**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

**«ВОЛЖСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.Н. ТАТИЩЕВА» (ИНСТИТУТ)**

Факультет – экономический

Специальность – менеджмент организации

Кафедра менеджмента организации

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ:**

**ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СТРАНЫ НА ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Курсовая работа**

студента 2 курса, группы ЭМ-201

Коротича Антона Юрьевича

**Научный руководитель:**

Семова Алла Александровна

Допускается к защите Дата сдачи:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель Дата защиты:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010 Оценка:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тольятти 2010

**Содержание**

Введение………………………………………………………………………3

I. Национальные особенности организационных культур России, Европы и

стран Азии…………………………………………………………………….6

1.1 Понятие национальной культуры…………………………………….6

1.2 Сравнительная характеристика национальных особенностей культур

России, Германии и Китая…………………………………………….8

II. Управление поведением в организации с учетом межнационального аспекта…………………………………………………………………………15

2.1 Основные системные факторы влияния национальной культуры на

поведение людей………………………………………………………..15

2.2 Управление климатом общения и поведения в организации………..17

III. Анализ влияния национальной культуры страны на поведение человека в

организации на примере китайской компании « BAW Fenix»……………20

3.1 Характеристика компании « BAW Fenix»…………………………….20

3.2 Пример влияния национальной культуры на поведение человека в

компании « BAW Fenix»………………………………………………21

Заключение…………………………………………………………………….24

Список информационных источников……………………………………….28

Краткий словарь терминов……………………………………………………29

**Введение**

Сегодня в мире существует около трех тысяч наций и более двухсот суверенных государств. Для каждого этноса, государства, народа, нации характерен свой исторический и экономический путь развития, своя культура, свое поведение. Между тем особенностью современного мира является активная глобализация. Взаимозависимость транспортировки, сбыта, коммуникаций и экономических сетей приводит к созданию глобальных организаций со структурами, в которых национальные особенности как бы стерты, кадры в них набираются независимо от национальной принадлежности. Однако для управления поведением в международной организации важно понимание особенностей национального менталитета.

Проблема правильного понимания особенностей влияния национальной психологии на взаимодействие и поведение людей в организации носит ярко выраженный комплексный и научно-прикладной характер. Находясь в сфере интересов целого ряда научных дисциплин - этнопсихологии, психологии личности, социальной психологии, организационной психологии, социологии организаций, психологии управления, психологии развития, а также конкретной практики управления - для своего продуктивного решения она требует особой проекции на осмысление ее содержания и специфики как достижений каждой из перечисленных отраслей знаний, так и обобщенного разнообразного опыта собственно управленческой деятельности.

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую приносит человек в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека.

Существенное влияние на поведение людей в организации оказывает национальная культура их страны (основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны).

В условиях усиливающейся тенденции к расширению междуна­родных экономических связей и развитию сотрудничества между странами в различных областях экономики и общественной жиз­ни, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, в техно­логии производства, в развитии инновационных процессов. С дру­гой стороны, устойчиво сохраняются культурные ценности раз­личных стран, а следовательно, и присущие им отличия в системе управления. Различие в культурных ценностях оказывают особое значение на поведение человека в организации. Знание таких различий является важным аспектом в управлении организацией. Поэтому тема курсовой работы: «Влияние национальной культуры страны на поведение человека в организации» является очень актуальной на сегодняшний день. Так же она представляет большую практическую значимость как для любой организации в целом, так и для управленцев различных уровней. В современном мире приходится сотрудничать с людьми различных национальностей, поэтому важно, чтобы различие в национальной культуре стран не отразилось на ведении профессиональных дел. Различия в национальных культурах могут оказывать влияние на отношения между организациями и поведение внутри организаций, в которых работают люди разных национальностей. Поэтому во избежание различных ситуаций недопонимания необходимо понимать различия в культуре стран.

Цель данного исследования заключается в определении влияния национальной культуры страны на поведение человека в организации. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

-изучить национальные особенности культур России, Европы и

стран Азии;

-рассмотреть понятие национальной культуры, а так же провести

сравнительную характеристику национальных особенностей

организационных культур России, Германии и Китая;

- изучить управление поведением в организации с учетом

межнационального аспекта;

- проанализировать влияние национальной культуры страны на поведение человека в организации на примере китайской компании «BAW Fenix».

Предметом моего исследования является национальная культура страны, а объектом ее влияние на поведение человека.

Для выполнения данной курсовой работы используется обширная библиографическая база. Особое влияние на выполнение работы оказал учебник по «Организационному поведению», автором которого является Ониксоид К.Э. С помощью этого источника выявлены и проанализированы основные теоретические аспекты, связанные с организационным поведением с учетом межнационального аспекта**.**

**I. Национальные особенности организационных культур России,**

**Европы и стран Азии.**

**1.1 Понятие национальной культуры**

Одна из самых больших проблем состоит в том, чтобы найти приемлемое определение национальной культуры. Существует более 160 определений культуры. Возможно, это связано с тем, что национальную культуру можно рассматривать в антропологическом или социологическом ракурсе, а также с точки зрения организации. Вот два хороших определения культуры.

Культура – это усвоенное поведение, набор убеждений, привычек и традиций, разделяемый группой людей и усваиваемый людьми, входящими в это общество. Можно определить культуру как "коллективное программирование мыслей, которое отличает одну группу людей от другой Культура, в этом смысле, включает в себя системы ценностей".

Элементами культуры с самыми глубокими корнями являются набор ценностей и фундаментальные, принимаемые как должное предположения, разделяемые группой людей. Такие ценности и предположения о самых разных явлениях, включая то, что считается "правильным" и "неправильным", что "хорошо" и что "плохо", проявляются в установках и поведении людей. Часто поведение, проявляемое на поверхности, обусловлено глубоко укорененными ценностями или убеждениями, которые сами по себе есть продукт культурного обуславливания. Как мы увидим, культурные различия могут быть весьма существенными, и в результате люди могут совершенно по-разному воспринимать одно и то же явление. Например, люди в одной стране могут высоко ценить свободу слова, в то время как в другой стране могут считать, что эта свобода должна быть подчинена интересам общества в целом.

Все сказанное выше подразумевает, что культура включает в себя некоторые ценности, общие для группы людей, обусловленные средой, в которой эти люди выросли и которая в некоторой степени влияет на их поведение внутри и вне организации.

Культура - явление коллективное, но это не значит, что все в определенной культуре думают и поступают одинаково [1,стр. 231]

Индивидуальные различия очень важны. Когда мы описываем культуры, мы говорим о "типичных" ценностях, убеждениях, взглядах и "нормах" поведения. Также могут существовать субкультуры, основанные на других критериях, географических. В некоторых странах существуют субкультуры, связанные, например, с принадлежностью к общественному классу, полу, религии, профессии, возрастной или этнической группе

Религия также оказывает значительное влияние на культуру. Это влияние может быть особенно ярко выраженным в странах, где политическая система тесно связана с религией, таких как Иран и Израиль. Но и сама по себе религия играет большую роль, обусловливая типы ценностей.

Например, под влиянием конфуцианства в Азии сложились коллективистские взгляды. Протестантская этика повлияла на то, что многим англосаксонским странам присущ индивидуализм, а католическим - высокий уровень дистанции власти и склонность избегать неопределенности.

Многочисленные факторы обусловливают то, как мы смотрим на мир, как мы видим самих себя и других людей. Существует множество специфических факторов, в которых культуры отличаются друг от друга, в том числе:

-манера ухаживания;

-толкование снов;

-пищевые запреты;

-жестикуляция;

-способы приветствовать друзей и деловых партнеров;

-шутки;

-поведение во время еды;

-использование личных имен;

-религиозные ритуалы.

Все это представляет интерес для этнографов, но может иметь значение и в переговорном процессе. Все эти факторы играют большую роль так же и на поведение человека в организации, поэтому необходимо учитывать такого рода культурные различиях[2, стр. 216].

**1.2 Сравнительная характеристика национальных особенностей культур России, Германии и Китая**

Организация, являясь социальной системой, обладает всеми характеристиками того человеческого общества, в котором она функционирует. Люди, работающие в организации, несут в себе все особенности национальной культуры. Такое влияние объясняется действием ментальных программ, которые люди приобретают в своем социальном окружении.

Особенности национальных культур, определяющие различия в культурах отдельных организаций, начали изучаться еще в 1970-е годы. Различия в менталитете играют важную роль при межнациональном, межкультурном взаимодействии и в значительной степени определяют эффективность применения тех или иных методов управления. Поэтому рассмотрим различие в национальных культурах на основании анализа России, Германии и Китая.

Охарактеризовать российскую национальную культуру достаточно сложно. Отмечаются существенные отличия в культурных ценностях среди представителей различных регионов нашей огромной стра­ны, а также различных поколений и социальных групп. Проблема особенностей России и выбора эффективных форм управления, со­ответствующих им, требует серьезных исследований, которые еще предстоит осуществить. Тем не менее, некоторые общие выводы от­носительно российских культурных ценностей, имеющих непосред­ственное отношение к управлению, могут быть сделаны.

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить, чем именно различные страны отличаются друг от друга. Один из наи­более известных подходов к анализу отличий между странами пред­ложен Г. Хофстейдом. Обследовав в 70-е гг. свыше 116 000 работни­ков, занятых в международных корпорациях в 40 странах, Г. Хофстейд пришел к выводу о том, что представители этих стран разли­чаются на основе четырех важнейших критериев:

1) Индивидуализм/коллективизм;

2) Отношение к власти;

3) Отношение к риску;

4) Отношение к роли женщины в обществе [4, стр. 349].

Как известно, индивидуализм-это склонность к заботе о себе и своей семье. Коллективизм характеризуется единством, сплоченной социальной структурой, в которой люди отличают свою группу от других групп. Дистанция власти (отношение к власти) определяется тем, до какой степени члены организации, имеющие меньшие полномочия, приемлют неравное распределение власти, иначе говоря, насколько работники согласны с тем, что их начальники имеют больше полномочий, чем они сами. Отношение к риску (избежание неопределенности) определяет, насколько люди страшатся неопределенных ситуаций и в какой степени стремятся избежать их [1, стр. 242] .

В начале 90-х гг. было предпринято несколько попыток определить национальные особенности поведения в России. На основе класси­фикации Хофстейда по результатам этих исследований они были охарактеризованы следующим образом:

-индивидуализм/коллективизм— преобладание коллективистских наклонностей;

- отношение к власти — «дистанция власти» и степень авторита­ризма значительно выше среднего;

-отношение к риску — сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму;

-отношение к роли женщины в обществе — только формальное равноправие .

Различают страны с преимущественно коллективистскими и пре­имущественно индивидуалистскими наклонностями. Г. Хофстейд вы­явил высокий уровень корреляционной зависимости между степе­нью индивидуализма и показателем валового национального продукта на душу населения. Так, индивидуалистские страны (например, Германия) характеризуются, как правило, наи­более высокими показателями валового национального продукта на душу населения, коллективистские — относительно низкими. В более богатых странах люди больше склонны к индивидуализму, а бедных – к коллективизму, при этом исключение составляет Япония и другие азиатские страны с быстрым промышленным развитием.

Параметр индивидуализм-коллективизм характеризует степень, с которой граждане данной страны или сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не члены той или иной группы. Таким образом, определив значение данного параметра, можно определить тесноту социально-психологической связи между членами общества или сотрудниками организации.

С помощью таблицы 1 можно наглядно увидеть состав и различие стран по параметру индивидуализм- коллективизм [4, стр. 348]

Таблица 1

«Различие стран с индивидуализмом-коллективизмом»

|  |  |
| --- | --- |
| **Страны с высокими значениями коллективизма**  (Например: Россия, Китай) | **Страны с высоким значением индивидуализма**  (Например: Германия) |
| 1)Приоритет подготовки работника со стороны компании( тренинг, физическое состояние и т.д)  2) Эмоциональная зависимость от компании  3)Преобладают моральные  обязательства в отношениях с компанией.  4) Групповые решения более привлекательны, чем индивидуальные.  5) Редкая смена работы  6)Важны хорошие взаимоотношения с др. людьми и «достоинство рук-ля» | 1) Приоритет личной жизни работника  2) Эмоциональная независимость от компании  3) Преобладает трезвый расчет в отношениях с компанией  4) Индивидуальные решения более привлекательны, чем групповые  5) Частая смена работы  6) Разрешение проблемы всегда должно иметь наивысший приоритет |

Россия в соответствии со шкалой Г. Хофстейда может быть отне­сена к группе стран с преимущественно коллективистскими на­клонностями. В России коллективизм больше ценится, чем индивидуализм.

Работники часто ожидают, что их организация будет заботиться о них и опекать их, если они окажутся в затруднитель­ном положении, в то время как в индивидуалистских странах в таких ситуациях принято больше полагаться на свои собственные усилия. Принадлежность к группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

Уже отмечалось, что германской культуре присуща тенденция к индивидуализму, в то время как азиатские культуры носят более коллективистский характер. В некоторых культурах отношения в основных группах (на работе или в семье) могут иметь очень большое значение. У китайцев существует концепция "гуанси", что означает связь или отношение, и они тратят много времени на развитие отношений внутри и вне семьи и на создание связей. Вместо того чтобы полагаться на самих себя, они могут пользоваться этими отношениями и ожидают, что в ответ их услугами тоже воспользуются. Такой коллективизм встречается во многих странах Азии, хотя в азиатских странах, более подверженных западному влиянию, происходят некоторые изменения.

Более высокий показатель индекса индивидуализма указывает культуры с более высокой степенью индивидуализма. Неудивительно, что возглавляет этот список США, а Германия и другие страны имеют высокий показатель. Этот аспект важен для менеджеров, выбирающих подходящий стиль менеджмента для работы за рубежом: они могут столкнуться с проблемами, если попытаются заставить своих подчиненных работать не в группах, а самостоятельно. В Корее, например, люди не обрадуются, если от них потребуют работать самостоятельно и обосновывать свои самостоятельные действия; они будут опасаться потери лица, если их станет критиковать начальник. Социальное взаимодействие в Китае или Корее происходит так, чтобы не позволить людям потерять лицо, и западному менеджеру необходимо знать об этом.

В целом культура существенно влияет на восточную систему ценностей, стресс, деятельность в группе, участие в принятии решений, системы вознаграждений и другие категории организационного поведения, причем все подвергается динамическим изменением и воздействиям в установках и ценностях любых стран, включая Китай.

В России достаточно высока «дистанция власти». В то время как Германия характеризуется малой дистанцией власти.

Страны с высо­кой «дистанцией власти» признают существенные отличия в пове­дении людей внутри организации в зависимости от их статуса и служебного положения. Работники, как правило, демонстрируют особое почитание своих руководителей. Звания и статус имеют боль­шой вес. На переговоры в такие страны зарубежные организации предпочитают посылать (равно как и принимать) представителей, статус которых, по крайней мере, не ниже, чем у противополож­ной стороны. Россия может быть отнесена к группе стран с высокой «дистанцией власти» (как, например, бывшая Югославия, Индия и Греция). По результатам обследования группы руководителей в Мос­кве, проведенного в начале 90-х гг., 42% интервьюируемых руко­водителей тяготеют к авторитарному типу управления и 22% — к патерналистскому. Среди обследованных руководителей отмечалась также большая тяга к поддержанию стабильности их настоящего служебного положения: 66% хотели бы продолжать руководящую работу в той же самой компании в течение ближайших 5 лет или до пенсии [6, стр. 514].

По оценке специалистов, стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества составляет существенную особенность российского менталитета. Подтверждением этому могут служить, например, во все времена провозглашаемая развернутая политика поддержки наи­менее защищенных и социально уязвимых групп населения, линия на перераспределение средств и доходов между эффективно работа­ющими предприятиями и теми, кто работал не очень успешно, уравнительные тенденции в области оплаты труда и занятости. В странах, в которых выражено стремление свести риск к миниму­му, как правило, вырабатываются специальные механизмы, позво­ляющие минимизировать риск, например множество формальных правил и процедур, регламентирующих поведение. В таких странах может проявляться нетерпимость к нестандартным решениям и под­ходам, формам поведения, отличающимся от общепринятых. Насе­ление в этих странах обычно демонстрирует относительно низкий уровень трудовой мобильности, а система пожизненного найма яв­ляется широко распространенной практикой, примером такой страны может служить Китай.

Естественно, что при характеристике менталитета той или иной страны оценки типа «хорош он» или «плох», неуместны. Другое дело, что знание особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации к условиям российской действительности и особенностям российс­кого менталитета. Изучая опыт управления в другой стране и пыта­ясь использовать его в отечественной практике, всегда полезно по­мнить об имеющихся сходствах и различиях России с этой страной. Так, например, богатый опыт, накопленный в Германии в области, далеко не всегда может быть успешно использован в той же форме в России. С точки зрения особенностей поведения людей наши страны суще­ственно отличаются. Так, если среди немцев преобладают ин­дивидуалистские наклонности, то россиянам в большей мере свой­ственны коллективистские ценности. Нельзя сбрасывать со счетов и такое отличие. В Германии, как правило, принято поощрять риск: тот, кто рискует, имеет большие прибыли, однако он же в случае неудачи берет на себя ответственность за убытки и потери. В России же, как правило, принято распределять риск, а следовательно, и выгоды в случае успешного завершения дела. Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эф­фективным средством решения экономических и социальных про­блем. Подтверждением тому являются китайские «кружки качества». Американские специалисты утверждают, что «кружки качества» (группа работников, которые регулярно встречаются, чтобы обсу­дить проблемы качества, выявить причины их появления, предло­жить пути их устранения и реализовать их на практике) изначально родились в Америке, а в 50-е гг. были экспортированы в Китай. В условиях китайского коллективистского менталитета «кружки ка­чества» оказались настолько эффективными, что сейчас все чаще поднимается вопрос о необходимости возродить их и уделить им гораздо более серьезное внимание в самой Америке.

Таким образом, знание культурных ценностей, преобладающих в российском об­ществе, а так же в Германии или Китае, будет весьма полезным и для иностранных специалистов, которые работают в этих странах и имеют дело с их гражданами, чьи куль­турные ценности и историческое прошлое отличаются от их соб­ственных[7, стр. 64].

**II. Управление поведением в организации с учетом**

**межнационального аспекта**

**2.1 Основные системные факторы влияния национальной**

**культуры на поведение людей**

Под влиянием национальной культуры формируется национальный управленческий стереотип, который складывается в результате длительного исторического формирования, органичного для данного общества подхода к организации и управлению, априорного представления индивидов о том, как и какими методами может осуществляться управленческая деятельность, на что она направлена, как интегрируется работник в организации, какое место ему отводится в ней, и т.д. [3, стр.119].

Национальный управленческий стереотип отражает управленческую традицию данного народа, одну из самых устойчивых, и предопределяет управленческий образ мышления менеджеров, стиль руководства, методы организации деятельности персонала (процедуры контроля, систему мотивации, подход к планированию и т.д.).

Для практики управления важно получить ответ на два вопроса: что надо знать о национальной культуре, чтобы предопределить ее влияние на культуру организации, и можно ли "сращивать" элементы разных национальных культур в рамках одной организации?

Выделяют следующие основные системные факторы влияния национальной культуры на поведение людей.

Система семьи - это семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье дети впервые вырабатывают образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т.п.).

Система образования - это то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. Так, например, в одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других - наоборот.

Экономическая система - это способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги. При этом имеет место и групповой, и коллективный, и индивидуальный подходы.

Экономическая система начинает работать на уровне ментальности после 300-летнего сохранения "правил игры". Если "правила игры" (в частности, отношение к собственности) меняются три раза за столетие (как например, в России), то возможно проблемное экономическое поведение (люди ведут себя не по правилам, а "по ситуации").

Политическая система - это то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Это могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии.

Религиозная система - это нематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которые ориентируются функционирующие в этом обществе организации. В самом общем плане - это все, что может быть определено как вера, не нуждающаяся в доказательствах и эмпирической проверке и обеспечивающая смыслообразующую функцию сознания. Связь религии и морали очевидна - научного обоснования моральных норм не существует.

Система социализации - это сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система здоровья - это способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляется забота о жертвах бедствий и инцидентов.

Система отдыха - это пути использования своего свободного времени. Некоторые культуры уделяют значительное внимание занятию спортом, культивируются различные виды активного отдыха. В ряде культур имеет место акцентирование внимания в отдыхе на народные танцы и пение, на посещение зрелищ и т.д.

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры, которая чаще всего принимается во внимание при формировании культуры организации, действующей в данном обществе[5, стр. 215].

Важность знания этих факторов заключается в том, что руководитель, понимающий, такие тонкие аспекты культуры своих подчиненных или коллег сможет наиболее эффективно управлять их поведением в организации, для достижения наибольшего положительного эффекта. А так же сможет избежать различных ситуаций недопонимания между партнерами.

В современных условиях глобализации экономии нарушение межкультурных коммуникации также связано с проблемами восприятия, стереотипизации и этноцентризма. Каждый менеджер должен научится правильно воспринимать чужую культуру, язык, традиции, обычаи, привычки , смотреть на вещи под нужным углом зрения, знать стереотипы, воспринимать представителей определенной среды [1, стр. 244].

**2.2 Управление климатом общения и поведения в организации**

Чтобы избежать ошибок, необходимо, прежде всего, изучить культуру интересующей вас страны. Некоторые компании разработали программы обучения по «усвоению культуры» на основе компьютерного программированного обучения, в рамках которых:

1) Даются основные сведения о стране, ее социальной структуре,

религии, ценностях, языке и истории;

2) Из описания какой-либо конкретной ситуации( из множества имеющихся в ПК ситуаций) следует выбрать один из нескольких ответов, например, как вы будите вести себя или какой язык использовать.

Приемы по обучению менеджеров для помощи им в создании доверительных отношений с подчиненными в принимающей стране и примеры поведения, которых стоит избегать, приведены в Таблице 2.

Подобные тренинги по межкультурным проблемам являются очень эффективными.

Таблица 2

«Управление климатом общения в другой культуре»

|  |  |
| --- | --- |
| Поведение, способствующие климату доверия | Поведение,  препятствующее  климату доверия |
| 1)Выражайте свои сомнения, интересы и чувства открыто. Поощряйте своих подчиненных к таким же действиям. | 1) Выражение чувств и сомнений оценивается как проявление слабости |
| 2)Если подчиненные выражают свои сомнения ,интересы и чувства, поддержите их и тщательно обсудите возникшие проблемы | 2) Быть саркастичным, демонстрировать свое остроумие |
| 3) Честность- одна из норм, не терпящая компромиссов. Требуйте ее от себя и своих подчиненных | 3) Позвольте подчиненным думать, что вы ожидаете от них «приукрашенной правды», если от этого фирма будет выглядеть лучше |

Эффективного управления поведением в организации с учетом межнационального аспекта, можно достичь благодаря применению предложенных типов поведения. Так же большое значение имеет учет культурных факторов представителей определенной среды. Поэтому так важно уделять внимание различным культурным особенностям стран [1, стр. 245].

Помимо проблем коммуникаций, в международных аспектах организационного поведения очень важны проблемы мотивации человеческих ресурсов. Например, стремление к справедливости схоже в США, Японии, России и др. Вместе с тем, все мотивационные теории должны быть пересмотрены с учетом специфики других стран. Например, так как в Китае особое внимание уделяется коллективным потребностям, то иерархия потребностей по А.Маслоу должна выглядеть так:

1) Социальная принадлежность;

2)Физические потребности;

3)Безопасность;

4) Самоактуализация в интересах общества.

Нет сомнения, что чувство ответственности человека и потребность в достижениях сильно различаются от культуры к культуре и от личности к личности. Хотя в подходах к мотивации работников в разных культурах наблюдаются общие черты, но есть и существенные различия, зависящие от таких факторов, как религия, избежание неопределенности и дистанция власти, и не учитывать их нельзя. Все эти отличия, безусловно, влияют и на управлением поведением в организации с учетом национального аспекта [5, стр.287].

**III. Анализ влияния национальной культуры страны на**

**поведение человека в организации на примере китайской**

**компании « Baw Fenix»**

**3.1 Характеристика компании « BAW Fenix»**

Компания «BAW Fenix» появилась на китайском рынке в 2006 году, как эксклюзивный дистрибьютор коммерческой техники бренда BAW, входящего в состав крупной китайской корпорации BAIEC. За 4 года компания «BAW Fenix» заняла прочную позицию на рынке коммерческой техники, заложила фундамент для построения надежных партнерских отношений, и, как результат, построила конкурентоспособную сервисно-сбытовую сеть. Среди партнеров компании 94 дилера, 103 станции технического обслуживания и быстро растущее количество точек розничных продаж запасных частей. Для максимально полного соответствия запросам рынка в конструкцию автомобилей было внесено множество доработок, позволивших улучшить технические и эксплуатационные характеристики грузовиков BAW. Более 30 млн.рублей было инвестировано в продвижение бренда и стимулирование продаж в регионах.

Текущий модельный ряд автомобилей BAW в Китае представлен двумя базовыми моделями: BAW 33462 (грузоподъемностью 1,3т.) и BAW 3346 (грузоподъемностью 3т.). Автомобили такой тоннажности пользуются большим спросом в последнее десятилетие в Китае. При этом компания предлагает широкую линейку надстроек, которые можно установить на шасси базовых модификаций: от фургонов различного назначения до автомобилей с КМУ, эвакуатора и самосвала.

Проанализировав текущую ситуацию на рынке коммерческой техники, а, также учитывая успешный опыт трехлетнего сотрудничества и растущий интерес американского потребителя к автомобилям BAW, китайские и американские партнеры приняли решение переходить от дистрибуции к совместному производству. Возможность существенно повысить качество выпускаемых автомобилей благодаря локализации процесса сборки, перспектива внести весомый вклад в процесс модернизации и технического перевооружения российского автопрома, высокий научно-технический и кадровый потенциал страны - эти аргументы стали решающими как для американской, так и для китайской стороны [7].

**3.2 Пример влияния национальной культуры на поведение человека в компании « BAW Fenix»**

Теперь рассмотрим и проанализируем на практическом примере компании « BAW Fenix» как влияние национальной культуры может отразиться на поведении человека в организации, а, следовательно, к каким ситуациям это может привести.

Иллюстрацией этого могут служить проблемы общего свойства, с которыми сталкиваются в азиатских странах американские управляющие.

Менеджер компании « BAW Fenix» является американцем, который верен американской прагматической традиции, и считает само собой разумеющимся, что разрешение проблемы всегда должно иметь наивысший приоритет. Так как его национальной организационной культуре присущ индивидуализм, то черты индивидуализма сохранятся в нем, даже работая в китайской компании, в которой ярко выражен коллективизм. Это менеджер сталкивается с подчиненным, являющимся представителем другой для культурной традиции, для которого хорошие взаимоотношения с другими людьми и «достоинство руководителя» имеют соответственно более высокие приоритеты. В следствии возникла следующая ситуация.

Менеджер предлагает решение определенной проблемы, возникшей в процессе работы. Подчиненный понимает, что оно неприемлемо, однако присущее ему неосознанное представление понуждает его сохранять молчание, ибо критика предложения представляется ему критикой босса. Он не станет выступать с критическими замечаниями даже в том случае, если начальник специально попросит его об этом.

Действие предпринято, результаты негативны, и начальник, изумленный и озадаченный, обращается к подчиненному с вопросом, как же ему следовало поступить? Когда подчиненный начинает излагать ему свой вариант решения проблемы, шеф интересуется, почему же тот не предложил его раньше. Этот вопрос ставит подчиненного в крайне неловкое положение, поскольку ответ на этот вопрос представляется ему оскорбительным для начальника. Он не может объяснить своего поведения, не совершив того же греха, которого он пытался избегнуть вначале, то есть, не оскорбив, на его взгляд, своего руководителя. Он может даже солгать и заявить, что шеф был прав, однако ему по каким-то причинам «не повезло».

Подчиненному подобное обращение начальника к нему представляется совершенно непонятным, поскольку тот, на его взгляд, лишен должного достоинства, что может привести к утрате им уважения. Менеджер в подобных ситуациях также не понимает поведения своего подчиненного. Он не может придумать разумного объяснения поведению подчиненного, которое не имело бы циничной окраски, обусловленной представлением о том, что тот в каком-то смысле не заинтересован в производительном труде и потому должен быть уволен. Ему и в голову не приходит, что происходящее может являться следствием другого представления, заключающегося в том, что «начальника лучше не задевать», которое может представляться подчиненному более важным, нежели «необходимость завершения работы».

Таким образом, на основе примера видно как незнание тонкостей особенности национальной культуры, отражаются на взаимоотношениях в организации.

Если такого рода представления присущи только какому-то индивиду и являются отражением его уникального опыта, они могут быть скорректированы достаточно просто, поскольку он быстро поймет, что все остальные придерживаются другой позиции. Культура же сильна именно потому, что коллективные представления взаимно усиливают друг друга. В таких случаях обретению общей основы, позволяющей обеим сторонам изъявлять свои представления, может способствовать лишь некая третья сторона или же межкультурное обучение.

Для избегания дальнейшего недопонимания между менеджером и подчиненными рекомендуется уделять больше внимания для изучения национальных особенностей организационной культуры других стран. Этот пример позволяет продемонстрировать значение подразумеваемых, неосознанных представлений и показать, что они часто имеют отношение к фундаментальным аспектам поведения человека в организации.

**Заключение**

В заключении, подводя итоги, следует обратить внимание на следующие моменты, а именно:

Тема курсовой работы очень актуальна в современном управлении, так как от знания национальных особенностей может зависеть деятельность организации, а так же взаимоотношения между партнерами, коллегами.

Поставленная цель была достигнута в процессе изучения вопроса, задачи выполнены.

По мере того, что мир един и процессы глобализации синхронно идут в экономике, образовании и других сферах деятельности народов всех стран, требуются новые стратегии бизнеса, в которых организационное поведение и управление человеческими ресурсами имеют важное значение в процессах слияния и поглощения фирм, выхода организаций на международный уровень. Однако для управления поведением в международной организации важно понимание особенностей национального менталитета. Поэтому важность такого вопроса, как влияние национальной культуры на поведение человека в организации, на сегодняшний день имеет очень большое значение.

Культура – это усвоенное поведение, набор убеждений, привычек и традиций, разделяемый группой людей и усваиваемый людьми, входящими в это общество. Можно определить культуру как "коллективное программирование мыслей, которое отличает одну группу людей от другой. Культура, в этом смысле, включает в себя системы ценностей".

Культура включает в себя некоторые ценности, общие для группы людей, обусловленные средой, в которой эти люди выросли и которая в некоторой степени влияет на их поведение внутри и вне организации. Существует множество специфических факторов, в которых культуры отличаются друг от друга и они оказывают большую роль так же и на поведение человека в организации, поэтому необходимо учитывать такого рода культурные различия.

Различия в менталитете играют важную роль при межнациональном, межкультурном взаимодействии и в значительной степени определяют эффективность применения тех или иных методов управления. Эти различия были рассмотрены на основании анализа национальных организационных культур России, Германии и Китая. Были выявлены следующие особенности:  
 представители этих стран разли­чаются на основе четырех важнейших критериев:

1) Индивидуализм/коллективизм;

2) Отношение к власти;

3) Отношение к риску;

4) Отношение к роли женщины в обществе

Были так же изучены национальные особенности поведения в России. На основе класси­фикации Хофстейда по результатам этих исследований они были охарактеризованы следующим образом:

-индивидуализм/коллективизм— преобладание коллективистских

наклонностей;

- отношение к власти — «дистанция власти» и степень авторита­ризма

значительно выше среднего;

-отношение к риску — сильно выраженное стремление свести риск в

обществе к минимуму;

-отношение к роли женщины в обществе — только формальное

равноправие.

Так же выявлены были национальные культурные особенности Германии и Китая. Наглядно показаны состав и различие стран Германии, России и Китая по параметру индивидуализм- коллективизм. К странам с индивидуализмом относится Германия. Отличительными особенностями, которой являются следующие факторы: приоритет личной жизни работника; эмоциональная независимость от компании; преобладает трезвый расчет в отношениях с компанией; разрешение проблемы всегда должно иметь наивысший приоритет. К странам, которым присущ коллективизм были отнесены Китай и Россия. Им свойственны следующие факторы: Приоритет подготовки работника со стороны компании; эмоциональная зависимость от компании; преобладают моральные обязательства в отношениях с компанией; важны хорошие взаимоотношения с др. людьми и «достоинство рук-ля».

В некоторых культурах отношения в основных группах (на работе или в семье) могут иметь очень большое значение. У китайцев существует концепция "гуанси", что означает связь или отношение, и они тратят много времени на развитие отношений внутри и вне семьи и на создание связей. Вместо того чтобы полагаться на самих себя, они могут пользоваться этими отношениями и ожидают, что в ответ их услугами тоже воспользуются. Такой коллективизм встречается во многих странах Азии, хотя в азиатских странах, более подверженных западному влиянию, происходят некоторые изменения.

Страны с высо­кой «дистанцией власти» признают существенные отличия в пове­дении людей внутри организации в зависимости от их статуса и служебного положения. Работники, как правило, демонстрируют особое почитание своих руководителей. Звания и статус имеют боль­шой вес.

В России достаточно высока «дистанция власти». В то время как Германия характеризуется малой дистанцией власти.

Знание культурных ценностей, преобладающих в российском об­ществе, а так же в Германии или Китае, будет весьма полезным и для иностранных специалистов, которые работают в этих странах и имеют дело с их гражданами, чьи куль­турные ценности и историческое прошлое отличаются от их соб­ственных.

Для практики управления важно получить ответ на два вопроса: что надо знать о национальной культуре, чтобы предопределить ее влияние на культуру организации, и можно ли "сращивать" элементы разных национальных культур в рамках одной организации?

Выделяют следующие основные системные факторы влияния национальной культуры на поведение людей: система семьи; система образования; экономическая система; политическая система; религиозная система; система социализации; система здоровья; система отдыха;

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры, которая чаще всего принимается во внимание при формировании культуры организации, действующей в данном обществе

Важность знания этих факторов заключается в том, что руководитель, понимающий, такие тонкие аспекты культуры своих подчиненных или коллег сможет наиболее эффективно управлять их поведением в организации, для достижения наибольшего положительного эффекта.

Чтобы избежать ошибок, необходимо, прежде всего, изучить культуру интересующей вас страны. Некоторые компании разработали программы обучения по «усвоению культуры» на основе компьютерного программированного обучения, в рамках которых:

1) Даются основные сведения о стране, ее социальной структуре,

религии, ценностях, языке и истории;

2) Из описания какой-либо конкретной ситуации( из множества имеющихся в ПК ситуаций) следует выбрать один из нескольких ответов, например, как вы будите вести себя или какой язык использовать.

Так же в курсовой работе был представлен и проанализирован практический пример влияния национальной культуры на поведение человека в организации. На примере компании « BAW Fenix» можно увидеть, к каким ситуациям приводит незнание национальной организационной культуры другой страны. Так же предложены некоторые рекомендации для устранения проблемы и обретению общей основы.

**Список информационных источников.**

1) Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение: Учеб.пособие для

вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.-399с.

2)Гибсон Дж.Л, Иванцевич Д.М., Доинели Д.Х. Организация: Поведение,структура, процессы:Пер. с англ.- 8-е изд.-М.:ИНФРА-М,

2000.-XXVI, 662 с

3) Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебн. пособие

для вузов. -М.: ЮНИТИ, 2003.-472с.

4) Оксинойд К.Э.Организационное поведение: учебник.

М.:КНОРУС, 2009.- 480с.

5) Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /

Учебное пособие. – СПб.: СПбУЭФ, 2002.-314 с.

6) Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Киба-

нова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

7) Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления

многонациональными предприятиями /Проблемы теории и практики

управления. Международный журнал, N 1, 2002, с.64-68.

8) Электронный ресурс. История создания и развития компании «BAW

Fenix».Режим доступа: http://www.baw-fenix.ru

**Краткий словарь терминов**

*Дистанция власти* – это социальная дистанция между людьми разного ранга и положения.

*Индивидуализм* – это степень, в которой индивидуум полагается на группу (коллективистский подход) или проявляет личную инициативу в принятии решений, решении проблем и производительной деятельности.

*Коллективизм*- характеризуется единством, сплоченной социальной структурой , в которой люди отличают свою группу от других групп.

*Культура общества*- это приобретенное знание, которым люди пользуются для интерпретации имеющегося жизненного опыта и формирования социального поведения

*Кружок качества (кружок контроля качества)* — группа работников завода (фабрики), регулярно собирающихся на добровольных началах для выявления проблем, влияющих на эффективность производства и качество продукции, и подготовки предложений по их устранению.

*Стереотипизация*- тенденция восприятия другого человека как представителя отдельного класса или категории.

*Этноцентризм*- чувство превосходства, испытываемое представителем определенной культуры, этических проблем или споров.