



КУРС ЛЕКЦИЙ «СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТАДЖИКИСТАНА
ФАКУЛЬТЕТ «МЕНЕДЖМЕНТ И ЕВРОПЕЙСКАЯ
МОДЕЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ»
ПРОЕКТ «ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ» ПРООН В ТАДЖИКИСТАНЕ

Р.М. БАБАДЖАНОВ, Н.Н. КАБИЛОВА

«СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» КУРС ЛЕКЦИЙ

Душанбе
«Шохин - 2013»
2015

УДК 331.45(075)
К49

Сравнительный менеджмент. Курс лекций /
Составители–к.э.н., доцент Р.М.Бабаджанов; к.э.н. Н.Кабилова
- Душанбе:ООО «Шохин-2013», 2015 -160 с.

Рецензенты:

*Рабиева Т.М.к.э.н., доцент, декан факультета
«Менеджмент и европейская модель обучения»
ТУТ*

*Насиров Н. -к.э.н., доцент, доцент кафедры
«Менеджмент и туризм» РТСУ*

**Рекомендовано к печати Научно-методическим
советом Технологического Университета
Таджикистана**

ISBN-978-99975-49-97-9

©Р.М. Бабаджанов, Н.Н. Кабилова – 2015г.

Содержание

Введение.....	5
Глава 1. Сравнительный менеджмент в системе менеджмента....	7
1.1. История возникновения сравнительного менеджмента.....	10
1.2. Этапы в развитии сравнительного менеджмента	11
Глава 2. Национальная культура как источник ценностей и норм.....	17
2.1. Понятие национальной культуры и её основные компоненты ...	20
2.2. Традиционные культуры и их различия	24
2.3. Конкретные и диффузные культуры. Модель Клукона-Стробека.....	31
2.4. Классификация и измерения культур по Р.Льюису, Г.Хофстеде и Ф.Тромпенаарсу	39
Глава 3. Корпоративная культура организации и деловая этика.....	54
3.1. Уровни индивидуализма: корпоративная этика	54
3.2. Мотивация в многонациональном контексте.....	55
Глава 4. Формирование национальной культуры и стиля управления	82
4.1. Теоретические и национальные модели управления	82
4.2. Управленческие решения и этические критерии в сравнительном менеджменте	85
Глава 5. Поведенческие различия в бизнес-культурах.....	99
5.1. Особенности проведения международных переговоров	99
5.2. Национальные особенности переговорного процесса	118
5.3. Проблемы организации и проведения многосторонних международных переговоров.....	129
Глава 6. Национальные модели менеджмента.....	130
6.1. Национальные предпринимательские системы	130
6.2. Сравнение национальных моделей менеджмента	140
6.3. Трансакционный анализ и «принцип двойственности» в сравнительном менеджменте	149
Список рекомендуемой литературы.	157

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Сравнительный менеджмент» предназначен для ознакомления студентов с основными понятиями и концепциями сравнительного менеджмента и представления конкретных знаний о специфических особенностях систем и процессов менеджмента в разных исторических периодах, в разных странах и в различных формах организаций для лучшей адаптации и понимания технологий управления в процессе реализации целей функционирования рыночной экономики.

Цель: дать обучающимся базу в развитии знаний, навыков и умений ведения бизнеса и управления персоналом в ситуациях межкультурного взаимодействия и различных бизнес-культур.

Задачи: Изучение сравнительного менеджмента как составной части экономических дисциплин, характеризующих развитие смешанной экономики в условиях глобализации. Рассмотрение концепции развития управления рыночной экономикой с учетом ее социальной направленности и возрастающей роли современных форм и методов управления в экономическом регулировании хозяйства в целях удовлетворения потребностей всех субъектов рыночных отношений.

В виду наличия специфических отличий менеджмента в разных странах и необходимости создания системы национального менеджмента, учитывающего особенности менталитета и национальных традиций, руководителю нужно

иметь информацию о разных существующих системах управления. Поэтому курс сравнительного менеджмента представляет собой критический синтез систем менеджмента в различных развитых странах.

Для изучения курса «Сравнительный менеджмент» необходимы знания следующих курсов: экономическая теория, статистика, экономика предприятия и предпринимательской деятельности, международный бизнес, истории экономической мысли, теории менеджмента маркетинг.

ГЛАВА 1. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. История возникновения сравнительного менеджмента

1.2. Этапы в развитии сравнительного менеджмента.

Сравнительный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которого формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей различных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера, и на основе которого могут быть выработаны практические рекомендации по управлению мультинациональными коллективами.

Главная цель существования и развития сравнительного менеджмента как дисциплины – повышение эффективности управления бизнесом за счет учета грамотного использования менеджерами разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров и тех же особенностей собственно стран, в которых осуществляется их бизнес. Вместе с тем, помимо экономических целей, сравнительный менеджмент, безусловно, преследуют, важные социально-политические цели: его грамотное использование способствует укреплению доверия и взаимных симпатий людей разных культур.

В оценках уровня теоретического обоснования сравнительного менеджмента как самостоятельной дисциплины и области исследования в 1960-1970 гг. использовались самые разные подходы и методы, прежде всего социально-экономический, экологический и поведенческий подходы.

Социально-экономический подход в сравнительном менеджменте был основан на идее о том, что экономический прогресс и индустриализация зависят от менеджеров. Однако социально-экономический подход был макроориентированным, поскольку он игнорировал различия в поведении менеджеров или межфирменные различия внутри одной страны. На теоретическом уровне этот подход был связан с теориями экономического развития, и по этой причине исследования не могли пойти дальше констатации роли и значения управленческого фактора.

Экологический подход основывался на том, что сходства и различия в эффективности управленческой деятельности могут быть объяснены переменными внешней среды. Организация здесь рассматривается как часть экологической системы (в широком смысле слова), в которой внешние факторы имеют определяющее влияние на эффективность менеджмента, а последняя, в свою очередь, определяет эффективность деятельности фирмы, и в конечном счете совокупную (макроэкономическую) эффективность.

К недостаткам экологического подхода критики относят переоценку факторов внешней среды и соответственно недооценку роли менеджмента, рассматриваемого как пассивный агент внешней среды. Кроме того, выдвигаются гипотезы не поддающиеся проверке и верификации.

В рамках *поведенческого (бихевиористского) подхода* в сравнительном менеджменте акцент делается на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах, их мотивации для выполнения отдельных управленческих задач. Основное допущение состоит в том, что поведенческие стереотипы и ценностные ориентации являются функцией конкретной культуры.

В целом, преимущества бихевиористского подхода к сравнительному менеджменту состоят в выделении и подчеркивании особенностей организационного поведения в условиях культурных различий. Кроме того, обширное количество публикаций в рамках бихевиористской школы менеджмента обеспечивает солидарный задел для сравнительных исследований.

Сравнительный менеджмент – это дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные модели менеджмента.

Эффективный сравнительный менеджмент означает совместное с представителями других культур ведение бизнеса, основанное на признании и уважении кросскультурных традиций и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей.

Культурные различия присутствуют повсюду, поэтому другие менеджеры должны так разрабатывать тактику ведения дел и собственного поведения, чтобы им сопутствовал успех, а деловое общение было взаимовыгодным.

Компетентность в области межкультурных коммуникаций – весомое профессиональное качество менеджера. И, наоборот, культурная некомпетентность,

негибкость при культурном общении подвергают риску (в т.ч. и денежному) успех фирмы.

1.1 История возникновения сравнительного менеджмента

В зарубежной литературе по менеджменту термины «кросскультура» и «кросскультурный менеджмент» получили устойчивое хождение с началом эпохи глобализации, т.е. примерно с середины 70-х гг.

Исследования по сравнительному менеджменту зарождались на стыке ряда наук, имеющих пограничные области интересов, - управленческой социологии, организационной антропологии и международного менеджмента.

По-настоящему бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе, США только в конце 80-х начале 90-х гг. Именно в этот период публикуются основополагающие исследования голландцев Герта Хофстеде и Фонса Тромпенаарса, американцев Эварда и Майлред Холл, ставшие впоследствии классикой сравнительного менеджмента (но пока ни одно из этих исследований не переведено на русский язык)..

С начала 90-х гг. данная проблематика оказывается в фокусе внимания ведущих мировых ассоциаций, связанных с бизнес-образованием. Ассоциация школ бизнеса США (AACSB), Американская академия менеджмента (AMA), Американский совет по международным образовательным обменов (ACIIE), Ассоциация европейских школ бизнеса (EFMD), Европейская ассоциация международного образования (EAIE), Ассоциация школ бизнеса Центральной и Восточной

Европы (СЕЕМАН), Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) и др. проводят конференции по сравнительному менеджменту как основной составляющей в образовании менеджера-профессионала эпохи глобализации.

А с середины 90-х гг. курсы по сравнительному менеджменту начинают преподаваться в России в Институте бизнеса и делового администрирования (ИБДА) и Высшей школе международного бизнеса (ВШМБ), входящих в состав Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, а затем и в др. ведущих школах бизнеса страны. Издаются первые книги Шихирева П.Н. «Введение в российскую деловую культуру» и перевод книги Р.Льюиса «Деловые культуры в международном бизнесе» и организуются методические семинары по данной проблематике в рамках Президентской программы переподготовки кадров в 2000-2001 гг.

1.2. Этапы в развитии сравнительного менеджмента

Очевидно, что элементы сравнительного менеджмента начали появляться одновременно с появлением и развитием международной торговли, в процессе которой каждый продавец должен был знать и изучать специфику ведения бизнеса своего зарубежного партнера. Например, Великий Шелковый Путь, имеющий тысячелетнюю историю, был эффективным в первую очередь за счет познания и сравнения форм и методов ведения торговли и управления торговыми операциями всех своих партнеров в странах, по территории которых проходили торговые пути.

Безусловно, история сравнительного менеджмента нуждается в дальнейшем глубоком и серьезном изучении. Мы

же остановимся на общепринятой (на данный момент) периодизации этапов развития сравнительного менеджмента.

Американский исследователь Р. Робинсон разделил историческое развитие международного бизнеса пяти последних веков на четыре эры.¹

1. Коммерческая эра (1500-1850 гг.). Начинается со времени великих географических открытий и заканчивается серединой XIX века.

Робинсон отмечает, что именно поиск огромных личных выгод, связанных с торговлей колониальными товарами в Европе, был той мощнейшей движущей силой, которая более трехсот лет предопределяла развитие базовой формы международной торговли. Конечно, столь же велики были и риски этого бизнеса, связанные с опасностями далеких морских путешествий (особенно XVI-XVIII вв.), но сама возможность получения прибылей, многократно превышающих затраты, была достаточно мощным стимулом, вовлекающим в этот самый международный бизнес все новые и новые поколения предпринимателей. Более того, вместе и параллельно с ним развивалась достаточно большая сфера, которую на современном языке можно было бы назвать бизнес-сервисом собственно международного бизнеса – от инвестиционного и страхового (финансирование торговых экспедиций и страхование их) до инфраструктур (развитие складского и транспортного хозяйства). Достаточно мощный толчок в своем развитии получила и промышленность европейских стран: от судостроения и металлообработки до переработки заморского

¹Пивоваров С.Э., Максимов И.А. Сравнительный менеджмент. 2-ое изд. – СПб.: 2008. – С. 48

сырья. Все это в значительно большей мере касалось таких передовых в смысле развития международного бизнеса стран, как Англия, Голландия, Испания, Германия, Франция, но в той или иной мере затронуло практически все европейские страны.

2. Эра экспансии (1850-1914 гг.). В указанный период идет окончательное оформление и структуризация колониальных империй на фоне бурного индустриального развития европейских стран, а позднее и США, вызванного промышленной революцией начала XIX века и последующими достижениями технологического развития.

Именно эти достижения и массовое индустриальное производство повернули развитые страны от вывоза экзотических заморских товаров к добыче сырья и систематическому плантационному хозяйству в колониальных регионах как к более выгодным и экономически перспективным сферам бизнеса.

Международный бизнес уже во второй эре своего развития очень точно нащупал все главные мотивы своего существования и развития, сохранившееся до наших дней:

- использование более эффективных ресурсов (сырьевых, природных, энергетических);
- расширение рынков сбыта;
- новые поля приложения свободных финансовых ресурсов;
- использование выгодных возможностей местного законодательства (налогового, таможенного и т.д.).

3. Эра концессий (1914-1945 гг.). Робинсон справедливо отмечает ту важнейшую особенность исторического периода между двумя войнами, когда

качественно изменилась роль крупнейших компаний, оперировавших на колониальных рынках. Везде соответствующие компании концессионеры превращаются в своего рода автономные экономические государства, осуществляющие производственные, торговые, образовательные, медицинские, транспортные, а нередко и полицейские функции не только для своих работников, но зачастую и для всех жителей прилегающих к их концессиям районов.

Особый интерес представляет формирование на концессионных предприятиях значительного слоя туземных менеджеров среднего звена, которых специально обучали, нередко на предприятиях и в учебных заведениях самой метрополии. Одновременно росло и национальное самосознание колониальных народов. И местным администрациям, и самим фирмам-концессионерам так или иначе приходилось учитывать эти процессы.

Таким образом, концессионная эра подготовила почву для самоопределения колониальных и полуколониальных стран в экономическом плане, а Вторая мировая война дала мощный политический импульс этим процессам. С другой стороны, такие явления, как интернационализация мирового рынка рабочей силы и обостряющееся соперничество на мировых рынках сырья, полуфабрикатов, и готовых изделий, главные участники которого стараются приобрести конкурентные преимущества, используя возможности все более сложной структуры международного бизнеса, означали продвижение не только к следующей эре национальных государств, но и к глобализации бизнеса в целом.

4. Эра национальных государств (1945-1970 гг.).

Выделяется два направления:

1. Становление и бурное развитие десятков новых национальных государств, получивших в наследие от концессионной эры до известной степени развитый экономический базис и некоторую кадрово-технологическую структуру.

2. Все пороки колониального хозяйственного развития: от монопродуктовых экономик до тяжелейших финансовых проблем.

Развитие было трехслойное: США, Япония, Западная Европа.

Дальнейшее развитие мультинациональности в международном бизнесе шло, с чисто внешней точки зрения, просто по пути возрастания числа МНК, хотя уже в 70-е, и тем более 80-е гг., здесь наблюдается интересный качественный прорыв: в число крупнейших МНК входят фирмы развивающихся стран, причем находящихся на различных ступенях своего развития: Южной Кореи, Филиппин, Тайваня и т.д. Но внутреннее содержание этого процесса как раз и подготовило переход международного бизнеса к наиболее высокой (на данный момент) точке его развития – глобализации.

5. Эра глобализации (1970 гг. – по настоящее время).

Этот период развития цивилизации и вообще международного бизнеса проходит под знаком революционных технологических изменений, вслед за которыми, естественно, идут экономические, социальные и политические перемены. Компьютерная революция и мощное развитие телекоммуникаций практически неузнаваемо изменили лицо

всех традиционных технологий, выводя их на качественный новый уровень, и понятно, что первые и самые главные плоды этого процесса пожинали и пожинают промышленно развитые страны. К сожалению, во многих случаях разрыв между ними и более отсталыми странами увеличивается и соответственно растет напряженность в отношениях.

Реальная глобализация в конечном итоге характеризуется тем, что международные экономические связи охватили практически все страны планеты и каждая из них в той или иной мере зависит от международного бизнеса. Последствия этого двояки: с одной стороны, страна может пользоваться всеми его благами, не испытывая отрицательных последствий отсутствия в ней тех или иных ресурсов, возможностей и т.д. Но, с другой стороны, естественной платой за это становится существенная зависимость страны от состояния мировых рынков в целом: нельзя пользоваться только всеми его благами интеграции в мировую экономику, приходится одновременно нести и риски этого процесса.

ГЛАВА 2. НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИСТОЧНИК ЦЕННОСТЕЙ И НОРМ

2.1. Понятие «национальная культура» и её основные компоненты

2.2. Традиционные культуры и их различия

2.3. Конкретные и диффузные культуры. Модель Клукона-Стродбека

2.4. Классификация и измерения культур по Льюису, Ховстеде и Тромпенаасу

2.5. Особенности западной и восточной культуры в менеджменте

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.

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).

Концепция культуры.

Существует много определений понятия «культура». Выберем из них рабочее определение, подходящее для наших целей. Определим культуру как способ, которым люди решают проблемы.

В культуре можно выделить несколько уровней.

Национальная культура – высший уровень; способ реализации соответствующих оценок и восприятий в конкретной организации – это корпоративная культура. Функциональные специалисты могут обладать кроме того и профессиональной культурой и этикой.

Слои культуры.

Наружный слой – явные продукты и артефакты.

Внешняя культура выражается языком, пищей, строениями, домами, памятниками, сельским хозяйством, святынями, рынками, модами и искусством.

Средний слой – нормы и ценности.

Нормы – общее ощущение группы – что правильно и что неправильно. Нормы могут быть разработаны на формальном уровне в виде писанных инструкций и на неформальном уровне, проявляясь в виде социального контроля. Культура относительно стабильна, когда нормы отражают ценности

группы. Ценности в свою очередь отражают, что хорошо и что плохо.

Ядро – концепции, связанные с существованием. У большинства народов существование определялось борьбой с природой – холодом, засухой и др. Поэтому культура во многом определяется средой обитания.

Культура направляет наши действия.

Стереотипы культуры.

Культуры частично схожи, а частично различаются в решении общих проблем. Для каждой пары сравниваемых культур область совпадения воспринимается как правильная и обычно не замечается. Область различия вызывает удивление, раздражение, неприятие и воспринимается как типично национальная черта – стереотип культуры.

Русский стереотип: ленивые, безответственные, меланхолические.

Американский стереотип: наивные, агрессивные, беспринципные, трудоголики.

Немецкий стереотип: бесчувственные, бюрократические, чрезмерно усердные в работе.

Французский стереотип: высокомерные, горячие, иерархические, эмоциональные.

Близкое к понятию культуры понятие – *национальный менталитет* – интегрирующая характеристика людей, живущих в конкретной культуре, которая позволяет описать своеобразие видения этими людьми окружающего их мира и объяснить специфику их реагирования на него.

Понятие менталитета описывает специфику отражения внешнего мира, обуславливающую своеобразность способов реагирования достаточно большой общности людей.

В общем виде менталитет может быть определен как характерная для конкретной культуры (субкультуры) специфика психической жизни индивидов, представляющих данную культуру (субкультуру), детерминированная экономическими и политическими условиями жизни в историческом аспекте.

На базе национальной культуры в среде конкретной организации может создаваться корпоративная культура.

Специфические профессиональные области с устойчивыми традициями формируют профессиональную культуру и этику (врачи, юристы и др.).

2.1. Понятие национальной культуры и её основные компоненты

Стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные многонациональные корпорации, участие организаций в различных формах международной кооперации, а также глобализация мировой экономики в целом выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. В последнее время становится очевидным тот факт, что эффективность международного бизнеса зависит от понимания особенностей национальной культуры других стран, способности адаптироваться к культурным различиям наций. Так как именно национальная культура существенно влияет на поведение людей и принятие решений в организации.

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, технологии производства, развитии инновационных процессов; с другой стороны, сохраняются культурные ценности различных стран, а, следовательно, и присущие им отличия в системе управления.

Национальная культура — основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны.

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.²

КУЛЬТУРА (от лат. cultura - возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание), исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Понятие "культура" употребляется для характеристики определенных исторических эпох (античная культура),

²Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 2001 г. – С. 34

конкретных обществ, народностей и наций (культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни (культура труда, политическая культура, художественная культура); в более узком смысле - сфера духовной жизни людей.

Современное человечество насчитывает тысячи народов, почти 200 государств, более 7 млрд. землян. Среди всей массы людей нет двух одинаковых. Каждый имеет свои особенности. Кроме индивидуальных различий есть и групповые: семейные, половые, возрастные, профессиональные, национальные и т.д. Любая нация, социальная группа принимает из системы общекультурных человеческих ценностей только то, что соответствует духовному настрою их уровня развития, уровню развития возможностей. Региональные и национальные культуры становятся взаимосвязанными. Они влияют друг на друга, усиливается взаимосвязь различных стран и народов. Кроме того, появляется мощная тенденция к сохранению собственной идентичности национальной культуры.

НАЦИЯ (от лат . natio - племя, народ) обычно рассматривается, как историческая общность людей, складывающаяся в процессе формирования общности их территории, экономических связей, литературного языка, этнических особенностей культуры и характера. Складывается из различных племен и народностей. Ряд современных ученых связывают нацию с определенным народом, включает в число ее сущностных принципов общность самосознания и социальной структуры; другие рассматривают нацию как общность принадлежности к определенному государству.

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.

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. Но и сама по себе религия играет большую роль, обуславливая типы ценностей.

Географически можно определить такие культурные регионы и традиционные культуры:

1. Арабо-мусульманский культурный регион
2. Дальневосточный регион
3. Индийский регион
4. Африканский регион
5. Культура Латинской Америки
6. Европейский культурный регион
7. Культура североамериканского региона
8. Культура славян.

2.2. Традиционные культуры и их различия

Существуют различные типы национальных культур. Среди них можно, например, выделить

1. Скандинавский (Швеция, Норвегия).

В скандинавских странах с 19 в. (особенно в 40-60-х гг.) развился СКАНДИНАВИЗМ - буржуазное течение, культивирующее идеи государственного, политического,

экономического и культурного объединения этих стран. Интересна для изучения СКАНДИНАВИСТИКА - комплекс наук, изучающих скандинавские языки, литературы, древнескандинавскую письменность, историю, экономику и культуру скандинавских народов.

2. Романский (Бельгия, Франция)³

Область филологии РОМАНИСТИКА, изучает романские языки и литературу, фольклор и культуру романских народов.

3. Синтоистский (Япония),

4. Азиатский (Гонконг, Тайвань, Сингапур),

5. Англосакский (Канада, Австралия, Великобритания)

АНГЛОСАКСЫ, общее название германских племен англов, саксов, ютов и фризов, завоевавших в 5-6 вв. Британию. В 7-10 вв. сложилась англосаксонская народность, впитавшая и кельтские элементы.

Позднее англосаксы, смешавшись с датчанами, норвежцами и (после Нормандского завоевания Англии 1066) выходцами из Франции, положили начало английской народности.

Основные компоненты национальных культур:

1. Историческое прошлое. Можно считать, что цивилизация включает в себя историческое развитие и культурные достижения конкретного народа (или группы народов)

2. Определенный уровень развития общества, выраженный в типах и формах организации жизни и

³Бродель Ф. Что такое Франция? Книга первая. Пространство и история. М.: Изд-во им. Сабашниковых, 1994г. – С. 57-61

деятельности людей, в их взаимоотношениях, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

3. Специфические сферы деятельности или жизни (культура труда, политическая культура, художественная культура)

4. Предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.)

5. Человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей).

6. Национальный язык, язык нации, сложившийся в процессе ее развития; система нескольких форм существования языка: литературный язык (устная и письменная формы), народно-разговорные разновидности языка и диалекты.

7. Социальные нормы, правила мышления и поведения. Традиция (от лат . traditio - передача), элементы социального и культурного наследия, передающиеся от поколения к поколению и сохраняющиеся в определенных обществах и социальных группах в течение длительного времени. В качестве традиции выступают определенные общественные установления, нормы поведения, ценности, идеи, обычаи, обряды и т. д. Те или иные традиции действуют в любом обществе и во всех областях общественной жизни.

ОБЫЧАЙ, стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычным для их членов. Устаревшие обычаи сменяются в процессе исторического развития новыми.

Каждая нация, каждый народ, даже каждая социальная группа имеет свои обычаи, которые складывались на протяжении многих столетий. Обычаи это неписанные законы, которыми руководствуются в ежедневных делах. Обычаи и язык – это наименьшие элементы, которые объединяют отдельных людей в один народ, в одну нацию. Обычай, как и язык формировался на протяжении всей жизни и развития каждого народа. У всех народов существует поверие, что тот, кто забыл обычаи своих отцов, карается людьми и Богом.

РЕЛИГИЯ (от лат. religio - набожность, святыня, предмет культа), мировоззрение и мироощущение, а также соответствующее поведение и специфические действия (культ), основана на вере в бога или богов. Исторические формы развития религии: племенные, национально-государственные (этнические), мировые (буддизм, христианство, ислам).

Неотъемлемой частью социальной и духовной жизни человека является его отношение к религии.

Традиционные общества и традиционные культуры, где под традицией понимается установившиеся на протяжении веков правила поведения, часто обозначают термином цивилизация.

Английский историк и социолог А. Тойнби (1889-1975) насчитал 21 цивилизацию в истории человечества. Многие из них неповторимы, но все имеют общие черты и большинство из них связано с понятием Восток.

В своё время немецкий учёный Макс Вебер (1864-1920) показал, как на основах протестантской культуры возникла в Западной Европе рыночная экономика. Современные исследования обнаруживают удивительную пластичность

самобытных национальных культур в восприятии и адаптации рыночных механизмов. Интересно отметить, что такие образцовые в техногенном отношении страны, как Япония, основываются на национальных формах культурного развития. Техногенная цивилизация своеобразно прижилась в условиях особых культурных установок. Нетрадиционные взаимоотношения человека и природы, личности и общества, заложенные в ментальных установках японской культуры, оказали стимулирующее воздействие на развитие современной рыночной инновационной экономики. Поэтому в Японии возникли своеобразные организационные формы культуры. Национально-культурные черты японского характера проявляются, например, в приверженности к коллективным формам организации труда.

Россиянину и украинцу всегда в тягость рационализм французов. Французы склонны представлять картину света по схемам разума и намного меньше вдаются в коллективные воспоминания, чем немцы. Скандинавия далека от России из-за протестантского пуританизма. Пуританская этика с её прагматизмом не понятна славянам.⁴

Несмотря на то, что Европу и Америку объединяют некоторые общие проблемы, велика разница между их культурами. В США существует культ силы и успеха, там сильна потребность в учителе, наставнике. Характерной чертой североамериканской культуры есть культ вещей. Этот культ был создан переселенцами, которые начинали жизнь на пустом месте. Ещё одной чертой Американской культуры есть значение

⁴ Лотман Ю.М. Беседы о русской культуре. Быт, традиции русского дворянства (XVIII-начало XIX века) С-Пб: Искусство – СПб, 1994г. – С. 47-49

мастерства в любом деле. В основе «большой американской мечты» лежит надежда каждого американца на выигрыш миллиона, а каждого чистильщика обуви - стать президентом. В 70-ых-80 принципы индивидуализма, независимости и сверхсамостоятельности были обязательным атрибутом успешной реализации «американской мечты». Способ действий и даже мыслей у американца не такой как у европейца. Для американца, как носителя англо- саксонской цивилизационной традиции, общими ценностями является свобода и демократия, плюрализм, собственность и рыночная экономика. Европейца волнует другой субъект истории - народ, нация, национальное меньшинство и т.д. Американец отдаёт большее предпочтение карьере, чем родственным отношениям. В понимании европейца в основе концепции нации лежит целостность этноса. Европейцам всё время надо чувствовать себя в истории- истории семьи, народа, нации. Американцам, как молодой нации не присуще чувство истории.

Большинство людей, сталкиваясь с национальной культурой других стран, испытывают состояние шока.

Культурный шок – это состояние растерянности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием ценностей другой культуры. Состояние культурного шока обычно продолжается 4—6 месяцев и состоит из следующих основных этапов:

1 этап: - Все кажется новым и интересным, настроение оптимистическое;

2 этап: - Появляются сложности в общении — сказываются языковые барьеры;

3 этап: - Возникает чувство разочарования, настроение угнетенное;

4 этап: - Адаптация к новой культуре (культурная адаптация) — наступает понимание того, что действительно важно, а что нет, как правильно вести себя в различных ситуациях.

Эффективный сравнительный менеджмент означает совместное с представителями других культур ведение бизнеса, основанное на признании и уважении кросскультурных традиций и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей.

Культурные различия присутствуют повсюду, поэтому другие менеджеры должны так разрабатывать тактику ведения дел и собственного поведения, чтобы им сопутствовал успех, а деловое общение было взаимовыгодным.

Компетентность в области межкультурных коммуникаций – весомое профессиональное качество менеджера. И, наоборот, культурная некомпетентность, негибкость при культурном общении подвергают риску, в т.ч. денежному успеху фирмы.

Уже сейчас около 40% товаров и услуг в мире производятся смешанными компаниями. Вместе с тем, наряду с интеграционными экономическими и социально-политическими процессами параллельно не менее интенсивно развиваются процессы социокультурной дифференциации, размежевания и даже противостояния отдельных социальных групп и общностей. Именно этими аспектами в последнее десятилетие занимается научно-прикладная дисциплина, известная как кросс-культурный, сравнительный менеджмент.

«Поскольку менеджмент связан с интеграцией людей в их общем предприятии, он глубоко укоренен в культуре. То, что менеджеры делают в Западной Германии, в Британии, в США, в Японии или в Бразилии, является, по сути дела, одинаковым. То, как они это делают, может быть совершенно различным. Один из главных выводов, стоящих перед менеджерами развивающихся стран, состоит как раз в том, чтобы отыскать и распознать те элементы их собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать как строительные блоки модернизированной системы управления».

2.3. Конкретные и диффузные культуры. Модель Клукона-Стродбека

В специфической (американской) культуре ваш начальник в свободное время может спросить у вас совета в гольфе или рыбалке. Каждая область, где вы взаимодействуете, отделена от другой.⁵

Во Франции Monsieur le directeur остается директором во всех областях и его мнение в области haute cuisine – кулинарного искусства - весит больше, именно потому, что он директор.

В Германии Herr Doktor Muller – Господин Доктор Мюллер в университете, в бакалейной лавке и в гараже; его жена – это Frau Doktor Muller – на рынке, в местной школе и всюду, где она появляется, она диффузно привязана не только к мужу, но и к его работе и званию.

Dr Humpden Turner – доктор Хампден Тернер - на приеме в США, через два часа на неофициальной встрече – Charles

⁵Олейник А.Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 172

Humpden Turner и представляется хозяином пирушки так: «I want you all to meet my very good friend Charles... (what's your surname?) – Я хочу представить вам всем моего хорошего друга Чарльза...(как твоя фамилия?)».

Титул – конкретное обозначение для конкретной работы в конкретном месте. Во взаимодействии представителей двух культур – конкретной и диффузной – есть опасная зона.

Здесь один говорит только о деле «That's a crazy idea» - «Это дурацкая идея» - а другой немедленно относит это «crazy» на себя лично и на все, что он делает.⁶

С этой коллизией связано еще одно понятие диффузной культуры – сохранение/потеря лица.

Переговоры в диффузной культуре идут от общего к частному, требуя предварительного установления доверия.

В конкретных культурах обсуждение начинается с основной темы и лишь затем может развиваться на другие области.

С понятиями диффузных и конкретных культур тесно связаны понятия культур **монохромных и полихромных**.

Для представителей монохромных культур (Скандинавия, Англия, Германия, США и др.) важными психологическими установками в бизнесе являются последовательность и концентрация на одном деле в каждый данный момент времени.

Представители полихромных культур (азиатские, латиноамериканские и арабские страны, юго-запад Европы), напротив, считают нормальным заниматься одновременно несколькими делами.

⁶Сэлэкиюз Дж.Ч. Секреты заключения международных сделок. Мастерство ведения переговоров. М.: 1994г. – С. 156-162

Представители монохромных культур обычно отличаются крайней пунктуальностью. Их лозунг: «Время — деньги». Опоздание на деловой завтрак, встречу и т.п. обычно рассматривается как нарушение делового протокола. На переговорах наблюдается стремление сразу сосредоточиться на главном.

Полихромные культуры (обычно полихромность дополняет высокую контекстуальность) относятся ко времени более свободно. Опоздание на 10—20 мин на встречу часто является частью протокола и рассматривается как демонстрация значительности опоздавшего. Допускается приглашение на деловой завтрак или обед третьих лиц или партнеров по другим сделкам. Причем это может быть сделано без предварительного предупреждения. В этом случае беседа может «скакать» с бизнеса на бизнес. Согласно традициям начинать встречу или деловой завтрак с обсуждения дела нельзя. Это считается невежливым. Часто обсуждение дела даже откладывается на вторую или третью встречу. Более важным является создание общего контекста для сотрудничества: установление неформальных связей через поиск общих знакомых, выявление общих интересов и хобби (спорт, охота, рыбная ловля, путешествия, погода и др.). Попытки ускорить переход к делу подсознательно могут быть восприняты как бестактность.

Модель Клукона-Стродбека (Kluckhohn-Strodtbeck)

В модели выделяется шесть основных показателей, по которым оцениваются разные культуры.⁷

1. Отношение к окружению

⁷Олейник А.Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С 346 с.

- Подчинены ли люди окружению, находятся с ним в гармонии или способны доминировать над ним.

Во многих странах Ближнего Востока жизнь считается предопределенной и все происходящее – волей Бога.

- - Американцы и канадцы, напротив, считают, что могут управлять природой.
- - Промежуточное положение занимает позиция в гармонии с окружением, специфичная для стран Дальнего Востока.

Эти три подхода хорошо различаются, например, в постановке целей. В подчиненной окружению позиции цели ставятся редко, ибо предполагается, что для их достижения мало что можно сделать. Средний подход согласует цели с окружением, а коррекция целей или их недостижение достаточно распространены и не наказываются. Доминирующая позиция предполагает постановку целей, ожидание их достижения и наказание за недостижение.

Советский подход предполагал доминирование над окружением. «Мы не можем ждать милостей от природы, взять их – наша задача». «Нет таких крепостей, которых не брали бы большевики». Несоответствие реальных результатов мифической всесильности, особенно в достижении стратегических целей привело сейчас к высокому уровню социальной апатии и связанному с ней распространению альтернативного – подчиненного – подхода.

2. *Отношение ко времени*

Отношение разных обществ ко времени также различно. В некоторых обществах достигнутое в прошлом неважно. Более важно знать, что планируется сделать в будущем. В других

обществах то, что достигнуто в прошлом более впечатляет, чем то, что происходит сегодня. Уважаемый американцами self-made-man – во французском обществе – нувориш, который менее почтенен, чем честный небогатый торговец в четвертом или пятом поколении.

Американцы, шведы и датчане воспринимают время как линейное, в то время как для многих стран Азии время циклично.

На чем фокусируется культура – на прошлом, настоящем или будущем? Западные культуры рассматривают время как ограниченный ресурс. Время – деньги и должно быть использовано эффективно. Американцы фокусируются на настоящем и ближайшем будущем. Это хорошо видно по оценке деловых качеств. В большинстве американских фирм аттестация проводится раз в полгода или год. Японцы склонны к более дальней перспективе. Японские рабочие могут ждать десять лет оценки своего труда. Некоторые культуры фокусируются на прошлом. Так, итальянцы высоко ценят традиции и склонны сохранять свою историческую практику.

Оценка этого параметра помогает оценить, насколько в данной стране важны конечные сроки и долгосрочное планирование. Можно понять, почему в других странах медленно прививаются такие средства экономии времени, как планировщики дня, ночная доставка писем, электронная почта, факсы и др., привычные для Северной Америки.⁸

Таджикский подход предполагает линейное время и фокусирование культуры на будущем, причем зачастую на

⁸ Туганова О.Э. Американский характер: очерки культуры США. Импульс реформаторства. М.: Наука, 1995г. - С. 17

далеком будущем, «послезавтрашнем дне». Такой подход, по контрасту, не предполагает рационального расходования текущего времени – до далекого будущего все равно далеко. Отсюда некорректность расписаний, несоблюдение сроков.

3. Природа человека

Рассматривает ли культура человека как хорошего, плохого или как некоторую смесь? В большинстве развитых стран человека считают в основном хорошим и заслуживающим доверия.

В зависимости от подхода, выбирается способ управления. Доверительный подход выражается в широком использовании коллективного принятия решений и доверительного стиля управления. Противоположный подход отражается в автократическом стиле руководства. Промежуточный вариант предполагает большой уровень самостоятельности, но достаточно жесткий контроль результатов.

Таджикский подход часто предполагает поиск неких объективных характеристик, позволяющих отделить плохих от хороших. Несколько десятилетий советской власти использовался так называемый классовый подход, при котором человек считался тем лучше, чем ближе его происхождение было к рабочему классу. Этой же цели иногда служили национальные критерии, приоритеты и веса которых менялись в достаточно широких пределах, в том числе и по знаку. Современный подход более склонен к автократическому.

4. Ориентация деятельности

В разных культурах деятельность может быть ориентирована на

- действие,

- бытие (переживание момента)
- контроль.

Североамериканцы живут в обществе, ориентированном на действие. Они много работают и рассчитывают на вознаграждение продвижением, служебным ростом или другими формами признания. Мексиканцы, напротив, ориентированы на бытие. Послеобеденная сиеста с наслаждением неспешной жизнью хорошо отражает эту особенность. Французы ориентируются на контроль и высоко ценят логику и рациональность жизни.

Этот параметр не имеет точного описания для российской культуры. Традиционная крестьянская культура, тесно связанная с сезонными работами, предполагала чередование чрезвычайно интенсивного коллективного труда – действия – в летний период и низкой интенсивности – переживания момента – зимой. Многими исследователями отмечается сознательнонепревышение работниками минимально необходимых для жизни результатов. Национальная традиция не предполагает дополнительных усилий для получения излишка продукции. Современный российский работник в разной степени сочетает ориентацию на бытие и действие, чаще с превалированием первого.

5. Направленность ответственности

Еще один параметр классификации. Американцы высоко индивидуалистичны. Они считают человека ответственным за самого себя. В странах типа Малайзии и Израиля ответственность направлена на группу, н.п. в израильских киббуцах, где наказание и награда делятся всей группой. Британцы и французы ориентированы на иерархические

отношения. Группы в этих странах иерархичны и эта расстановка сохраняется достаточно долго. Иерархические общества во многом аристократичны.

Этот параметр культуры влияет на проектирование работ, подходы к принятию решения, образцы коммуникаций, системы вознаграждения и формирование кадров организации. Так, в индивидуалистических обществах формирование идет по личным характеристикам, широко распространены резюме кандидатов и не одобряется nepoтизм (прием на работу родственников).

Значение этого параметра для Таджикистана также однозначно не определено. Крестьянская традиция апеллировала к сельской общине, круговой поруке – т.е. к коллективной ответственности. К настоящему времени этот институт разрушен полностью. Советская традиция во многом опиралась на коллективные решения и коллективную ответственность, но к настоящему времени подавляющим является мнение о том, что коллективная ответственность есть синоним безответственности, и ответственность должна быть индивидуальной. Иерархичность отношений распространена и действенна.

6. Концепция пространства

Последний параметр подхода Клукона-Стрoдбека относится к принадлежности пространства. Часть культур открыта и предпочитает работать прилюдно. Противоположный вариант предполагает приватную работу. Много обществ используют смешанный вариант.

Японское общество в этом плане открыто, редко использует индивидуальные кабинеты, менеджеры и служащие

работают в одном помещении без перегородок между их столами. Североамериканские фирмы используют кабинеты и приватность для демонстрации статуса работника. Важные собрания проводятся за закрытыми дверями. В некоторых обществах используется смешанный подход, в частности используются небольшие перегородки высотой в 1.5 – 1.8 м, обеспечивающие «ограниченную приватность». Концепция пространства существенна при проектировании работ и коммуникаций.⁹

2.4. Классификация и измерение культур по Р.Льюису, Г.Хофстеде и Ф.Тромпенаарсу

В зависимости от того, как распространяется власть руководства и взаимоотношения сотрудников в организации внутрикорпоративную культуру можно разделить на различные типологии.

Каждая типология проводится по определенным критериям и выделяет некоторые идеальные типы, выражающие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. В реальной же жизни в «чистом» виде они не встречаются. В качестве критериев выступают те или иные факторы, которые способны оказать решающее влияние на формирование этой культуры и придают ей специфические черты в процессе функционирования.

И все же в целях диагностики состояния организаций социологи проводят типологический анализ корпоративной

⁹Пронников В.А., Ладанов И.Д. Японцы. Этнопсихологические очерки. 3-е изд., доп. М.: ВиМ, 1996г. – С. 94

культуры. При этом возможны различные критерии, а, следовательно, и различные типологии. Наиболее значимыми среди возможных критериев признаются национально-государственные и этнические.

Одна из попыток классификации культур на основе комплексной системы показателей, влияющих на деловое поведение, принадлежит Р. Льюису (см. табл.2.1). Льюис выделил 3 типа культур:

а) **МОНОАКТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ.** Их представители ориентированы на задачи. Они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время (каждому делу уделяется определенный отрезок времени). В эту группу входят немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).

б) **ПОЛИАКТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ.** Представители данной культуры ориентированы на людей. Они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы. Они могут делать то, что нравится в данный момент, что кажется важным. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

в) **РЕАКТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ.** Характерная черта этого типа культуры – придание большой значимости вежливости, умению слушать. Ее типичные представители – японцы, китайцы, финны.

Таблица 2.1

Классификация культур по Р.Льюису

Характеристика	Культура		
	моноактивная	полиактивная	реактивная
1	2	3	4
Степень открытости	Интраверты	Экстраверты	Интраверты
Отношение к планированию	Систематическое планирование будущего	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т.е. сверяются с принципами)
Отношение к бизнесу	В данный момент заняты одним делом	Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно	Реагируют в соответствии с ситуацией
Режим рабочего дня	Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкого графика
Отношение к коррективам	Строго придерживаются планов (которые бывают, как правило, долгосрочными)	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших корректив, эволюций, изменений
Отношение к фактам	В качестве нормы – строгая приверженность фактам	Подгоняют факты под свои цели	Утверждения носят, как правило, общий характер

Эмоциональн ость	Достаточная бесстрастност ь	Высокая степень эмоционально сти	Ненавязчив ая забота
Отношение к работе	Работают в рамках своего подразделени я	Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия	Характерна я черта – функциональ ная многозадачн ость
Делегирован ие полномочий	Допустимо делегировани е компетентны м людям	Частая опора на родственников	Дело поручается надежным (т.е. преданным фирме) людям
Стиль общения	Предпочтени е отдается деловому стилю. Коммуникаци и осуществляют ся по существу, часто безлично, по телефону	Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгиваю т с предмета на предмет. Могут разговаривать часами	Умело обобщают
Отношение к собственным ошибкам	Не любят "терять лицо"	Могут вспылить, но и легко извиняются	Не могут "терять лицо"

Система аргументации в деловом мире	Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика)	Убеждение на эмоциональном уровне	Избегают конфронтации
Отношение к партнеру в процессе переговоров	Редко перебивают	Часто перебивают	Никогда не перебивают

Из исследователей типологии организационной культуры более других известен голландский ученый, профессор антропологии Г. Хофстеде. Он проводил исследования с 1960 по 1980 г. в 70 странах мира, опросил более 60000 респондентов относительно удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, жизненных целей, восприятия проблем трудового процесса, профессиональных предпочтений. При этом он учитывал половозрастные и профессиональные индикаторы (стаж работы, профессию). В качестве критерия данной типологии был взят национально-государственный и этнический факторы. Им была построена четырехфакторная модель ценностей.¹⁰

ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ. Связана с тем, насколько культура поощряет применение власти руководителями. Неравноправие присутствует во всех культурах, но готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова. Также различны и критерии, которые отличают власть имущих от власти неимущих. Вводятся понятия

¹⁰ Д. Норт. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: РГУ, 1997 г. – С. 164

низкого или высокого индексов дистанции власти, характеризующие глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей и тому подобное. Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов работников, представленного в таблице 2.2.

Анализируя содержание таблицы 2.2, можно сделать вывод, что высокий индекс дистанции власти означает признание того, что иерархия — это природное неравенство, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются выражать, свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.

Таблица 2.2

**Характеристика организаций по признаку «дистанция
власти»**

Низкий индекс	Высокий индекс
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет вид сплюснутой пирамиды	Организация имеет вид высокой остроконечной пирамиды
Управляющий состав малочислен	Большое число управляющее-контролирующего персонала
Относительно небольшая дифференциация заработной платы	Значительная дифференциация заработной платы
Высокая квалификация работников низшего уровня	Низкая квалификация работников низшего уровня
Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие	«Белые воротнички» обладают более высоким

	статусом по сравнению с «синими воротничками»
--	--

Низкий индекс, в свою очередь, означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления, право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны, для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками — солидарность.

Культура с большой дистанцией власти характерна, например, для Франции и Индии, а культура с низкой — для Австрии и Израиля. Следствием различий индекса «дистанция власти» являются глубокие различия в структуре управления организацией, системе распределения ролей, вознаграждения, квалификации работников низшего уровня, статусе рабочих и служащих.

ИНДИВИДУАЛИЗМ/КОЛЛЕКТИВИЗМ

Параметр оценивает степень интеграции индивидов в группы. Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из собственных интересов, а также интересов ближайших к нему людей, то есть родственников. В индивидуалистической культуре (например, в США, Англии) подчеркивается личная инициатива и достижения, и каждый имеет право на личную жизнь и точку зрения. Коллективизм (Иран, Перу), напротив, предполагает, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее

сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. Группа заботится о своих членах, а они, в свою очередь, отдают все силы на ее благо. Подчеркивается принадлежность чему-то, целью является быть хорошим членом, в то время как при индивидуалистской культуре идеалом является хороший лидер.

В организации с доминированием коллективистской культуры отношения между администрацией и служащими осуществляются, как правило, на моральной основе. В индивидуалистской – преимущественно на учете личного вклада сотрудника.

Показатель **ИЗБЕГАНИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.**

Параметр избегания неопределенности – это легкость, с которой культура справляется с новизной, он указывает на степень стремления людей избежать ситуации, в которой они чувствуют себя неуверенно. В культурах с сильным избеганием неопределенности (например, в Японии, Греции) люди чувствуют потребность в ясности и порядке, неопределенные ситуации вызывают беспокойство. Сотрудники убеждены, что правила компании не должны нарушаться, даже если это в интересах компании, они планируют продолжение работы на фирме вплоть до их отставки. В культурах с низким избеганием неопределенности (например, в Дании, Гонконге), изменения принимаются более легко, каждому позволено быть таким, какой он есть, сотрудники надеются работать на фирме более короткое время.

Как правило, в организации с высоким индексом избегания неопределенности руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных

решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким значением данного индекса, руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля руководства, готовы принимать рискованные решения и брать на себя ответственность, высокая текучесть кадров рассматривается как нормальное явление. Характеристики различных значений индекса «стремление к избежанию неопределенности» приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Характеристика организаций по признаку «Стремление к избежанию неопределенности»

Низкий индекс	Высокий индекс
Для персонала характерна большая готовность жить настоящим днем; Работники предпочитают небольшие организации; Малый средний возраст работников среднего уровня; Различия в критериях для подбора руководителей и рядовых сотрудников; Устойчивая мотивация на достижение целей; Надежда на успех; Большая готовность к риску;	У работников большая тревога за будущее; Работники предпочитают крупные организации; Средний возраст руководителей высокого ранга высокий; Большая сопротивляемость изменениям и стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте; Низкая мотивация на достижение целей;

Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста; Руководитель не является специалистом в сфере управления; При достижении прагматических целей возможно пренебрежение к иерархической структуре организации; Конфликт в организации расценивается как естественное состояние; Соперничество и конкуренция между работниками – нормальное и продуктивное явление; Большая готовность к достижению компромисса с оппонентами; Большая терпимость по отношению к неопределенности в работе.	Боязнь успеха; Слабая готовность к риску; Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца; Руководитель должен быть экспертом в сфере управления; Правила иерархических структур должны быть неизменными и неукоснительно соблюдаться; Конфликты в организации нежелательны; Соревнование и конкуренция между сотрудниками не приветствуется; Меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими; Неготовность к неопределенности в работе.
--	--

Культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью, в то время как культуры, воспринимающие

неопределенность, характеризуются большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрашностью.

МУЖЕСТВЕННОСТЬ/ЖЕНСТВЕННОСТЬ.

Характеристика отражает склонность организации следовать мужскому или женскому стилю поведения, мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Название этого параметра связано с традиционным представлением о социальных ролях женщин и мужчин. Мужчина, как правило, призван демонстрировать силу, зарабатывать на жизнь, а женщина должна заниматься улучшением качества жизни и заботиться о слабом. Следовательно, мужская роль применительно к организации предполагает «жизнь для работы», т.е. ориентацию на достижение цели, а женская роль — работу «ради жизни», т. е. ориентацию на выполнение задания. Впервые эти различия выявил американский социолог Ф. Херцберг. Основное различие «мужской» и «женской» культур выявленное Г. Хофстеде и Д. Боллинже, представлено в таблице 2.4.

Следовательно, в «мужских» организационных культурах гуманизация труда понимается, как возможность быть признанным, самореализовываться, сделать карьеру. В «женских» же организационных культурах гуманизация труда рассматривается, прежде всего, как наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организации. Пример «мужественной» культуры - Австрия, Италия, «женственной» - Нидерланды, Швеция.

Таблица 2.4

**Характеристика организаций по признаку различия
«мужской» и «женской» культур**

«Мужская культура»	«Женская культура»
Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей; Мужчина должен доминировать в любой ситуации; Успех – единственное, что значимо в жизни; Жизнь ради работы; Важными являются деньги и хорошие материальные условия; Надо стремиться всегда быть лучшими; Независимость; Максимально реализовать свои претензии; Уважать тех, кто добился успеха; Хорошо то, что большое и жизнеспособное; Решения принимаются на основе рационального размышления.	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей; Различие между полами не влияет на занятие властных позиций; Качество жизни является важным моментом; Работать, чтобы жить; Важными являются мужчины и окружение; Ориентация на равенство, без попыток казаться лучше других; Приветствуется солидарность; Нацеленность на оказание услуги; Надо сочувствовать неудачникам; Хорошо то, что маленькое и нежное; Решения принимаются с опорой на интуицию.

«Мужская» и «женская» культуры по-разному решают вопрос о лучшем способе решения наиболее сложных задач. Там, где преобладает женственная ценность, предпочитают в качестве лучшего групповую интеграцию, а в «мужской» культуре ставка делается на индивидуальные усилия.

От характера культуры зависят и способы разрешения конфликтов. В «мужских» организациях конфликт носит характер открытого и жесткого противостояния, которое, как правило, доводится до логического конца, тогда как в «женских» организациях он чаще носит скрытый, латентный характер и его урегулирование осуществляется не силовыми методами, а в процессе дискуссий, переговоров.

Все четыре параметра организационной культуры предприятий находятся в тесном взаимодействии, и на их основе и сочетании можно установить такие важные характеристики, как стиль управления в данной организации, потенциальные возможности возникновения в них конфликтов, характер их протекания и способы разрешения. На основании этих данных можно сделать заключение о совместимости организаций и возможных последствиях для каждой.

Исследования Г. Хофстеде являются общепризнанными. Тем не менее, определенная «рыхлость» конструкции стимулирует использование и других подходов. Большую известность получили исследования голландского ученого Фонса Тромпенаарса. Он выделил 5 культурных измерений, которые могут рассматриваться как аналоги индексов Г. Хофстеде. Ф. Тромпенаарс также уделил специальное внимание установкам по отношению ко времени и окружающей среде.

Универсализм – специализация. Универсализм – убеждение, что идеи и практики могут использоваться где угодно без всякой модификации. Специализация является результатом убеждения, что обстоятельства диктуют то, как идеи и практики должны быть использованы. В культурах с высоким индексом универсализма концентрируются больше на

формальных правилах, чем на отношениях, контракты в сфере бизнеса рассматриваются очень узко, т.к. люди верят, что «сделка есть сделка». В культурах с низким значением универсализма упор делается на отношения и доверие, а не на формальные правила. В таких культурах контракты часто изменяются, и, так как партнеры знают друг друга намного лучше, они часто изменяют способ достижения результата в соответствии с обстоятельствами. В своих ранних исследованиях Ф. Тромпенаарс выявил, что США, Австралия, Германия, Швеция и Великобритания – страны с высоким значением индекса универсализма, а Венесуэла, страны СНГ, Индонезия и КНР – с низким.

Соответственно, представителям культур с низким значением индекса универсализма необходимо при введении бизнеса с партнерами из стран с «универсалистской» культурой необходимо подготовиться к рациональной, профессиональной аргументации, а, соответственно, последним надо учесть, что личные знакомства и узнавание – не пустое времяпрепровождение в культурах, учитывающих особенности ситуации.

Индивидуализм. Ф. Тромпенаарс, по сравнению с Г. Хофстеде, несколько иначе определяет данный аспект культуры, но в целом основной смысл сохраняется. Для Ф. Тромпенаарса понятие «индивидуализм» указывает на тех людей, которые чувствуют себя уникальными личностями. А термин «коммунитаризм» (который он использует вместо «коллективизма» Г. Хофстеде), относится к людям, оценивающим себя как часть группы. Согласно исследованиям Ф.Тромпенаарса высокое значение индекса индивидуализма

характерно для таких стран как США, Чехословакия, Мексика, Аргентина и страны СНГ. Расхождения по некоторым странам – Аргентина, Мексика – по сравнению с исследованиями Г. Хофстеде довольно значительны.

ГЛАВА 3. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

3.1 Уровни индивидуализма.

3.2. Мотивация в многонациональном контексте.

3.1 Уровни индивидуализма: корпоративная этика.

Корпоративная этика - правовая этика корпорации. Собственно корпоративная идеология это и есть та идеология, которая может иметь ныне какую-либо социальную значимость. Все попытки, предпринимавшиеся до этого, так или иначе создать какую-либо государственную идеологию, были обречены на провал. Государство больше не является собирательным именем общества, и оно не может выступать от имени всего общества. Корпорации же, выступая от имени своих членов, то есть сужая таким образом свой социальный охват, могут выступать от имени микрообществ.

Более того, вырабатывая свои корпоративные идеологии, корпорации вынуждены делать это неизбежно на основании права. К тому же область охвата корпоративной идеологии - более всего область профессиональная, культурная, не вмешивающаяся в частную жизнь членов корпорации и менее всего претендующая на идеологический менеджмент с тотальным подчинением всех сфер жизнедеятельности индивида.

Корпоративная этика - этика разомкнутая вовне и открытая для дискуссионного изменения. Здесь индивидуальность не просто допущена к диалогу, поскольку диалог ведется в области этики, но и имеет правовые гарантии отстаивать свои индивидуальные права, обращаясь

непосредственно в суд. Корпоративна этика и корпоративная идеология подсудны, в отличие от государственной идеологии в обществе с идеологическим менеджментом. Корпоративная этика - этика конвенционализма, подвижного и постоянно длящегося диалога, заключаемого и перезаключаемого общественного договора, в котором корпорациям принадлежит одно из первых мест.¹¹

3.2 Мотивация в многонациональном контексте

Индивидуализм не есть новая коллективная идеология, так как собственно в индивидуализме гибнет коллективизирующее содержание идеологии. Однако именно индивидуализм есть новый вид коллективизма - солидаризация. Солидарность - не тотальный коллективизм со всеобщим и всецелым подчинением, но коллективизм избирательный и дозированный.

Индивидуализм не есть то, к чему мы должны стремиться. Индивидуализм есть то, что с нами уже происходит, и что с нами обязательно случится. Просто нужно к этому быть готовым. Принято выделять четыре основных вида мотивации, которые соответствуют той или иной группе стран, либо культур:

- достижение цели, где деньги играют большую роль (стать лидером на рынке, первым выйти с какой-то новинкой и т.д.)
- защитная мотивация, стремление к тому, чтобы никто не вмешивался в дела (желание создать свой мир, стабильность);

¹¹Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 2001г. – С. 172

- социальная мотивация, где действует уравнилельный подход (в странах третьего мира);
- социальная мотивация в странах, согласных идти на риск, чтобы повысить качество жизни.

Собственно, компаративный подход не меняет существа дела, которое кратко можно выразить следующим образом: немотивированный персонал, вне зависимости от национальной принадлежности изначально работает с весьма низкой отдачей, однако это базисное положение, как мы увидим ниже, существенно по-разному преломляется в отношении различных национальных культур. И дело здесь, в первую очередь, в том, какие ценности и цели формирует и воспитывает культурная среда, поскольку именно они в конечном итоге и создают наиболее мощные мотивы поведения. Нетрудно видеть, что только даже в рамках обсуждавшейся выше теории Рокича само отнесение такой важной категории как «отношение к работе» к базовым либо к инструментальным ценностям уже определяет больший или меньший мотивационный эффект. Есть, однако, и другой важный для нашего анализа момент.

Мотивация в многонациональном контексте - это активизация профессиональных и коммуникативных навыков сотрудников, определяемая синергетическим эффектом межкультурного взаимодействия. Соответственно, процесс управления мотивацией в мультинациональном коллективе подразумевает позиционирование сотрудника в международной компании в соответствии с его интересами, а не только с потребностями транснациональной экспансии, формирование благоприятной и доверительной организационной среды, информирование сотрудника о стратегических намерениях

организации (чаще всего филиала) и собственных карьерных перспективах.

Сложное взаимодействие мотиваций с различными другими элементами управления (например, планированием, контролем и т.д.) предопределяет и соответствующее сложное взаимодействие мотивации со всеми этими элементами в рамках кросс-культурного подхода. Так, если в рамках данной культуры отношение к временному фактору существенно иное, нежели, например, в европейской культуре, то попытка подкрепить мотивацию через планирование может иметь совершенно обратный эффект.

Особо сложно выглядит мотивация в многонациональном коллективе, поскольку здесь, по существу, имеет место мультивзаимодействие: мотивируя тем или иным образом группу работников одной культуры, менеджер постоянно должен учитывать как эти приемы мотивации будут восприниматься и интерпретироваться группами, принадлежащими к другим культурам.

Наконец, уже внутри мотивационного поля само использование менеджером разных стимулов (материальных, моральных, стимулов интереса, стимулов перспективы и т.д.) может существенно по-разному влиять на работников, относящихся к той или иной национальной культуре, и, соответственно, вести к принципиально различным результатам.

Особое центральное место занимает та часть мотивации, которая связана с материальными и моральными ценностями, формирующими заинтересованность человека в работе. Рассмотрение приведенной ниже таблицы показывает

несколько существенных моментов, которые следует учесть международному менеджеру, имеющему дело с мультинациональным коллективом: ¹²

а) следует признать, что зачастую расхожие представления о национальных стереотипах поведения, ценностях и мотивах имеют характер укоренившихся в сознании мифов. Это ясно видно из рассмотрения статистики по Японии. - Действительно, в нашем сознании есть устойчивый образ японцев-трудооголиков, для которых работа является главным интересом, смыслом и содержанием жизни. Однако объективная статистика показывает, что японцы - своего рода чемпионы в чисто потребительском отношении к работе. Именно здесь почти половина опрошенных твердо заявляют, что работа является для них не более, чем средство к существованию;

Таблица 3.1

Соотношение работников разных наций по ценности, придаваемой ими различным мотивам к труду (%)

Страны	Работа как средство к существованию	Работа как возможность самореализации	Работа как полезный коммуникатив	Работа как служение обществу	Работа как возможность "быть при деле"	Работа как средство достижения статуса и престижа

¹²Ситарам К.С., Когделл Р.Т. Основы межкультурной коммуникации. Человек, 1992 г. С. 103-117

Япония	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
Германия	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгия	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Англия	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
Югославия	34,1	19,8	9,8	15,1	11,7	9,3
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,3	11,9
Израиль	31,1	26,2	11,1	13,6	9,4	8,5
Нидерланды	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9
Среднее	35,0	19,5	14,3	11,8	10,8	8,5

б) тот факт, что Нидерланды занимают абсолютное последнее место по мотиву средство к существованию сам по себе очень показателен как характеристика менталитета людей, многие поколения которых живут в условиях материального достатка и благополучия, и, соответственно, меньше ценят чисто материальные мотивы работы. В этой связи любопытно отметить и вполне закономерное «второе место» голландцев в критерии «самореализация»: это вполне естественное лидерство, поскольку значительная часть благополучного населения и должна искать в работе именно такой мотив. И то же самое следует сказать о первенстве голландцев в критерии «контакты».

в) мотив «работа как служение обществу» в трех странах (Югославия, Нидерланды и Израиль) набирает существенно более высокие баллы, но традиционная интерпретация «от чистого патриотизма» возможно приемлема только для Югославии и Израиля: в первом случае это объясняется насаждением коммунистической идеологии в бывшей Югославии в годы правления Тито, а во втором - тем фактом,

что Израиль - страна эмигрантов, многие из которых действительно движимы идеей служения своей исторической родине.

г) вполне естественно, что соображения карьеры и престижа дают первенство американцам: выше мы неоднократно обращали внимание на важность этого момента в национальных стереотипах поведения граждан США.

Как в целом на процесс управления человеческими ресурсами, так и на *формирование эффективной мотивации в условиях международного менеджмента* влияет значительное количество факторов:

1. **культурные факторы.** Существующие культурные факторы и этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действующий персонал международных фирм.
2. **экономические факторы.** Различия в экономических системах во многом определяет характер привлечения и использования рабочей силы в зарубежных операциях международных фирм.
3. **стиль и практика управления.** Различные взгляды на стили управления в разных странах может привести к конфликтам между персоналом штаб-квартиры фирмы и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание национальных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны.

4. **различия рынков труда и факторы трудовых затрат.**

Особенности структуры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах. Различия в трудовых затратах могут стать источником противоречий.

5. **проблемы перемещения рабочей силы.**

При перемещении рабочей силы в другие страны перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Для их преодоления международным фирмам приходится разрабатывать собственные методики набора, ориентации и стимулирования работников.

6. **факторы отношений в промышленности.**

Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателями) имеют существенные различия в разных странах и оказывают огромное влияние на практику управления человеческими ресурсами.

7. **национальная ориентация.**

Персонал филиалов или местных отделений международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, а на национальные интересы.

8. **факторы контроля.**

Территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности

затрагивают контроль над персоналом международной фирмы.

Говоря о стратегическом планировании МНК, подразумевают не только и не столько временной, сколько территориальный аспект, т. е. планирование деятельности корпорации как сложной системы, составными элементами которой являются разнородные по сфере приложения капитала, рынкам сбыта продукции и регионам размещения дочерние компании. Для МНК процесс стратегического планирования означает дополнительно учет разнообразных экономических, социальных, юридических и политических особенностей тех регионов, в которых корпорация имеет свои интересы. Системы стратегического планирования и управленческого контроля должны быть полностью взаимоувязаны. Руководству штаб-квартиры необходимо иметь абсолютную уверенность в том, что намеченные задачи и их ресурсное обеспечение реализуются надлежащим образом, способствуя тем самым достижению стратегических целей корпорации.

Любая МНК имеет несколько уровней управления, различающихся степенью властных полномочий и ответственности. Распределение этих полномочий закрепляется в организационной структуре управления. Этим определяются и объемы информации, необходимой каждому уровню для планирования и контроля своей деятельности. Исходя из запросов проектируются также способы сбора, обработки и

представления данных в информационной системе. Таким образом, состав накапливаемых данных, способы их обработки и представления должны соответствовать и в максимальной степени удовлетворять требованиям организационной структуры управления МНК.

Системой управления МНК может предусматриваться использование одного из следующих пяти способов организации своей деятельности, включая зарубежную:

1. Выделение самостоятельного подразделения (отделения) по международным операциям.
2. Разделение деятельности по производственно-технологическим направлениям.
3. Разделение деятельности по функциональному признаку.
4. Разделение деятельности по региональному признаку.
5. Использование матричной организационной структуры управления.

Выделение самостоятельного подразделения по международным операциям (международного отдела). В его компетенцию входит управление операциями исключительно на внешнем рынке. Как правило, это подразделение ведет свою деятельность независимо, а по результатам может сравниваться с другими подразделениями МНК, осуществляющими операции только на внутреннем рынке. Обычно выделение международного отдела для организации и контроля за зарубежными операциями происходит на первых этапах интернационализации бизнеса компании, что соответствует

интернациональной стратегии (из четырех базовых). Ключевые компетенции при этом сильно централизованы штаб-квартирой (технологии, НИОКР, стратегический маркетинг, финансы), остальные (сбыт, обслуживание, персонал) децентрализованы на национальных рынках. В качестве примера корпораций, использующих такую форму организации зарубежной экономической деятельности, можно привести «Геркулес Инкорпорейтед», «Квокер Оутс», «Ал-лайд Кэмикал Интернешнл».

Разделение деятельности по отраслям и продуктам (глобальная продуктовая структура). Эта форма организации является результатом интеграции внутренних и внешних операций. Глобальная продуктовая структура наилучшим образом соответствует глобальной стратегии компании, когда необходимо разместить производство и все другие функции по низкостоимостному принципу, чтобы улучшить эффективность, качество и инновационность. Данная структура помогает фирме решить проблемы интеграции и координации ресурсных потоков (сырья, товаров, капиталов, информации) между структурными подразделениями и штаб-квартирой и обеспечивает жесткую централизацию власти со стороны штаб-квартиры. В корпорации выделяется несколько основных производственно-технологических линий, каждая из которых занимается производством и сбытом того или иного вида продукции. Продукция может реализовываться на любом рынке сбыта. Эффективность работы каждой технологической линии оценивается по общему результату независимо от того, какая часть продукции была реализована на внешнем рынке. Такая

форма организации производства присуща корпорациям, имеющим широкую и разнообразную номенклатуру продукции и выносящим производство в страны с относительно низкой стоимостью производственных факторов. Эту структуру в качестве базовой или фрагментарно используют многие американские, европейские, японские компании. В качестве примера можно привести корпорации «Дюпон», «Дженерал Электрик», «3М Компани».

Разделение деятельности по функциональному признаку (глобальная функциональная структура). В этом случае в корпорации выделяются отдельные функциональные направления: производство, сбыт, учет и др. Именно по этим функциям осуществляется централизованный контроль. Так, вице-президент корпорации по сбыту, штаб-квартира которой расположена в США, будет отвечать за все маркетинговые операции, в том числе и за пределами США. Точно так же вице-президент по производству отвечает за его организацию во всех без исключения филиалах корпорации. Такая форма организации производства не является широко распространенной, она характерна для отраслей с узкой номенклатурой продукции. Сюда относятся прежде всего нефте-, угле- и прочие добывающие отрасли. Способы добычи и сбыта нефти или угля не слишком различаются в разных странах, к тому же обычно требуется жесткая координация транспортных и ресурсных потоков, поэтому требуется централизованное управление из штаб-квартиры. Примерами компаний с такой организационной структурой являются американские «Эксон» и «Мобил».

Разделение деятельности по географическому признаку (глобальная географическая структура). Здесь операции, выполняемые корпорацией, обособляются по регионам (Северная Америка, Европа и т. д.). К этой форме организации компания прибегает в том случае, когда ее операции на внешнем рынке не ограничены одним регионом или страной, а достаточно равномерно рассредоточены по всему миру. Эта структура более удобна компаниям с низким уровнем диверсификации и с функциональной структурой на внутреннем рынке. Регионом может быть страна (если ее внутренний рынок велик) или группа стран. Каждый регион может быть достаточно автономным с развитой системой создания стоимости (производство, маркетинг, НИОКР, финансы). Большая часть операций компании децентрализована, штаб-квартира же обычно отвечает за общую корпоративную стратегию и осуществляет общий финансовый контроль. Эта структура больше подходит компаниям проводящим многострановую стратегию. Данная структура присуща и американским, и европейским, и японским узкодиверсифицированным корпорациям. В качестве примеров можно привести швейцарскую компанию «Нестле», занимающуюся производством и сбытом продукции из шоколада и какао-бобов, американскую МНК безалкогольных напитков «Кока-колу», американские автомобильные компании «Крайслер», «Форм», «Дженерал моторс».¹³

¹³ Душков Б.А. География и психология. Подход к проблемам. М.: Мысль, 1998 г. – С. 158 -169

Использование глобальной матричной организационной структуры управления. Эта форма организации производства представляет собой как бы объединение нескольких вышеописанных форм (например, генеральный управляющий французским отделением корпорации отчитывается о своей деятельности как перед вице-президентом корпорации по производству, так и перед вице-президентом по европейскому региону). Так, в корпорации «Юнион Карбайд» операции на внешнем рынке организованы по региональному признаку, вместе с тем ведение учета и отчетности осуществляется по функциональному признаку. В этом случае деятельность региональных отделений рассматривается не как составная часть деятельности корпорации на внутреннем рынке, а как деятельность обособленных структурных единиц (Strategic Business Units – SBUs), несущих полную ответственность за конечные финансовые результаты. Матричные организационные структуры наиболее удовлетворяют потребностям корпораций, если они реализуют транснациональную стратегию. Хорошо реализованная матричная структура призвана обеспечить в МНК эффективное сочетание централизации (стратегическое координацию и контроль, распространение информации и технологий со стороны штаб-квартиры) и децентрализации (инновационность, свободу в принятии решений по обслуживанию национальных рынков со стороны зарубежных подразделений). Пожалуй, главная идея такой структуры – «мозговая матрица» (matrix in the mind), то есть развитие корпоративной информационной сети, которая помогает глобально капитализировать умения и знания персонала. В качестве примеров компаний,

использующих матричную структуру, назовем американские «Ай Би Эм», «Майкрософт», «Катерпиллер», японские «Хитачи», «Коматцу», европейские «Юниливер», «Асеа Браун Бовери».

Организационные структуры, так же как и международные стратегии, используются в реальности МНК чаще комбинированным образом, в зависимости от размещения по странам и регионам подразделений, в зависимости от требований отраслевой конкуренции. По мере изменения стратегий пересматриваются и изменяются организационные структуры.

Форма организационной структуры МНК влияет на организацию в корпорации информационных потоков. При этом в конце концов информация распространяется по всем заинтересованным в ней службам корпорации. Так, если управление МНК организовано по региональному признаку, учетные данные аккумулируются в отдельном региональном отделении и затем передаются в штаб-квартиру. При матричной организационной структуре управления данные могут направляться по нескольким информационным потокам: например, региональному управленческому персоналу и непосредственно в штаб-квартиру корпорации вице-президенту корпорации по производству.

Организационная структура, система контроля и принципы работы функциональных служб корпорации в значительной степени определяются позицией ее высшего руководства в отношении организации бизнеса за рубежом.

Возможные подходы могут быть классифицированы следующим образом:

этноцентрический, предусматривающий тиражирование на бездочерние компании принципов организации и ведения бизнеса, принятых в своей стране;

полицентрический, предоставляющий зарубежной дочерней компании известную самостоятельность в выборе форм организации и ведения бизнеса;

геоцентрический, ориентирующий на максимальную унификацию принципов организации и ведения бизнеса, приемлемых в любой стране.

В многонациональной корпорации, исповедующей этноцентрический подход, считается, что стандарты и принципы организации бизнеса, принятые в штаб-квартире, являются предпочтительными и потому распространяются на все дочерние компании, действующие за рубежом. Руководство полицентрической МНК не только признает существование определенных национальных особенностей в организации бизнеса, но и не считает целесообразным их игнорирование. Поэтому ее зарубежные дочерние компании функционируют достаточно автономно, в том числе и в плане организации системы управления и контроля. Геоцентрический подход ориентирует на достижение глобальных целей. В этом случае МНК и ее зарубежные дочерние компании рассматриваются как единое целое. При организации системы управления и контроля руководство МНК пытается применять стандарты и принципы, являющиеся универсальными, приемлемыми в любой стране. Организационная структура управления такой корпорации должна в максимальной степени способствовать координации

принимаемых решений в глобальном масштабе. Реализация геоцентрического подхода является целью любой МНК, однако немногие корпорации преуспели в ее достижении.

Типичными представителями этноцентрического подхода являются автомобилестроительные корпорации. Среди них «Дженерал Моторс» и «Крайслер» (США), «Фиат» (Италия), «Ситроен» и «Рено» (Франция), «Мерседес-бенц» и БМВ (ФРГ), «Тойота» и «Ниссан» (Япония), «Сааб» (Швеция). Фармацевтические компании обычно исповедуют полицентрический подход. Так, фирма «Байер» (ФРГ) организует производство лекарственных препаратов, в частности аспирина, в своих зарубежных филиалах как достаточно автономных образованиях, отвечающих за качество продукта. Голландско-английские фирмы, такие как «Н. В. Филипс Электрис» и «Юниливер», в большей степени являются геоцентрическими. Представители многих стран входят в советы директоров этих фирм, занимают высшие управленческие посты.¹⁴

Позиция руководства штаб-квартиры фирмы влияет также на делегирование полномочий по принятию важнейших управленческих решений. Если руководство МНК позволяет своим зарубежным филиалам самостоятельно принимать важные управленческие решения, такая корпорация может рассматриваться как децентрализованная. Этот подход сейчас является наиболее распространенным. Зарубежным филиалам предоставляется значительная автономия, и поэтому их руководству постоянно необходима информация для

¹⁴Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально – культурные различия в контексте глобального бизнеса. 2004 г. – С.256-258

планирования, контроля и оценки своей деятельности. В каждой дочерней компании такая информация генерируется в рамках собственной учетной информационной системы. В то же время руководству штаб-квартиры корпорации также необходима информация о ее зарубежных подразделениях для планирования, контроля, оценки и координации деятельности в глобальном масштабе. Таким образом, учетная информационная система должна быть спроектирована с учетом удовлетворения запросов управленческого персонала того и другого уровней управления.

В том случае, когда принятие решений осуществляется в штаб-квартире МНК, говорят о централизованной корпорации. Как правило, многонациональные корпорации не принимают централизованно абсолютно все управленческие решения, но пытаются найти разумное сочетание прав принятия решений на уровне штаб-квартиры МНК и ее дочерних компаний. Так, решения по наиболее важным вопросам стратегии развития МНК могут приниматься в централизованном порядке; напротив, решения, не являющиеся жизненно важными, могут приниматься на более низких уровнях управления, в том числе и руководством дочерних компаний. В частности, фирмы ИБМ и «Нестле» централизованно осуществляют исследовательские и поисковые работы, поскольку, по мнению руководства корпораций, эти работы жизненно важны в стратегическом плане и потому должны контролироваться непосредственно в штаб-квартире МНК. Вместе с тем многие вопросы, относящиеся к производственной и коммерческой деятельности дочерних компаний, решаются децентрализованно, поскольку

финансовые успехи или неудачи любой из них не могут значительно повлиять на положение корпорации в целом.¹⁵

Всю систему форм и видов контроля в корпорации можно разделить на четыре главных типа: рыночный контроль (контроль за рыночными показателями); контроль за выпуском; бюрократический контроль; организационная культура как форма контроля. Общее представление о содержании указанных типов контроля дает табл. 3.2.

Таблица 3.2.

Типы контроля в корпорации

Рыночный контроль	Контроль за выпуском	Бюрократический контроль	Корпоративная культура
Цена акций ROI Трансфертные цены	Задания дочерних предприятий Задания функциональных отделов Индивидуальные задания	Правила и процедуры Стандартизация	Нормы Ценности Социализация

Рыночный контроль. Рыночная цена акций компании является мерой оценки деятельности компании, которая учитывает не только стоимость материальных активов компании, но и ее нематериальные активы, а также потенциальную прибыльность компании, качество менеджмента, ее стратегические позиции и действия. Этот показатель хорошо оценивает деятельность топ-менеджеров и

¹⁵Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально –культурные различия в контексте глобального бизнеса. Изд. Попурри, 2004 г. – С.279-282

обычно связан с системой их вознаграждения. Показатель ROI (Return on Investment), или рентабельность инвестиций, – это отношение чистого дохода на инвестированный капитал. В качестве рыночного контроля широко используются и другие показатели рентабельности капитала, рентабельности продаж. Все они являются отношением результатов деятельности (валовой прибыли, балансовой прибыли, чистой прибыли, выручки от продаж и т.д.) к затратам (все основные активы, акционерный капитал, уставный капитал). Эти показатели очень удобны для акционеров и топ-менеджеров (корпоративных и руководителей подразделений) в качестве сравнительного с другими компаниями с точки зрения эффективности инвестиционных стратегий фирмы и ее подразделений.

Контроль за выпуском. Этот тип контроля призван оценивать исполнение заданий подразделениями, функциональными отделами и на конкретных рабочих местах. Для эффективности данного вида контроля система показателей должна быть увязана с корпоративной системой вознаграждений. Для подразделений в систему показателей данного типа включаются (объем продаж, производительность, рост этих показателей, доля рынка). Функциональные отделы оцениваются по своим характеристикам, которые зависят от рода обязанностей. Например, для отдела продаж показателями эффективности будут: затраты на продажи, количество рекламаций, время, необходимое на обслуживание клиентов; для отдела НИОКР: количество и скорость разработок, организационные затраты и т.д.

Бюрократический контроль – это контроль посредством широкой системы правил и процедур, предназначенных для

управления действиями подразделений, функциональных отделов и индивидуальных исполнителей. Стандартизация как часть данного типа контроля обеспечивает определенность исполнения и поведения. Стандартизация предполагает формализацию подходов к оценке различных ресурсных потоков (на входе, на выходе, в процессе создания стоимости), определяет, как следует поступать в той или иной ситуации.

Корпоративная культура может быть определена как система норм, стандартов поведения и ценностей, разделяемая членами организации и влияющая на способы ведения дел в организации. Социализация означает методы того, как люди обучаются организационной культуре и принимают ее. А восприятие корпоративной (организационной) культуры происходит через знаки, символы, историю компании, церемонии, правила, систему вознаграждений, язык, который используется в качестве делового в рамках компании, организационную структуру и место индивидуума в ней. Многие МНК, особенно глобального и транснационального типов, рассматривают корпоративную культуру как наиболее эффективный метод корпоративного контроля, так как люди в компании через ее культуру разделяя ее стратегические цели и установки, становясь «людьми компании», наилучшим образом обеспечивают формальное исполнение заданий.

В табл. 3.3 приведены функции различных форм контроля для существующих типов МНК.

Таблица 3.3.

**Сравнительные характеристики базовых стратегий
МНК**

	Стратегии
--	------------------

Характеристики	Многострannая	Интернациональная	Глобальная	Транснациональная
Централизация властных полномочий	Децентрализация к национальным подразделениям	Ключевые компетенции централизованы, остальные – децентрализованы	Централизация на оптимальных глобальных размещениях	централизация и децентрализация одновременно
Организационная структура	Глобальная географическая	Выделение международного отдела	Глобальная продуктового, глобальная функциональная	Глобальная матричная
Потребность в координации	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
Потребность в комплексном интеграционном механизме	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
Значение корпоративной культуры	Не важна	Возникает значение	Важна	Очень важна
Влияние национальных культурных различий на организацию	Вызывают проблемы, но и способствуют развитию преимуществ	Культурные различия вызывают проблемы для организации	Практически не влияют	Вызывают проблемы, но и способствуют развитию преимуществ

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

Корпоративная культура позволяет решать управленческие проблемы международной фирмы, которые сводятся к следующему:

1. Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве. Контакты с носителями других культур могут породить непредвиденные трудности. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фактором культуры:

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

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

3.Различия в постановке проблем и принятии решений.

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

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

Кроме того, для международной фирмы может иметь место разделение культуры штаб-квартиры и культуры филиалов.

Важная сфера культуры корпорации связана *скульптурными различиями между странами.* Голландский исследователь Герт Хофштеде классифицировал культурные аспекты организации или стран на основе четырех характеристик.

1.Длина иерархической лестницы (power distance, PD) определяет степень, в которой культура поощряет использование руководителем своей власти. В культурах, где значения PD высоки (Аргентина или Испания), неравенство принимается как должное и от руководства ожидают

проявления власти. В культурах, имеющих низкие значения PD (Канада, Австралия), отношения между людьми на различных уровнях иерархии более тесные.

2. *Избегание неопределенности* (uncertainty avoidance, UA). Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Япония, Иран и Турция являются тремя из нескольких стран, имеющих высокие значения UA. В то же время люди в культурах с низкими значениями UA (Гонконг и Тайвань) не испытывают стресса от неопределенных ситуаций.

3. *Индивидуализм-коллективизм* (individualism-collectivism, IC) – это тенденция проявлять заботу о себе или ближайших родственниках против тенденции принадлежности к группе и совместной работы в коллективе. Высокие значения IC имеют США, Британия. Низкие значения, соответствующие коллективизму, – Филиппины, Сингапур.

4. *Маскулинизм-феминизм* (masculinity-femininity, MF). Характеристика определяет степень доминирования «мужской» культуры (с ориентацией на достижение материального успеха) или «женской», которая предполагает способность восприятия малого, слабого и медлительного. В типично «мужских» культурах (Италия, ЮАР) главное внимание сосредоточено на деньгах, материальном положении или амбициях (чем больше, тем лучше). В противоположность этому в «женских» культурах (Голландия, скандинавские страны) особое значение придается окружающей среде, качеству жизни и т. д. Существует большая гибкость половых ролей и равенство полов.

Инструменты сглаживания национальных различий и формирования и развития корпоративной МНК культуры

включают как обычные для крупных компаний формы и средства (обряды, церемонии, ритуалы, мифы, легенды, рассказы и т. д.), так и специфические инструменты, характерные для международного бизнеса:

1. Универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации.

2. Система коммуникации («официальный» язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, система неформального общения).

3. Постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

В многонациональной компании создание в действительности позитивной корпоративной культуры, обеспечивающей эффективный контроль (способствующий реализации целей организации), является постоянным, а не дискретным процессом. Многие компании используют следующую модель практических действий для реализации «культурной синергии»:



Рис. 3.1. Модель создания позитивной корпоративной культуры

Многие компании, в реальности осознавая необходимость дальнейшей интернационализации и становясь поистине транснациональными в своих стратегиях, то есть усиливая свою “чувствительность” к локальным рынкам, на которых они оперируют, предпринимают следующее: делают совет директоров более интернациональным; организуют международные встречи, где люди обмениваются информацией (технической, функциональной, по проектам); формируют многонациональные команды для решения общих задач, увеличивают количество иностранцев в штаб-квартире; устраивают международную ротацию персонала; пытаются распространять лучший опыт. Уже из всего этого мы видим, какое значение придается в МНК созданию интернациональной корпоративной культуры. Однако в большинстве случаев не удастся избежать доминирования одной культуры над другой, что осознается менеджерами компаний и исследователями как определенный недостаток. Но все больше и больше компаний

идут по пути поиска в создании по-настоящему глобальных, или транснациональных корпоративных культур.

Глава 4.

ФОРМИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ И СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Теоретические и национальные модели управления

4.2. Управленческие решения и этические критерии в сравнительном менеджменте

4.1. Теоретические и национальные модели управления

Национальные особенности менеджмента есть не что данное раз и навсегда. Национальные предпринимательские системы и модели менеджмента меняются со временем, развиваются. Национальная модель менеджмента зависит не только от уровня экономического развития страны, но и от ее истории и культуры, пути достижения данного уровня развития.

Сравнение национальных моделей менеджмента требует их всестороннего описания и комплексного рассмотрения. Относительная эффективность национальной модели менеджмента зависит от условий внешней среды. Национальные экономики различаются не только по уровню технологического развития, но и по действующим экономическим институтам. Национальные предпринимательские системы отличаются друг от друга по следующим признакам: место в мировом хозяйстве, отраслевая структура, способ взаимодействия государства и предприятий, правовая система, формы взаимодействия субъектов рынка, ценности и нормы разных слоев общества, организационные формы предприятий и их объединений,

структура финансового рынка. В ряде монографий продемонстрированы различные последствия складывания национальных предпринимательских систем.

Западная система управления строится на формировании организационного порядка, то есть, системы норм, правил, связей, которые делают организацию функционирующей как бы автоматически. Роль руководителя здесь состоит, прежде всего, в разработке и совершенствовании такого порядка, с минимальным личным вмешательством в работу подчиненных. В различных западных организациях одновременно действует множество программ по решению любых проблем. Они разрабатываются и осуществляются смешанной группой специалистов из нескольких подразделений (горизонтальная структура временного типа). Программы обеспечивают саморегуляцию важнейших процессов в организации. Кроме того, многое решается в устной форме, без письменных приказов, так как степень взаимной обязательности работников оказывается достаточной, чтобы реализовать устные договоренности. Следовательно, горизонтальная деловая культура - это культура соглашений (конвенциональная), отработанная многими годами ненасильственного взаимодействия, согласования интересов и действий.

Приказы отличаются и по своим функциям. У нас они не только главное средство управления, но и основной способ информации персонала о событиях в организации, намерениях руководства и т. п. На западе роль приказов - второстепенна,

здесь развита система информации в виде информационных потоков.¹⁶

Властная дистанция становится короче в сравнении с системой делегирования ответственности. Но хорошо ли это? Ведь в такой вертикальной деловой культуре сокращение властной дистанции происходит сверху вниз — по выбору самого начальника и вопреки организационному порядку, ценность которого у нас невелика. Там, где западный рабочий или инженер обращается к правилам, россиянин бежит к начальнику. Такова вертикальная деловая культура. В горизонтальной культуре сокращение дистанции взаимно.¹⁷

Можно сказать, что коллективизм стимулирует склонность к адаптивному (Россия) и интегративному (Япония) поведению, в то время как индивидуализм побуждает стремление к созданию и достижению новых целей и поддержанию латентных социальных ценностей (США, Европа). В качестве примера приведем сравнительную ситуацию двух типов менеджмента. Любопытно отметить, что в работах американских и западноевропейских авторов всегда отмечается то выгодное положение, в котором находится японский управляющий в отличие от его западноевропейского и американского коллеги. В первую очередь отмечается то, что японскому менеджеру попросту не приходится сталкиваться с такими «больными» вопросами, как прогулы, плохая дисциплина, текучесть кадров и т.д. Это обусловлено существованием особого морально-психологического климата,

¹⁶ Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления. Уч.пос. Юнити-Дата, 2005 С. 215.

¹⁷ Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. Изд. Вершинина, 2012 .– С. 152-158

который помогает добиваться японским компаниям больших практических успехов.

4.2. Управленческие решения и этические критерии в сравнительном менеджменте

Идеальных, абсолютно приемлемых для всех заинтересованных сторон управленческих решений практически не бывает. Овладение же стандартными приемами позволяет менеджеру объяснить свое решение заинтересованным сторонам, а последним - оценить качество моральных аргументов. На рисунке 4.1 приведена схема формирования национальной культуры на основе общественных норм менеджмента.

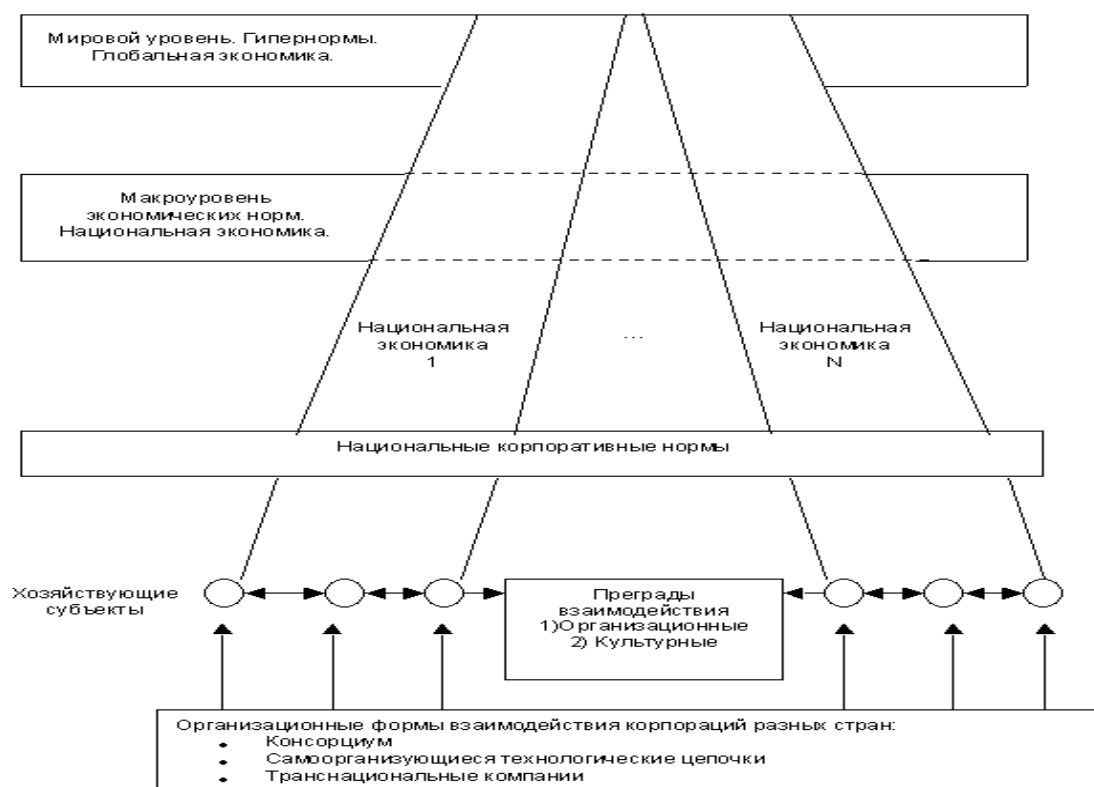


Рисунок 4.1 - Структура процессов формирования национальных норм корпоративной культуры

Содержание наиболее распространенных принципов построения этической аргументации управленческих решений сводится к следующему. Согласно принципу утилитаризма, действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию принести наибольшую пользу наибольшему числу лиц. Из суммарной пользы вычитается объем причиняемого ущерба, и если он перевешивает, действие (решение) неэтично. Если все альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается «наименьшее зло». Согласно принципу нравственного императива, моральные решения не должны зависеть от конкретного результата. Любая взятка есть зло, обман одного клиента так же аморален, как и многих.

Применение обоих принципов ограничено его сложностью. Выявить круг лиц и организаций, чьи интересы могут быть затронуты решением, просчитать все последствия, а, главное, определить, чьими интересами поступиться, бывает трудоемкой, а то и невыполнимой задачей. Так, расширение кредита выгодно потребителям, но может сократить поступление прибылей, нанести ущерб компании и акционерам. Успешная забастовка важна для рабочих данного предприятия, но от нее несут убытки работодатели и клиенты, страдают потребители. Решить, какое зло «наименьшее» одним методом вычитания невозможно. Хотя в современной этике бизнеса применяются (в модифицированном виде) принципы утилитаризма и нравственного императива, для решения ряда сложных вопросов используются и другие методы.

При возникновении конфликта между этическими нормами разных уровней его рекомендуется решать по принципу

приоритетности. Такой конфликт возможен при размещении филиалов компании в странах или регионах с другой культурой, чем у центрального подразделения. Хотя гипернормы и макронормы должны доминировать, следует считаться и с микронормами. Например, если компания из развитой страны создает предприятие в отсталой стране, она вводит принятые в стране базирования материнской компании правила техники безопасности, запрещает несправедливую дискриминацию при найме и детский труд. Считается, что данные гипернормы отвечают как интересам отсталой страны, так и ее развитых партнеров. Однако оплата труда должна соответствовать местным стандартам, чтобы не дестабилизировать экономику и выдержать принцип справедливости в отношении других предприятий.

Современный уровень принятия управленческих решений отдает приоритет тем локальным нормам, которые четко формулируются. Противоречивые или неясные нормы трудно использовать для принятия решений. Неоднозначен, например, вопрос о применении физического труда женщин. В некоторых странах их используют на тяжелых работах, чего не принято делать в развитых странах, и конфликт норм налицо. Если решать такой вопрос на основе местных обычаев, моральные соображения все же не должны полностью игнорироваться. Можно, например, ввести специальные программы облегчения условий труда или систему компенсаций. Важно, по мере возможности, обеспечить «подгонку» норм и их логическую взаимосвязь.

При разработке управленческих решений приходится рассматривать и взвешивать их экономические,

технологические, политические, социальные и этические аспекты. Если принимаются во внимание все или большинство аспектов, решение наиболее обоснованно. Сами обоснования либо принимаются, либо используются для выработки альтернатив, либо отвергаются. Моральный аспект имеется у многих решений, затрагивающих интересы других людей или организаций, но верное решение не всегда лежит в области этики. Например, для репутации фирмы важно выяснить, уменьшат ли выгоду от реструктуризации моральные издержки вследствие сокращения штатов или компания скорее выиграет, чем потеряет, скажем, в глазах инвесторов, или сокращение штатов безальтернативно и не подлежит моральной оценке.

Для бизнеса естественна ведущая роль экономического обоснования принимаемых решений, но это не значит, что этика либо безоговорочно уступает, либо препятствует экономической или иной выгоде. Менеджеры зачастую напрасно приписывают этике «антиприбыльную» направленность и исключают ее из рассмотрения. Такая позиция ошибочна: при выработке оптимального решения важно, чтобы этические соображения усиливали действие экономического или другого фактора, или чтобы другие факторы усиливали действие этического. Этика не претендует на роль «судьи», она скорее направлена на выработку всесторонне обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения.

Можно, скажем, подкрепить технологическое решение, ясное только специалистам, моральными аргументами, понятными для сотрудников фирмы и принятыми в ее организационной культуре. Решение выделить ассигнования

для спонсорской деятельности или на новые фильтры очистки невозможно аргументировать экономическими соображениями, но тут «срабатывает» этика, учитывающая социальные приоритеты. Продажа спиртного несовершеннолетним увеличивает прибыль, но недопустима с этической, правовой, социальной точек зрения и их совокупность перевешивает экономические доводы. Если по экономическим или технологическим причинам невозможно повысить качество продукции, этические требования к нему не исчезают, а сводятся к минимально приемлемому уровню (безвредность товара, небольшое число рекламаций).

Необходимость этического обоснования проявляется тогда, когда у руководства возникает подозрение, что решение может нарушить стандарты деловой морали. При этом принимаются во внимание корпоративные этические кодексы, а если возникает нестандартная ситуация, то взвешенное решение зависит от этических взглядов руководства или группы менеджеров равного служебного статуса. На остроту этического аспекта, т.е. явную необходимость с ним считаться, влияют следующие прогнозируемые факторы (критерии принятия управленческих решений).

1. Масштаб моральных последствий — речь идет о распространении по уровням: мировой, национальной экономики или корпорации. Помимо этого необходимо учитывать количество компаний, чьи интересы ущемляются в результате отсутствия договоренности о применении единых этических норм в бизнесе.

2. Социальный консенсус — степень морального одобрения или осуждения обществом решения или действия.

3. Вероятность ущерба или пользы от принимаемого решения для заинтересованных групп. Здесь необходимо учитывать природу неопределенности внешней среды, в которой функционирует предпринимательская организация. Необходимым атрибутом таких свойств является постоянное присутствие риска, как угрозы потерь, так и шанса положительного результата решения.

4. Время проявления последствий (в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах). Критерии эффективности функционирования организации в рыночной неопределенности качественно меняются. В долгосрочном режиме управления для организации решается проблема выживания, то в среднесрочном - адаптации, в краткосрочном - увеличения прибыли.

5. Длина дистанции (психологической, культурной, служебной и др.) между лицами, принимающими решения, и теми, кого эти решения затрагивают. Если решения затрагивают интересы непосредственных подчиненных или клиентов, положительные или отрицательные последствия проявятся быстро, а если дистанция велика, то они дойдут медленно, в ослабленном виде или не проявятся.

6. Концентрация последствий, т.е. доля лиц, на которых распространяются последствия принятого решения.

Острота этического аспекта повышается, когда прогнозируемый масштаб последствий (положительных или отрицательных), социальный консенсус и вероятность ущерба или пользы велики, последствия проявятся быстро, дистанция коротка, а концентрация последствий высока. Если связь между этими факторами налицо, то этическая сторона решения или

действия приобретает значимость. Определение остроты этического аспекта - это сложный процесс, зависящий от морали принимающих решения менеджеров и от их положения в иерархии.

Решения обычно принимаются, когда их эффективность выше минимально приемлемого уровня, и отвергаются, если она ниже. Например, экономическое решение отвергается, если норма прибыли на инвестиции будет ниже заданной величины. С точки зрения этики решение неприемлемо, если оно создает конфликт интересов. Минимально приемлемая инициатива принимается, если другие аспекты решения подкрепляют ее и в совокупности дают выигрышное решение (метод совокупной выгоды).¹⁸

По мнению проф. Д.П. Фритцше, экономические и этические аспекты управленческого решения способны усиливать или ослаблять друг друга. Он условно поделил их на три уровня - желательный, минимально приемлемый и неприемлемый (ниже минимальной эффективности). По Фритцше, обман, крупные взятки и дискриминация при трудоустройстве создают острые отрицательные этические проблемы, чреватые финансовыми потерями. Зато желательный моральный эффект тесно связан с желательной нормой прибыли: справедливое трудоустройство расширяет возможности найма высококвалифицированных работников и не требует дополнительных затрат, предоставление социальных благ дает экономическую отдачу (рост производительности труда, лояльность потребителей), а объективная информация о

¹⁸Балдин К.В., С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. Управленческие решения. Дашков и К., 2006г. – С.278-291

продукте может слегка понизить прибыль, но сохранить покупательский спрос. И, наоборот, ожидание высоких прибылей не вызовет желания тратить их на взятки. Сובлазн принять неэтичное решение усиливается, если ущерб от него невелик или наказание хотя и строго, но маловероятно. Но те, кто поддаются такому соблазну, увеличивают риски и связанные с ним издержки, а неэтичный подход ослабляет совокупную выгоду.

Для эффективного использования этики в процессе принятия решений необходимы по меньшей мере два условия - высокая организационная культура и внимание менеджеров к этическим решениям. Последнее характерно для тех компаний, где высок уровень корпоративной культуры, где руководители являются подлинными лидерами, где положение «этичный бизнес - это хороший бизнес» разделяется всеми, стратегия и тактика подчинены удовлетворению запросов основных участников бизнеса и сложился гибкий механизм приспособления к меняющемуся внешнему окружению. В таких компаниях убеждены, что этика - это необходимое, хотя не достаточное условие хорошего бизнеса, и что она поддерживает корпоративную культуру на должной высоте, что помогает укреплять бизнес.

Согласно одной из существующих моделей этически обоснованных решений, принимающие их менеджеры действуют по следующей схеме:

1. Собирают информацию для всестороннего обоснования решения. Если решение затрагивает интересы основных участников бизнеса, менеджеры прогнозируют степень положительного и отрицательного воздействия.

2. Подбирают соответствующие этические гипернормы и микронормы. Если между ними возникает конфликт, применяется правило приоритетности: доминируют первые, а из вторых предпочтение отдается тем, которые согласуются с первыми, выстраиваются с ними в логический ряд и формулируются четко и понятно. Например, одни компании соблюдают конфиденциальность переписки служащих по своей электронной почте, ссылаясь на неприкосновенность посланий, другие контролируют ее, мотивируя это своим правом собственности на компьютеры и сохранением служебной информации. Этическим решением является недвусмысленное, четкое и ясное заявление компании о своей политике в отношении использования ее компьютеров служащими (независимо от конкретного содержания такого заявления).

3. Исключение неприемлемых вариантов решений. Подготовка двух вариантов их этического обоснования: желательное и минимально приемлемое.

4. Выявление возможностей преобразования минимально приемлемого этического обоснования в желательное. Это происходит в силу внешнего давления или производственной необходимости. Например, на предприятии имеет место конфликт двух этических гипернорм: неприкосновенности частной жизни и моральной ответственности работодателя за жизнь и здоровье занятых.¹⁹

Последняя реализуется через правила техники безопасности. На данном предприятии эти правила требуют тестирования сотрудников на употребление наркотиков и

¹⁹ Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления. ЮНИТИ, 2005 г. С. 156

алкоголя. Поскольку такие проверки безвредны, но абсолютно необходимы, они этичны, а неприкосновенность частной жизни отходит на второй план. Однако работодатель несет ответственность за добросовестность тестирования, чтобы исключить увольнения из-за неправильно сделанного анализа.

5. При недостаточности этического обоснования принимаемого решения следует руководствоваться другими обоснованиями — экономическими, технологическими, социальными или политическими. Скажем, сокращение штатов при реконверсии или модернизации производства трудно осудить или оправдать с моральной точки зрения, если оно диктуется производственной необходимостью или политическим давлением. Суммарный выигрыш от такого сокращения (экономический, технологический, политический) преодолевает моральные соображения, нацеленные в пользу сохранения рабочих мест. Уволить же недисциплинированных сотрудников, пренебрегающих нормами морали, можно и по одним этическим соображениям.

Современное применение этики бизнеса отличается гибкостью, недогматичностью и разнообразием. Оно позволяет максимально использовать потенциал этического фактора, не создавая конфликта с остальными факторами. При возникновении проблемы важно определить, в какой сфере (экономической, технологической, политической, социальной, этической) лежат желательные, минимально приемлемые и нежелательные решения, рассмотреть, можно ли усилить действие минимально приемлемых обоснований.

Таблица 4.1.

**Сравнительные ценности, на которых выстраиваются
американский и российский менеджменты и деловые
культуры**

Отношение к	Американская деловая культура	Российская деловая культура
1. Планирование	Индивидуальность влияет на будущее	Жизнь идет заданным курсом, а личность может делать выбор только в пределах своей судьбы
2. Организационная среда, моральное состояние и производительность	Человек может изменить и улучшить окружающую среду	Люди должны жить согласно окружающей среды, а не пытаться изменить его
3. Постановки целей, развития карьеры	Человек должен быть реалистичной в своих стремлениях	Идеалы более всего, их следует добиваться, даже когда этому противоречит здравый смысл
4. Мотивации в системе стимулирования	Следует тщательно работать, чтобы достичь своих целей	Для достижения целей нужны не

		только усердие, но и нрав и время
5. Переговоров и соглашений	Взятые обязательства обязательно должны выполняться	Обязательства можно изменить, а обещания можно давать даже тогда, когда нет реальных возможностей их выполнить
6. Довгосрочного и краткосрочного планирования	Время - это деньги	Время ценится мало
7. Лояльности и мотивации	Главный смысл жизни работника - организация	Главное не организация, а группа, с которой он себя идентифицирует
8. Продолжительности работы в одной организации	Работодатель и работник могут ограничить свои отношения во времени	Работа на одном месте должна быть долговременной. Люди, которые часто меняют работу, - несерьезные

9. Работы в нескольких местах	Можно работать только в одном месте	Для элементарного выживания нужно работать в нескольких местах
10. Трудоустройства, продвижения по службе, наград	Квалифицированные специалисты занимают лучшие места, им открыты все уровни руководства	Положение человека определяют личностные качества, связи, дружеские отношения
11. Карьеры	Для того чтобы продвигаться по службе, нужно много работать. Можно соревноваться с другими за продвижение на престижную должность	Прежде всего следует сохранять хорошие отношения с другими. Соревнования по продвижению на престижную должность приводит к нестабильности
12. Принятие решений	Усилия направляются на отбор нужной информации,	Тенденция собирать как можно больше информации,

	интуитивный подход не допускается	даже ненужной. При принятии решений преобладает интуитивный подход
13. Информации	Информация должна быть точной и достоверной	Информации должно быть много
14. Организации коммуникаций	Информация о фирме доступна любому ее работнику	Информация часто скрывается для удержания власти
15. Организационных взаимоотношений	Каждый работник высказывается открыто, несмотря на то, что его мнение не совпадает с мнением других	Высказана мысль должна быть балансом личных и групповых интересов

ГЛАВА 5.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ В БИЗНЕС - КУЛЬТУРАХ

5.1. Особенности проведения международных переговоров

5.2. Национальные особенности переговорного процесса

5.3. Проблемы организации и проведения многосторонних международных переговоров

5.1. Особенности проведения международных переговоров

Переговоры — средства взаимосвязи между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие, либо противоположные интересы.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры — это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров

необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

Международные переговоры — переговоры, требующие основательной подготовки, где учитываются особенности деятельности не только предприятий, но и традиций и культур стран, представляющих эти предприятия.

В процессе организации и проведения международных переговоров необходимо руководствоваться общими принципами, обращая особое внимание на детали и различные особенности.

В организации коммерческих переговоров можно выделить четыре этапа:

- | | |
|----------|---|
| I этап | Подготовка переговоров; |
| II этап | Проведение переговоров; |
| III этап | Завершение переговоров; |
| IV этап | Отслеживание реализации достигнутых договоренностей / соглашений. |

На начальной стадии набрасывают контур предстоящих переговоров и оговаривают технические условия их проведения. На предварительной стадии определяют конкретных участников. На основной стадии заключают контракт между контрагентами.

Подготовка переговоров. Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо Вы к ним подготовились.

Подготовка к переговорам предполагает не только усвоение предмета переговоров, но и достаточное изучение проблемы, связанной с предметом контакта.

В современных условиях развития средств связи многие деловые вопросы можно решить оперативно без личных встреч.

Обычно такие средства наиболее приемлемы, если партнеры знакомы и между ними уже установлены деловые отношения, которые помогают найти взаимопонимание

В решении принципиальных вопросов и согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль.

Переговоры с представителями фирм можно условно подразделить на две группы:

получение информации по предложению или запросу без подписания контракта;

согласование и подписание контракта.

В том и другом случае к переговорам необходимо тщательно готовиться, имея в виду выяснение отдельных проблем, возможные вопросы и ответы контрагента.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. Поэтому до начала переговоров полезно выяснить организационную структуру фирмы, положение и компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами, необходимо иметь разработанную модель переговоров:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;

- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов; наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;

- определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые на Ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) ситуация и условия переговоров;
- 5) присутствующие на переговорах;
- 5) организация переговоров.

Обычно до начала переговоров изучают деловую переписку с партнером; состояние фирм, которые будут участвовать в переговорах; анализируют и рассчитывают мировые цены или утверждают базы договорных цен; составляют проекты протоколов, соглашений и контрактов; подготавливают программу пребывания партнеров в стране (деловую и культурную).

При планировании времени переговоров следует предусмотреть завтрак, если завершение переговоров планируется в середине дня, или обед, если переговоры завершатся после 18 ч.

Прием делегации требует от хозяев подготовки программы, бронирования мест в гостинице, обеспечения средств транспорта, подготовки помещения для переговоров, разработки плана визитов, экскурсий. Объем подготовительных

работ определяется уровнем делегации. Форма приема делегации зависит от цели ее приезда и ранга ее главы.²⁰

В общем виде *программа приема делегаций* должна учитывать следующие моменты:

- организация переговоров;
- подписание итогового документа;
- экскурсии на предприятия;
- официальные визиты;
- протокольные мероприятия (приемы); культурная программа;
- бронирование номеров в гостинице и подача транспорта.

Общие *рекомендации по составлению программ* пребывания делегаций следующие:

- ✓ Принимающая сторона при разработке программы основное внимание уделяет проблеме, находящейся в центре обсуждения, однако отводится время и на развлекательно-оздоровительные мероприятия;
- ✓ Делегации, прибывающие с краткосрочным визитом (2—3 дня), лучше принимать в течение рабочей недели, не занимая субботу и воскресенье;
- ✓ Глава принимающей делегации непременно участвует во встрече и проводах, а его ранг и должность соответствуют рангу и должности главы принимаемой делегации; на встречу глава принимающей делегации обычно прибывает в сопровождении двух-трех сотрудников; одежда повседневная;

²⁰ Сэлэкиюз Дж.Ч. Секреты заключения международных сделок. Мастерство ведения переговоров. М.: Book Chamber International, 1994г. - 226с.

- ✓ Если глава принимаемой делегации прибывает с супругой, глава принимающей делегации тоже должен явиться с супругой; она принимает участие в некоторых протокольных мероприятиях (театральные представления, экскурсии, приемы); встречая делегацию в аэропорту, глава принимающей делегации обязан вручить цветы всем дамам, входящим в состав делегации или прибывшим вместе с членами делегации; при встрече делегации и проводах в аэропорту или на вокзале уместно преподнести цветы, завернутые в специальную бумагу;
- ✓ При организации встречи в ресторане необходимо выбрать стол, находящийся вдали от оркестра, входных дверей и служебного помещения; не следует устраивать такие встречи в том ресторане, где обычно питаются члены делегации;
- ✓ Визиты торговых делегаций связаны с решением конкретных задач и носят рабочий характер; во время их пребывания организуются товарищеские встречи как с гостями, так и с хозяевами.

Коммерческие переговоры проводят руководители фирм или по их поручению руководящие работники, должностной уровень которых определяется руководством фирм. Он зависит от целей переговоров и уровня представителей иностранных партнеров.

Проведение переговоров. Коммерческие переговоры проводят руководители фирм или по их поручению руководящие работники, должностной уровень которых определяется руководством фирм. Он зависит от целей переговоров и уровня представителей иностранных партнеров.

Следует стремиться к оптимизации состава таджикских участников, ограничивая его только теми работниками, без которых невозможно решение коммерческих, юридических,

технических и других вопросов, являющихся предметом переговоров. В сложных переговорах, даже если участники делегации хорошо владеют иностранным языком, рекомендуется использовать переводчика. Это дает участнику переговоров дополнительное время для анализа аргументов партнера и позволяет принять более обдуманное решение. Надо иметь в виду, что представители зарубежных фирм, ведущие переговоры на своем языке, могут владеть русским языком в достаточной степени, чтобы понимать содержание фраз, которыми обмениваются между собой таджикские участники.

Ведение стенограмм или магнитофонной записи коммерческих переговоров не принято и может быть расценено партнерами как акт недоверия, поэтому одному из участников переговоров с той и другой стороны поручается делать письменные заметки о достигнутых договоренностях по ходу переговоров.

Абсолютно недопустимы опоздания на деловые встречи, ибо это проявление неуважения к партнерам. Но и приходить намного раньше назначенного срока не стоит: не следует показывать слишком большую заинтересованность в результатах переговоров. Оптимальный вариант — прийти за 5 мин до официально назначенного времени.

При проведении переговоров следует проявлять инициативу, целеустремленность, последовательность в решении промежуточных проблем, уметь идти на компромиссы. Целеустремленность в решении главной задачи должна стать тактическим принципом деловых переговоров. Ведущий

переговоры работник не должен отвлекаться и отвлекать участников.²¹

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются *следующие основные методы*.²²

1. Вариационный метод
2. Метод интеграции
3. Метод уравнивания
4. Компромиссный метод

Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны) выясните следующие вопросы:

в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые

²¹ Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений. Уч.пос. Проспект, 2006 г. С. 112-118

²² Сэлэкиюз Дж.Ч. Секреты заключения международных сделок. Мастерство ведения переговоров. М.: BookChamberInternational, 1994г. – С. 237

аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.)?

какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок.

Метод интеграции. Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете.

Несмотря на несовпадение Ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте

необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы.

Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера.

Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны: можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

Метод уравнивания. При использовании этого метода учитывай приведенные ниже рекомендации.

Какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т. д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение?

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от Вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д.

Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная

компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно.

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения).

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает Вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером Вы можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемым для обеих сторон (например, в отличие от полного отказа одного, из партнеров от своих требований или так называемого ‘гнилого’ компромисса); партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение “поколебать” партнера с помощью новых аргументов и способов

рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер.

Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

В коммерческих переговорах желательно учитывать психологические отношения участников. Очень важно создать атмосферу доброжелательности и взаимного доверия. Японские бизнесмены, например, быстро создают нормальный психологический климат, но долго принимают решения. Американские бизнесмены, наоборот, быстро принимают решения, но долго их реализуют.²³

Для обеспечения психологического контакта на переговорах необходимо улыбнуться каждому, с каждым установить зрительный контакт, в какой-то момент уделить ему все внимание. Следует знать всех по имени, учитывать жестикуляцию и мимику партнера, постоянно демонстрировать уважение к своим членам делегации и иностранным партнерам, быть спокойным, сохранять уверенность, не терять самообладания. Немаловажное значение для психологического контакта имеют внешний вид людей и этика взаимоотношений.

²³ Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «Дельфины»: психология и этика Российско-американского делового партнерства. М.: Дело, 1994г. – С. 158-204

Этика взаимоотношений опирается на знание психологии человека. Прежде всего, необходимо помнить о стремлении каждого человека быть важным, значительным. Поэтому необходимо проявлять уважительное отношение к точкам зрения участников коммерческих переговоров, уметь слушать и слышать, без искажения воспринимать услышанное. Критика воспринимается людьми болезненно, поэтому ее форма не должна задевать самолюбие и достоинство, она должна быть направлена на успешное решение задач коммерческих переговоров. Необходимо тщательно анализировать мотивы, побуждающие ваших партнеров к критике.

Морально-психологический климат на переговорах во многом зависит от психологии руководителя, ведущего переговоры. Он должен быть не только высокоэрудированным, работоспособным, знать языки, уметь готовить деловые бумаги, но и обладать общей культурой, чувством юмора, доброжелательностью, надежностью. Эти качества помогают выдвигаемые в ходе переговоров контраргументы облечь в такую форму, чтобы не задеть честь партнера, престиж фирмы и национальную гордость. Нужно так преподнести предложения, чтобы у партнера создалось впечатление, что подобные предложения он уже вносил сам. Часто положительный эффект дают упреждение партнера в его возражениях, партнера в его возражениях или осведомленность о его претензиях. Любые переговоры должны оставлять у партнера впечатление о таджикской организации как о надежном партнере.

Перед сложными переговорами руководитель может заранее определить круг вопросов и время, когда другие

участники должны высказать свое мнение в подтверждение общей позиции, занимаемой на переговорах. После завершения каждого этапа переговоров составляют отчет, в котором отражают основные аргументы сторон, принятые обязательства и достигнутые соглашения. Составлением отчета занимается сотрудник, который делал заметки по ходу переговоров.

Большой объем информации и согласований осуществляется по телефону, телексу и телефаксу. Это свидетельствует о высокой степени доверия между партнерами, поэтому надо устанавливать особенно четкий контроль за исполнением всех договоренностей, осуществленных по каналам связи. Если по телефону достигнуты договоренности по важным коммерческим вопросам, связанным с возникновением существенных затрат, следует попросить партнера подтвердить согласованные решения телексом или письмом

Завершение переговоров. Каждая сторона на переговорах должна согласиться с принимаемым решением и быть заинтересованной, чтобы и другая сделала это. В ходе переговоров вырабатывается общее решение. Если вы не согласны с тем, что предлагает другая сторона, и не можете достичь согласия относительно других возможных вариантов, вы имеете право не принимать предложения, поскольку переговоры предполагают добровольное согласие с решением обеих сторон. Если вы против вашей воли, под давлением вынуждены согласиться — это не переговоры. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных

моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т.п. для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2—3 чел.), которые будут заниматься протокольными формальностями.

После завершения переговоров или их этапа может быть составлен меморандум (протокол), отражающий достигнутые соглашения, позиции сторон, подписан договор или контракт.

В мировой практике не существуют законы и обычаи, определяющие, какая из сторон готовит и оформляет международный контракт.

Сторона, которая готовит проект контракта для обсуждения, приобретает определенные преимущества, так как получает возможность сформулировать условия в наиболее выгодной для себя интерпретации. В дальнейшем при обсуждении текста, контрагент может внести поправки, но при этом ему надо доказать их обоснованность. Контракты разрабатываются или на основе типовых контрактов, или работниками фирмы на основе апробированных аналогов.

Для организации исполнения контракта необходимо составить план мероприятий. Планирование исполнения сложных контрактов может осуществляться в виде целевых планов мероприятий, утверждаемых руководителем фирмы. Планирование исполнения ведется на принципах взаимной увязки этапов со сроками выполнения обязательств перед контрагентами. Контракт содержит только один срок выполнения обязательств, а план его исполнения может включать множество промежуточных этапов, число которых зависит от сложности условий контрактов и, специфики организации внешнеторговой работы в фирме.

Отслеживание реализации достигнутых договоренностей / соглашений.²⁴ Данный этап предполагает

²⁴ Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: учебник для ВУЗов, СПб, Питер, 2012 г., С. 56-57

проведение всестороннего мониторинга и оценки реализации достигнутых договоренностей / соглашений, в результате чего могут быть конкретизированы предварительно заключенные соглашения, или достигнуты новые договоренности.

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку. В развитых странах большинство предпринимателей владеют техникой ведения переговоров, создана широкая сеть курсов обучения.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода *«грязные уловки»*. Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать.

Одно из старых правил состояло в максимальном завышении начального уровня. Это прием подразумевает включение таких пунктов, от которых в последствии можно безболезненно отказаться, выдавая его за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному – *«расстановка ложных акцентов в собственной позиции»* и как один из вариантов – внесение, явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в

решении какого – либо вопроса, хотя на самом деле это вопрос является второстепенным для данного участника переговоров.

Прием вымогательства также близок к только что описанным приемам. Различия в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух характерно для начала переговоров, то вымогательство используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договора.

Прием вымогательство по своей природе близок к другому приему – постановке партнера в безвыходную ситуацию. На переговорах – поставить партнера в безвыходную ситуацию – это прежде всего риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких то временных уступок.

Выдвижение требований по возрастающей. Видя, что партнер соглашается с вносимыми требованиями, выдвигаются всё новые и новые.

Ещё один прием – *«салями»*. Он состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т.д. дается очень маленькими порциями по принципу нарезания колбасы салями. Смысл приема в том, чтобы заставить партнера первым «раскрыть свои карты», а там уже соответствующим образом действовать. Применение этого способа оборачивается искусственным затягиванием переговоров, прежде всего в ущерб делу.

«Дача заведомо ложной информации или блеф». В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может стать легко и быстро очевидным, что ведет к потере репутации.

Следующий прием – *«двойное толкование»*. Например, стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен её партнером, с тем, чтобы потом толковать соглашение в своих интересах.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров может быть постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Эта тактика предлагает сначала обсудить более легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей.

Заслуживает одобрения разработка и внесение таких предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов, т. е. предложений на которые партнер мог бы ответить утвердительно. Иногда, партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит сами формулировки неприемлемыми.

В ходе переговоров бывает полезно «разделить проблему на отдельные составляющие», а не пытаться сразу решить проблему. Разложив проблему, участники смотрят возможно ли достижение договоренности по каждому элементу

5.2. Национальные особенности переговорного процесса.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах

на ту или иную проблему (обратите внимание, как трудно проходят российско-украинские переговоры). Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.²⁵

Надо учитывать, где участник переговоров родился, получил образование, живет и работает в настоящее время. Так японец, проживающий в США и ведущий переговоры от имени американской компании, в определенной мере может сохранить черты, присущие японскому национальному характеру, и это будет влиять на его поведение на переговорах. Однако в целом его стиль ведения переговоров будет скорее американским, поскольку на формирование его личности большое влияние оказала та среда, в которой он был воспитан.

Все выше— и нижесказанное может помочь предугадать поведение вашего делового партнера.

Американцы. Американцы при решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя времени на формальности. Нередко проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер по переговорам непременно должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. Не любят перерывов в беседе, ценят в людях пунктуальность, всегда вовремя приходят на назначенную встречу и считают,

²⁵Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 2001г.. – С. 224 - 238

что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность переговоров — от получаса до часа и предпочтительно один на один.

Американцы умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание увязке разнообразных вопросов — так называемым «пакетным» решениям. Часто сами предлагают «пакеты» к рассмотрению на деловых переговорах. Их не пугает риск, их пугает некомпетентность партнера.

Англичане. Англичане не уделяют особого внимания тщательной подготовке переговорного процесса. Подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение. При этом они достаточно благосклонно встречают инициативу другой стороны. Абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру. Укоренившееся у европейцев мнение о коварстве англичан («коварный Альбион») так же мало соответствует действительности, как и знаменитые «лондонские туманы».

По традиции, англичанин сдержан в суждениях, избегает категорических утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, то есть все то, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь.

Присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главнейшим достоинством человеческого характера.

В ходе переговоров неизбежно возникают паузы, которые американцы, например, не любят и стремятся их заполнить любыми разговорами, хотя бы о погоде. Но с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Скорее наоборот, многословием, лишними разговорами можно только повредить делу.

Пунктуальность в Великобритании — жесткое правило. Обмен рукопожатиями принят только на первой встрече.

Арабы. Арабы стараются установить на переговорах атмосферу взаимного доверия. При первом знакомстве обязательно выкажут партнеру радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции. Последующая беседа может проходить гораздо менее гладко. В их характере — избегать определенности, однозначных «да» и «нет». Вместо этого говорят: «Иншалла» или «Машалла» («Дай Бог» или «Не дай Бог»). В их традициях время от времени спрашивать о вашем здоровье, здоровье ваших близких, о ваших делах. Но это не означает, что вы должны подробно отвечать на эти вопросы.

Арабы предпочитают «торг» за столом переговоров всем иным формам взаимодействия с деловым партнером. Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если становится очевидным, что на этот раз соглашения достигнуть не удастся. При этом отказ от сделки сопровождается расточением похвал в адрес партнера и отвергнутого соглашения.

Во время переговоров хозяева угощают гостей кофе, но если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

На Ближнем и Среднем Востоке никогда не передавайте документы, визитные карточки, сувениры левой рукой — в исламских странах она считается «нечистой» и пользуется дурной славой.

Ирландцы. Ирландцы считаются самыми трудными переговорщиками во всей Западной Европе. В силу определенных исторических причин у них выработалась особая модель поведения по отношению к иностранцам — делать так, чтобы во второй раз не обращались.

Скрытность, необязательность, недоверие, стремление утаить любую информацию, неприязнь к «чужакам» делают деловое общение поначалу просто невозможным. Кстати, они прекрасно знают свои недостатки, говорят о них с улыбкой и даже немного гордятся ими.

С ирландцами действительно трудно иметь дело, но только сначала, если все сказанное ими принимать за чистую монету.

Испанцы. Испанцы искренны, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с испанскими предпринимателями обычно протекают менее динамично, чем, скажем, с американскими или корейскими. Они большие любители вести многословные дискуссии, поэтому регламент переговоров очень часто не соблюдается.

Сиеста — для них святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке; ими будет оценен по

достоинству безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой.

Итальянцы. Итальянцы экспансивны, порывисты, отличаются большой общительностью. Их практика ведения переговоров в основном отвечает общепринятым нормам. Определенные различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире, фирме, обществе. Немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями о сотрудничестве.

Китайцы. Китайцы во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: сбору информации, касающейся предмета переговоров, и созданию «духа дружбы». Его они, по

сути, отождествляют просто с хорошими личными отношениями партнеров по переговорам.

Китайцы склонны четко разграничивать отдельные этапы деловых встреч: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительную стадию переговоров.

На переговорах с ними вряд ли стоит ожидать, что они первыми «раскроют карты» — определенно выскажут свою точку зрения, внесут конкретные предложения и т.п. Если переговоры проходят в Китае (кстати, китайцы любят проводить их у себя на родине, более того, в своем доме), они могут сослаться на то, что согласно их традициям «гость говорит первым».

Обыкновенно они делают уступки лишь под самый конец встречи. Причем происходит это в тот момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик. Окончательно китайцы приходят к соглашению с партнером не за столом переговоров, а у себя дома. При этом не следует исключать, что они в самый последний момент постараются внести в уже парафированные договоренности выгодные для себя поправки и оговорки.

Следует иметь в виду, что китайцы — большие любители затягивать переговоры и по времени этот процесс может длиться от нескольких дней до нескольких месяцев.

Во время приветствия в Китае принято обмениваться рукопожатиями.

Корейцы. Корейцы высоко ценят личные контакты, непосредственное общение, поэтому без них в Корее невозможно решить ни одной серьезной проблемы.

Завязать с ними контакты в письменной форме просто невозможно. Договориться о встрече тоже не просто. Без

посредников не обойтись. Необходимо, чтобы Вас кто-то представил или рекомендовал. Большое значение имеют неформальные связи. Здесь сильны региональные, клановые, дружеские связи.

В своем большинстве корейцы — открытые, коммуникабельные, воспитанные люди.

Корейские бизнесмены обычно довольно напористо и агрессивно ведут переговоры. Это не мешает им традиционно растягивать протокольную часть. Вместе с тем корейцы, в отличие от японцев, не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения. Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам.

Чаще всего корейские бизнесмены не выражают открыто своего несогласия с позицией партнера, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с ними не следует употреблять выражений типа «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко» и т.п., поскольку они будут восприняты противоположной стороной как констатация их неприемлемости, по крайней мере на данном этапе. Корейцы, в отличие от японцев, не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный, ближайший результат собственных усилий.

Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды — для мужчин и женщин обязателен строгий деловой костюм. Здесь не принято курить в присутствии старших по возрасту и должности. Традиционно они считаются одними из самых трудных деловых партнеров.

Немцы. Немцы предпочитают начинать переговоры, если они твердо уверены в том, что придут к какому-то соглашению с партнером. Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола. Свою позицию они прорабатывают весьма тщательно, предпочитая обсуждать вопросы последовательно: не закончив с одним, едва ли согласятся перейти к следующему.

Немцы ценят честность и прямоту. Очень любят приводить факты и примеры. Неравнодушны к цифрам, к схемам, к диаграммам. Во время переговоров с ними, надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов.

При заключении сделок они будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. Для этого нужно еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве.

Французы. Французы, в отличие от американцев, стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов один на один. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры может лишь навредить делу.

Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. Не любят сталкиваться в ходе

переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров, поэтому большое значение придают достижению предварительных договоренностей. Долгое время французский язык был языком дипломатического общения, поэтому во время деловых встреч с ними предпочтительно использовать французский (им это очень импонирует), учитывая при этом, что они крайне чувствительны к ошибкам иностранцев в произношении.

Деловые переговоры французы любят начинать в 11.00 часов утра, но не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. Подписанные контракты — предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам.

Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях, фуршетах, ужинах). О делах с французами принято говорить только после того, как подадут кофе. Они не любят с ходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральные темы и как бы вскользь.

Шведы. Шведы аккуратны, пунктуальны, порядочны и надежны во всех отношениях. Как правило, владеют несколькими европейскими языками. Любят планировать дела заранее, поэтому о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно. Шведские бизнесмены предпочитают знать состав участников переговоров. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях. В партнерах особенно ценят профессионализм.

Японцы. Японцы трудолюбивы, привержены традициям, дисциплинированы, вежливы и аккуратны. С детства воспитываются в духе «групповой солидарности», учатся подавлять свои индивидуалистические порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Поэтому японские предприниматели привыкли судить о партнере прежде всего по его принадлежности к той или иной группе или группировке.

Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречу. Они чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Предварительные переговоры рассматривают как обязательный шаг и не склонны делать его, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации. Терпение в Японии считается одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень и очень неспешно.

В традициях японских деловых людей — внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая его и не делая никаких замечаний. В результате этого на первых этапах переговоров нередко бывает невозможно предугадать, какого мнения по существу вопроса будут придерживаться японские бизнесмены в ходе последующих обсуждений. Представитель Японии во время беседы может несколько раз кивнуть головой, но это не означает, что он согласен с Вами, а лишь свидетельствует о том, что он понял смысл сказанного.

Японцы стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Если они хотят сказать «нет», то, скорее всего, скажут, что «это трудно». Чтобы не огорчать партнера однозначным отрицательным ответом, они могут сослаться на ранее данные обещания, плохое самочувствие и т.п.

Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Их мораль разделяет поступки не на хорошие и плохие, а на подобающие моменту и неподобающие ему, поэтому японцы полагают само собой разумеющимся, что соглашение с партнером имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто.

Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть.

В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без вынужденных пауз и молчания. Эта ситуация абсолютно нормальна — после обоюдного молчания разговор, как правило, становится только более содержательным и плодотворным.

Имея дело с японцами, необходимо учитывать, что большинство действующих на национальном рынке средних и мелких фирм ведут переписку лишь на родном языке, поэтому контакты с ними требуют переводчика. Рукопожатие в Японии не принято.²⁶

Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока и пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда

²⁶ Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. — М.: Дело, 2001. — С. 385

не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе некоторые: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

5.3. Проблемы организации и проведения многосторонних международных переговоров.

Трудности на переговорах часто происходят из-за различий в национальных культурах участников переговоров. При совпадении интересов сторон национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть очень важную роль.

Трудности на переговорах зачастую обуславливаются различиями национальных культур. Принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются практически без учета возможного скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста. К ним относятся, например, американская и немецкая. В других культурах, в частности персидской, французской, японской, значение контекста очень велико. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

ГЛАВА 6.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

6.1. Национальные предпринимательские системы

6.2. Сравнение национальных моделей менеджмента

6.3. Трансакционный анализ и «принцип двойственности» в сравнительном менеджменте

6.1. Национальные предпринимательские системы

Многие иностранные государства за всю историю существования менеджмента собрали в свою копилку значимые сведения в области теории и управленческой практики в различных сферах. К несчастью, наша отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления.

Модель - продукт моделирования, то есть процесса, в котором "принимают участие" объект моделирования (оригинал) и субъект (тот, кто это моделирование непосредственно производит).

Под управленческой моделью понимается теоретически выстроенное множество представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как принимает изменения во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей и результатов, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.²⁷

²⁷М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори "Основы менеджмента", М., "Дело", 2002. – С.56

Модель менеджмента содержит в себе базовые (основные) принципы менеджмента, стратегическое видение, установки целей и задач, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимосвязи ее элементов, организационную культуру и так далее.

В каждой стране менеджмент имеет отличительные особенности, во многом продиктованные психологией народа и его национальными традициями.

Интеграция Таджикистана с мировой экономикой обуславливает обогащение отечественной модели управления рациональными элементами моделей менеджмента развитых стран.

Однако, при всем различии как одна, так и другая модели основываются на таких элементах, которые позволяют фирмам и предприятиям преуспевать в различных областях. Это:

1. Предпочитаемые методы принятия решений;
2. Предпочитаемые методы контроля;
3. Особенности карьерного роста;
4. Особенности построения систем мотивации;
5. Особенности найма персонала;
6. Стил ь поведения руководителя; и т.д.

1. Существует два предпочитаемых подхода: индивидуальный и коллективный.

Индивидуальный подход - централизация принятия решений. Многие решения на предприятии принимаются одним менеджером или их группой из высшего звена руководства.

Групповой или коллективный подход - принятие решений не только в звене высшего руководства, но и служащими компании, что позволяет менеджеру снять с себя ответственность за принятие решения и переложить на низший управленческий уровень.

2. Контроль – это проверка для достижения определенных организационных целей.

В процессе контролирования складываются стандарты и нормы, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок, исправлений в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных норм.

Применяются самые различные системы контроля – в основном административные, прямые и косвенные, экономические и моральные, коллективные (групповые) и индивидуальные и так далее.

3. В результате сознательной позиции и поведения человека в трудовой деятельности происходит должностной или профессиональный рост человека по службе – это карьера.

Виды профессионального роста работника:

Внутриорганизационная карьера - постижение всех этапов карьерного роста (окончание учебного заведения, приход

на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, передача накопленных знаний и умений молодым специалистам, уход на заслуженный отдых) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

- **Неспециализированная карьера** подразумевает, прохождение различных этапов профессиональной деятельности работника в качестве специалиста, который имеет разные профессии, специальности. Предприятие при этом может меняться или оставаться тем же.
- **Специализированная карьера** отличается от неспециализированной тем, что работник в рамках одной профессии проходит разные этапы своего профессионального развития. При этом предприятие может оставаться одним и тем же или меняться.

Межорганизационная карьера предполагает, что работник проходит все шаги профессионального роста на разных предприятиях. Также она может быть специализированной и неспециализированной.

Вертикальная карьера подразумевает подъем с одной стадии структурной иерархии на другую. Повышение в должности сопровождается ростом оплаты труда.

Горизонтальная карьера — карьерный вид, перемещение в другую функциональную сферу, расширение знаний и усложнение задач, а также изменение служебной роли в рамках одного уровня структурной иерархии, стимулируется увеличением оплаты труда.

Ступенчатая карьера это такой вид, который совмещает в себе элементы двух других видов: вертикальной и горизонтальной карьеры. Со ступенчатой карьерой встречаются гораздо чаще. Могут встречаться как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Наименее очевидный вид карьеры для окружающих, предполагающий движение в ядре, к руководству организацией, называется **скрытая (центростремительная) карьера**, которая доступна только некоторому кругу работников, обычно, имеющих большое количество деловых связей за пределами организации.

4. Существует множество движущих сил, побуждающие сотрудника к выполнению определенных действий, а также совокупность факторов, вызывающих активность человека, которые направляют поведение работника – это и есть мотивация труда.²⁸

Основные рычаги мотивации труда – мотивы, интересы и стимулы.

Интерес – познавательная потребность личности, направленная на тот или иной объект, что выражается в положительных эмоциях у личности.

Мотив – внутренняя побудительная сила, которая удовлетворяет личные потребности человека.

²⁸М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори "Основы менеджмента", М., "Дело", 2002. – С. 167

Стимул – это материальная заинтересованность человека в его трудовой деятельности.

Таким образом, стимулирование работника является важной частью процесса мотивации в организации, что выражает материальные вознаграждения сотрудникам, а воспроизводится это через оплату труда и различные бонусы.

5. Найм – это система поэтапных действий, которые позволяют найти, подобрать и отобрать квалифицированный персонал.

Основной задачей найма профессиональных кадров, считается удовлетворение в будущем потребностей предприятия, за счет других источников.

Это позволяет предприятию использовать возможность набирать персонал на краткосрочный период, если организация находится на стадии динамического роста. Если компания осуществляет свою деятельность посезонно, то в этом подходе для них нет ничего нового. Они могут добирать персонал при повышении объемов производства. Цель временного набора персонала – обеспечить предприятие сотрудниками, на определенный период времени. Также это поможет проверить временно принятого работника и даст возможность заключить контракт на долгосрочной основе.

6. Руководитель должен выступать в качестве лидера, ведущего лица в системе управления предприятием, так как именно он направляет рабочий коллектив, подбирает кадры,

поддерживает внутренний климат организации и выполняет другие функции деятельности компании.

Стиль руководства – это когда руководитель придерживается определенных манер поведения по отношению к своим подчиненным, что позволяет ему оказывать влияние, побуждать сотрудников к достижению общих целей предприятия. Менеджер в данном случае, и лидер, и организатор в управленческой системе. Управление деятельностью коллективов сотрудников осуществляется в форме руководства и лидерства. В этих двух формах имеются определенные сходства.

Произведем краткую характеристику моделей менеджмента, определив специфику различных методов управления в сравнении друг с другом (см. табл. 6.1).

Таблица 6.1.

Сопоставление методов управления

Объект сравнения	США	Япония	Европа	Россия
1. Предпочитаемые методы принятия решений	Индивидуальный процесс принятия решений	Коллективный; Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса	Индивидуальный процесс принятия решений	Индивидуальный процесс принятия решений
2. Предпочитаемые методы контроля	Руководителем - по индивидуальным количественным	Коллективно – по совместно выработанным качественным критериям	Руководителем – по индивидуальным количественным показателям	Коллективно – по совместно выработанным

	показателя м			качественны м критериям
3. Особенности карьерного роста	Быстрый	Медленный	Медленный	Медленный
4. Особенности построения систем мотивации	Материаль ная	Нематериальная	Материальная	Материальна я
5. Особенности найма персонала	Краткосроч ная занятость	Пожизненная занятость	Краткосрочная занятость	Краткосрочн ая занятость
6. Стил ь поведения руководителя	Целевые формальны е рабочие отношения с подчинен ными	Личные, неформальные отношения с подчиненными	Целевые формальные рабочие отношения с подчиненным и	Целевые формальные рабочие отношения с подчиненн ыми

Изучив разные модели менеджмента, а в частности: американскую, японскую, западноевропейскую и российскую, можно сказать, что пока лучшей модели не существует. У каждой есть свои плюсы и минусы, каждый признак конкретной модели можно рассматривать двояко.

Таджикистан не должен слепо перенимать теорию японского, американского и т.д. менеджмента и применять их на практике. Заимствование чужого опыта может дать отрицательный результат. Это объясняется тем, что таджикский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности. В Таджикском менеджменте преобладают формальные бюрократические системы управления, которые не

способствуют инновационной деятельности организаций, что пагубно влияет на эффективность.

1. Таджикским компаниям нужно повысить интернациональный рейтинг, для того, чтобы «не проигрывать» в конкурентной борьбе с зарубежными фирмами. А это требует качественно другого, «высокого» менеджмента.

2. Таджикские менеджеры должны выработать свою, отечественную модель эффективного и качественного менеджмента, основываясь на российскую и зарубежную историю, культуру, опыт в управленческой работе.

3. Перед менеджерами любого предприятия стоит основная задача - привлечение к себе талантливых специалистов, удержание и мотивирование их на работу с высокой производительностью труда.

Качество нашей жизни может изменить повышение уровня менеджмента на всех этапах управления. Для этого национальным менеджерам главным образом необходимо научиться принимать качественные управленческие решения, основываясь на современные методы и уметь анализировать информацию. А также заменить существующий стиль управления, научиться наделять полномочиями своих заместителей и сотрудников, то есть организовать сплоченные команды, выработать корпоративный дух, обязательно мотивировать своих работников, а еще уметь отвечать за результат трудовой деятельности и ошибки подчиненных.

5. Таджикским компаниям необходимо решить проблему «избыточности» управленцев. Предлагается разработать механизм по оценке эффективности управленческой деятельности менеджеров. Для этого необходим высокий уровень подготовки, профессионализм, навык и мастерство менеджеров, что в дальнейшем повлияет на успех компании.

6. Нашим менеджерам нужно быть мобильнее, энергичнее и обширнее вести собственные наблюдения «отечественного наследства» и современных практик управления.²⁹

Следовательно, сравнение разных моделей менеджмента очень важно для национальных управленцев, ведь в условиях сегодняшних изменений, всеобщего кризиса, жесткой конкуренции трудно остаться победителем. Важно отметить, что личность, выросшая в изолированной стране и получившая локальное образование, имеет свое представление к решению той или иной проблемы, по-своему реагирует на различные ситуации. Это совсем не говорит о том, что следует отречься от опыта развитых государств в сфере управления и начать искать новые пути. Учитывая все главные особенности национального таджикского менеджмента, качественно изучая опыт страны, вырвавшейся в сфере управления далеко вперед, можно очень преуспеть во многих сферах деятельности.

6.2. Сравнение национальных моделей менеджмента

²⁹ Кошлаков Г.В., Сулейманова Н.Н. Краткий конспект лекций по курсу «Управление персоналом» - изд. РТСУ, 2003г. С. 15-17

Национальная предпринимательская система довольно сложное явление, требующая разработки особого исследовательского подхода. На наш взгляд, первым шагом на пути исследования этого явления могло бы стать выделение национальных моделей менеджмента.

Национальная модель менеджмента описывает совокупность управленческих отношений на типичном национальном предприятии. Типизация позволяет избавиться от множества деталей, сосредоточившись на наиболее существенных моментах.

До сих пор в качестве типичных предприятий выделялись крупные акционерные компании. Это объясняется их огромной ролью в экономике, большим вниманием к ним со стороны ученых.

Акционерные общества составляют ядро современной экономики. Они включены в бесчисленное количество связей с различными субъектами хозяйства и общества в целом: органами государственного управления, коммерческими и некоммерческими организациями, гражданами. Если взять предприятие точкой отсчета и рассматривать его как открытую систему, то можно выделить несколько цепочек отношений, регулирующих его деятельность и определяющих величину организационных и транзакционных издержек (см. рис. 6.1).

Гос. экономическая политика: политическая сфера	Капиталисты: Наблюдательные органы: рынок капитала
--	--

ПРЕДПРИЯТИЕ внутр. сферы	Руководство предприятия/ менеджмент: администрат. сфера	Организации работодателей
Техника производства: технологич. сфера	Трудовые коллективы: представители: область производственных отношений	Профсоюзы
Участники рынка: конкуренты, поставщики, покупатели: экзогенные, соотв. эконом. величины (напр., технологическое развитие): народнохозяйственная сфера.		

Рисунок 6.1. Цепочки регулирования предприятия как открытой социальной системы³⁰.

Первая цепочка связывает государство и предприятие через экономическую политику государства. С одной стороны, государственные органы определяют правовые рамки, налоговую и таможенную политику и другие важные параметры, формирующие экономическую среду. С другой стороны, предприятие лоббирует свои интересы во властных структурах, имеет возможность маневра в рамках закона и отчасти вне его. Как правило, “тонкая настройка” осуществляется путем установления обязательных процедур и предоставления различных льгот.

Вторая цепочка регулирует отношения предприятия с инвесторами. Этот механизм направлен не только на приведение в соответствие деятельности предприятия интересам инвесторов, но и работает “в обратную сторону, позволяя предприятию выбирать инвесторов, соответствующих его стратегии развития. Данная цепочка регулирования часто

³⁰R. Martin. Changing the mind of the corporation// Harvard Business Review, Nov.-Dec.1993. P.81-96

оказывается решающей, так как именно с ее помощью формируется управленческая команда предприятия (точнее топ-менеджмент). В американской экономической литературе этот механизм рассматривается с точки зрения агентских отношений, что, по нашему мнению, сужает проблему, т.к. корпорация не тождественна ее владельцам.

Третья цепочка менеджмент - трудовые коллективы определяет сферы полномочий и механизм взаимодействия между администрацией и работниками. К этой сфере относится то, что называется “внутренним рынком рабочей силы”, планированием карьеры, а также представительство рабочих в административных органах, взаимодействие администрации и наемных работников. Четвертая цепочка регулирует отношения в технологической сфере. Речь идет о способе распределения ресурсов, ответственности и полномочий между менеджерами и работниками непосредственно в производственном процессе (job territory, job control). Например, на крупных американских предприятиях полномочия работника на рабочем месте и само рабочее место часто определяются в коллективном договоре, немецкий менеджмент имеет значительно больше возможностей перемещения работников по рабочим местам и изменения последних. Особенностью японских предприятий, внедривших систему just-in-time, является универсализм работников как следствие их ротации по рабочим местам и перемещение ряда задач оперативного планирования на уровень цеха, в том числе благодаря более широкому кругозору рабочих.

Пятая цепочка является “внешней”. Она охватывает рыночную сферу. В результате этих отношений

детерминируются внешние (экзогенные) экономические величины (также как цены или направления технологического развития).

Две последние цепочки связаны с отношениями трудовые коллективы - профсоюзы и топ-менеджмент - организации работодателей. В разных странах эти отношения также различны. Например, в Великобритании профсоюзы построены по профессиональному признаку, и на предприятии может действовать несколько профсоюзов, в Германии - по отраслевому, и на предприятии - только один профсоюз. Различны и функции профсоюзов, например, в Германии профсоюзы участвуют только в переговорах по заключению тарифных отношений. В США профсоюзы заключают коллективные договоры, охватывающие более широкий круг вопросов (в т.ч. такие как определение рабочих мест, процедуры, связанные с увольнением и т.п.)

Поведение предприятия определяется целым комплексом переплетающихся факторов. Национальные различия в институциональных отношениях, определяющих те или иные формы участия работников в управлении акционерным обществом, затрагивают все указанные сферы. Следует отметить, что особенности этих отношений являются производными от таких факторов как национальная предпринимательская система, зрелость отрасли, сфера деятельности и своеобразие организации предприятия. В силу этих обстоятельств изучение механизма функционирования акционерных обществ с помощью эксперимента или моделирования ограничены, и особое значение приобретает

анализ практики функционирования акционерных обществ в различных исторических условиях.

В 70-80-е годы XX века анализу подверглись американская и японская модели менеджмента⁷. Это было связано с «японским вызовом». В дальнейшем был накоплен материал, позволивший выявить и другие модели⁸.

В целях сравнительного описания национальных моделей менеджмента выделим следующие параметры: характер собственности, социальные отношения, механизмы контроля менеджмента, административная система корпоративного управления. В число типичных входит и крупное предприятие, действующее в административно-командной экономике. На наш взгляд, действительно его имеет смысл поставить в один ряд с крупными акционерными компаниями из-за похожей роли в экономике. Кроме того, как справедливо отмечает А. Пивоваров, оно является прямым предшественником крупного акционерного предприятия пост социалистического периода. Именно предприятие последнего типа представляет наибольший интерес для науки управления, и, соответственно, необходимо проследить направление развития этого типа предприятия с учетом мирового опыта.³¹

Советское предприятие являлось государственной собственностью. В социалистической экономике это означает снятие экономической ответственности с конкретных частных владельцев и обособление предприятия на основе функции

³¹ Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: учебник для ВУЗов, СПб, Питер, 2012 г. – С. 56-79

распоряжения. С точки зрения агентской теории целесообразно рассмотреть цепочки «трудящиеся – государство – государственные органы управления – менеджмент предприятия». Согласно официальной советской идеологии в качестве принципала рассматривались трудящиеся. Однако, их интересы формулировались партийным аппаратом и, естественно, уже на этом этапе не существовало эффективных механизмов воздействия трудящихся на принятие решений. Замеры общественного мнения организовывались «сверху» с заранее определенными результатами, а в принятии решений роль населения и общественных организаций сводилась к нулю. Реально действовали механизмы воздействия партия - органы хозяйственного управления и органы хозяйственного управления – предприятие. Партия реализовывала свое влияние через тотальный кадровый контроль (подбор и расстановка кадров, партийные комитеты с широкими функциями на всех уровнях управления). Органы государственного управления также имели властный ресурс – отраслевые – больше, региональные – меньше. Отраслевые органы управления распоряжались инвестиционными ресурсами, задавали и согласовывали производственные программы. Информационная система и знание министерских специалистов создавали достаточно высокую степень компетенции. Это позволяло отраслевым министерствам вести профессиональный торг за более напряженный план для предприятий. Региональные государственные органы управления, партийный аппарат и другие организации (профсоюзы, комитеты народного контроля и т.п.) имели ограниченную возможность контролировать менеджмент.

Отношения собственности и идеологическая направленность сформировали определенную систему ценностей и приоритетов, господствовавших на социалистическом предприятии. Официальной его целью было удовлетворение соответствующей части общественных потребностей. Фактически можно было наблюдать два процесса: плановые органы (отраслевые, региональные, партийные) выявляли на народно-хозяйственном и отраслевом уровне те или иные проблемы и планировали их решение. С другой стороны, обладавшие собственным информационным ресурсом предприятия сами инициировали постановку задач, соответствующих их интересам. Разумеется, крупные, авторитетные предприятия наиболее полно реализовывали собственные проекты, так как они обладали большим объемом информации и могли выбрать из заведомо невыполнимого перечня заданий те, которые их устраивали. При этом одним из главных приоритетов было обеспечение наибольшим количеством ресурсов, что обеспечивало минимальную напряженность плана. Это определялось мягкостью бюджетных ограничений и практически вездесущим дефицитом.

Рыночные отношения в советской экономике ограничивались разделением продукции на фондируемую и нефондируемую и ведением централизованного снабжения. Результатом являлся двойной контур управленческой работы: сначала «утраивались» заявки и составлялся план, «выбивались» фонды, а затем начинались реальные торги – в дело вступали «толкачи», организовывался обмен дефицитом, обрушивался поток жалоб и малочувствительных штрафов и т.п.

Успешность руководства советским предприятием заключалась в умении концентрировать ресурсы и выполнять наиболее приоритетные показатели плана, перенося в коммунистическое далеко все, что можно.

Важная особенность социалистического предприятия состоит в том, что оно является центром социальной жизни. В принципе, любые крупные предприятия предоставляют своим работникам льготы и услуги, которые не зависят от результатов их личной деятельности. Например, крупное предприятие может снижать цены в своей столовой, оплачивать занятия спортом и т.п. основная часть стоимости этих выгод покрывается за счет эффекта масштаба. В свою очередь, такое положение дел воспитывает чувство гордости за фирму, причастности к ней. Особенности социалистического хозяйства (централизованное планирование, прежде всего) и социалистической идеологии (легкость контроля, обеспечиваемая самой сутью иерархической организации) обеспечили советскому предприятию роль «патриарха» для своего работника. Через предприятие выделялось жилье, организовывался отдых взрослых и детей, в необходимых случаях оказывалась материальная помощь, предоставлялись дополнительные, а иногда и все, медицинские услуги и т.д. Таким образом, вся жизнь концентрировалась внутри трудового коллектива (верхом «совершенства» можно считать товарищеские суды). Подобная многолетняя практика сформировала менеджмента предприятия высокую социальную ответственность: от решения руководства зависит судьба работников и в целом жизнь города, в котором находится

предприятие. Отчасти этим объясняется относительно плавная кривая увольнений при переходе к рынку в ситуации значительной избыточности рабочей силы.

На социалистическом предприятии нижний предел числа занятых определялся плановыми заданиями, а верхний – ожидаемый дефицитом рабочей силы. Предвидя «пиковые» нагрузки, предприятие стремилось создать собственный запас ресурсов, в том числе и рабочей силы, обеспечивая избыточную занятость. Мягкие бюджетные ограничения позволяли предприятию выплачивать фактически не заработанную заработную плату. С другой стороны, этот фактор действовал в сторону уравнивания доходов, отрыва их от результатов труда. Это, в свою очередь, меняло мотивацию. Главный принцип – как Вы платите, так мы и работаем. Трудовые усилия ограничиваются внутренней оценкой их стоимости (мне платят один рубль – работаю один час, два рубля – два часа и т. п.).

Работников представляли отраслевые профсоюзы, которые были сильно бюрократизированы. Профсоюзные функционеры находились в большей зависимости от администрации предприятия, чем от «выдвинувшей их массы». Действовавшая система процедур гарантировала «социальную защищенность», т.е. давала преимущества по социальным мотивам (инвалиды, матери-одиночки и т.п.), не позволяла «лишать куска хлеба». Однако она и не создавала механизма избавления, с одной стороны, от произвола администрации, а с другой стороны - мотивации добросовестного (по существу, а не по форме) выполнения обязанностей работником.

Международные сравнения дают возможность прогнозировать развитие хозяйственного института (в данном случае - АО) в менее развитых странах, используя опыт стран, прошедших данный этап развития.

К настоящему времени проведен целый ряд исследований институциональной среды акционерных обществ в разных странах: США, ФРГ, Великобритании, Японии. Наблюдение за развитием института акционерных обществ в России позволяют сделать вывод о том, что в силу исторических причин оно направлено в сторону немецкой модели. В этой связи становится чрезвычайно актуальной задача законодательного закрепления этой концепции в целях снижения социальных и экономических издержек переходного периода. Особенно актуальным представляется урегулирование вопроса участия наёмных работников в управлении акционерными обществами.

6.3. Трансакционный анализ и «принцип двойственности» в сравнительном менеджменте.

При одинаковой “технологической” мощности (потенциале) конкурентоспособность фирмы зависит от величины управленческих расходов, как “видимых”, калькулируемых, так и “невидимых”, обычно не учитываемых, но от этого не менее весомых. Речь идёт о трансакционных и организационных издержках, которые в значительной степени обусловлены особенностями как национальной предпринимательской системы в целом, так и института, в частности.

Трансакционные издержки - это затраты субъектов рынка, связанные с заключением и реализацией контрактов. В состав трансакционных издержек включают стоимость таких работ как:

- поиск и переработка релевантной информации;
- переговоры, в т.ч. процесс спецификации условий и заключение соглашения;
- контроль, в т.ч. санкционирование реализации в случае надобности;
- адаптация несовершенного специфического контракта к новой ситуации.

На величину трансакционных издержек влияют:

- многозначность самих транзакций,
- неопределённость внешней среды,
- частота совершения транзакций,
- правовые рамки,
- условия, определяемые технологиями.

Трансакционные издержки определяют управленческие расходы в случае эквивалентного обмена, в котором участвуют собственники, владельцы. Если же перераспределение ресурсов связано с неэквивалентным обменом, на основании властных полномочий, то говорят об организационных издержках.³²

Организационные издержки - затраты на принятие решений административным путем в иерархически устроенной

³² Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент: 2-ое изд., СПб, Питер, 2008 г. – С. 205-216

организации и на контроль за их реализацией. В соответствии со ставшей классической точкой зрения Р. Коуза фирма образуется как раз тогда, когда величина организационных издержек оказывается меньше трансакционных - рыночных.

Организационным издержкам в экономической литературе практически не уделяется никакого внимания, если не считать заявлений типа: “предприятие становится неуправляемым”. В принципе представляется, что величина организационных издержек определяется теми же факторами, что и трансакционных. Возможно, здесь большее значение имеет разделение на внешние и внутренние факторы (законодательство - устав предприятия, рыночные “вызовы” - проблемы, обусловленные необходимостью координации деятельности внутри предприятия т.п.).

С учетом сделанных замечаний можно выделить два типа показателей управленческих (трансакционных и организационных) издержек.

Первая группа показателей связана с распределением прав собственности. К ней относятся такие индикаторы как законодательные ограничения на перемещение рабочей силы при структурной перестройке, темы и содержание коллективных договоров, распределение полномочий руководящих органов АО и т.п.

Вторая группа показателей измеряет уровень издержек в процессе выработки и принятии решений на предприятии, а также в связи с процедурой контроля за их реализацией. Примерами индикаторов этого типа могут служить:

- личные затраты работников на представительство своих интересов,
- число вовлеченных в представительство людей (организаций, уровней иерархии),
- степень формализации процесса переговоров,
- ответственность участников процесса принятия решений за их реализацию и т.д.

Благодаря введению системы индикаторов и проведению международных сравнений Хотц-Харту удалось показать различия в эффективности национальных институциональных систем США, ФРГ и Великобритании и их влияние на выбор инновационной политики крупными предприятиями обрабатывающей промышленности.

Международные сравнения механизма функционирования АО позволяют сделать вывод о взаимозависимости различных аспектов института АО. Они позволили описать ряд национальных моделей менеджмента. Например, ориентируясь на американскую и японскую практику, М. Аоки выделил иерархическую «Н» и японскую «J» модели.

Для Н-модели характерно иерархическое разделение планирования и реализации планов, а также акцент на экономию от специализации. J-модель основана на горизонтальной координации структурных подразделений, базирующейся на обмене информацией о результатах деятельности. В первом случае планирование поручается функциональным службам, а реализация – линейным. Это приводит к тому, что накопленные

знания могут быть использованы только в следующем плановом периоде. Для J-модели характерно индикативное планирование, но в то же время она позволяет использовать новые знания в том же плановом периоде, когда они были получены. Отмеченные различия не являются единственными. Их анализ позволил М. Аоки сформулировать 3 принципа двойственности.

Первый принцип двойственности гласит, что для поддержания целостности и эффективности организации необходимо, чтобы была иерархичной либо их модель координации, либо их модель стимулирования, но не обе вместе. Американские фирмы по сравнению с японскими более иерархичны в способе координации, но используют более демократичные системы стимулирования. В американских фирмах поощрение зависит только от результата, в то время как продвижение в японской фирме «послойно» и существенно зависит от возраста работника, его стажа работы на фирме. В то же время в японских фирмах существуют процедуры согласования, охватывающие всю структуру фирмы, в американской фирме полномочия по принятию решений распределены по иерархии.

Второй принцип двойственности подчеркивает, что слабость контроля за принятием решения менеджментом со стороны владельцев в японских фирмах компенсируется иерархической ранжированностью по прибыльности. Это означает, что высший управленческий персонал пользуется неограниченной свободой распоряжения при обеспечении определенного уровня рентабельности, но его полномочия резко ограничиваются, если этот уровень не достигается.

Кроме того, М. Аоки отмечает, что решения корпоративного менеджмента в японских фирмах контролируются как со стороны инвесторов, так и со стороны работников.

Второй и третий принципы, с одной стороны, фиксируют наличие «контрольного баланса», а с другой стороны, по меньшей мере, требуют модификации агентской теории.

На основе анализа международных сравнительных исследований нами был сформулирован четвертый принцип двойственности: менеджмент или свободно перемещает универсальных работников, но согласовывает с их представителями инвестиционные и оперативные решения, меняющие условия труда, или свободно принимает подобные решения, но ограничен в перемещении узкоспециализированных работников. Например, в США по сравнению с ФРГ администрация предоставляет работнику большую свободу пользования орудиями труда на рабочем месте, но это компенсируется прерогативой менеджеров по принятию управленческих решений без согласования с работниками. В ФРГ существует сложная и формализованная система участия работников в управлении акционерными обществами с отделением функции представительства собственно имущественных интересов: профсоюзы отвечают за переговоры по тарифному соглашению, производственные советы и представители работников в органах управления акционерных обществ - за защиту иных интересов их избирателей, в том числе связанных с развитием предприятия. В США трудящиеся (собственно как наемные работники)

практически выключены из процесса принятия стратегических решений. Они вовлекаются в управление акционерными обществами только через программы участия в собственности.

Представляется, что «принцип двойственности» носит достаточно общий характер и означает, что уменьшение свободы выбора у определенной группы участников производственных отношений в одном аспекте деятельности сопровождается ее увеличением в другом, если рассматриваются работоспособные, эффективные системы. Это обеспечивает необходимый для работоспособности системы уровень разнообразия её поведения. Различия в моделях управления приводит к их разной эффективности, причем в одних условиях предпочтительнее одна из них, а в других - иная. Так М. Аоки показал, что американская модель имеет преимущество перед японской в стабильной или полностью неопределённой внешней среде, а в относительно медленно меняющейся обстановке японская модель превосходит американскую.

Имеющиеся примеры исследования механизма функционирования АО на основе международных сравнений позволяют сделать вывод о плодотворности этого метода как для формирования политики предприятия, так и для раскрытия экономических закономерностей.

Национальные особенности менеджмента не есть нечто данное раз и навсегда. Национальные предпринимательские системы и модели менеджмента меняются со временем, развиваются.

Национальная модель менеджмента зависит не только от уровня экономического развития страны, но и от ее истории и культуры, пути достижения данного уровня развития.

Сравнение национальных моделей менеджмента требует их всестороннего описания и комплексного рассмотрения. Международные сравнения говорят о взаимозависимости различных аспектов института акционерных обществ.

Необходимый для работоспособности системы уровень разнообразия ее поведения поддерживается реализацией принципа двойственности. Уменьшение свободы выбора определенной группы участников производственных отношений в одном аспекте деятельности сопровождается ее увеличением в другом.

Относительная эффективность национальной модели менеджмента зависит от условий внешней среды. В одних условиях преимущество имеет одна национальная модель, в других – другая.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «Дельфины»: психология и этика Российско-американского делового партнерства. М.: Дело, 1994г., 208 с.
2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления: Уч.пос. для ВУЗов/ Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев., Т.Ю. Давыдова Юнити-Дата, 2005 г., 287 с.
3. R. Martin. Changing the mind of the corporation// Harvard Business Review, Nov.-Dec.1993., p. 360
4. Бабаджанов Р.М., Пирматов Ш.А. Экономика Общественного сектора / Курс лекций // Российско-Таджикский (Славянский) Университет, кафедра “Экономика и менеджмент” / Проект “ВКЧРТ” ПРООН в Таджикистане – Душанбе: ООО “Фарзин”, 2014г., 124с.
5. Бабаджанов Р.М., Пирматов Ш.А. Социально-экономическое прогнозирование / Курс лекций // Российско-Таджикский (Славянский) Университет, факультет “Управление и информационные технологии” / Проект “ВКЧРТ” ПРООН в Таджикистане – Душанбе: “Шохин-2013”, 2015г., 72с.
6. Балдин К.В., С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. Управленческие решения. 2-ое изд. Дашков и К., 2006 г., 496 с.
7. Бродель Ф. Что такое Франция? Книга первая. Пространство и история. М.: Изд-во им. Сабашниковых, 1995г., 244с.
8. Д. Норт. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: РГУ, 1997 г., 180 с.
9. Душков Б.А. География и психология. Подход к проблемам. М.: Мысль, 1998 г., 287 с.
10. Кошлаков Г.В., Сулейманова Н.Н. Краткий конспект лекций по курсу «Управление персоналом» - изд. РТСУ, 2003г., 38с.

- 11.Лотман Ю.М. Беседы о русской культуре. Быт, традиции русского дворянства (XVIII- начало XIX века) С-Пб: Искусство – СПб, 1994г., 390 с.
- 12.Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 2001г., 448с.
13. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори "Основы менеджмента", М., "Дело", 2002 г., 704 с.
14. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. Изд. Вершинина, 2012 г., 320 с.
- 15.Олейник А.Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2004 г., 416с.
16. Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: учебник для ВУЗов, СПб, Питер, 2012 г., 720 с.
17. Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент: 2-ое изд., СПб, Питер, 2008 г., 480с.
- 18.Пивоваров С.Э., Максимов И.А. Сравнительный менеджмент. 2-ое изд. – СПб.: 2008г., 450с.
- 19.Пронников В.А., Ладанов И.Д. Японцы. Этнопсихологические очерки. 3-е изд., доп. М.: ВиМ, 1996г., 400с.
20. Ситарам К.С., Когделл Р.Т. Основы межкультурной коммуникации. Человек, 1992г., №2-5
21. Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений. Уч.пос. Проспект, 2006 г.- 184 с.
22. Сэлэкиюз Дж.Ч. Секреты заключения международных сделок. Мастерство ведения переговоров. М.: Book Chamber International, 1994г. – 254 с.
23. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально –культурные различия в контексте глобального бизнеса. 2004 г., 528 с.
- 24.Туганова О.Э. Американский характер: очерки культуры США. Импульс реформаторства. М.: Наука, 1998г., 67с.

25. Человеческое Развитие / Рушди Инсони / Учебник, ид.2-е, доп. и переработанное. / Под общей редакцией Р.М.Бабаджанова. ISBN 978-99975-0-075-0, - Душанбе: «Фарзин», 2014г., 434с.

Р.М. Бабаджанов, Н.Н. Кабилова

«СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» КУРС ЛЕКЦИЙ

Подписано в печать 10.11.2015. Формат 60x84^{1/16}.

Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Palatino Linotype.

Усл. печ. л. 10,0. Тираж 250 экз.

