

## КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Шабанова О. В.

Научный руководитель – к.п.н., доцент Матвеева Д.Г.

*Бурятский государственный университет*

Современный специалист-руководитель должен иметь представление о национальных особенностях управления в различных странах. Это обусловлено интеграцией России в мировую экономику, необходимостью постоянных рабочих контактов с зарубежными партнерами, коллегами. Особенно это важно для тех, кто работает в иностранных компаниях и на совместных предприятиях.

Существуют национальные особенности ведения бизнеса в Америке, Европе, Азии. Их принято называть общим термином «кросскультурный менеджмент». Речь идет не только о бизнес-этике (хотя и ее знание само по себе очень важно), но, более широко, о понимании стиля мышления и подходов зарубежных партнеров. Знакомство с различными моделями не только обогащает представление о вариативности, саму палитру управленческих решений, но и позволяет находить общий язык с зарубежными партнерами.

В деловых кругах США вас не поймут, если вы не сможете внятно сформулировать миссию своей компании. В Японии – если у вашей формы нет хотя бы пятилетнего плана. Во многих других странах есть свои национальные особенности менеджмента, которые полезно учитывать менеджерам российских компаний.

### Бизнес по-западному

Для бизнеса по-западному, прежде всего, характерно, что все жестко регламентировано, у каждого работника четко определены обязанности. Досконально проработана система оплаты, и увеличение объема работы влечет прибавление к зарплате. Продумано и материальное поощрение сотрудников: справился с обязанностями – получил премию, проштрафился – извини. Грамотно составленное штатное расписание позволяет любому работнику заболеть, не останавливая производственный процесс. Поскольку зарплата выплачивается официально, больничные оплачиваются из налогов и, соответственно, не рассматриваются как покушение на деньги фирмы. КЗоТ соблюдается пунктуально. Любое решение руководства подкрепляется документально, и сотрудники расписываются, что с ним ознакомлены. Вообще предприятия, работающие по-западному, очень законопослушны.

Вторая отличительная черта западного стиля работы - ставка на специалистов. Подбор персонала осуществляется через кадровые агентства. В работниках, в первую очередь, ценятся знания и навыки. Конечно, склочный характер или привычка сплетничать могут помешать карьере, однако обратный вариант – душа-человек при отсутствии квалификации – не пройдет. Чтобы стать начальником отдела, мало быть профессионалом – надо еще уметь руководить людьми.

Бизнес по-западному поощряет индивидуализм: персонал работает ради личного успеха: денег, карьерного роста – однако дело от этого выигрывает. Приветствуются инициатива рядовых сотрудников и стремление продвинуться по службе. Кстати, для этого мало просто хорошо работать: нужно создавать себе положительный имидж в глазах начальства. Западный стиль руководства допускает, что сотрудники «закладывают» своих коллег боссу.

Бизнес по-западному отличает демократичность. Однако здесь есть свои внутренние правила. Во-первых, keep smiling – улыбайтесь! (это иногда нервирует не привычных клиентов: почему вы смеетесь, я что-нибудь смешное говорю?) Улыбаться нужно не только клиентам, но и всем коллегам – каждый сотрудник должен излучать положительную энергию, чтобы в фирме была здоровая рабочая атмосфера. В конто-

рах, работающих по-западному, нельзя иметь на рабочем месте болезненный или несчастный вид – если у тебя проблемы, возьми больничный или отпуск за свой счет. На работе надо работать. Личные трудности здесь никого не интересуют – с этим тяжело смириться русскому человеку. Во-вторых, персонал, ни при каких обстоятельствах не должен бездельничать – играть в компьютерные игры, болтать по телефону. Это действует расхолаживающе на сотрудников. Если работник выполнил все свои обязанности, а рабочий день не кончился, ему тут же увеличат объем работы.

Рабочий день в таких фирмах начинается рано (хотя и не так, как на Западе). Нагрузка у персонала существенная, обеденные перерывы и отпуска сведены к минимуму (правда, есть рождественские каникулы). Зато здесь предлагают конкурентоспособный уровень зарплат, поэтому люди держатся за свое рабочее место, несмотря на потогонную систему.

#### Бизнес по-восточному Переговоры по-японски

Как правило, японцы на переговоры отправляются большой делегацией и решения принимают коллегиально. При этом делегацию принято составлять из профессионалов и неопытной молодежи – младшие должны учиться у старших. О своем деловом партнере японцы хотят знать все: большое значение придается тому, чтобы переговоры велись между равными по положению людьми. Во время обсуждения они очень боятся потерять свое лицо, не любят говорить «нет» и избегают встречаться взглядом с собеседником. Если японец вам кивает, это не значит, что он с вами согласен – просто он вас внимательно слушает. Вообще, японцы очень скупы на эмоции и не привыкли решать вопросы с ходу. Их стиль – это размеренное ведение переговоров и небыстрое принятие решений.

Японцы очень любят получать подарки, причем если вы собираетесь вручать их сразу нескольким членам делегации, то помните: каждый подарок должен соответствовать рангу одариваемого. И пусть вас не удивляет, что ваш японский друг тут же не развернул подарок – а Японии, как и во всех азиатских странах, это не принято.

#### Переговоры по-китайски

Китайский стиль во многом похож на японский. Китайцы – это квалифицированные участники переговоров, использующие свою тактику и стратегию. В отличие от японцев они первыми открывают свои карты, а затем уходят в глубокую оборону, становясь крайне неуступчивыми. Все уступки делаются, как правило, уже в конце обсуждения, когда становится ясно, что большего от партнера уже не добиться. Кроме того, китайцы стараются в делегации партнера выделить человека, симпатизирующего им, и уже через него оказывать влияние на переговорный процесс.

Важно отметить, что подарки в Китае принято дарить фирме (организации), частным же лицам – запрещается.

#### Переговоры по-арабски

В арабских странах отношения с зарубежными коллегами принято строить на доверии и взаимном уважении. У арабов очень развито чувство собственного достоинства и национальная гордость. Во время переговоров они скрупулезно прорабатывают все детали и всегда торгуются, хотя, в общем-то, не любят волокиты, и сделки не затягивают. Если ваш партнер не пришел на встречу, не отчаивайтесь – просто у него свое представление о времени (его часы отсчитывают то же время, что и ваши, только плюс-минус 2 часа). Интересно отношение арабов к выполнению своих обязательств: если они не выполнены, то значит такова воля Аллаха.

Если ваша делегация отправляется в одну из арабских стран, не стоит забывать о такой религии, как ислам, которая касается всех сторон жизни арабов и, следовательно, влияет на переговорный процесс. Во время делового приема запрещается употреблять алкогольные напитки; в качестве подарков нельзя преподносить изделия из кожи; по

четвергам и пятницам государственные учреждения не работают. И, наконец, положение женщин в этих странах таково, что их в состав делегации включать не стоит.

Домашний прием таит в себе также массу особенностей. Не принято дарить подарков жене, но детям – можно. Однако важно помнить, что девочка старше 12 лет уже не считается ребенком. Все подарки должны быть скромными. Если вы вслух похвалили что-либо в доме араба – вы сразу получите это в качестве подарка. Но учтите: в ответ ваш арабский друг будет ожидать от вас подарка не меньшего по стоимости. Помните также о том, что если вас пригласили домой, то вы будете должны сделать ответное приглашение. Во время приема арабы едят руками; причем, если вы левша, то вам все равно придется, есть правой рукой, так как левая признается «нечистой». В личной беседе нельзя задавать вопросов о семье.

Арабы проницательны, эмоциональны и немного сентиментальны. Каждый араб осознает свою ответственность перед страной и из политических соображений может отказаться от контракта, даже самого выгодного.

#### Заключение

Согласно Сун-тзу, тот, кто знает своего врага и себя – всегда побеждает. Тот, кто знает только себя, но не своего врага – побеждает иногда. Тот, кто не знает ни себя, ни своего врага – будет всегда проигрывать. Эта древняя поговорка преподносит много уроков современным менеджерам.

Достоинства и недостатки разных систем управления можно долго обсуждать, если не осознавать, что каждая система функционирует в определенных условиях. Рассмотрим основные различия между западной и восточной системами на примере японской и американской в определенных контекстах.

В Японии новшества и предложения по улучшению производства вводятся по предложению рабочих. А в США рабочие редко принимают участие в рационализации производства.

Американские корпорации предлагают менеджерам продвижение по службе по определенной системе. Карьерная лестница достаточно четко определена и предложены пути продвижения по ней. Поэтому менеджеры среднего уровня повышают свое образование, посещая курсы и бизнес-школы. США существует риск «утечки мозгов» в другие компании, предлагающими более высокую заработную плату и лучшие условия.

В Японии карьерный рост не определен. Японцы не говорят, что устраиваются на работу или получают работу, а говорят, что присоединяются к компании. Новые работники не имеют плана продвижения, не знают о своем будущем в этой компании. Они доверяют своей компании заботиться о их будущем. Японцы считают, что менеджеры должны иметь хорошие отношения со всеми работниками. Продвижению таких работников способствует ходатайство коллег и начальства. Чтобы получить такое признание требуется время.

В японских корпорациях ноу-хау передается от работника к работнику, не через инструкции, пособия. Поэтому одним из важных факторов успеха корпорации является правильный подбор кадров и правильное распределение должностей внутри компании.

Как видим, в каждой системе управления свои законы и правила, которые оправданы в определенной ситуации. В каждой стране, каждой корпорации – свои правила ведения бизнеса. Это значит, что не следует слепо копировать чужие системы управления. В то же время, руководителям, менеджерам следует знать особенности ведения бизнеса своих партнеров.