом к их продвижению к успеху».

Служащие, со своей стороны, должны признавать власть и авторитет руководителя. Опытный служащий никогда не вступит в открытую конфронтацию с руководителем, зная, что это дискредитирует последнего. В случае возникновения конфликта, подчиненному следует сделать первый шаг к конструктивному диалогу. Руководители и служащие, следуя общим интересам, могут активно сотрудничать, понимая, что каждый член многонационального коллектива – независимо от этнической, расовой или культурной принадлежности – нуждается в понимании и уважении.

Однако конфликты на почве культурных различий возможны не только в многонациональных коллективах, но и между инонациональными подразделениями транснациональных компаний и совместных предприятий.

Тинг-Туми и Остзель приводят следующий пример[[16]](#footnote-16). Модель такого конфликта может выглядеть следующим образом. Совет директоров американской фармацевтической компании «Торндайк» (приведенные названия, имена и фамилии действующих лиц – вымышлены) принимает решение о временном прекращении инвестиций в модернизацию, одного из своих структурных подразделений – фирмы «Шалимар», расположенной в Индии, в штате Пенджаб. Политическая ситуация в этом штате – по мнению исполнительных директоров – имеет тенденцию к ухудшению, что создает неоправданные финансовые риски. Представитель индийской стороны д-р Дара Рау, получивший это сообщение, реагирует на него самым неожиданным образом, заявив своим индийским бизнес-партнерам, официальным лицам и представителям прессы, что компания «Торндайк» планирует полностью свернуть свою деятельность в Индии.

 Харрингтон Стюарт, только что занявший пост руководителя отдела «Аспирин», получает задание вылететь в Индию и провести переговоры с д-м Рау, чтобы прояснить ситуацию и принять обоюдоприемлемое решение. Встретившись с д-м Рау, Стюарт старается убедить его в том, что принятое компанией «Торндайк» ограничение носят лишь временный характер. Поскольку фирма «Шалимар» хорошо зарекомендовала себя на индийском рынке, Стюарт предлагает д-ру Рау до лучших времен продолжать развитие именно на этом направлении. Однако д-р Рау с чувством оскорбленного достоинства продолжает допытываться о том, что заставило компанию «Торндайк» прийти к решению о сворачивании своей деятельности в Индии. Стюарт, в свою очередь, старается убедить д-ра Рау, что на том уровне, которого достигла фирма «Шалимар», она может вполне успешно работать, обходясь своими собственными средствами. Переговоры продолжаются, но не достигают успеха, поскольку стороны не могут понять друг друга.

Причиной непонимания, в первую очередь, являются различия культур, к которым принадлежат Харрингтон Стюарт и д-р Дара Рау. Если проанализировать эти различия, пользуясь шкалой высокий-низкий контекстинг, получится, что Стюарт, представляющий культуру низкого контекстинга, формулирует свои мысли точно, тщательно подбирая слова, стараясь выразить через вербальный код всю необходимую информацию. Для д-ра же Рау, представителя культуры высокого контекстинга, слова менее значимы, чем контекст, в котором, по его понимаю, и зашифрована истинная суть информации.

Д-р Рау воспринимает слова Стюарта лишь как возможность для него, д-ра Рау, самостоятельно дешифровать дурную весть и принять ее, не потеряв лица. Кроме того, Харрингтон Стюарт представляет культуру, для которой созидательное решение есть лучший способ решения конфликта. Д-р же Рау считает, что обсуждение вопроса (во избежание конфликта) необходимо, прежде всего, для сохранения гармонии в отношениях – между ним и Стюартом в личном плане, «Торндайком» и «Шалимаром» – в деловом.

Мало того, Харрингтон Стюарт и д-р Рау как руководители расходятся и по шкале большая-малая величина дистанцирования. Если говорить о деталях, то д-р Рау, представляющий культуру большой величины дистанцирования, так и не смог понять, например, почему приезжему менеджеру необходимо предоставить не простой гостиничный номер, а дорогие апартаменты. По мнению д-ра Рау, Старт еще слишком молод для такого почитания. Стюарт же, общаясь с д-ром Рау в рамках привычной для себя малой величины дистанцирования, держался с ним как с равным, не осознавая того, что его статус рядового американского менеджера и статус д-ра Рау – генерального директора, выходца из знатной семьи и, наконец, старшего по возрасту – по индийским понятиям несоизмеримы.

Учитывая все это, нетрудно заключить, что переговоры между Харрингтоном Стюартом и д-ром Рау могли бы длиться сколько угодно времени, создавая новые сложности и не принося никакого результата. Наилучшим средством для преодоления возникших неопределенностей и непонимания стало бы привлечение к переговорам – с согласия обеих сторон – посредника-медиатора, который сумел бы использовать в качестве инструмента три категорийных величины межкультурного конфликта:

1. Величина осведомленности (осведомленный медиатор вырабатывает для себя четкое представление о конфликтной ситуации, рассматривая ее с позиций представителей обеих сторон, втянутых в конфликт.

2. Величина чуткости (чуткость, в данном случае, означает умение принять внутренние соображения и эмоции одной стороны и в то время быть созвучным убеждениям и эмоциям другой.

3. Величина созидательного искусства в конфликте, которая включает в себя способность наблюдать, слушать и воспринимать, умение обсуждать проблемы с глазу на глаз, умение рассчитывать результативные ходы, вести конструктивный диалог и т.д.

Наконец, медиатор мог бы воспользоваться – с привлечением обеих сторон – таким действенным инструментом, как размышление над содержанием проблемы. Дэвид Левин, медиатор, приводит следующую дефиницию: размышление – это информативное соглашение, которое непременно окажется стержневым. Сопоставление понятий «информативный» и «стержневой» способствует осознанию сторонами ответственности за принимаемые решения. По мнению Доменичи и Литлджона (2001, стр.33) «размышление обычно затягивает процесс переговоров – из-за вмешательства третьей стороны, которая его контролирует по чье-либо просьбе, – что подвигает переговорщиков к ответственности за каждый свой шаг на пути к разрешению конфликта»[[17]](#footnote-17).

Отдельно следует сказать о роли и преимуществах вовлечения медиатора в переговорный процесс. Медиатор обычно играет роль помощника, который направляет усилия переговорщиков в нужное русло и открыто исследует их интересы и права. В отличие от судьи, который принимают решение за участников конфликта, медиатор, оставаясь беспристрастным, старается уйти от предрассудков и влиять на процесс таким образом, чтобы результатом переговоров стало взаимоприемлемое решение сторон. Медиатор не подменяет собой ни судьи, ни адвоката. Одним из важных аспектов медиации является изначальная установка на сохранение лица переговорщиков и тех, от чьего имени они участвуют в переговорах. Понятие «лицо» в таких случаях следует трактовать как образ (человека, коллектива, государства), воспринимаемый обществом. «Сохранение лица» способствует продолжению партнерских отношений и совместной плодотворной деятельности некогда конфликтовавших сторон.

Среди основных приемов медиации исследователи выделяют убеждение (организация совещаний в нужное время и в нужном месте), достижение прочных результатов (медиация способствует принятию разумных решений), эффективность (высокая ставка верности принятой резолюции, осознанная сторонами полезность коммуникации как основы успешного переговорного процесса), предупреждение (внимательное отношение к причинам зарождающегося конфликта способствует его нейтрализации до того, как он становится неуправляемым).

**Заключение**

На основании проведенной работы можно сделать следующие выводы:

Организационные культуры делятся на сильные (бесспорные, открытые и живые) и слабые. Выделяют также японский, китайский и американский тип корпоративной культуры. В рамках каждой из них рассматривают горизонтальный и вертикальный типы взаимоотношений на предприятии.

Для управления многонациональным персоналом необходимо обладать социально-управленческой компетенцией.

Культурная социально-управленческая компетенция предполагает наличие определенной гибкости, которая выражается в следующем:

* в принятии других или по-другому выраженных культур;
* в понимании собственных культурных взаимозависимостей;
* в открытости и терпимости в процессе культурной коммуникации;
* в готовности к анализу и решению проблем в необычных, трудно интерпретированных ситуациях;
* в умении оценить, в какой мере возможен (и возможен ли вообще) перенос данного типа «ноу-хау» в области управления персоналом из одной культурной среды в другую.

Процесс глобализации, нарастающее влияние которого (несмотря на положительное или отрицательное к нему отношение) так или иначе чувствует каждый житель нашей планеты, вызывает и будет вызывать конфликты, порожденные (прямо или косвенно) культурными различиями. Разрешение таких конфликтов (экономических, политических, национальных) возможно только через переговорный процесс, участники которого должны постараться разглядеть друг друга сквозь свои этноцентрические линзы, понять, а значит, принять и преодолеть существующие различия, чтобы найти путь к согласию.

**Литература**

1. Как работают японские предприятия/Сокр.пер. с англ. По ред. Мондена Я. и др. - М.: Экономика, 1999.
2. Питерс Т., Уотерман В. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1998.
3. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: Экономика, 1999.
4. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями /Проблемы теории и практики управления. Международный журнал, N 1, 1995.
5. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. – М.: Экономика, 1991.
6. Domenici, K. & Littlejohn, S.W. (2001). Mediation: Empowerment in conflict management. Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.
7. Hofstede, G. (1991). Culture and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
8. Ting-Toomey, S. & Oetzel, J.G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Fullerton, CA: Sage.
9. Triandis, H.C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview.
1. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: Экономика, 1999. Стр. 28-39. [↑](#footnote-ref-1)
2. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: Экономика, 1999. Стр. 30. [↑](#footnote-ref-2)
3. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: Экономика, 1999. Стр. 33. [↑](#footnote-ref-3)
4. Как работают японские предприятия/Сокр.пер. с англ. По ред. Мондена Я. и др. - М.: Экономика, 1999. Стр. 70. [↑](#footnote-ref-4)
5. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. - М.: Экономика, 1991. Стр. 77-79. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ting-Toomey, S. & Oetzel, J.G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Fullerton, CA: Sage. P. 150 [↑](#footnote-ref-6)
7. Hofstede, G. (1991). Culture and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill. P.12. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ting-Toomey, S. & Oetzel, J.G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Fullerton, CA: Sage. P. 1 [↑](#footnote-ref-8)
9. Triandis, H.C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview. P.32. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ting-Toomey, S. & Oetzel, J.G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Fullerton, CA: Sage. P. 139. [↑](#footnote-ref-10)
11. Hofstede, G. (1991). Culture and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill. P.214. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ting-Toomey, S. & Oetzel, J.G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Fullerton, CA: Sage. P. 139. [↑](#footnote-ref-12)
13. Hofstede, G. (1991). Culture and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill. P.81. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ting-Toomey, S. & Oetzel, J.G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Fullerton, CA: Sage. P. 30. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ting-Toomey, S. & Oetzel, J.G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Fullerton, CA: Sage. P. 149. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ting-Toomey, S. & Oetzel, J.G. (2001). Managing intercultural conflict effectively. Fullerton, CA: Sage. P. 170. [↑](#footnote-ref-16)
17. Domenici, K. & Littlejohn, S.W. (2001). Mediation: Empowerment in conflict management. Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc. P. 33. [↑](#footnote-ref-17)