

## **Тема 10. Организационное поведение в системе международного бизнеса**

### **10.1. Особенности организационного поведения в различных национальных культурах**

Важной особенностью развития мирового сообщества в начале 21 века является формирование единого экономического пространства, основанного на процессах глобализации и интернационализации. Факторами, усиливающими глобализацию экономических связей, являются развитие транспортных систем и систем связи, а также вывоз капитала, приводящий к тому, что определить страну происхождения товара достаточно сложно. Так, например, IBM (более 70 стран), Gillette, Coca-cola более половины своих доходов получают от операций за пределами США. Российская НК «ЛУКОЙЛ» имеет нефтеперерабатывающие заводы в Болгарии и Польше, а также сеть заправочных станций в США. Это означает новый этап развития международного бизнеса, направленный на создание экономических сетей в разных странах. Происходящие события стимулируют деловую активность, способствуют расширению границ предпринимательской деятельности и развития бизнеса в системе международных экономических связей. Постоянно увеличивается доля организаций, осуществляющих деятельность за пределами национальных границ, растет число совместных предприятий, предприятий с иностранными инвестициями, расширяется сеть транснациональных компаний, усиливается интенсивность миграции рабочей силы. Этому способствуют и межстрановые соглашения: Европейский союз, НАФТА (Североамериканское соглашение по свободной торговле), Евразийский союз России, Белоруссии и Казахстана и др.

В этих условиях происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии организаций, в технологии производства, в развитии инновационных процессов, что приводит к формированию определенных стандартов международной экономической деятельности.

Вместе с тем устойчиво сохраняются культурные особенности различных стран, присущие им отличия в системе внутрифирменного управления.

Соответственно этому расширяются границы организационного поведения, позволяющие рассматривать закономерности и особенности поведения не только на уровне индивидов, группы или организации, но и основные параметры поведения национальной экономической системы в целом. Игнорирование менеджером национальных особенностей организационного поведения является причиной конфликтов, затрудняет установление контактов и поиск выгодных партнеров в системе международного бизнеса. Возникающие на этой почве конфликты, как правило, носят острый и затяжной характер вследствие большого эмоционального потенциала этнического самосознания людей, возможности быстрой консолидации всех лиц определенной общности по этническому признаку.

В деятельности на международной арене менеджер должен вырабатывать у себя такие этнические установки, которые позволили бы ему адекватно воспринимать явления национальной жизни и межэтнических отношений и в соответствии с этим оптимально действовать в конкретной ситуации.

Национальная культура оказывает существенное влияние на поведение людей в организации и в целом позиционирует эту организацию в международной среде.

Международный контекст в бизнесе реализуется в различных формах: работа в интернациональной команде, управление мультикультурной организацией, коммуникации с лицами, принадлежащими к различным этносам и конфессиям и т. д.

С началом эпохи глобализации экономики в 1970-е гг. возникло новое направление – **кросскультурный (сравнительный) менеджмент**, т. е. менеджмент на стыке культур – национальных, деловых, корпоративных. Бурное развитие нового направления началось в конце 1980-х – начале 1990-

х гг. благодаря исследованиям Г. Хофстеда, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла. Кросскультурный менеджмент концентрирует внимание на изучении поведенческих особенностей, присущих различным национальным деловым культурам, на выработке практических рекомендаций по повышению эффективности управления глобальными организациями с многонациональной сферой деятельности.

Умение определить кросскультурные особенности управления не менее важно и на микроуровне: в масштабах отдельной организационной или корпоративной культуры, обладающей мультинациональными признаками.

Особенно это актуально для России, где проживают представители более ста наций и народностей, активно взаимодействующие друг с другом в организационном и межорганизационном пространстве.

Совокупность этнических особенностей организационного поведения личности объединяется понятием «национальный менталитет» - это особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, модели поведения, обусловленные социальной средой и национальными традициями. Менталитет проявляется в специфических чертах, самобытности развития, осознании личности как субъекта общественной жизни. Знание характерных черт национального менталитета позволяет менеджеру эффективно организовывать работу персонала в многонациональной среде, вести переговоры с иностранными деловыми партнерами и избегать конфликтов в сфере международного бизнеса.

Национальная культура - это устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятая в данной стране или группе стран и усвоенная личностью. Важной составляющей любой национальной культуры является *национальная деловая культура* – проявление культуры в деловой сфере.

Существует несколько базовых измерений, влияющих на формирование различий между деловыми культурами разных стран. К ним относятся:

- специфика правовых систем, в которых особое значение для менеджеров имеет трудовое законодательство (в том числе системы мотивации), и законы о методах ведения бизнеса. Менеджерам необходимо знать о различиях в законах, определяющих приемлемое и неприемлемое поведение в зарубежных странах;

- этические условия, т. е. отношение к законам, нравы, обычаи и этические нормы, стили руководства, манеры ведения переговоров, определяющие бизнес-сферу;

- политические условия, т.е. стабильность/нестабильность государственной власти, националистические движения. Политические условия создают среду для инвестиций, оказывают влияние на действия работников;

- экономические условия, т.е. уровень жизни, темпы инфляции, уровень занятости и т.д.

Особенности национальной деловой культуры зависят от исторических, религиозных, климатических, социальных и иных факторов, развиваются под воздействием конкретной социальной среды данного региона. Национальная деловая культура обуславливает формирование различных систем ценностей и предпочтений, поведенческих моделей и стереотипов.

Наиболее типичные противоположности национальных культур – индивидуалистические, групповые и клановые рассмотрим на примере табл. 1.

Американская модель деловой культуры основана на инструментальном подходе, культивировании индивидуализма, ориентации на утилитаризм. Японская модель деловой культуры наиболее полно вобрала в себя достижения национальной культуры, в основе которой - коллективизм, идентификация личности с группой, стремление к достижениям и гармонии.

**Сравнительные характеристики американской, японской и арабской деловых культур: образцы поведения**

<b>Американская модель: индивидуализм</b>	<b>Японская модель: группизм</b>	<b>Арабская модель: клановость</b>
1. Индивидуальный процесс принятия решений	Групповой процесс принятия решений	Процесс принятия решений основан на религиозности – воле Аллаха
2. Оцениваются индивидуальные достижения: личная ответственность	Оценивается групповая работа: групповая, но не личная ответственность	Оценивается человек, его работа: ответственность перед своим руководителем
3. Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структур управления	Клановый подход в организации структур управления
4. Четкие формализованные процедуры контроля	Неформальные процедуры контроля	Общие процедуры контроля
5. Быстрые продвижения в зависимости от способностей	Медленное продвижение: зависит от стажа	Продвижение зависит от доверия и уважения руководителя
6. Ориентация в процессе отбора руководителей на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация в процессе отбора руководителей на способности осуществлять координацию и контроль	Ориентация при отборе руководителей на родственные отношения
7. Стиль руководства, ориентированный на индивидов	Стиль руководства, ориентированный на группу	Стиль руководства, ориентированный на «своих»
8. Ориентация руководителей на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые результаты	Ориентация на демонстрацию власти на всех уровнях управления
9. Формализованные рабочие отношения с подчиненными	Неформализованные отношения с подчиненными	Личные, родственные отношения с подчиненными.
10. Делегирование полномочий работникам	Полномочиями наделяется вся группа	Полномочия, как правило, не делегируются
11. Поощряется проявление индивидуальных инициатив	Поощряется проявление групповых, а не индивидуальных инициатив	Не одобряется выдвижение инициатив
12. Зависимость размера оплаты от индивидуальных достижений и производительности.	Зависимость размера оплаты от групповых показателей и стажа работы.	Зависимость размера оплаты от лояльности к своему руководителю.

Европейская модель признает необходимость рационализма в поведении и вместе с тем ориентирует на творческое обучение и саморазвитие.

Однако такой обобщенный подход не раскрывает всего многообразия управленческих отношений, обусловленных историческими, моральными, этническими, социально-культурными и другими отличиями национальных культур.

Разные культуры демонстрируют различные **модели организационного поведения**, вплоть до противоположных, **по нескольким параметрам.**

***Отношение ко времени:***

- *монокронные* – последовательность, поэтапность организации трудовой деятельности, концентрация на одном деле в конкретный период, отношение ко времени как к важному ограниченному ресурсу, ценятся точность и пунктуальность. Характерно для представителей деловых культур США, Англии, Германии, Скандинавии и т. д.;

- *полихронные* - совмещение во времени нескольких дел, не всегда доводимых до завершения, отношение ко времени как к неограниченному, бесконечному и неисчерпаемому ресурсу. Характерно для азиатских, латиноамериканских, арабских стран, юга Европы, Испании и Португалии. Очевидно, к полихронной культуре тяготеет и Россия.

***Отношение к природе (к окружающей среде):***

- *природа рассматривается как подчиненный человеку объект*, источник для удовлетворения потребностей. Взаимодействие с природой рассматривается как борьба за получение от природы тех или иных ресурсов или материальных благ. Данный подход присущ большинству развитых стран;

- *человек - это часть природы* и должен жить в гармонии с ней (азиатские страны, Япония).

Для России ранее был характерен первый тип, но в настоящее время вследствие экологических проблем мы переходим ко второму типу.

Отношение человека к природе находит отражение в стереотипах поведения и оценках происходящих событий.

### *Межличностные отношения.*

Исследователи разных школ выделяют до 30 параметров, связанных с особенностями межличностных отношений представителей различных национальных культур.

К наиболее известным и наиболее цитируемым относится исследование голландского ученого Гирта Хофстеде. Он выявил существенные различия в поведении и отношении работников из 64 стран, занятых в филиалах IBM. Хофстеде выделил пять позиций, по принадлежности к которым можно располагать национальные культуры:

1) *индивидуализм и коллективизм*. Индивидуализм – это склонность к заботе о себе и своей семье, противопоставление личных интересов общественным. Коллективизм делает акцент на коллектив, на гармонию отношений между частями общества. Ярким примером страны с коллективистской культурой является Япония: «Торчащий гвоздь нужно заколотить». Страна, где на первом месте стоят индивидуальные ценности, - США. В России средний уровень индивидуализма и коллективизма;

2) *стремление избежать неопределенности*, т.е. показатель того, насколько люди страшатся неопределенных ситуаций и в какой степени они стремятся избежать ее. В культурах с высокой степенью уклонения от неопределенности создаются организации с большим количеством формальных правил и процедур, отвергается поведение, которое не соответствует этим правилам (Япония, Греция, Бельгия, Германия и Франция). Это отмечается и в России. Низкая степень уклонения от неопределенности характерна для Ирландии и США. Сильное стремление избежать неопределенность заставляет менеджеров строго контролировать своих подчиненных и жестко управлять ими. Управление осуществляется в соответствии с бюрократическими принципами;

3) *дистанция (расстояние) власти*, т.е. степень, до которой общество признает, что различия в физических и интеллектуальных способностях ее

граждан вызывают объективно неравенство в их благополучии, благосостоянии. Это степень признания обществом экономических и социальных различий в богатстве, статусе как естественного проявления человеческой сути.

Там, где титулы, должности, статус имеют большое значение, отмечается большая дистанция власти (азиатские и латиноамериканские страны). Развитые страны (США, Германия, Нидерланды, Великобритания) имеют низкую дистанцию власти. Россия имеет большую дистанцию власти;

*4) количество жизни/качество жизни или мужское/женское начало.* Ориентация на достижения (количество) или на благополучие (качество). Количество жизни или мужское начало определяет, насколько в обществе доминируют ценности, связанные с приобретением материальных благ (Япония, США). Качество жизни (женское начало) определяет значимость духовных ценностей, заботу о других людях, теплые межличностные отношения и интерес к качеству рабочей жизни (Дания, Швеция, Нидерланды). В России также ценится более качество жизни (у России – женская душа).

*5) долгосрочная или краткосрочная ориентация к своей жизни и работе.* Ценности долгосрочной ориентации – бережливость (накопление), стремление к достижению целей, краткосрочной – поддержание личной стабильности и счастье в рамках текущего времени. Страны с долгосрочной ориентацией – Япония, Гонконг, Китай. Страны с краткосрочной ориентацией – США, Франция, Индонезия. Сюда же относится и Россия. Живем одним днем!

Эффективная деятельность менеджера в международной среде требует учета национальных особенностей организационной культуры.

Менеджеры, действующие на международном уровне, должны знать и учитывать разнообразные нюансы деловых отношений, связанные со спецификой восприятия отдельных компонентов культуры и быта: речи,

манеры поведения, деловой переписки и внешнего вида, интерьера офиса, невербальных средств общения, подарков и сувениров, обмена визитными карточками, обращения, приветствия, чаевых и др.

Знание культурных ценностей, преобладающих в российском обществе, необходимо и для иностранных специалистов, которые работают в России и имеют деловые связи с ее гражданами, чьи культурные ценности и историческое наследие отличаются от их собственных.

Дальнейшая глобализация мировых отношений, открытость границ, взаимопроникновение национальных культур обуславливают необходимость использовать социокультурные технологии менеджмента, позволяющие реализовывать новую управленческую социокультурную парадигму.

За счет социально-культурного наполнения организационное поведение многонациональных компаний сможет базироваться не только на уважении отдельной личности независимо от социального происхождения, этнической и государственной принадлежности, пола, возраста, вероисповедания и прочее, но и на стимулировании культурного многообразия персонала, аккумуляции национального потенциала, использовании ментальных моделей работы как необходимом условии устойчивого развития организации в кросскультурном пространстве.

## **10.2. Адаптация организаций в международной среде**

Эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним. В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на организационное поведение (ОП) и организационную культуру (ОК) компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде. Осознание важности этих проблем происходит и в российском бизнесе. С конца 1990-х

гг. успешно работающие российские компании все более активно расширяют международную деятельность и усиливают свое влияние на мировом рынке. Помимо традиционного экспорта сырья, импорта товаров, создания совместных предприятий стали развиваться и такие формы международной кооперации, как участие в акционерном капитале и приобретение контрольных пакетов акций иностранных компаний, открытие филиалов и строительство заводов за рубежом, создание стратегических альянсов и союзов. Российские корпорации становятся мультинациональными компаниями.

*Мультинациональная компания* — это многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, причем каждое из них остается относительно самостоятельным.

На ОП и ОК компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние национальные, социальные, экономические, политические, юридические, этические особенности разных стран.

Социальные факторы характеризуют различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране. Производственный персонал, а также менеджеры низшего и частично среднего уровня международных компаний набираются на местах.

Это означает, что на организационную культуру будут оказывать влияние такие особенности национальных трудовых ресурсов, как уровень образования, квалификация, профессиональная структура, демографические характеристики (пол, возраст, мобильность) в каждой конкретной стране. Например, для России характерен высокий уровень образования и квалификации персонала наряду с низким уровнем оплаты труда, что является привлекательным для деятельности иностранных компаний.

Этические факторы характеризуют различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам и меньшинствам, что оказывает существенное влияние на нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками компании.

Юридические факторы отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают.

К политическим факторам относят степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления и т. п.

Экономические факторы определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местных трудовых ресурсов, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом.

Национальные факторы отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса.

Развитие международного бизнеса способствует процессу сближения, появлению все большего культурного сходства в организационном поведении многонациональных компаний. В результате возникает международная система ценностей — космополитизированная организационная культура, связывающая различные национальные культуры. Этот процесс взаимопроникновения, формирования общего в культуре компаний разных стран стали называть интернационализацией организационной культуры.

Интернационализация проявляется, прежде всего, в изменении деловой культуры. Многие ее элементы становятся общими и даже стандартными для компаний разных стран. Проведение переговоров, организация встреч, презентаций, протокол и другие атрибуты деловой культуры становятся все более и более похожими и практически ничем не отличаются друг от друга.

С другой стороны, как показывает практика международного бизнеса, попытка использования корпорацией своей организационной культуры в другой стране, как правило, приводит к неудачам, так как она противоречит

принятой системе ценностей и стереотипам национального поведения. Безусловно, материнская компания оказывает влияние на нормы поведения сотрудников дочерних подразделений корпорации, расположенных в других странах. Однако персонал, в основном состоящий из местных жителей, является носителем национальной культуры и это не может не оказывать влияния на культуру дочерней компании. В результате приспособления организационной культуры к местным культурным особенностям в зарубежных подразделениях формируется так называемая «субкультура».

Таким образом, многонациональные корпорации, распространяя за рубежом свои собственные принципы и нормы поведения, вынуждены воспринимать местные условия и приспособливать организационную культуру к национальным особенностям других стран. И чем сильнее межкультурные различия, тем острее стоит для компании проблема адаптации.

В результате взаимного влияния различных культур в многонациональной компании происходит ее мультикультурализация. Мультикультурализация означает формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

Чтобы адаптация организации к условиям зарубежных рынков проходила более успешно, рекомендуется использовать такие меры, как выбор страны со схожей культурой, приглашение на ключевые должности менеджеров иностранных компаний.

В связи с глобализацией международного бизнеса существенное внимание уделяется развитию у персонала многонациональных компаний навыков межкультурной восприимчивости и адаптивности. Разработаны специальные программы обучения, целью которых является знакомство с ценностями, взглядами, традициями, религией, нормами поведения, принятыми в разных культурах, сравнение культур с позитивной стороны, преодоление этноцентризма.

Для адаптации к многообразию национальных культур сотрудникам мультинациональных компаний необходимо развивать культурную эмпатию. Эмпатия культур означает знание культурных различий, их высокую оценку и использование в деловых отношениях. Признание вклада, который вносит каждая культура в деятельность компании. Использование культурных отличий сотрудников для достижения общих целей создают такую атмосферу сотрудничества, в которой игнорируется национальность и акцентируется внимание исключительно на деловых качествах и способностях работников.

В компаниях, занимающихся международным бизнесом по всему миру, идет подготовка транскультурных менеджеров. В отличие от менеджеров-экспатриантов они должны быть готовы к работе в нескольких разных культурах. Как правило, транскультурные менеджеры свободно владеют несколькими иностранными языками, имеют низкий уровень этноцентризма, высокие адаптивные способности и межкультурную восприимчивость. Изучение культурного разнообразия, уважение к представителям любой национальной культуры позволяет менеджерам отбирать самое ценное и налаживать межкультурное взаимодействие сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей, что способствует повышению эффективности деятельности компании.

### **10.3. Формирование организационного поведения в многонациональных корпорациях**

Глобализация стала реальностью для современных компаний. Как сказано в недавнем докладе «Рабочая сила 2020», сделанном Гудзонским институтом, «мировое влияние на американский бизнес сильно как никогда прежде. В этих условиях менеджерам необходимо овладевать новыми навыками и знаниями, чтобы справляться с уникальными проблемами глобального разнообразия.

Экспатрианты - это сотрудники, живущие и работающие в чужой для них стране. Тщательный поиск, отбор и обучение сотрудников для работы за границей повышает вероятность глобального успеха компании. Менеджеры, управляющие человеческими ресурсами, включают навыки работы на глобальном уровне в процесс отбора. Кроме того, экспатрианты изучают чужую культуру, историю и язык. Возможно также консультирование относительно особенностей построения карьеры за рубежом.

Программы профессиональной подготовки или используемые процедуры обычно можно разделить на пять категорий, представленных ниже в восходящем порядке по уровню их сложности. Эти программы образуют неразрывный поток: нужно начать с несложных программ (например, с изучения культурных особенностей страны назначения), а потом можно приступить к очень сложным подготовительным программам (работа непосредственно в условиях страны назначения, «полевой эксперимент»). В зависимости от характера работы и страны назначения сотрудник должен пройти подготовку при помощи одной или нескольких из этих программ.

*1. Программы по изучению культурных особенностей страны назначения* включают инструктаж сотрудника и программы по культурной ориентации, предназначенные для того, чтобы дать сотруднику, проходящему подготовку, информацию, затрагивающую социальную и политическую историю страны назначения, ее географию, рассказывающую о стадии экономического развития и установившихся в этой стране культурных нормативах.

*2. Языковая подготовка* — программа, во время прохождения которой кандидат на должность изучает язык страны назначения, в большинстве случаев только его разговорный вариант. Хотя знание языка страны назначения значительно облегчит межкультурное взаимодействие, зачастую потребуются месяцы, а иногда и годы, чтобы кандидат овладел языком в полной мере.

3. *Тренинг сенситивности (эмоциональной восприимчивости, чувствительности)* – программа, уделяющая особое внимание обучению на эмоциональном уровне. Цель ее – развить у проходящих подготовку гибкость установок, т. е. способствовать их информированности относительно существования различных поведенческих систем и несходных систем ценностей, а также помочь адаптироваться к ним.

4. *Работа в условиях страны назначения* подразумевает посещение кандидатом либо страны назначения, либо мест компактного проживания представителей этой культуры в той стране, откуда претендент родом (например, индейских резерваций или негритянских городских гетто в США). У нас в России районы проживания китайцев, вьетнамцев и т. д. Там кандидату предстоит пережить своего рода эмоциональный стресс, которого не избежать при столкновении с представителями другой культуры или субкультуры, а тем более – при жизни среди них и работы с ними. Несмотря на то, что между обособленной микрокультурой и страной назначения, конечно, существуют отличия, претендент, столкнувшись с людьми новой микрокультуры, получает полезный опыт для будущей адаптации, поскольку процессы адаптации к новым условиям в обоих случаях одинаковы. Американские миротворческие военные силы успешно используют эту методику для обучения своих солдат.

5. Но помимо обучения *большое значение имеет самоанализ*, который помогает людям, отправляющимся за рубеж, адекватно оценивать себя и свою семейную ситуацию. Прежде чем принимать зарубежное назначение, следует задать себе ряд вопросов.

Согласна ли супруга (супруг) прервать свою карьеру, чтобы отправиться со мной за рубеж? Приемлемо ли это для нас обоих?

Нужно ли будет надолго расставаться с семьей?

Сумею ли я наладить контакты с людьми, принадлежащими к другой культуре?

Сумею ли я адаптироваться к чужой среде, изменению личного комфорта и к другому качеству жизни, например к отсутствию телевидения, к недостатку горячей воды, иной кухне и проблемам местной телефонной сети?

Смогу ли я управлять моим будущим возвращением на работу путем поддержания контактов с родной страной?

Сотрудникам, получившим зарубежное назначение, необходимо адаптироваться к новым условиям жизни. Менеджеры, попадающие в другую страну, вынуждены изменять свой стиль руководства, чтобы добиться успеха. Особую роль здесь играет контекст коммуникаций.

#### **10.4. Управление организационным поведением в организации, ведущей операции на внешнем рынке**

Глобальные организации и менеджеры, работающие за рубежом, могут изучать особенности разных стран и использовать эти знания для повышения показателей функционирования своей организации.

Во-первых, менеджеры, работающие за рубежом, могут изучать источники дешевых сырья, материалов и комплектующих и наилучшие места для сборки продукции по всему миру. Эти менеджеры отвечают за установление отношений с организациями в разных странах и за получение выгоды от разных экономических, политических и культурных условий для эффективного производства и продажи товаров и услуг «родительской» организации.

Во-вторых, менеджеры могут изучить мастерство и приемы, которыми пользуются местные компании, для использования этих знаний с целью повышения показателей функционирования в своих компаниях. После Второй мировой войны многие менеджеры Toyota, отвечающие за производство, посетили американские автомобильные заводы корпорации Ford и General Motors, чтобы перенять опыт американской сборки автомобилей. Изучив данный процесс в США, у себя на родине японские

менеджеры усовершенствовали американские приемы и разработали технологию гибкого производства, позволившую в 1980-х годах Toyota получить конкурентное преимущество над американскими компаниями. В свою очередь ведущие японские компании стали применять приемы управления качеством продукции, и в 1980-х годах уже американские компании Ford, Херох и другие отправляли своих менеджеров в Японию учиться новым приемам.

В этом отношении глобальное обучение осуществляется постоянно – в ходе конкуренции за потребителей по всему миру. Чтобы сохранить конкурентные преимущества, все глобальные организации вынуждены овладевать самыми последними достижениями в производственных технологиях, исследованиях и разработках и других функциональных направлениях. Директора-распорядители и топ-менеджеры многих организаций добились своего высокого положения во многом потому, что опыт работы их менеджеров за рубежом дал им возможность глобального обучения.

Когда организация начинает осуществлять свои операции в других странах, она нанимает граждан этих стран, чьи ценности отражают их национальную культуру. Эти культуры влияют на организационную культуру, что вызывает ряд проблем. Если в разных оргструктурах компании возникают разные организационные культуры, они порождают свою собственную организацию в отношении проблем компании. Эти структуры будут больше беспокоить свои собственные проблемы взаимоотношений с другими подразделениями, чем проблемы организации в целом. И в этих условиях интеграция культур ослабевает.

Чтобы предотвратить появление различных национальных субкультур в рамках единой глобальной организации, она должна принять меры для формирования общей, глобальной организационной культуры, которая будет сильнее культур отдельных структур. Менеджеры должны предпринять целенаправленные шаги по созданию общенациональных ценностей и норм,

способствующих большей сплоченности своих глобальных подразделений. При таком подходе менеджеры могут создавать глобальную организационную культуру.

Многие крупные компании пытаются разработать согласованный набор ценностей и норм для всей глобальной организации, переводя топ-менеджеров из национальных подразделений или функциональных направлений в зарубежные дочерние структуры, которые они начинают возглавлять. Но, например, когда Nissan, Honda и Soni стали создавать свои заводы за рубежом Японии, все команды топ-менеджеров их зарубежных структур полностью состояли из японских менеджеров, чьей задачей была трансплантация японских ценностей, стиля командной работы и сотрудничества в эти структуры. Японцы добились большого успеха в сохранении контроля над организационной культурой на своих предприятиях, расположенных в США и Англии. При этом качество на японских автомобильных заводах в США часто приближается к качеству в Японии. Однако при этом «иностранцы» менеджеры, работающие в японских дочерних компаниях, часто жалуются, что здесь очень трудно продвигаться по службе только потому, что они не японцы. И, наоборот, многие американские компании активно продвигают своих иностранных менеджеров на позиции высокого уровня, стараясь добиться у себя формирования глобальной культуры.

Понимание сути глобального организационного поведения и управления им начинается с уяснения сущности различий между национальными культурами. Чтобы добиться успеха, глобальные организации должны помогать своим менеджерам формировать мастерство, позволяющее им работать эффективно в условиях других стран и учитывать различия в национальных культурах.

Некоторые менеджеры с удовольствием решают задачу глобального менеджмента и охотно отправляются за границу, чтобы получить опыт управления в условиях иной культуры. Другие предпочитают оставаться

дома и поручают работающим за рубежом или иностранным менеджерам руководить операциями в других странах. Однако в современной глобальной среде большинству менеджеров на том или ином этапе их карьеры требуется самим выйти в глобальную среду, и тогда они в полной мере испытают сложности с мотивацией, коммуникациями и другие проблемы, связанные с управлением глобальными организациями.

### **10.5. Этика международного бизнеса**

Доверие и этика являются инструментами, воздействующими на конкурентоспособность компаний. Этичное поведение в бизнесе наиболее рентабельно.

В частности, в России деловое сообщество в лице Российского Союза промышленников и предпринимателей (РСПП) пытается внедрить альтернативные методы разрешения хозяйственных конфликтов. Для этих целей при РСПП была создана комиссия по деловой этике, в рамках которой независимые арбитры выносят решения в пользу той или иной стороны конфликта, и это решение признается деловым сообществом.

По мере того, как бизнес принимает все более глобальный характер, а цепочка производства продукции удлиняется, задача оценки социальной ответственности корпораций значительно усложнилась. Это же справедливо и в отношении защиты прав рабочих, особенно в тех случаях, когда ответственность делят между собой производители, подрядчики, субподрядчики, агенты по закупкам и другие стороны деловых соглашений, которые пересекают временные пояса, языковые барьеры и границы между развивающимися и индустриальными странами.

Сегодня все чаще в выпусках новостей в зарубежных странах встречается слово sweatshop (предприятие, на котором существует потогонная система), которое относится к организациям, вынуждающим своих работников трудиться в неприемлемых

условиях: опасных для здоровья, с использованием длинного рабочего дня и детского труда. В кампании против таких организаций сегодня участвует множество групп правозащитников, и объектом их внимания нередко становятся, в том числе и такие известные многонациональные корпорации, как Nike, Mattel и Disney. Так, группа наблюдателей в Азии подвергла Disney критике за то, что некоторые ее производители в Китае заставляют рабочих трудиться семь дней в неделю, по 16 часов в день и без оплаты сверхурочных. Корпорацию Mattel обвиняли в использовании субподрядчиками потогонных линий по сборке кукол Барби, что выражалось в слишком большой продолжительности рабочего дня и серьезных штрафах за ошибки рабочих. В ответ на эту критику значительная часть мультинациональных работодателей привлекает сторонних консультантов для проведения социального аудита их международной деятельности, принимает официальные этические кодексы, управляющие деятельностью субподрядчиков, обращается к существующим внешним кодексам поведения (например, «Social Accountability 8000» – Социальная ответственность 8000 – сертификату, выдаваемому Советом по экономическим приоритетам). Nike, Mattel и Disney предприняли необходимые шаги в указанном направлении, чтобы гарантировать, что продукция, произведенная под их маркой, изготовлена при соблюдении условий, соответствующих приемлемым социальным стандартам.

Постоянным источником споров в сфере международного бизнеса и менеджмента является влияние культуры на этичность поведения.

*Культурный релятивизм* исходит из предпосылки о том, что этичность поведения определяется его культурным контекстом. Другими словами, в международном деловом поведении следует исходить из принципа: «Когда ты в Риме, поступай как римлянин». Если человек придерживается позиции культурного релятивизма, то потогонная система будет вполне приемлемой до тех пор, пока она соответствует законам и практике местной культуры.

Противоположную позицию занимают сторонники *этического абсолютизма*, предполагающие в духе универсализма, что существует единственная нравственная норма, подходящая для всех ситуаций независимо от культурных и национальных особенностей. Другими словами, если такая практика, как детский труд, неприемлема в родной стране, с ней не надо мириться ни в каком ином месте. Критики абсолютистского подхода заявляют, что он представляет собой форму этического империализма, поскольку пытается несправедливо или бессмысленно навязывать внешние этические нормы местной культуре, не уважая ее потребности и уникальность ситуации.

В этом споре не существует простого ответа, так как определенную опасность представляет как культурный релятивизм, так и этический абсолютизм. В международном бизнесе следует руководствоваться в своем поведении основными или пороговыми ценностями, в любой ситуации уважая и защищая фундаментальные права человека.

Рассмотрим проявления влияния культуры на деловую этику некоторых стран.

*Итальянский стиль.* Одним из деловых крупнейших партнеров России традиционно является Италия. Внешнеэкономические связи имеют жизненно важное значение для экономики этой страны. Большая зависимость от внешней торговли определяется, с одной стороны, тем, что основные отрасли итальянской промышленности функционируют, используя главным образом привозное сырье, топливо и полуфабрикаты, с другой – относительной узостью внутреннего рынка.

Представители мелких и средних фирм Италии обычно более активны при установлении партнерских отношений, не затягивают решение организационных и формальных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты связей. Это объясняется тем, что у них отсутствуют сложные бюрократические процедуры принятия административных решений. Как правило, для налаживания деловых связей достаточно обмена официальными

письмами, в которых излагается краткая информация о фирме и указывается предмет делового интереса. Иногда для установления деловых связей обращаются к услугам посредников, сеть которых в Италии особенно сильно развилась в последнее время.

Итальянские бизнесмены придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе. Поэтому перед деловыми встречами они стремятся узнать трудовую биографию потенциальных участников, их возраст, должность и т.д.

Немаловажное значение придается в Италии налаживанию дружественных, неформальных отношений с иностранными партнерами, особенно во внеслужебное время. Здесь следует иметь в виду, что итальянцы очень гордятся своей страной как колыбелью многих видов искусств и ремесел, поэтому проявление уважения и знаний в этой сфере всегда производит благоприятное впечатление и позволяет быстро создать атмосферу доверия и благожелательности. Кроме того, многие вопросы итальянцы предпочитают обсуждать в неофициальной обстановке, например, в ресторане. Считается, что такая обстановка позволяет более свободно высказывать истинное мнение или критические замечания в адрес партнера, не рискуя вызвать его неудовольствие. В спорных вопросах итальянцы стремятся к разумному компромиссу, в исключительных случаях прибегая к помощи арбитража.

Следует отметить, что бизнесмены из северных районов Италии будут существенно отличаться от представителей южных областей страны или ее островной части. Их отличия - в темпераменте, деловой хватке, даже в тонкостях языка.

*Английский стиль.* Вступая в деловые контакты с английскими фирмами, необходимо учитывать специфику английского бизнеса. Прежде всего, надо отметить, что деловой мир Великобритании неоднороден не только в социальном плане, но и в своей «цеховой» специализации, что

отличает его от деловых кругов других стран. Для английского бизнеса характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой - препятствует притоку «свежей крови». Бизнесмены Великобритании - одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Английские бизнесмены, работающие в промышленности, умеют тщательно анализировать ситуацию, складывающуюся на рынке, составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы. Как правило, они проявляют напористость, когда дело идет о сиюминутной выгоде, заключении сделок, приносящих немедленную прибыль, и очень неохотно идут на расходы, отдача от которых будет через 5-10 лет. В то же время финансовому и сырьевому секторам британского бизнеса практически нет равных в мире. Финансовый сектор играет роль не только банка идей, но и является идеологом в проведении тех или иных нововведений.

Английскому бизнесу свойственны социальный консерватизм, приверженность идеям, имеющим многовековую историю. С другой стороны, первые венчурные фирмы появились именно в Великобритании. Английский бизнесмен - это эрудированный человек, в котором сочетаются профессиональная высочайшая подготовка и своеобразный политический инфантилизм. Чисто человеческие факторы имеют для него огромное значение. Он не замыкается в своей работе, а имеет широкий круг интересов, связанных не только с экономикой, но и со спортом, литературой, искусством. Он очень наблюдателен, хороший психолог и не приемлет фальши и сокрытия слабой профессиональной подготовки.

Прослойка бизнесменов довольно узкая, и пополняется она в основном из семей, которые занимались предпринимательством многие десятилетия. Поэтому молодые люди, входящие в мир бизнеса, имеют превосходную психологическую подготовку. Теоретическую и практическую подготовку они получают в колледжах и специализированных коммерческих школах. Кадровый отбор после окончания учебы носит тщательный и придирчивый

характер. Как правило, существует конкурс, и тех, кто прошел отбор, зачисляются в компанию по временному контракту. Дальше служебная карьера зависит от профессиональных и личностных качеств, а также от социального статуса выпускника.

В деловых английских кругах выработан ритуал вручения подарков и определен круг товаров, которые рассматриваются не как взятки, а как подарки. К этим товарам относятся календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, на Рождество – алкогольные напитки. Другие товары рассматриваются не как знаки внимания, а как средство давления на партнера. Английские фирмы очень щепетильно относятся к этому. Если в деловых кругах станет известно, что представители каких-то фирм замешаны в таких действиях, то доверие к ним может быть подорвано. И это настолько серьезно, что этим бизнесменам приходится уходить из данной сферы деятельности.

Ситуация на переговорах любой английской фирмы, как правило, жесткая. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта. Хотя британские фирмы принимают решения не так быстро, как, например, фирмы других европейских стран или японские компании, зато степень риска в принятом решении минимальная. Везде и всегда британский бизнес умело и эффективно проявляет и отстаивает свои интересы.

*Американский стиль.* Для американского стиля делового взаимодействия характерен утилитаризм – все должно давать доходы. Это – отсутствие напрасных затрат труда; пренебрежение к традициям; сила данного слова; тщательность в проработке организации любого дела; анализ, разделение функций и скрупулезная проверка исполнения; нацеленность на то, чтобы сегодня сделать лучше, чем вчера; большое внимание к мелочам; специализация кадров и производства; краткость и ясность, конструктивизм.

Американцы считают, что они превосходно разбираются в бизнесе любой страны и любой национальности. При деловых контактах они не

сообщают партнерам информацию обо всех деталях, но ожидают от них понимания порядка работы и ведения бизнеса по-американски. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же. Всеобщий принцип американского бизнеса – получение прибыли. Если полученные американской фирмой предложения способствуют достижению ее важнейшей цели, то они обязательно ее заинтересуют. Но эти предложения должны быть только реальными.

*Японский стиль.* Деловая лика японских бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада. Прежде всего, не похож на западный подход японцев к установлению деловых контактов. Они предпочитают не письма и телефонные звонки, а личные контакты, но не прямые, а через третье лицо – посредника. Это должен быть хорошо известный обеим сторонам японский бизнесмен либо уже хорошо зарекомендовавший себя отечественный предприниматель или организация. При этом посредник вознаграждается материально или встречной услугой.

Японский предприниматель стремится к реализации продукции и получению прибыли так же, как его американские и европейские коллеги, но в отличие от них он старается привнести в деловые отношения дух гармонии, установить между партнерами человеческие отношения. Поэтому так распространены в деловом мире Японии неформальные отношения, основанные на личном знакомстве.

Желание сохранить гармонию в отношениях с партнерами считается добродетелью. Японские бизнесмены избегают конфликтных ситуаций, пытаясь прийти к разумному компромиссу. Сторона, которая пошла на уступки в каком-то вопросе, по традиции может рассчитывать на преимущество при решении другого вопроса.

В традициях деловых людей Японии – внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая и не делая никаких замечаний.

Японцы болезненно относятся к опозданиям, какими бы причинами они ни были вызваны.

Японцы стремятся к тому, чтобы общение велось между людьми, имеющими приблизительно равное положение. Официальное общение с нижестоящими, согласно представлениям традиционной морали, чревато «потерей собственного лица».

При кадровых изменениях в японских фирмах всем, имеющим с ними контакты, посылаются уведомления об этом. Нередко бизнесмен, переходящий на другую должность, лично знакомит тех, с кем установлены тесные деловые отношения, с новым сотрудником, назначенным на его пост, и высказывает пожелания, чтобы и дальнейшие контакты были не менее плодотворными.

*Китайский стиль.* Китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых сделок; кроме того, по важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях, что требует немало времени. В Китае придают важное значение налаживанию дружественных, неформальных отношений с иностранными партнерами. При этом подарки принято делать не определенному лицу, а всей организации, так как местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

Одеваются в Китае очень просто, костюм с галстуком обязателен лишь на официальных приемах и во время визитов к высшим государственным деятелям.

*Российский стиль.* По" оценке ""отечественных и зарубежных специалистов, этический климат в российских компаниях нельзя считать здоровым. Представления об этике во многих российских организациях отличаются от западных в худшую сторону. Из результатов опроса, проведенного в одном из регионов России, следует, что в большинстве компании успешные менеджеры скрывают от руководства и коллег информацию, выставляющую их в невыгодном свете. В отечественных организациях порядочность и честность не считаются необходимыми качествами профессионального руководителя.

По мнению менеджеров крупных компаний, у которых в подчинении находится более 100 сотрудников, поддерживать нормальные человеческие отношения со всеми, знать, какими средствами они добиваются своих целей не всегда возможно. В таких условиях ярче начинают проявляться макиавеллистские черты личности, и часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда сотрудники считают, что ради карьерного продвижения хороши любые средства. Уже никого нельзя удивить стремлением уклониться от ответственности, попытками очернить коллег, присвоить себе их идеи или результаты труда. Доля людей, считающих, что сомнительные с точки зрения этики поступки приемлемы, если ведут к успеху в их организациях, постоянно увеличивается. В то же время доля тех, кто соглашается с тем, что им самим для достижения успеха приходится поступиться этическими принципами, резко снижается.

Американские ученые объясняют сложный этический климат в российских компаниях относительной молодостью капитализма в стране и наличием «синдрома выживания»: любые средства хороши, если они ведут к достижению цели – продвижению по службе или укреплению позиций на рынке. В российских компаниях пока мало кто задумывается о долгосрочной перспективе.

Собственники ориентируются на идеальных, с их точки зрения менеджеров, поэтому тем приходится стремиться производить впечатление безгрешных, то есть зачастую вводить в заблуждение руководителей и коллег. Хорошими менеджерами, по мнению западных специалистов, в России считают тех, кто умело манипулирует финансовыми показателями в интересах своего подразделения. При этом часто забывают о том, что менеджер руководит не только процессами, но и людьми.

Соглашаясь в определенной степени с мнением зарубежных специалистов, хотелось бы отметить, что сложившаяся ситуация имеет более глубинные причины. Дело в том, что существующие в той или иной стране этические нормы базируются на системе ценностей, преобладающих в

обществе, таких как свобода личности, человеколюбие, уважение и доверие властям, патриотизм, преданность идеалам, нацеленность на действие и активную жизненную позицию и т.д. Ценностная система любого человека закладывается в детские годы и формируется в процессе его становления как личности. Большую роль в формировании ценностной системы играет государство, влияющее на данный процесс через систему образования, средства массовой информации и т.д. В нашей стране с началом перестройки отказались от общественных ценностей советской эпохи, а создание новой системы формирования ценностей еще не завершили.

Данная ситуация и создает благоприятные возможности для развития так называемого «синдрома выживания».

Специалисты считают, что исправить создавшуюся ситуацию может появление в российских компаниях людей, которые своим примером покажут, что можно продвигаться по служебной лестнице честным путем.

Однако, прежде всего надо подумать о том, что такой тип поведения должен быть присущ человеку, то есть этичность поведения должна стать одной из базовых ценностей его личности.