

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____. число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ
КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (В ФОРМЕ НАУЧНО-
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ)

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы: _____ Холькина О.С.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления)

Профиль (направленность): Менеджмент организации
(наименование)

Обозначение: ВКР-02069059-380302-160978- 2020 Группа: 16 МЕН 1
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)

Руководитель работы: _____ д.э.н., профессор, Э.В. Кондратьев
(подпись) (уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ПРИКЛАДНЫЕ И ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ.....	8
1.1. Кросс-культурный менеджмент как предмет анализа: история и этапы развития.....	8
1.2. Понятие, формы и структура межкультурной коммуникации	12
1.3. Межкультурная коммуникация как ключевой фактор успешного взаимодействия компаний.....	19
1.4. Методика исследования межкультурных коммуникаций в управленческой среде	24
2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТИПОЛОГИЙ РИЧАРДА ЛЬЮИСА И ГЕРТА ХОФСТЕДЕ	34
2.1. Сравнительная характеристика деловых культур РФ, США, Китая, Италии, Казахстана и Беларуси по критериям Ричарда Льюиса	34
2.2. Сравнительная характеристика типологий культурных измерений РФ, США, Китая, Италии, Казахстана и Беларуси по критериям Герта Хофстеде: индивидуализм / коллективизм, дистанция власти	43
2.3. Сравнительная характеристика типологий культурных измерений РФ, США, Китая, Италии, Казахстана и Беларуси по критериям Герта Хофстеде: ориентация во времени, маскулинность / феминность, принятие неопределённости	54
2.4. Сравнительный анализ индексов Герта Хофстеде.....	66
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ	73
3.1. Концептуальные основы развития управленческих кросс-культурных коммуникаций (на основе результатов анализа)	73

3.2. Рекомендации по созданию эффективной системы управленческих кросс-культурных коммуникаций с иностранными сотрудниками	81
3.3. Кросс-культурные тренинги как способ повышения качества управленческих коммуникаций.....	88
3.4. Оценка эффективности предложенных методов повышения качества кросс-культурных управленческих коммуникаций	91
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	106
ГЛОССАРИЙ	114
ПРИЛОЖЕНИЯ	117
Приложение А. Анкета «Исследование деловых культур на основе типологий Ричарда Льюиса и Герта Хофстеде»	117
Приложение Б. Сводные таблицы по классификации культур по типологии Ричарда Д. Льюиса.....	120
Приложение В. Сводные таблицы по классификации культур по типологии Герта Хофстеде	122
Приложение Г. Резюме выпускника	129
Приложение Д. Эссе выпускника о готовности к реальной практической деятельности в сфере менеджмента	131
Приложение Е. Информация о внедрении решений, разработанных в выпускной квалификационной работе студента	132

ВВЕДЕНИЕ

Отличительной чертой современных организаций являются кросс-культурные коллективы, объединяющие представителей различных национальных культур. Культурное разнообразие персонала может повысить результативность команды, а, следовательно, и эффективность работы всей организации. Однако именно культурное разнообразие коллектива зачастую выступает причиной кросс-культурных конфликтов, снижающих уровень эффективности компаний.

Актуальность рассмотрения проблемы построения эффективной модели управленческих коммуникаций в международных компаниях обусловлена развитием глобализации, охватывающей различные сферы общества, что приводит к росту числа межличностных деловых контактов между представителями различных культур.

Кросс-культурная коммуникация представляет собой многосторонний процесс со своими свойствами, закономерностями и противоречиями, от которых зависит эффективность управления, и поэтому она становится предметом научных исследований. Кросс-культурная коммуникация существовала всегда, но в связи с развитием глобализации в XXI в. была осознана необходимость её практического, научного, и теоретико-методологического изучения.

Феномен кросс-культурной коммуникации представляет интерес для таких наук, как управление, лингвистика, социология, психология. Среди научных работ как зарубежных исследователей интерес представляют работы М. Вебера, М. Дойч¹, А.Л. Крёбера, К. Леви-Стросса, Д. Мацумото², Дж. Мёрдока, Т. Парсонса, А. Рэдклифф-Брауна, К. Селлиха³, Л. Уайта, Ч. Филмора, Л. Фрея, П. Фрейдмана, Л. Хьюз⁴ и Ф. Эбнера.

¹ Deutsch, M. (1973). The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven, CT: Yale University Press

² Мацумото, Д. Психология и культура [Текст]: книга / Мацумото, Д. СПб: Питер, 2003. – 718 с

³ Селлих, К. Переговоры в международном бизнесе [Текст]: книга / К. Селлих, Д. Субхаш. М.: Добрая книга, 2004. – 336 с

⁴ Хьюз, Л. Национальная идентичность в Русской культуре [Текст]: книга / Л. Хьюз. М.: РОССПЭН, 2014. – 256 с

Отечественные учёные, которые также занимались изучением данной темы: З.К. Авдеева, Н.Д. Арутюнова, Ю.В. Арутюнян, Т.Г. Грушевицкая⁵, Д.Б. Гудков, М. Дымарский⁶, А.Г. Здравомыслов, В.Г. Зинченко, И.А. Ильяева, Е.Б. Кружевская⁷, Ю.Н. Караулов, О.А. Леонтович⁸, Ю.М. Лотман⁹, С.П. Мясоедов¹⁰, В.С. Глаголев¹¹, В.В. Петров, В.Д. Попков, А.П. Садохин, А.В. Соколов, В. Сухарев¹², С.Г. Тер-Минасова¹³, Л.В. Щерба, Л.П. Якубинский.

Гипотеза: предполагается, что методы управления в Российской Федерации, Соединённых Штатах Америки и Китайской Народной Республике различаются в силу культурных особенностей. Поэтому построение системы управления должно учитывать эти аспекты и иметь гибкую структуру.

Цель исследования – определение уязвимых сторон кросс-культурных коммуникаций в управленческой среде и разработка предложений по их устранению.

В процессе достижения поставленной цели были решены следующие **задачи:**

- Изучены понятие, формы и структура кросс-культурного менеджмента и коммуникации
- Исследовано явление кросс-культурной коммуникации как ключевого фактора успешного взаимодействия компаний
- Разработана методика исследования кросс-культурных коммуникаций в управленческой среде

⁵ Грушевицкая Т.Г. Основы межкультурной коммуникации: [Учебник] / Т.Г. Грушевицкая, В.Д. Попков, А.П. Садохин. М.: ЮНИТИ, 2002. – 352 с

⁶ Дымарский М.Я. Где находится порог языкового конфликта? //Аспекты речевой конфликтологии: сб. науч. ст. – 1996. – С. 25-34.

⁷ Кружевская Е.Б. Межкультурная деловая коммуникация и проблемы формирования имиджа современного российского предпринимателя: Философско-культурологический аспект [Текст]: дис. ... д-ра философ наук: 24.00.01 / Е.Б. Кружевская. – Москва, 2005. – 155 с

⁸ Леонтович, О.А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения / О.А. Леонтович . – М.: Гнозис, 2005. – 351 с

⁹ Лотман Ю.М. Избранные статьи в трёх томах. Том 1. О двух моделях коммуникации в системе культуры [Текст] – / Ю.М. Лотман. – Таллин: Александра, 1992. – 480 с

¹⁰ Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур [Текст] / С.П. Мясоедов. – М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2008. – 256 с

¹¹ Глаголев В.С. Межкультурная коммуникация в условиях глобализации [Учебное пособие] / В.С. Глаголев. – М.: Проспект, 2019. – 200 с

¹² Сухарев В.А. Европейцы и американцы глазами психолога [Текст] / В.А. Сухарев. – Б.: Беларусь, 2000. – 368 с

¹³ Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация [Учебник] / С.Г. Тер-Минасова. – М.: МГУ. – 2008. – 352

- Проведён сравнительный анализ деловых культур РФ, США и Китая по критериям Герта Хофстеде и Ричарда Льюиса
- Выявлена взаимосвязь между культурными особенностями и методами управления у представителей РФ, США и Китая
- Разработаны рекомендации по совершенствованию работы с иностранными сотрудниками

Объектом исследования являются сотрудники организаций и управленческое звено в частности, участвующие в процессах построения международных коммуникаций.

Предмет исследования – способы и стратегии построения кросс-культурных коммуникаций в современной бизнес-среде, а также барьеры, препятствующие налаживанию эффективного взаимодействия в международных многонациональных корпорациях.

Методической основой исследования стала модель культуры делового общения – одного из феноменов коммуникации, в основе которого лежит совокупность моральных норм, принципов, правил и представлений о деловом этикете. Культура делового общения регулирует поведение и взаимоотношения субъектов или группы субъектов в процессе их производственной деятельности. Её создателем является Ричард Д. Льюис – британский специалист в области межкультурной коммуникации, полиглот, знающий 11 языков. Согласно его теории, различные страны можно разместить на осях треугольника, вершинами которого станут три главных типа культур – моноактивная, полиактивная и реактивная культуры. Он подразделяет страны на 3 вида так как все они используют различные стратегии поведения в процессе делового общения, а также имеют различную организацию общества во времени в целом.

Вторым инструментом исследования стала типология культурных измерений Г. Хофстеде (1967-1973 гг.)¹⁴. Она описывает влияние культуры общества на индивидуальные ценности своих членов, и как эти ценности влияют на их

¹⁴ Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values

поведение. Типология основана на идее о том, что ценность может быть распределена по шести измерениям культуры. К этим измерениям относятся: дистанцированность от власти, обособленность, мужественность, избегание неопределенности, стратегическое мышление и допущение.

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных учёных в области международных отношений, менеджмента, экономики и социологии.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке новых теоретических, методических положений и практических рекомендаций по налаживанию деловых отношений в международной управленческой сфере.

Практическая значимость исследования состоит во внедрении в учебную программу результатов проведённого исследования, что поможет расширить учебную базу по дисциплине «Сравнительный менеджмент».

Структурно работа состоит из введения, трёх разделов, выводов и рекомендаций, а также приложений в виде таблиц и рисунков.

В первом разделе, который является теоретическим, рассмотрена межкультурная коммуникация как явление, формы её проявления и структура. Изучено влияние межкультурной коммуникации на успешность взаимодействия международных компаний. Также разработана методика исследования межкультурных управленческих контактов.

Во второй аналитической части проведён сравнительный анализ деловых культур РФ, США и Китая по критериям Ричарда Льюиса и Герта Хофстеде. Также выявлена взаимосвязь между культурными особенностями и методами управления у менеджеров РФ, США и Китая.

В заключительной части даны рекомендации по повышению качества кросс-культурных управленческих коммуникаций путём тренингов. Также дана экономическая оценка эффективности предложенных методов.

В завершении работы находятся приложения, библиографический список и глоссарий.

1. ПРИКЛАДНЫЕ И ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

1.1. Кросс-культурный менеджмент как предмет анализа: история и этапы развития

Культура страны несомненно влияет на метод управления компанией. При изучении особенностей менеджмента в современной научной литературе используются разные подходы. Основной подход заключается в исследовании антропологических особенностей народа, менталитета и социальных ценностей, исторически сформировавшихся и нашедших своё проявление во взаимоотношениях между людьми. Эти аспекты невозможно не учитывать в процессе изучения национальной системы управления.

Предмет кросс-культурного менеджмента – управление деловыми отношениям, возникающими на стыке разных культур. Он включает в себя:¹⁵

- создание взаимодействия, условий для плодотворного труда и успешного бизнеса на пересечении разных деловых культур;
- регулирование межкультурных конфликтов в бизнес-среде;
- развитие кросс-культурной компетенции собственников бизнеса, менеджеров и персонала.

Совокупность этих элементов позволяет использовать разнообразие культур не как помеху, а как ресурс организации.

В традиционном представлении кросс-культурный менеджмент – это способность управлять культурными различиями и культурным шоком¹⁶. В новом понимании кросс-культурный менеджмент рассматривается как деятельность, осуществляемая на пересечении культур. В этом случае культура и культурные

¹⁵ Зенченко, Н.У. Управление кросс-культурными коллективами в организации [Текст] / Н.У. Зенченко // Москва: РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2016. – С. 154

¹⁶ эмоциональный или физический дискомфорт, дезориентация индивида, вызванная попаданием в иную культурную среду, столкновением с другой культурой, незнакомым местом.

воздействия рассматриваются как объект кросс-культурного и когнитивного менеджмента на уровне организации.¹⁷

Существуют две основные задачи межкультурного менеджмента:

- создание, развитие и управление технологиями культурного разнообразия и кросс-культурными технологиями;
- формирование и развитие «межкультурных» менеджеров для повышения эффективности организации в условиях глобализации.¹⁸

Научные исследования кросс-культурной компетентности в профессиональной деятельности начались в США в 1950-х годах XX века. Причиной исследований стал рост числа коммуникативных проблем американских специалистов за рубежом при культурных контактах в странах их пребывания. Около трети сотрудников досрочно возвращалось из зарубежных командировок в связи с адаптационными и коммуникативными проблемами.¹⁹ Такая ситуация провоцировала финансовые потери и требовала серьезного внимания к фактору кросс-культурной компетентности сотрудников компаний. В связи с серьезностью проблемы был создан Комитет кросс-культурного образования Научного совета социальных исследований, начавший первые масштабные исследования кросс-культурной компетентности. Так американские транснациональные компании стали первыми организациями, кто начал исследовать межкультурные различия в управленческой практике.

В исследованиях конца 1960-начала 1970-х гг. стали складываться основы, позволяющие находить, опознавать и оценивать общие черты и различия в управленческих проблемах в разных странах и регионах мира. 70-ые годы XX века были связаны с началом исследований кросс-культурной компетентности в Европе, особенно в Германии. В это же время была установлена связь между развитием кросс-культурной компетентности и продолжительностью контактов с

¹⁷ управление познанием, познавательными возможностями людей применительно к конкретному контексту – организационному, институциональному.

¹⁸ Головлева Е.Л. Основы межкультурной коммуникации: учебное пособие [Текст] / Е.Л. Головлева // Ростов н/Д.: Феникс. 2008. – С. 224

¹⁹ Крылова М.Б. Формирование кросс-культурной компетентности менеджеров [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / М.Б. Крылова. – СПб., 2019. – С. 11

представителями другой культуры. В 80-х гг. XX в. формируется специальная дисциплина – «кросс-культурный менеджмент». Исследования процесса обучения кросс-культурной компетентности привели учёных к следующему результату: кросс-культурная компетентность формируется в результате сопровождения обучающегося в инокультурной среде. Это стало предпосылкой тренингового обучения в области кросс-культурных коммуникаций.²⁰

Кросс-культурный менеджмент как направление управленческих наук формировался в три этапа.

Первый этап становления кросс-культурного менеджмента связан с исследованиями проблематики в глобальных масштабах в связи с увеличением интеграций крупных национальных компаний на рынки других государств.²¹ В период этого этапа основатели кросс-культурного менеджмента провели анализ факторов, которые оказывали влияние на становление особенностей какого-либо народа или нации менталитета: исторических, географических, фольклорных, религиозных. Создатели кросс-культурного менеджмента на данном этапе пришли к выводу: все народы разные, каждый из них обладает своей системой ценностей, которые вырабатывались поколениями и их изменение не может пройти без ущерба для нации.

На втором этапе происходило развитие теорий и типологий корпоративных культур, связанное с проблемами международного разделения труда. Создателями было отмечено, что различные национальные культуры склоняются к разным видам организации трудового процесса, порождают разные виды организационного поведения и хозяйственной деятельности.²²

Выводом данного этапа стало осознание, что корпоративная культура организации основывается на национальном экономическом менталитете и может быть изменена только с учётом её внутренней модели развития.

²⁰ Крылова М.Б. Формирование кросс-культурной компетентности менеджеров [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / М.Б. Крылова. – СПб., 2019. – С. 12

²¹ Рожкова Л.В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе / Л.В. Рожкова, Г.Н. Тугускина, О.В. Сальникова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – №1 (29). – С. 82-94

²² Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие [Текст]/ В.Г. Бунина // – М.: ГУУ. – 2008. – С. 128

На заключительном этапе на первое место вышли исследования по управлению культурным разнообразием. Они были направлены на разработку механизмов, которые бы позволяли:

- обеспечить устойчивый управленческий контроль через выработку приемлемого для представителей разных культур образца кросс-культурных механизмов управления
- сохранив при этом национально-культурную самобытность населения.²³

Таким образом, можно отметить следующие ключевые моменты в развитии кросс-культурного менеджмента:

1. Кросс-культурный менеджмент рассматривается как деятельность, осуществляемая на пересечении культур. Он включает в себя создание благоприятных условий для коммуникаций и труда для представителей разных культур;
2. Ключевыми задачами кросс-культурного менеджмента считается создание, развитие и управление технологиями культурного разнообразия, а также последовавшее за этим формирование и развитие «межкультурных» менеджеров для повышения эффективности организации в условиях глобализации;
3. Американские транснациональные компании стали первыми организациями, кто начал исследовать межкультурные различия в управленческой практике. Потребность в изучении появилась в 1950-х годах XX века. Этому предшествовали досрочные возвращения сотрудников из зарубежных командировок в связи с адаптационными и коммуникативными проблемами. Данные проблемы приводили к снижению эффективности работы;
4. Кросс-культурный менеджмент как направление управленческих наук формировался в три этапа. Первый этап связан с исследованиями проблематики в связи с возросшей интеграцией национальных компаний на рынки других государств. На втором этапе происходило развитие теорий

²³ Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие [Текст]/ В.Г. Бунина // – М.: ГУУ. – 2008. – С. 128

корпоративных культур, связанное с проблемами международного разделения труда. На заключительном этапе на первое место вышли исследования по управлению культурным разнообразием.

1.2. Понятие, формы и структура межкультурной коммуникации

Кросс-культурная коммуникация объединяет в себе языковую, культурную и коммуникативную компетентности, каждая из которых важна в управленческих процессах. Кросс-культурная компетентность является необходимым условием эффективной кросс-культурной коммуникации менеджера и требует сочетания профессионализма и коммуникативной кросс-культурной грамотности, необходимой в переговорной ситуации.

Кросс-культурные коммуникации на предприятии могут быть представлены как во внутренних взаимодействиях в компании, так и во внешних взаимодействиях. Здесь подразумевается, что представители другой культуры могут быть сотрудниками компании, а также общение может происходить с коллегами или заказчиками других организаций.

Межкультурная коммуникация характеризуется большим видовым разнообразием. Выделяют четыре основные формы межкультурной коммуникации: *прямую, косвенную, опосредованную и непосредственную*.²⁴

При *прямой* коммуникации информация адресована отправителем непосредственно получателю и может осуществляться как в устной, так и в письменной форме. При этом наибольший эффект достигается посредством устной речи, сочетающей вербальные и невербальные средства.

Косвенная коммуникация носит преимущественно односторонний характер, поскольку информационными источниками являются произведения литературы и искусства, радио, телевизионные передачи, публикации и т.п.

²⁴ Мередова О.Г. К вопросу о теории межкультурной коммуникации [Текст] / О.Г. Мередова, Л.В. Новикова // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2016. – С. 31-33

Опосредованная и непосредственная формы коммуникации различаются наличием или отсутствием промежуточного звена, выступающего в роли посредника между оппонентами. В качестве посредника может выступать человек или техническое средство.

Наряду с перечисленными формами выделяют несколько видов межкультурной коммуникации:²⁵

Межэтническая коммуникация заключается в общении между лицами, представляющими разные этнические группы. Общество состоит из различных народов, которые создают и разделяют свои субкультуры. Своё культурное наследие этнические группы передают от поколения к поколению и благодаря этому сохраняют свою идентичность среди доминирующей культуры. Совместное существование в рамках одного общества приводит к взаимному общению этих этнических групп и обмену культурными достижениями.

Контркультурная коммуникация происходит между представителями материнской культуры и дочерней субкультуры и выражается в несогласии последней с ценностями и идеалами материнской. Характерной особенностью этого уровня коммуникации является отказ субкультурных групп от ценностей доминирующей культуры и выдвижение собственных норм и правил, противопоставляющих их ценностям большинства.

Коммуникация среди социальных классов и групп основывается на различиях между социальными группами и классами общества. Все различия между людьми возникают в результате их происхождения, образования, профессии, социального статуса и других аспектов. Во всех странах мира расстояние между элитой и большинством населения, между богатыми и бедными довольно велико. Но, несмотря на то, что все эти люди принадлежат к одной культуре, подобные различия делят их на субкультуры и отражаются на коммуникации между ними.

Коммуникация между представителями различных демографических групп – религиозных (например, между католиками и протестантами в Северной

²⁵ Кирнозе З.И. Межкультурная коммуникация. От системного подхода к синергетической парадигме [Учебное пособие] / З.И. Кирнозе, В.Г. Зусман, В.Г. Зинченко // М.: Флинта, СПб.: Наука. – 2016. – С. 52

Ирландии), половозрастных (между мужчинами и женщинами, представителями разных поколений). Общение между людьми в данном случае определяется их принадлежностью к той или иной группе и особенностями ее культуры.

Коммуникация *между городскими и сельскими жителями* основывается на различиях в стиле и темпе жизни, общем уровне образования, ином типе межличностных отношений, разной жизненной философии, которые прямым образом сказываются на процессе коммуникации.

Региональная коммуникация возникает между жителями различных областей, поведение которых в одинаковой ситуации может различаться.

Коммуникация *в деловой сфере* связана с профессиональной деятельностью. Она способствует установлению отношений сотрудничества и партнёрства между коллегами, подчинёнными и руководителем, партнёрами и конкурентами. Обычно деловая коммуникация направлена на достижение определенных целей в профессиональной сфере бизнеса.

Поскольку коммуникации в компании не могут характеризоваться только одной формой и сочетают в себе ряд вышеназванных видов, особый подход к управлению в таких случаях необходим.

В зависимости от способов, приёмов и стилей общения наряду с перечисленными видами выделяют три типа межкультурной коммуникации.²⁶

1. *По количеству участников и дистанции между ними:*

Межличностная. Предполагает минимальное количество участников и близкие отношения между ними. Характер развития межличностной коммуникации – сужение или расширение дистанции. По мнению японского учёного Д. Мацумото, в сфере социальной психологии и коммуникации термин “межличностная коммуникация” обычно относится к коммуникации, которая происходит между людьми, происходящими из одной и той же культурной среды; в этом смысле он синонимичен термину “внутрикультурная коммуникация”²⁷.

²⁶ Таратухина Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.В. Таратухина, З.К. Авдеева. М.: Юрайт, 2017. – С. 21

²⁷ Мацумото, Д. Психология и культура [Текст]: книга / Мацумото, Д. СПб: Питер, 2003. – С. 27

Межгрупповая/внутригрупповая. Подразумевает большую дистанцию и большее количество участников.

Профессиональная. Содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнёрства между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами. Такой тип коммуникаций определяет их эффективность.

Массовая. Осуществляется через медиапосредника – СМИ, телевидение, интернет. Массовая коммуникация – процесс распространения информации с помощью технических средств на численно большие, рассредоточенные аудитории.

2. *По функциональному подходу:* информативная, аффективно-оценочная, рекреативная, убеждающая, ритуальная.

3. *По использованию языка:* вербальная, невербальная, паравербальная.

На данной классификации стоит остановиться подробнее, поскольку частыми причинами провала бизнес-отношений и снижения эффективности работы сотрудников транснациональных компаний является незнание или неверное толкование вербальных и невербальных методов коммуникации.

Вербальная коммуникация – языковое общение, выражающееся в обмене мыслями, информацией, эмоциями между собеседниками. Образует основу всей культуры любого народа, будучи наиболее насыщенной и информативной. Создает условия для взаимовлияния людей друг на друга, обмена идеями, интересами, настроениями, чувствами. Именно язык в межкультурной коммуникации служит средством, предназначенным для взаимопонимания её участников.²⁸

На Западе открытость вербального сообщения имеет особое значение, а речь воспринимается независимо от контекста разговора. При этом смысл беседы должен быть понятным из устных высказываний участников независимо от их социокультурных особенностей. Напротив, в восточноазиатских культурах социокультурный контекст имеет решающее значение независимо от хода речи,

²⁸ Зыкин А.В. Вербальное и невербальное общение как структура языковой культуры полиэтнического социума [Текст] / А.В. Зыкин // Этносоциум и межнациональная культура. . – 2016. – №4(94). – С. 39-45

связанной с этикой, психологией, политикой, традицией и социальными отношениями. Поэтому здесь процесс межкультурной коммуникации осложняется различными соотношениями и пониманиями вербальных высказываний, так как в восточных и азиатских культурах большее внимание уделяется манере и церемонии произношения, чем построению и смыслу высказывания. Здесь нет однозначных высказываний, поэтому иногда учтливое "согласие" на самом деле содержит отрицательное решение вопроса.²⁹

Японец может сказать "да", хотя это не всегда означает согласие. В Японии принято считать, что каждый сам должен понять, о чём действительно думает его собеседник. Японец не видит ничего страшного в том, что мысли высказаны не до конца. Для него куда важнее особенности этикета, вежливость речи, чем смысл и доходчивость сказанного.

Как считают специалисты, лишь 35% информации в процессе коммуникации передается с помощью языка, а 65% оппоненты получают с помощью невербальных средств.³⁰

Невербальная коммуникация – совокупность неязыковых средств, символов и знаков, используемых для передачи информации и сообщений в процессе общения.³¹ Невербальная коммуникация считается самой древней формой коммуникации, так как жесты и мимика появились раньше, чем язык. Она использует выразительные движения человеческого тела, звуковое оформление речи, материальные предметы.

Некоторые социальные формы невербальной коммуникации имеют этнический характер: в Европе здороваются, пожимая руку, в Индии складывают обе руки перед грудью, в некоторых странах кланяются, на Кавказе, когда человек входит в дом, встают.³²

²⁹ Шаповалов В.Ю. Характерные черты деловых культур Запада и Востока: их влияние на развитие деловой культуры современной России [Текст] / В.Ю. Шаповалов // ИСОМ. – 2010. – №4. – С. 111-116

³⁰ Азаугильдина Р.А. Особенности невербальной коммуникации [Текст] / Р.А. Азаугильдина // Вестник БГАУ. – 2016. – №43-1 – С. 43-46

³¹ Слива М.Е. К вопросу о невербальных средствах передачи информации [Текст] / М.Е. Слива // Вестник КрасГАУ. – 2013. – №11. – С. 311-314

³² Конечкая В.П. Социология коммуникации [Текст]: учебник / В.П. Конечкая. М.: Междунар. ун-т Бизнеса и Управления, 1997. – С. 161

Смех и улыбка в западных культурах ассоциируются с радостью, выражением положительных эмоций. В Японии смех является признаком смущения и неуверенности. Поэтому возникают ситуации недопонимания, когда европейский партнёр сердится, а японский, смущаясь, улыбается. Если не знать об этих особенностях культуры, то взаимопонимания не получится.³³

По своим признакам в невербальной коммуникации выделяют три типа невербальных средств:

1. коммуникативные знаки-сигналы – жесты и мимика лица, передающие информацию об объекте, событии или состоянии;
2. поведенческие знаки – побледнение и покраснение, дрожь от страха;
3. ненамеренные знаки – почесывание носа, качание головой и другие.

Невербальные знаки, несмотря на двойственный характер интерпретации, дают большой объем разносторонней информации о личностных качествах партнеров по коммуникации.

К основным формам невербальной коммуникации относятся:

- *кинесика* – совокупность жестов, поз, телодвижений;
- *одорика* является языком запахов как пространства, так и человеческого тела. В последнее время в рамках этого направления изучается макияж;
- *окулесика* – язык глаз и визуального поведения людей, которому в восточных странах уделяется особое внимание;
- *проксемика* – пространственные условия общения: взаиморасположение собеседников в момент их контакта;
- *сенсорика* – совокупность чувственных восприятий, основывающихся на информации от органов чувств;
- *такесика* – рукопожатия, поглаживания, похлопывания и другие прикосновения к телу собеседника;

Паравербальная коммуникация – использование совокупности звуковых сигналов, сопровождающих устную речь, с привнесением в нее дополнительных

³³ Гузикова М.О. Бытовая культура и этикет народов мира: межкультурная коммуникация [Текст]: учебное пособие / М.О. Гузикова, П.Ю. Феофанова. М.: Юрайт, 2019, ЕКБ: изд-во Урал. ун-та. – С. 21

значений. Смысл высказывания может меняться в зависимости от того, какие интонация, ритм, тембр, фразовые и логические ударения были использованы для его передачи. Все эти звуковые элементы передачи информации получили название паралингвистические средства. Исследователи выделяют акустические средства, сопровождающие, дополняющие и замещающие звуки речи: темп, высота, громкость, скорость, ритмичность, паузы, интонация, покашливание, вздохи, стоны, тембр и др.³⁴

Все три типа межкультурной коммуникации тесно связаны друг с другом. Невербальное общение дополняет и заменяет вербальное, служит его регулятором. Паравербальное общение дополняет два первых типа.

Участники межкультурной деловой коммуникации должны уметь пользоваться различными её видами и формами, получая нужную информацию из различных источников, и дифференцировать её с точки зрения значимости для эффективного взаимодействия. Без правильного восприятия, оценки и взаимопонимания различных форм коммуникации этот процесс может привести к состоянию конфликта.

Наблюдения и исследования в области межкультурной коммуникации позволяют сделать вывод, что её содержание и результаты зависят от ценностей, норм поведения и установок. Поэтому людям, на практике соприкасающимся с представителями разных культур, важно учитывать те особенности, которые характерны для определённого типа культуры. Эти знания необходимы менеджерам, вовлечённым в процесс межкультурной коммуникации для предотвращения снижения эффективности сотрудничества с иностранными работниками.

Таким образом, можно отметить следующие ключевые моменты в структуре межкультурной коммуникации, её понятии и формах проявления:

1. Существуют четыре основные формы коммуникации: прямая, косвенная, опосредованная и непосредственная. При прямой коммуникации

³⁴ Иконникова, С.Н. История культурологии [Текст]: учебник для академического бакалавриата / С.Н. Иконникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – С. 41

информация адресована отправителем получателю и может осуществляться как в устной, так и в письменной форме. Косвенная коммуникация – односторонняя, так как информационными источниками являются произведения литературы и искусства, радио, телевизионные передачи, публикации. Посредованная и непосредственная формы коммуникации различаются наличием или отсутствием промежуточного звена-посредника между оппонентами.

2. Особенно выделяют формы межкультурной коммуникации: межэтническая коммуникация заключается в общении между лицами, представляющими разные этнические группы. Контркультурная коммуникация происходит между представителями материнской культуры и дочерней субкультуры и выражается в несогласии последней с ценностями и идеалами материнской. Коммуникация среди социальных классов и групп основывается на различиях между социальными группами и классами общества. Существует коммуникация между представителями различных демографических групп: религиозных или половозрастных.
3. Основными типами коммуникации, на которых строится всё взаимодействие между оппонентами, являются вербальная и невербальная коммуникация. Вербальная коммуникация заключается в языковом общении, выражающемся в обмене мыслями, информацией, эмоциями между собеседниками. Невербальная коммуникация представляет собой совокупность неязыковых средств, символов и знаков, используемых для передачи информации и сообщений в процессе общения.

1.3. Межкультурная коммуникация как ключевой фактор успешного взаимодействия компаний

Практика найма иностранных специалистов и менеджеров для работы в российских компаниях или российских офисах международных компаний является общепринятой и весьма распространённой, а также считается одним из способов

управления талантами. Управление культурно разнообразными командами является одной из ключевых задач современных менеджеров.³⁵

В английском языке термин «expatriate» используется для обозначения представителей Запада, живущих не в западных странах. Иногда он также используется для описания представителей Запада, живущих в других западных странах. Например, американцев, живущих в Великобритании или британцев, живущих в Испании. Здесь определяющим фактором будет культурная/социоэкономическая связь.³⁶

Недостаток технической компетенции местных кадров, знакомство сотрудников материнской компании с культурой и накопленным опытом дочерних предприятий, находящихся в других странах, а также дополнительный контроль над деятельностью дочерних предприятий являются возможными причинами для привлечения экспатов. В подразделениях компании работают категории сотрудников:

- HC (home country, local staff) – местные граждане страны, где функционирует дочернее предприятие;
- Expatriates (parent country nationals) – экспаты, представляющие национальность материнской компании;
- Third country nationals (cosmopolitan expatriates) – другие экспаты из стран, отличающихся от базирования главного офиса компании.

По данным на конец мая 2014 года на территории Российской Федерации работало более 100 тыс. иностранных специалистов, 40 тыс. из них занимали руководящие должности.³⁷

Чаще всего иностранные специалисты приглашаются на руководящие должности в развивающихся компаниях для осуществления таких задач:

- организация и налаживание бизнес-процессов;

³⁵ Зенченко Н.П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Н.П. Зенченко. – М., 2016. – С. 10

³⁶ Экспатриация // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Экспатриация>

³⁷ Зенченко Н.П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Н.П. Зенченко. – М., 2016. – С. 11

- привнесение новых технологий;
- установление связей с иностранными партнерами;
- привлечение инвесторов;
- применение опыта в конкретной области и его передача специалистам.

Сотрудники-экспаты играют немаловажную роль в улучшении имиджа компании и повышении её репутации. Они являются носителями особенного багажа знаний, передают накопленный за рубежом и в других регионах опыт, информацию о рынках и странах, где представлены компании-конкуренты.

Экспаты, являющиеся профессионалами и уже имеющие опыт работы с множеством менталитетов и культур, обладают особыми знаниями и умениями. Это узкий ряд мобильных специалистов, готовых к релокации в различные регионы в зависимости от потребностей компании.

При участии иностранных специалистов выстраивается общая корпоративная культура в представительствах международных компаний, происходят крупные изменения в подходах к работе с людьми, развитию нового поколения менеджеров как в компании, так и отрасли в целом.

Такие специалисты выступают частью кросс-культурного взаимодействия и представляют большую ценность для компании. Они являются фактором повышения её конкурентоспособности, эффективности работы и развития, как в отдельных регионах, так и за рубежом.

Всё это требует изменения технологий управления, поскольку существующие механизмы редко соответствуют сложившимся обстоятельствам. Пренебрежение культурными различиями зачастую приводит к «непреодолимым проблемам в управлении, дорогостоящим ошибкам и даже к неудачам в делах».³⁸

Для работы с культурными особенностями и различиями, которые являются источниками конфликтов, трений и непониманий, необходима разработка и развитие специальной методологии. На решение данных задач ориентирован кросс-культурный менеджмент, позволяющий изучить и объяснить культурные

³⁸ Hoescklin L. Managing cultural differences. – London, 1995.

различия, присущие представителям различных национальностей, определить эффективные приёмы управления отношениями, возникающими в международных коллективах.³⁹

По мнению Адлера, «кросс-культурный менеджмент исследует поведение людей в организациях, расположенных по всему миру, и учит их работать с коллегами и клиентами. Он описывает организационное поведение в различных странах и культурах; сравнивает его, и, что возможно наиболее важно, стремится понять и улучшить взаимодействие сотрудников, клиентов, поставщиков и партнеров. Кросс-культурный менеджмент стремится сделать отечественные приемы управления мультикультурными».⁴⁰

Кросс-культурный менеджмент – управление, осуществляемое на стыке национальных культур. Задачами кросс-культурного менеджмента являются:

1. управление деловыми отношениями, возникающими в культурно разнообразной среде, через реализацию взаимодействия, проведения необходимых коммуникаций, создания условий плодотворного труда и успешного бизнеса при интеграции различных деловых культур;
2. регулирование кросс-культурных конфликтов в бизнес-среде;
3. развитие кросс-культурной компетентности у персонала компании, линейных менеджеров, специалистов и собственников бизнеса.

Предметом кросс-культурного менеджмента являются отношения, возникающие на стыке национальных и организационных культур. Объектом кросс-культурного менеджмента является деятельность в рамках межкультурного взаимодействия.

Закономерности и механизмы кросс-культурного менеджмента активно используются для развития кросс-культурной компетентности сотрудников, которая является одним из важнейших элементов для эффективного функционирования современной организации.

³⁹ Медведев А.Г. Международный менеджмент. – СПб.: Изд. «Высшая школа менеджмента», 2014. – 496 с.

⁴⁰ Adler N. International dimensions of organizational behavior. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company, 1991.–313p

Таким образом, при изучении межкультурная коммуникации как ключевого фактора успешного взаимодействия компаний и задач кросс-культурного менеджмента, можно сделать следующие выводы:

1. Причинами для привлечения экспатов являются: недостаток технической компетенции местных кадров, знакомство сотрудников материнской компании с культурой и накопленным опытом дочерних предприятий, находящихся в других странах, а также дополнительный контроль над деятельностью дочерних предприятий. Чаще всего иностранные специалисты приглашаются на руководящие должности в развивающихся компаниях для налаживания бизнес-процессов, повышения эффективности внедрения новых технологий и налаживания контактов;
2. Сотрудники-экспаты являются носителями особенного багажа знаний, передают накопленный опыт, информацию о рынках и странах, где представлены компании-конкуренты. Это узкий ряд мобильных специалистов, готовых к релокации в различные регионы в зависимости от потребностей компании. При участии иностранных специалистов выстраивается общая корпоративная культура в представительствах международных компаний, происходят крупные изменения в подходах к работе с людьми, развитию нового поколения менеджеров как в компании, так и отрасли в целом;
3. Для работы с культурными особенностями и различиями, которые являются источниками конфликтов и непониманий, необходима разработка специальной методологии. На решение данных задач ориентирован кросс-культурный менеджмент, позволяющий изучить и объяснить культурные различия, присущие представителям различных национальностей, определить эффективные приёмы управления отношениями, возникающими в международных коллективах;
4. Задачами кросс-культурного менеджмента являются: управление деловыми отношениями, возникающими в культурно разнообразной среде, через реализацию взаимодействия, проведения необходимых коммуникаций,

создания условий плодотворного труда и успешного бизнеса при интеграции различных деловых культур; регулирование кросс-культурных конфликтов в бизнес-среде; развитие кросс-культурной компетентности у персонала компании, линейных менеджеров, специалистов и собственников бизнеса.

1.4. Методика исследования межкультурных коммуникаций в управленческой среде

Проблемы при адаптации иностранного сотрудника на новом месте работы возникают всегда. Некоторые ситуации, которые являются естественными для работы экспатриантов на новых локациях, часто ухудшаются различными специфическими особенностями страны.

В процессе изучения материалов по данной теме была обнаружена закономерность: при использовании неверных шаблонов поведения снижается эффективность работы сотрудников. В данном случае подразумевается следующее: использование управленческих паттернов, характерных для другой культуры, приводит к снижению эффективности управленческого воздействия.

В данной работе будет проведён анализ управленческих особенностей, относящихся к противоположным культурным кластерам. Страны выбраны в соответствии с типологией Ричарда Льюиса. В её основе – отношение носителей культуры ко времени. Льюис выделил моноактивные (task-oriented), полиактивные (people-oriented) и реактивные (слушающие) (respect-oriented listeners) культуры. Представителем моноактивной деловой культуры выбраны управленцы США.

Для них характерно планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать деятельность в определённой последовательности, занимаясь только одним делом в данный момент времени. Представители данного типа культуры часто интровертивны, пунктуальны, тщательно планируют свои дела и придерживаются этого плана, ориентированы на работу, в споре опираются на логику, немногословны, имеют сдержанную жестикуляцию и мимику.

Полиактивные народы общительны, подвижны, делают много дел сразу и не по расписанию, а по степени их привлекательности или значимости на данный момент времени. Носители данного типа культуры экстравертивны, нетерпеливы, словоохотливы, непунктуальны, график их работы непредсказуем, ориентированы на человеческие отношения, эмоциональны, смешивают социальное и профессиональное, имеют несдержанную жестикуляцию и мимику. Таковы арабы, африканцы, латиноамериканцы, испанцы, итальянцы. Если говорить о русских и славянах в целом, то, по мнению Р. Льюиса, на континууме моноактивности – полиактивности они находятся ближе к полиактивному полюсу. Поэтому для данной работе будет проанализирован рабочий опыт русских и итальянцев.

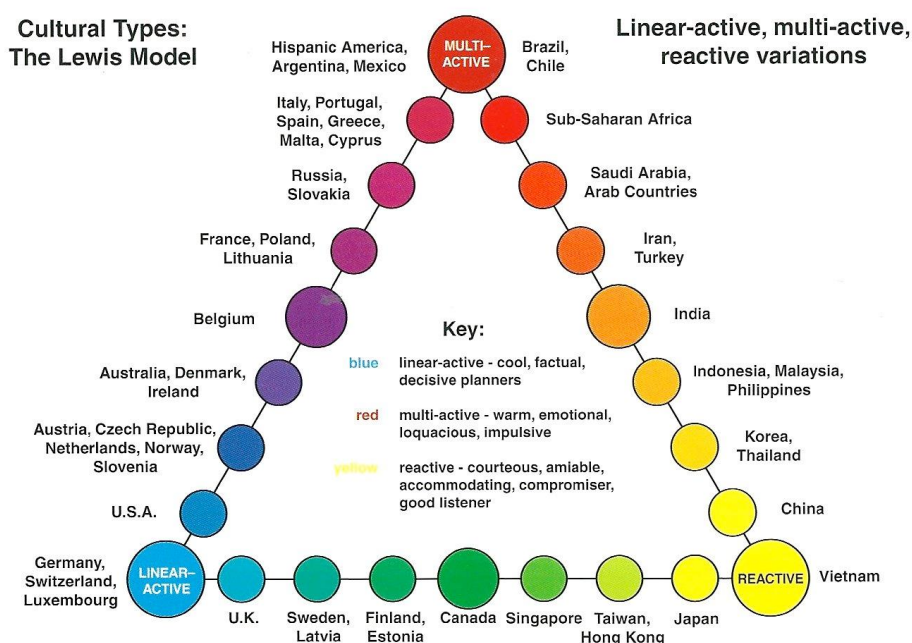


Рис. 1.1. Типология культур Ричарда Льюиса

Третий шаблон управленческого поведения образуют реактивные культуры. Эти представители придают наибольшее значение уважению, вежливости, предпочитают молча и с уважением слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. Представители данного типа культуры интровертивны, молчаливы, почтительны, пунктуальны, ориентированы на работу, внимательны к происходящему, они подстраиваются под график партнёра и берегут его

репутацию, избегают конфронтации, имеют едва уловимую жестикуляцию и мимику. Это японцы, китайцы, вьетнамцы, корейцы, малазийцы, финны.

Таблица 1.1

Особенности деловых культур в соответствии с типологией Р. Льюиса

Критерий	Деловая культура и стиль поведения		
	Моноактивные (американцы)	Полиактивные (русские и итальянцы)	Реактивные китайцы
Рабочий график	В данное время делают только <i>одно дело</i>	Делают одновременно <i>несколько дел</i>	Реагируют <i>по ситуации</i>
Планирование	<i>Систематически</i> планируют будущее	Планируют только <i>в общих чертах</i>	Сверяют только <i>с общими принципами</i>
Рабочий процесс	Разбивают проекты <i>на этапы</i>	Дают проектам <i>пересекаться</i>	Рассматривают <i>картину в целом</i>
Изменение планов	<i>Строго</i> придерживаются планов	<i>Меняют</i> планы	Вносят <i>лёгкие коррективы</i>
Отношение к работе	Бесстрастны	Эмоциональны	Ненавязчиво заботливы
Поведение в споре	В споре опираются <i>на логику</i>	В споре <i>эмоциональны</i>	<i>Избегают</i> конфронтации
Поведение в беседе	<i>Редко</i> перебивают	<i>Часто</i> перебивают	<i>Не перебивают</i>
Поведение в целом	<i>Сдержанная</i> жестикуляция и мимика	<i>Эмоциональная</i> жестикуляция и мимика	<i>Едва уловимая</i> жестикуляция и мимика

Для изучения национальной культуры как базового фактора организационного поведения Г. Хофстеде предложил использовать параметры, представляющие собой такие характеристики поведения:⁴¹

- *Дистанция власти*: допустимая степень неравенства между людьми с точки зрения влияния на принимаемые решения;
- *Индивидуализм / коллективизм*: характеризует степень, с которой сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не как члены той или иной группы;
- *Маскулинность / феминность*: общества с жестким традиционным разделением и закреплением социальных ролей и трудовых функций между

⁴¹ Хофстеде, Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур [Текст] / Г. Хофстеде. Воронеж: Язык, коммуникация и социальная среда. – 2014. 41. с. // Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2

мужчинами и женщинами Г. Хофстеде назвал маскулинными, а общества со слабым разделением ролей – фемининными;

- *Приемлемость неопределенности*: степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации;
- *Долгосрочная и краткосрочная ориентация*: стратегическое мышление определяет краткосрочную или долгосрочную ориентацию на будущее, ориентированность на решение стратегических, долгосрочных целей, желание заглядывать в будущее;
- *Допущение*: является мерой счастья, степенью удовлетворения простыми радостями жизни. «Допускающие» общества осознают собственный контроль над своей жизнью и эмоциями, а «сдержанные» общества полагают, что на их жизнь и эмоции оказывают влияние другие факторы.

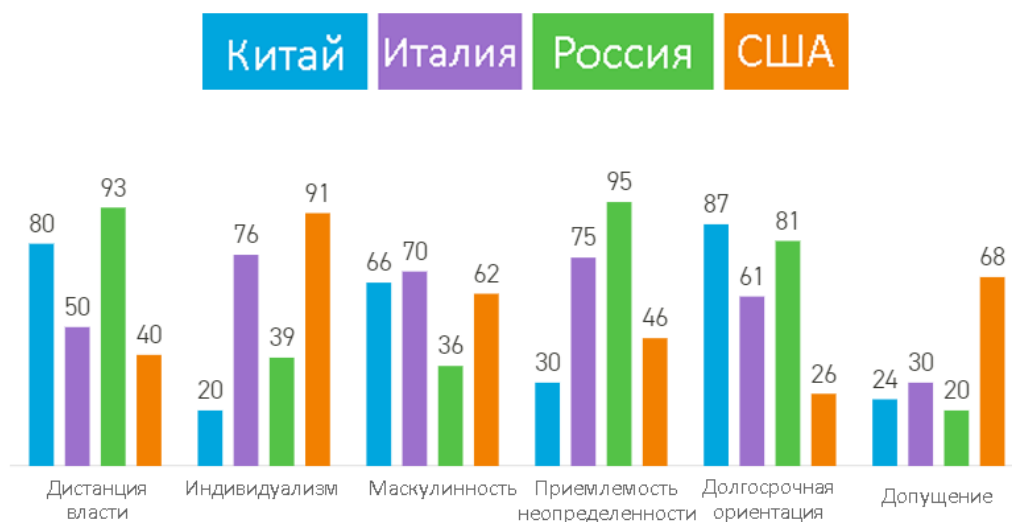


Рис. 1.2. Сравнение стран по критериям Герта Хофстеде⁴²

Поскольку в период первых исследований Хофстеде такие страны как Казахстан и Беларусь рассматривались как часть СССР, то по ним не существует отдельно рассчитанных индексов.

Индекс дистанции власти определяет восприятие власти – степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены организации ожидают и

⁴² Hofstede Insights. Country comparison. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,italy,russia,the-usa/>

допускают неравномерность распределения власти. Для культур с большой дистанцированностью от власти (Россия и Китай) характерно восприятие власти как наиболее важной части жизни, преклонение перед начальством. Для культур с малой дистанцированностью от власти (США и Италия) характерно построение отношений на основе равенства, уважения к личности.

Как противоположность коллективизму, индивидуализм определяет тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными людьми, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США и Италия); для коллективистской культуры (Китай и Россия) присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм.

Мужественность означает нацеленность на достижение результата любой ценой. Страны с большим значением этого показателя относят к «мужскому типу» (США, Италия, Китай), для них характерны такие качества как соперничество, уверенность в себе, целеустремленность, приверженность материальным ценностям. Страны с низким значением (Россия) относят к «женскому типу». Для них характерны почитание взаимоотношений, культурных ценностей, забота о качестве жизни.

Избегание неопределённости определяет степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации. Для стран с большим значением показателя избегания неопределённости (Китай, США) типично недопущение неопределённых, неясных ситуаций, стремление к установлению чётких правил поведения, доверие традициям и устоям, склонность к внутригрупповому согласию, нетерпимость по отношению к людям с иной жизненной позицией, образом мышления. Для стран с низким показателем избегания неопределённости (Россия, Италия) характерно проявление личной инициативы, приемлемость риска, спокойное принятие разногласий, иных точек зрения.

Стратегическое мышление определяет краткосрочную или долгосрочную ориентацию на будущее, ориентированность на решение стратегических, долгосрочных целей, желание заглядывать в будущее. Для культур с большими

значениями этого параметра (Китай, Россия) характерны расчётливость, упорство в достижении целей, стойкость, для культур с малым значением (Италия, США) – приверженность традициям, выполнение социальных обязательств.

Допущение по сути является мерой счастья, степенью удовлетворения простыми радостями жизни. Общества с высокими показателями допущения (США) определяются как позволяющие относительно свободное удовлетворение основных и естественных человеческих желаний, связанных с наслаждением жизнью и получением удовольствий. Низкие показатели по параметру (Китай, Италия, Россия) характеризуют общества, которые контролирует удовлетворение потребностей и регулирует его с помощью строгих социальных норм.

Таким образом, можно выявить следующие отличительные черты стран по критериям Герта Хофстеде:

Таблица 1.2

Состав и различия индикаторов культур по параметрам «Индивидуализм/Коллективизм» и «Дистанция власти»

Страны с высоким значением коллективизма	Страны с высоким значением индивидуализма	Страны с низкой дистанцией власти	Страны с высокой дистанцией власти
Предпочитают <i>традиционные взгляды без инициатив работников</i>	Предпочитают <i>современные взгляды со стимулированием инициативы работников</i>	Руководители рассматривают подчинённых как <i>подобных себе</i>	Руководители расценивают подчинённых как <i>неравных себе</i>
Эмоционально <i>зависимы</i> от компании	Эмоционально <i>независимы</i> от компании	<i>Не верят</i> , что человек может не любить работать	<i>Верят</i> , что человек может не любить работать
Индивидуальная инициатива <i>осуждается</i> обществом	Индивидуальная инициатива <i>поощряется</i> обществом	Менеджеры <i>советуются с подчинёнными</i> при принятии решений	Менеджеры принимают решения <i>на авторитарной основе</i>
<i>Неприемлемо</i> преследовать собственные цели, не заботясь о других	<i>Приемлемо</i> преследовать собственные цели, не заботясь об остальных	Постоянный надзор и контроль оценивается подчинёнными <i>негативно</i>	Постоянный надзор и контроль оценивается подчинёнными <i>позитивно</i>
Стремление к <i>послушанию и порядку</i>	Стремление к <i>лидерству и разнообразию</i>	Работники <i>не боятся</i> выражать несогласие с начальством	Работники <i>боятся</i> выражать несогласие с начальством

Акцент на принадлежность к организации: идеалом является членство в ней	Акцент на частную инициативу и достижения: идеалом является лидерство	Существует гармония между властями предрержащими и лишенными власти	Существует конфликт между властями предрержащими и лишенными власти
Самоотдача работника компании	Приоритет личной жизни работника	Ценится независимость	Ценится комфорт
Стремятся работать в крупных компаниях	Стремятся работать в небольших компаниях	Работники проявляют большую готовность к кооперации	Работники проявляют меньшую готовность к кооперации
Социальные отношения определяются по принципу «свой/чужой»	Люди испытывают потребность в личных дружеских отношениях	Возможен неформальный совет с работниками без их формального участия в процессе	Формальное участие работников в процессе возможно без неформального совета с ними
Главные цели в жизни: долг, опыт и престиж	Главные цели в жизни: удовольствие, влечение и безопасность	Смешанные настроения по поводу участия подчинённых в управлении	Идеологическая поддержка участия подчинённых в процессе управления

По данным критериям будет сформирована анкета. Её суть заключается в выявлении шаблонов поведения менеджеров различных стран, относящихся к противоположным кластерам по классификации Р. Льюиса и Герта Хофстеде.

Таблица 1.3

Состав и различия индикаторов культур по параметрам «Маскулинность/Феминность» и «Принятие неопределённости»

Страны с высоким уровнем маскулинности	Страны с высоким уровнем феминности	Страны, принимающие неопределённость	Страны, отвергающие неопределённость
Единственное, что значимо в жизни – успех	Качество жизни является важным моментом	Жизнь сегодняшним днём	Большая забота о будущем
Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различия между полами не влияют на занятие властных позиций	Возможность нарушения установленных правил из прагматических соображений	Невозможность нарушения правил
Мужчина должен зарабатывать, а женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей	Менеджеры охотнее принимают индивидуальные и рискованные решения	Менеджеры неохотно принимают индивидуальные решения и решения в условиях риска

Важным является наличие денег и хороших материальных условий	Важным является наличие окружения и стабильности	Работники с универсальным образованием, характерен общий подход, плюрализм мнений	Большее число узких специалистов, всё должно быть унифицировано
Надо стремиться всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, без попыток казаться лучше других	Меньший разрыв между поколениями	Высокие посты занимают более пожилые люди
Решения принимаются на основе рационального размышления	Решения принимаются на основе интуиции	Оптимизм работников по поводу мотивов деятельности компании	Пессимизм работников по поводу мотивов деятельности компании
Независимость	Приветствуется солидарность	Большая склонность к риску	Меньшая склонность к риску
Жизнь ради работы	Работать, чтобы жить	Иностранцы допускаются в качестве менеджеров	Подозрительное отношение к иностранцам в качестве менеджеров

Таблица 1.4

Состав и различия индикаторов культур по параметру «Краткосрочная и долгосрочная ориентация»

Страны, живущие по принципу краткосрочной ориентации	Страны, живущие по принципу долгосрочной ориентации
Уважение к традициям	Адаптация традиций к современному контексту
Уважение к социальным и статусным обязательствам; выполнение их любой ценой	Ограниченное уважение к социальным и статусным обязательствам
Социальная конкуренция, ведущая к перерасходам	Экономия, бережливость и запасливость в отношении ресурсов
Низкий уровень сбережений, малые инвестиции в развитие	Высокий уровень сбережений, достаточные инвестиционные возможности
Ожидание быстрого результата	Терпеливость в ожидании результата
Можно “идти на всё, лишь бы сохранить лицо”	Желание подчиняться со знанием дела
Интерес к поиску правды	Заинтересованность в уважении требований добродетели

По результатам данного исследования будут определены шаблоны поведения управленцев, представляющих различные культурные группы и уязвимые стороны кросс-культурных коммуникаций в управленческой среде. После этого этапа будут разработаны предложения по их устранению.

Таким образом, итоговыми моментами по первой главе можно назвать следующие аспекты:

1. Кросс-культурный менеджмент рассматривается как деятельность, осуществляемая на пересечении культур. Он включает в себя создание благоприятных условий для коммуникаций и труда для представителей разных культур;
2. Ключевыми задачами кросс-культурного менеджмента считается создание, развитие и управление технологиями культурного разнообразия, а также последовавшее за этим формирование и развитие «межкультурных» менеджеров для повышения эффективности организации в условиях глобализации;
3. Американские транснациональные компании стали первыми организациями, кто начал исследовать межкультурные различия в управленческой практике. Потребность в изучении появилась в 1950-х годах XX века. Этому предшествовали досрочные возвращения сотрудников из зарубежных командировок в связи с адаптационными и коммуникативными проблемами. Данные проблемы приводили к снижению эффективности работы;
4. Кросс-культурный менеджмент как направление управленческих наук формировался в три этапа. Первый этап связан с исследованиями проблематики в связи с возросшей интеграцией национальных компаний на рынки других государств. На втором этапе происходило развитие теорий корпоративных культур, связанное с проблемами международного разделения труда. На заключительном этапе на первое место вышли исследования по управлению культурным разнообразием;
5. Основными типами коммуникации, на которых строится всё взаимодействие между оппонентами, являются вербальная и невербальная коммуникация. Вербальная коммуникация заключается в языковом общении, выражающемся в обмене мыслями, информацией, эмоциями между собеседниками. Невербальная коммуникация представляет собой

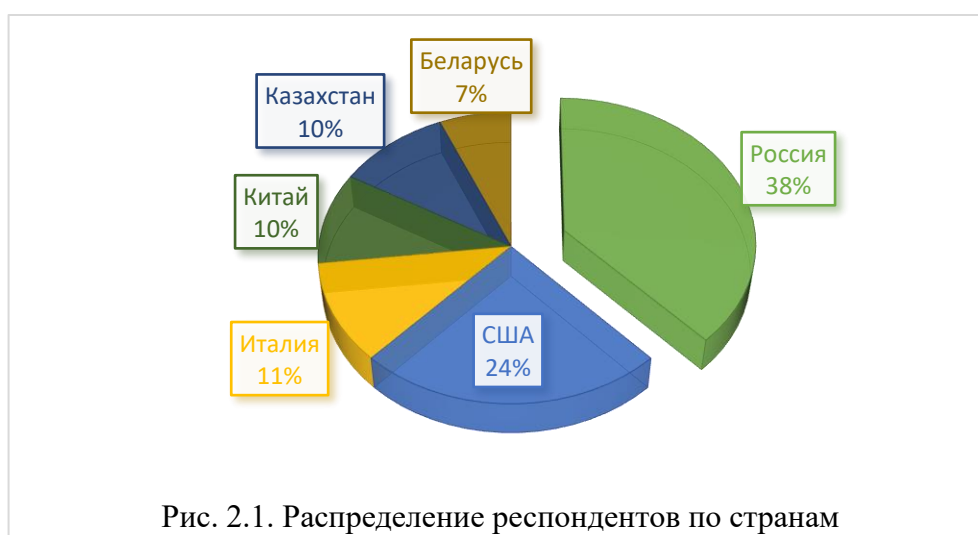
совокупность неязыковых средств, символов и знаков, используемых для передачи информации и сообщений в процессе общения;

6. Сотрудники-экспаты являются носителями особенного багажа знаний, передают накопленный опыт, информацию о рынках и странах, где представлены компании-конкуренты. Это узкий ряд мобильных специалистов, готовых к релокации в различные регионы в зависимости от потребностей компании. При участии иностранных специалистов выстраивается общая корпоративная культура в представительствах международных компаний, происходят крупные изменения в подходах к работе с людьми, развитию нового поколения менеджеров как в компании, так и отрасли в целом;
7. Для изучения особенностей кросс-культурных управленческих особенностей выбраны типологии Ричарда Льюиса и Герта Хофстеде. Их исследования станут основой для создания анкеты, которая будет распространена среди менеджеров России, США, Китая и Италии. Целью исследования является определение уязвимых сторон кросс-культурных коммуникаций в управленческой среде и развитие системы деловых кросс-культурных коммуникаций с учётом национально-культурных особенностей.

2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТИПОЛОГИЙ РИЧАРДА ЛЬЮИСА И ГЕРТА ХОФСТЕДЕ

2.1. Сравнительная характеристика деловых культур РФ, США, Китая, Италии, Казахстана и Беларуси по критериям Ричарда Льюиса

Целью исследования является изучение особенностей деловых культур в соответствии с типологиями Герта Хофстеде и Ричарда Льюиса на примере России, США, Китая и Италии. В процессе анкетного опроса были получены ответы от представителей Казахстана и Беларуси. Всего в опросе приняли участие 26 американцев (24%), 41 российский управленец (38%), 12 итальянских менеджеров (11%), 11 представителей Китая (10%). Помимо представителей ранее заявленных стран, на вопросы анкеты ответили 11 менеджеров из Казахстана (10%) и 7 респондентов из Беларуси (7%). Было получено 46 ответов от женщин (43%) и 62 – от мужчин (57%).



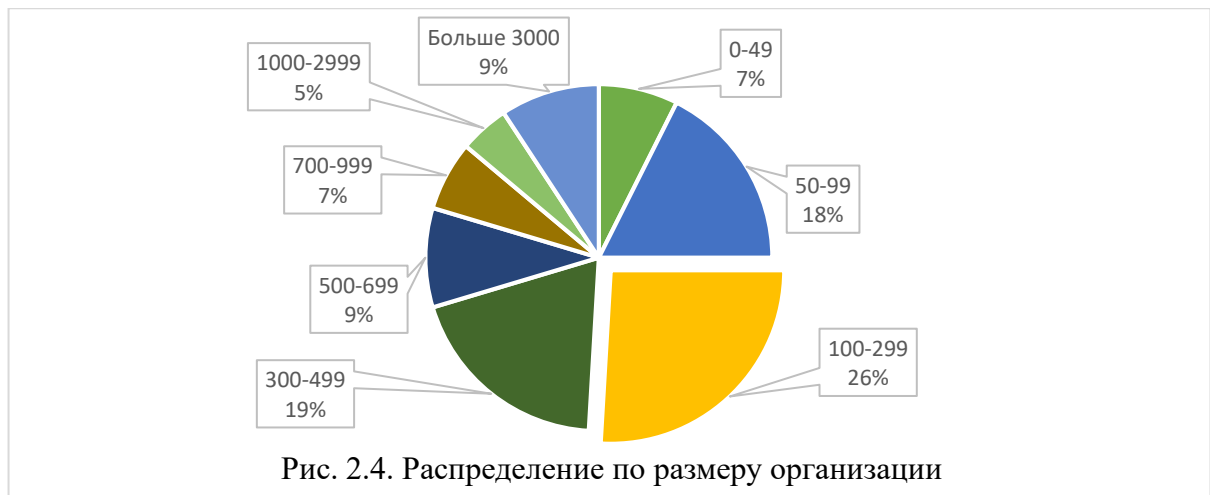
Возрастное распределение респондентов показало преобладание ответов от категории «35-39» – 28 человек (26%). 25 респондентов (23%) вошли в группу «40-44», 21 (19%) представитель возрастов 30-34.



Респонденты указывали отрасль их компании. Преобладающее количество ответивших работает в сфере строительства – 17 респондентов (16%). По 12 (11%) ответов было получено от сотрудников ресторанного и гостиничного дела, по 10 (9%) – от представителей здравоохранения и государственных органов.



Критерием, позволяющим определить размер организации, стала численность. Респонденты указывали приблизительное количество сотрудников, работающих в компании. Чаще всего респонденты отвечали 50, 100 или 200, однако были ответы 1000, 2000, 5000 и даже 18000.



Первый блок анкеты связан с классификацией Ричарда Льюиса. Он позволил выяснить, к какому типу культуры относятся респонденты – моноактивному, полиактивному или реактивному.

При ответе на вопрос «По какому плану Вы предпочитаете строить рабочий процесс?» 20 (77%) американцев ответили, что делать в одно время одно дело. Это соответствует критерию Льюиса и относит представителей США к моноактивной культуре. Свою полиактивность подтвердили представители России (63%), Италии (67% и Беларуси (71%) – они предпочитают делать параллельно несколько дел. Соответствие с типологией Льюиса показали две реактивные культуры – Китай и Казахстан. Большинство представителей этих культур действуют по ситуации – 64% китайцев и 55% казахов.



При ответе на вопрос «В чём для Вас заключается процесс планирования?» были выявлены первые отклонения от типологии Р. Льюиса. Представители США в большинстве (81%) ответили, что видят суть планирования в систематическом

процессе. Этот же вариант выбрало 29 русских (71%), 8 итальянцев (67%) и 4 белоруса (57%), но по типологии эти представители этих стран предпочитают планировать будущее в общих чертах. Это может говорить о том, с течением времени взгляды людей меняются и отличаются от тех, которых придерживались респонденты первых опросов Льюиса. Полное соответствие типологии показали представители реактивной культуры – китайцев (82%) и казахов (73%).

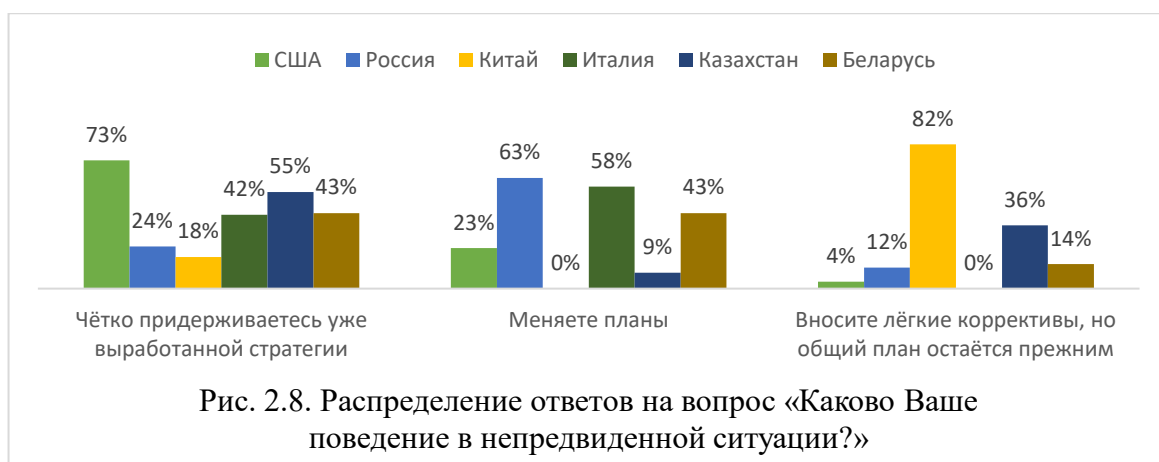


При анализе распределения ответов на вопрос «Как вы предпочитаете строить процесс выполнения одного задания?» преобладающее число американцев выбрали вариант в соответствии с типологией: 22 человека (85%) предпочитают разбивать проект на этапы и осуществлять их последовательно. Представители России (66%), Италии (67%) и Беларуси (86%) позволяют проектам или их этапам пересекаться, что также соотносится с критериями Ричарда Льюиса. Подавляющее число китайцев (64%) рассматривают картину проекта в целом: процесс работы идёт и неважно, в какой последовательности. Небольшая аномалия была замечена в ответ респондентов из Казахстана. По типологии Льюиса они относятся к реактивным культурам, а это значит, что их ответы должны быть близки к ответам китайцев. В данном вопросе произошло разделение: по 36% выбрали вариант «Разбивать проект на этапы и осуществлять их последовательно» и «Рассматривать картину в целом: процесс работы идёт и неважно, в какой последовательности», 28% «Давать этапам проекта пересекаться». Это отклонение от типологии можно объяснить тем, что в период первых исследований Ричарда Льюиса Казахстан входил в состав СССР, а значит влияние других народов было больше. После

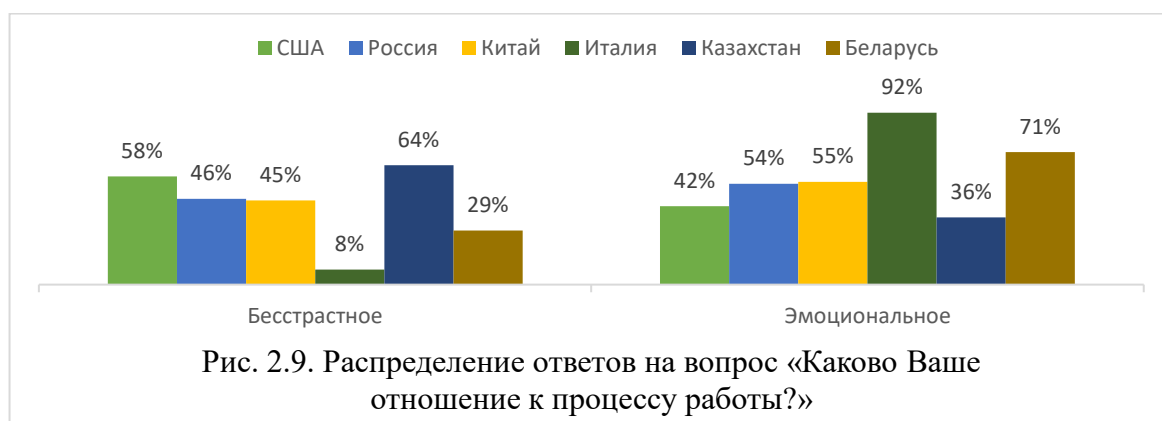
выхода из состава Союза представители этой страны стали формировать собственный подход к работе.



В распределении ответов на вопрос «Каково Ваше поведение в непредвиденной ситуации?» также было отмечено отклонение от типологии Льюиса. Представители США вновь ответили в соответствии с критериями – 73% (19 человек) всё равно будут придерживаться выработанной стратегии. Ответы 82% китайцев подтверждают типологию. При этом ответы представителей Беларуси и Казахстана отличаются от ожидаемых. 55% казахов выбрали вариант «Чётко придерживаетесь уже выработанной стратегии», что характерно для моноактивных культур. Почти равно разделение ответов было отмечено у представителей Беларуси – по 43% опрошенных либо также чётко придерживаются планов, либо меняют их (что более свойственно полиактивным культурам). Это также можно объяснить близость стран в прошлом, когда все они принадлежали одному государству. От представителей России и Италии были получены ожидаемые ответы – перевес у варианта «Меняете планы», что характерно для полиактивных культур.

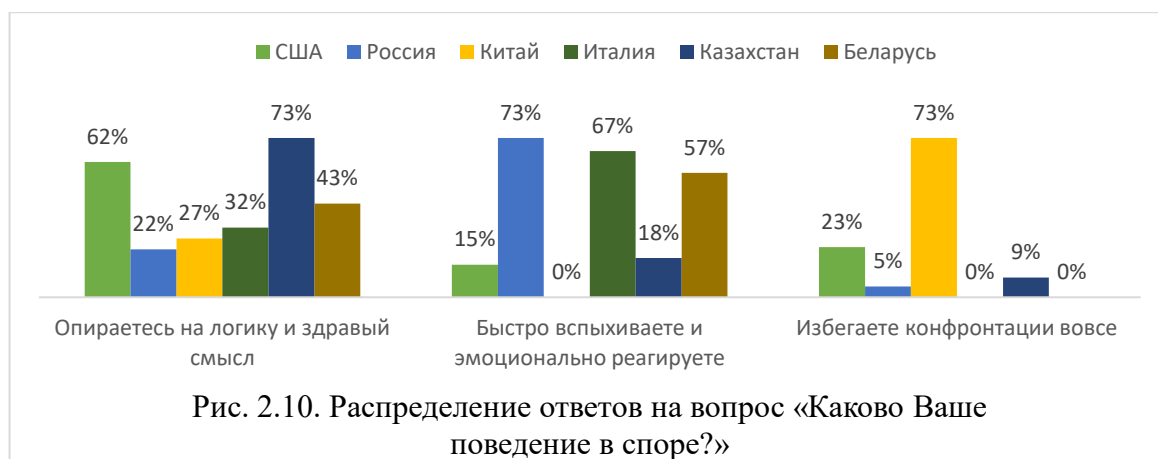


Интересное распределение ответов было отмечено на вопрос «Каково Ваше отношение к процессу работы?». Преобладающее количество итальянцев (92%) и белорусов (71%) относятся к работе эмоционально и со всей душой. Представители Казахстана в большинстве своём (64%) относятся к работе бесстрастно, что соответствует критериям Льюиса. Ещё это можно объяснить сдержанностью как отличительной чертой нации. Ответы представителей других стран разделились почти поровну – колебания составили 5-7%. Это можно объяснить тем, что отношение к процессу определённой работы зависит от отношения к рабочему процессу в целом. Люди не всегда работают в той организации, в которой хотели, занимают не ту должность, о которой мечтали. Эти переживания становятся фундаментом для эмоционального отношения к рабочему процессу.



Ответы на вопрос «Каково Ваше поведение в споре?» в большей степени коррелируются с типологией Льюиса. Так 62% представителей США опираются на логику и здравый смысл в споре, когда все полиактивные культуры выбрали вариант «Быстро вспыхиваете и эмоционально реагируете» – 73% русских, 67% итальянцев и 57% белорусов. Подтвердили сдержанность реактивных культур

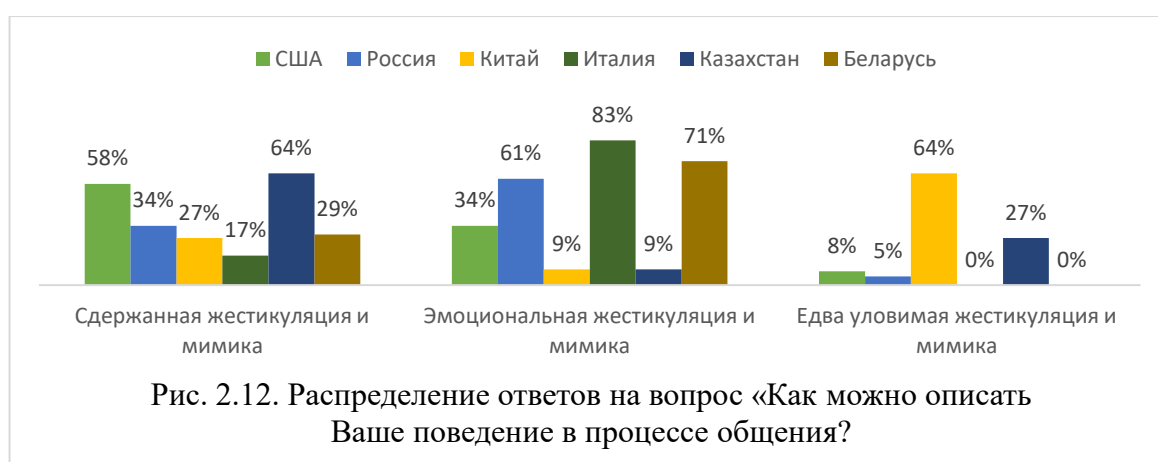
китайцы – 73% опрошенных предпочитают избегать конфронтации вовсе, остальные 27% опираются на логику и здравый смысл. Небольшое отклонение от ожидаемых результатов показали ответы представителей Казахстана. 73% опрошенных выбрали вариант «Опираетесь на логику и здравый смысл», что в большей мере соответствует моноактивным культурам, чем реактивным. Это можно объяснить сдержанностью в эмоциях, присущей как моноактивным американцам, так и рассматриваемым казахам.



Ответы на вопрос «Каково Ваше поведение в разговоре?» показали ожидаемый результат. 69% американцев ответили, что редко перебивают при общении, 61% русских, 57% белорусов и 50% итальянцев – часто перебивают, а 72% китайцев – вообще не перебивают в разговоре. 73% казахов редко перебивают в разговоре, что вновь соответствует поведению моноактивных культур. Это отклонение опирается на воспитание людей, а также период опросов, поскольку первые исследования Ричарда Льюиса проводились более чем полвека назад.



На вопрос об эмоциональной стороне поведения в разговоре большинство респондентов ответили в соответствии с типологией, но и в этом случае были отклонения. 58% американцев 64% казахов характеризуют своё поведение в процессе разговора как сдержанное. 61% русских, 83% итальянцев и 71% белорусов описывают своё поведение как эмоциональное, а 64% китайцев выбрали для описания вариант «едва уловимая жестикуляция и мимика». Отклонения по данному вопросу являются наиболее очевидными, поскольку эмоциональность в общении характеризуется не в большей части темпераментом человека, а его национальной составляющей, хоть она также играет роль в этом.



Подводя итоги анализа по первому блоку анкеты, основывающегося на типологии Ричарда Льюиса, можно отметить следующие отклонения от его критериев:

1. «В чём для Вас заключается процесс планирования?». Представители полиактивной градации – 71% русских, 67% итальянцев и 57% белорусов – выбрали вариант «Систематическое планирование будущих дел», относящийся к характеристике моноактивных культур. На данном этапе это отклонение объясняется изменением взглядов с течением времени;
2. «Как вы предпочитаете строить процесс выполнения одного задания?». Представители Казахстана как реактивной культуры в равных долях (по 36%) выбрали варианты «Разбивать проект на этапы и осуществлять их последовательно» и «Рассматривать картину в целом: процесс работы идёт и неважно, в какой последовательности», свойственные для моно и реактивных

культур соответственно. 28% отметили полиактивный вариант «Давать этапам проекта пересекаться». Это отклонение от типологии можно объяснить тем, что в период первых исследований Ричарда Льюиса Казахстан входил в состав СССР, а значит влияние других народов было больше. После выхода из состава Союза представители этой страны стали формировать собственный подход к работе;

3. «Каково Ваше поведение в непредвиденной ситуации?». 55% казахов выбрали вариант «Чётко придерживаетесь уже выработанной стратегии», что характерно для моноактивных культур. Почти равное разделение ответов было отмечено у представителей Беларуси – по 43% опрошенных либо также чётко придерживаются планов, либо меняют их (что более свойственно полиактивным культурам). Это также можно объяснить близостью стран в прошлом, когда все они принадлежали одному государству;
4. Интересное распределение ответов было отмечено на вопрос «Каково Ваше отношение к процессу работы?». Преобладающее количество итальянцев (92%) и белорусов (71%) относятся к работе эмоционально и со всей душой. Представители Казахстана в большинстве своём (64%) относятся к работе бесстрастно, что соответствует критериям Льюиса. Ещё это можно объяснить сдержанностью как отличительной чертой нации. Ответы представителей других стран разделились почти поровну – колебания составили 5-7%. Это можно объяснить тем, что отношение к процессу определённой работы зависит от отношения к рабочему процессу в целом. Люди не всегда работают в той организации, в которой хотели, занимают не ту должность, о которой мечтали. Эти переживания становятся фундаментом для эмоционального отношения к рабочему процессу;
5. «Каково Ваше поведение в споре?». 73% казахов выбрали вариант «Опираетесь на логику и здравый смысл» в вопросе, что в большей мере соответствует моноактивным культурам, чем реактивным. Это можно объяснить сдержанностью в эмоциях, присущей как моноактивным американцам, так и рассматриваемым казахам;

6. «Каково Ваше поведение в разговоре?». 73% казахов редко перебивают в разговоре, что вновь соответствует поведению моноактивных культур, а не реактивных, которыми они являются. Это отклонение опирается на воспитание людей, а также период опросов, поскольку первые исследования Ричарда Льюиса проводились более чем полвека назад;
7. «Как вы описываете свою жестикуляцию и мимику в процессе разговора?». 64% казахов характеризуют своё поведение в процессе разговора как сдержанное, что не свойственно реактивной культуре. Отклонения по данному вопросу являются наиболее очевидными, поскольку эмоциональность в общении характеризуется не в большей части темпераментом человека, а его национальной составляющей, хотя она также играет роль в этом.

На данном этапе исследования все отклонения от типологии можно объяснить двумя причинами: разница взглядов поколений и годах опросов, а также личные качества респондентов, которые могли формироваться под влиянием различных факторов. Тем не менее, особо ярких отклонений от типологии по опорным странам исследования (США, Россия, Китай, Италия) обнаружено не было, что позволяет сделать вывод о малой изученности деловых культур Беларуси и Казахстана.

2.2. Сравнительная характеристика типологий культурных измерений РФ, США, Китая, Италии, Казахстана и Беларуси по критериям Герта Хофстеде: индивидуализм / коллективизм, дистанция власти

Второй блок анкетного опроса основывался на Типологии культурных измерений, разработанной Гертом Хофстеде. Она описывает влияние культуры общества на индивидуальные ценности людей, и как эти ценности влияют на их поведение. Типология основана на идее о том, что ценность может быть распределена по шести измерениям культуры. К этим измерениям относятся:

дистанцированность от власти, индивидуализм / коллективизм, маскулинность / феминность, избегание неопределённости, ориентация во времени и допущение.

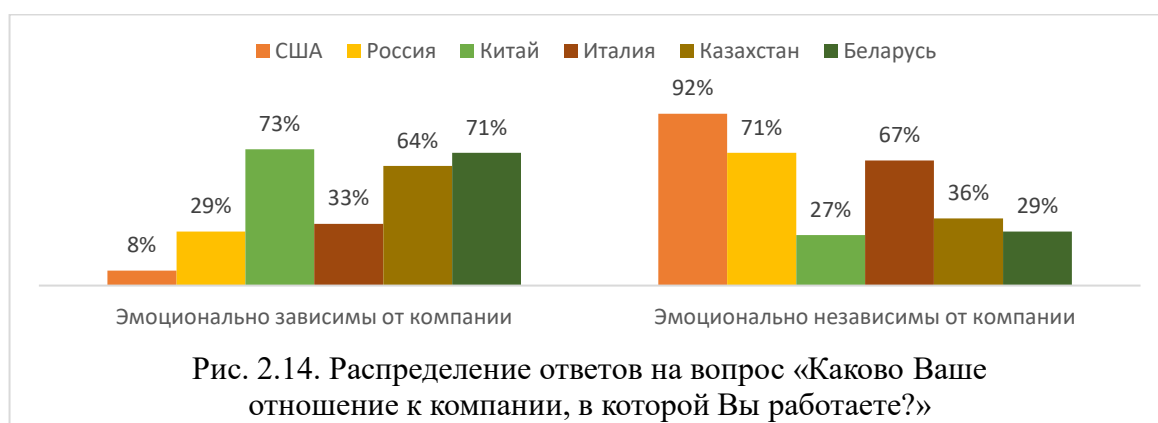
Интенсификация культурной чувствительности способствует повышению эффективности взаимодействия сотрудников из разных стран. Общение является одной из главных проблем для профессионалов, которые работают на международном уровне. Кросс-культурная коммуникация требует быть в курсе культурных различий, поскольку, что считается приемлемым в одной стране, может ввести в заблуждение или оскорбить в другой. При работе в международных компаниях, менеджеры должны обеспечивать обучение сотрудников для повышения чувствительности к культурным различиям, развития нюансов практики деловой культуры.

Суть этого блока в опросе заключается в том, чтобы подтвердить или опровергнуть культурные индексы, выявленные Гертом Хофстеде в период своих исследований. По его типологии к странам с высоким показателем индивидуализма относятся США и Италия, поэтому распределение ответов на вопрос «Каких взглядов Вы придерживаетесь в работе?» оказалось ожидаемым. 81% американцев и 75% итальянцев придерживаются современных взглядов со стимулированием работников и их инициативы. К странам с низким показателем индивидуализма или высоким уровнем коллективизма относятся Китай, Россия, Казахстан и Беларусь. Это также подтвердили результаты анкетного опроса. 73% китайцев и 75% казахов придерживаются традиционных взглядом без инициатив. Небольшой перевес в сторону этого же варианта показало распределение ответов представителей России и Беларуси – 54% и 57% соответственно.



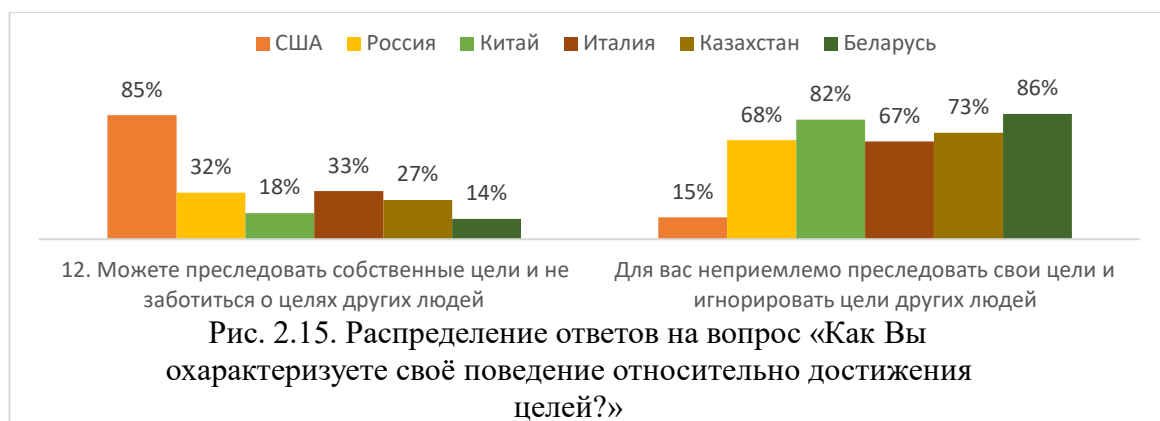
Рис. 2.13. Распределение ответов на вопрос «Каких взглядов Вы придерживаетесь в работе?»

На вопрос об эмоциональной зависимости от компании были получены ответы, частично соответствующие типологии. 92% американцев и 67% итальянцев эмоционально независимы от компании. 73% китайцев, 71% белорусов и 64% казахов эмоционально зависят от компании, в которой работают. Небольшое отклонение оказали представители России. Представляя страны с высоким уровнем коллективизма 71% респондентов дали ответ, свойственный для индивидуалистских стран – «эмоционально независимы от компании». Это объясняется тем, что для многих российских сотрудников работа является, в первую очередь, местом для получения заработка, а уже потом источником положительных эмоций.



Для культур с высоким уровнем индивидуализма на вопрос «Как Вы охарактеризуете своё поведение относительно достижения целей?» характерен ответ «Могу преследовать собственные цели и не заботиться о других». Это подтвердили 85% опрошенных американцев. Итальянцы, также имеющие высокое значение по этому критерию, в большинстве своём (67%) выбрали вариант «Неприемлемо преследовать свои цели и игнорировать цели других людей». Этот ответ выбрала преобладающая часть представителей остальных стран: 68% русских, 73% казахов, 82% китайцев и 86% белорусов. Такое распределение объясняется по большей части моральными качествами респондентов, а также присущей большинству европейских стран политикой взаимопомощи. Ещё одним объяснением этого отклонения относительно Италии можно считать тяжёлую эпидемиологическую ситуацию в стране. Это повлияло на все сферы жизни, а

также изменило отношение людей к ряду жизненных аспектов, в том числе и отношение к достижению целей.

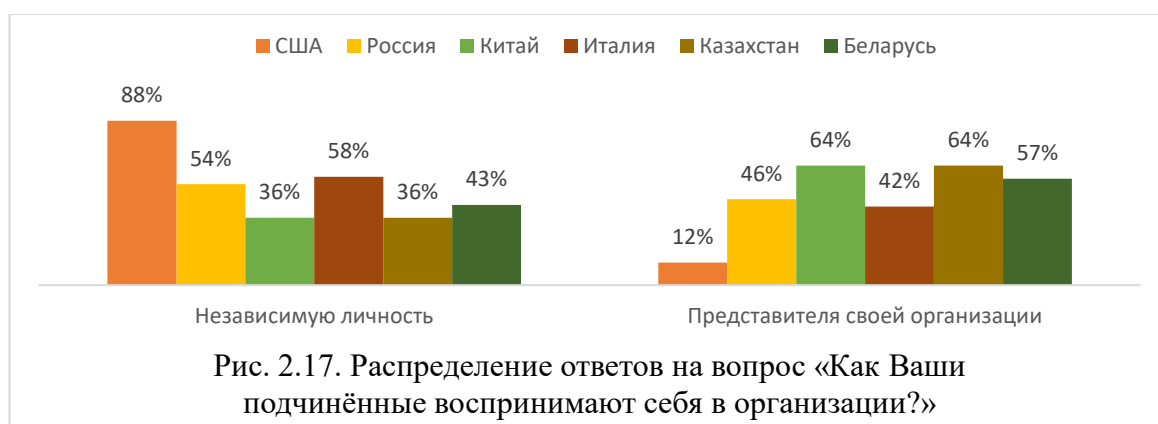


Распределение ответов в соответствии с типологией было отмечено на вопрос «На что смещён акцент в Вашей компании?». Страны с высоким уровнем индивидуализма – США и Италия – в большинстве выбрали вариант «На частную инициативу и достижения; идеалом является лидерство»: 77% и 67% соответственно. Ответы представителей стран с высоким уровнем коллективизма также показали корреляцию с типологией Хофстеде: 55% казахов, 71% белорусов и 73% китайцев ответили, что в их компаниях акцент смещён на принадлежность к организации, а идеалом считается членство в ней. Почти поровну разделились ответы русских с небольшим перевесом в сторону индивидуалистского варианта – 49% и 51%. Это можно объяснить внутренним устройством компании: где-то корпоративная культура развита сильнее и командная работа считается идеалом, в других организациях идёт упор на личные достижения.

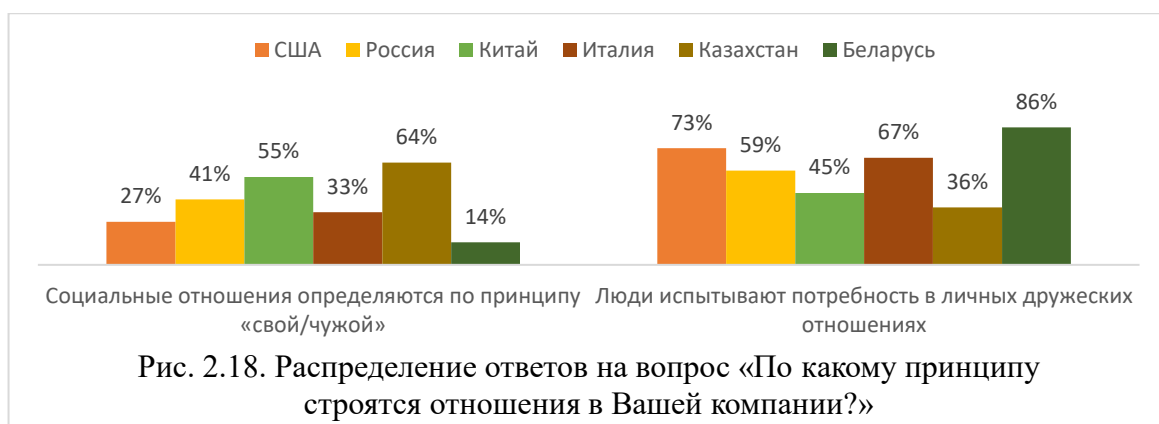


Распределение ответов на вопрос «Каково Ваше отношение к компании, в которой Вы работаете?», частично связано с рисунком 2.14, поскольку

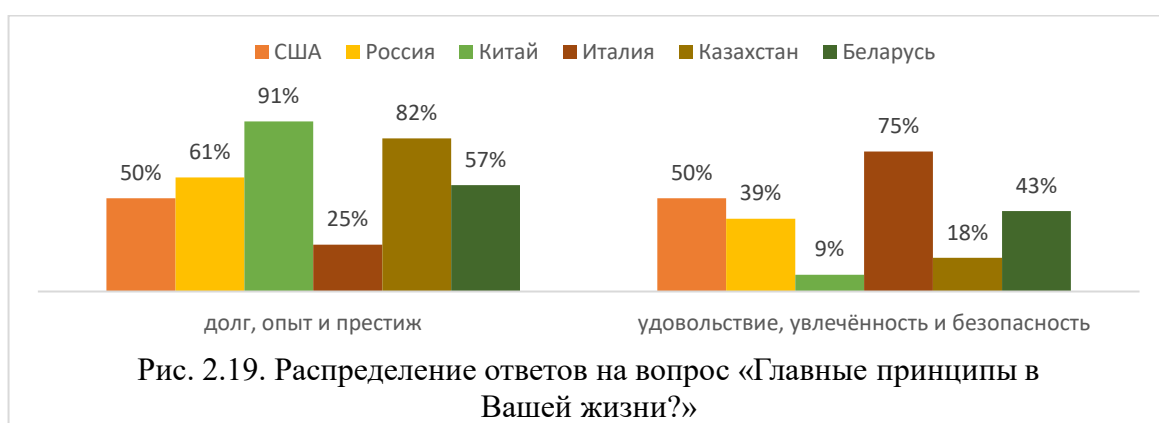
эмоциональная зависимость напрямую связана с определением себя в организации. Эмоционально независимые американцы воспринимают себя как независимую личность – 88% выбрали этот вариант. Представители ещё одной индивидуалистской страны – Италии подтвердили взаимосвязь эмоций и ощущения себя в компании: 58% итальянцев также видят себя независимыми личностями. Аналогичную связку можно заметить в ответах русских: 54% видят себя как независимую личность в компании. Страны с высоким уровнем коллективизма – Китай (64%), Казахстан (64%) и Беларусь (57%) – предпочитают видеть себя как представителей организации.



Отличные от типологии результаты показало распределение ответов на вопрос «По какому принципу строятся отношения в Вашей компании?». От США и Италии, как стран с высоким уровнем индивидуализма, ожидался перевес в сторону ответа «Социальные отношения определяются по принципу «свой/чужой»». Однако 73% американцев и 67% итальянцев выбрали вариант «Люди испытывают потребность в личных дружеских отношениях». Этому же мнению придерживаются 59% русских и 86% белорусов. Реверсивный результат показали ответы сотрудников из коллективистских стран – Китая и Казахстана. 55% китайцев и 64% казахов выбрали индивидуалистский вариант – «Социальные отношения определяются по принципу «свой/чужой»». Такое распределение может наблюдаться из-за специфики рабочего процесса. Компании в Китае практикуют систему пожизненного найма, в ходе чего сотрудники становятся «своими» и низким уровнем энтузиазма относятся к новым сотрудникам.

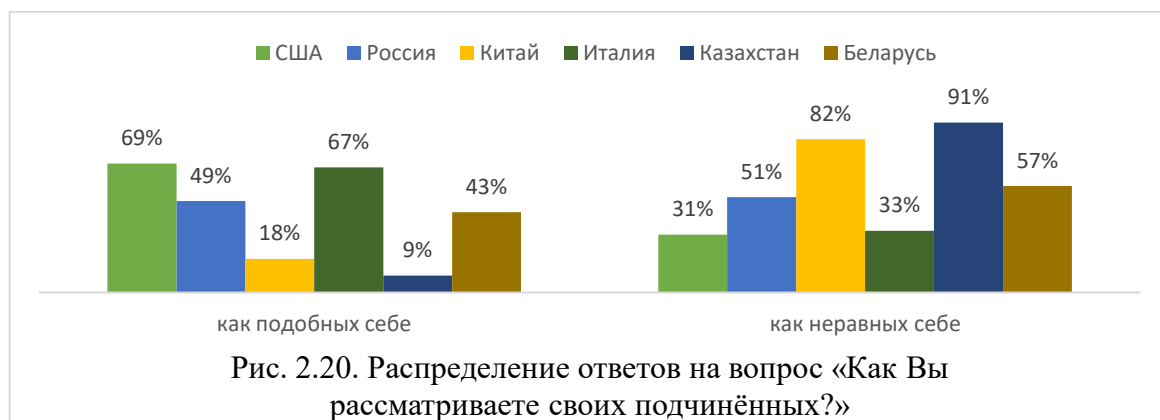


Для стран с высоким уровнем индивидуализма характерны принципы «удовольствие, увлечённость и безопасность», для коллективистских стран – «долг, опыт и престиж». Распределение ответов в некоторой мере отличалось от типологии. 75% итальянцев как представителей индивидуалистской культуры выбрали соответствующий ответ. Мнения американцев разделились поровну: 50% респондентов за ответ «удовольствие, увлечённость и безопасность», вторая половина – «долг, опыт и престиж». Это объясняется, в первую очередь, жизненными критериями самого человека, и только после этого проецируется на деловую культуру его страны. Остальные страны подтвердили типологию: 57% белорусов, 61% русских, 82% казахов и 91% китайцев выбрали коллективистский вариант «долг, опыт и престиж».

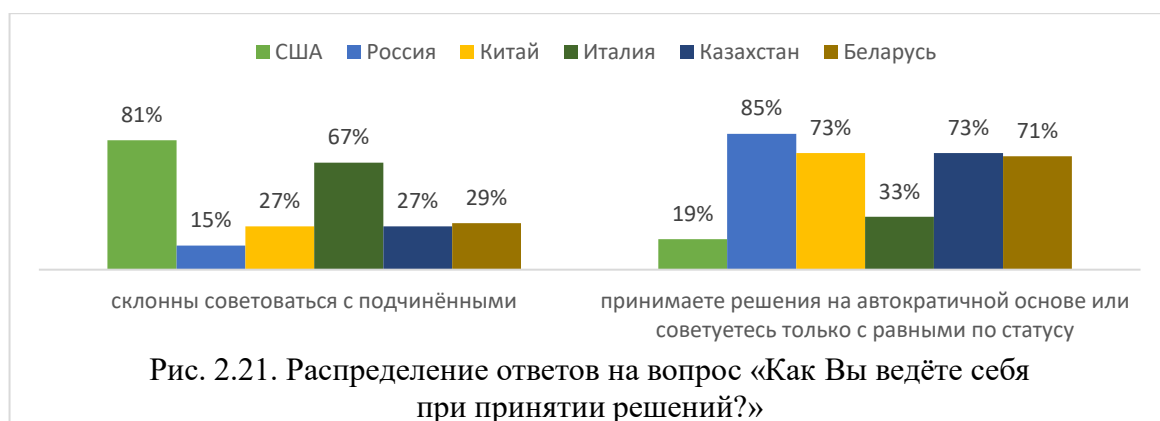


Вторым индексом деловой культуры по Хофстеде, анализируемым с помощью анкетного вопроса является дистанция власти. К странам с высоким показателем дистанции власти относятся Китай, Россия, Казахстан и Беларусь, с низким – США и Италия.

Распределение на вопрос «Как Вы рассматриваете своих подчинённых?» дало схожие с типологией результаты. 67% итальянцев и 69% американцев видят в подчинённых равных себе, что свойственно для представителей стран с низким показателем дистанции власти. 51% русских, 57% белорусов, 82% китайцев и 91% казахов воспринимают подчинённых как неравных себе. Небольшой перевес в эту сторону в ответах русских может говорить о том, что в разных компаниях применяются различные методы управления и построения системы, что напрямую влияет на восприятие сотрудников руководителями и наоборот.



Соответствие с типологией было выявлено в распределении ответов на вопрос «Как вы ведёте себя при принятии решений?». Преобладающая часть итальянцев (67%) и американцев (81%) склонны советоваться с подчинёнными, что подтверждает низкую дистанцию власти у представителей этих стран. 71% белорусов, по 73% китайцев и казахов, а также 85% русских, занимающих управляющие должности, предпочитают советоваться с коллегами по статусу или принимать решения автократично, что также подтверждает типологию этих стран.



Небольшое отклонение показало распределение ответов на вопрос «Как реагируют Ваши сотрудники, если не согласны с Вами?». Соответствие показали страны с высокой дистанцией власти – 64% казахов и 73% китайцев бояться выражать несогласие с руководством. 75% итальянцев и 88% американцев напротив, не страшатся сказать управляющему, если их что-то не устраивает. Отклонение было отмечено в ответах представителей Беларуси и России. 86% белорусов не боятся выражать несогласие с руководителем, хоть и относятся к странам с высокой дистанцией власти. В это же время 64% русских напротив бояться выражаться несогласие. Объяснением этому может стать их национальная открытость и нетерпимость к неудобствам. Прислушается ли управление к этим замечаниям – уже другой вопрос.

Почти поровну разделились ответы русских: 51% не боится выражать несогласие, 49% – наоборот. Это также можно объяснить различными темпераментами, а также уровнями терпения и нелюбовью злоупотреблению полномочиями властью имущих.

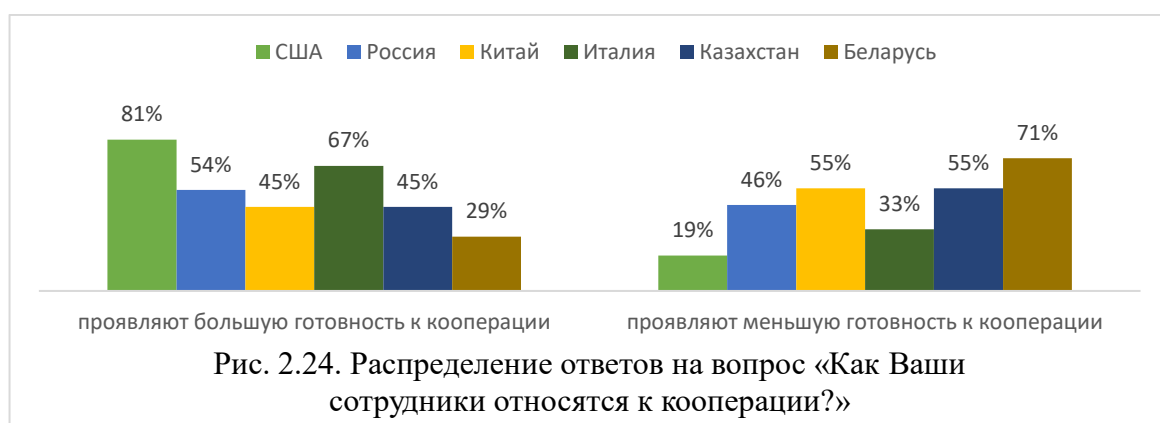


Несмотря на то, что не все респонденты представленных стран готовы высказывать недовольство, большинство управляющих ответили, что расценивают психологическую обстановку в их компаниях как гармоничную. За вариант «Существует гармония между властями и лишенными власти» ответили 57% белорусов, 58% итальянцев, 64% казахов, 74% американцев и 82% китайцев. Единственным высоким показателем в пользу ответа «Существует конфликт между властями и лишенными власти» стали ответы русских – 71%. Чаще всего это объясняется нестабильной обстановкой на рынке труда или той отрасли, в которой

функционирует компания. При появлении сложностей, отсутствия постоянной работы в коллективе начинает нарастать недовольство. В связи с приближающимся кризисом и эпидемиологической обстановкой ситуация на рынке труда далека от идеала, что порождает конфликты во многих отраслях экономики.



Представители стран с низкой дистанцией власти вновь подтвердили соответствие критериям типологии. 67% итальянцев и 81% американцев проявляют большую готовность к кооперации. Представители стран с высоким уровнем дистанции власти не были так радикальны: за исключением белорусов (71%) ответы русских, китайцев и казахов лишь немного перевесили в сторону ответа «проявляют меньшую готовность к кооперации». Преобладание того или иного ответа может зависеть от психологического климата в коллективе, отношений между сотрудниками и руководством, стабильности рабочего процесса.

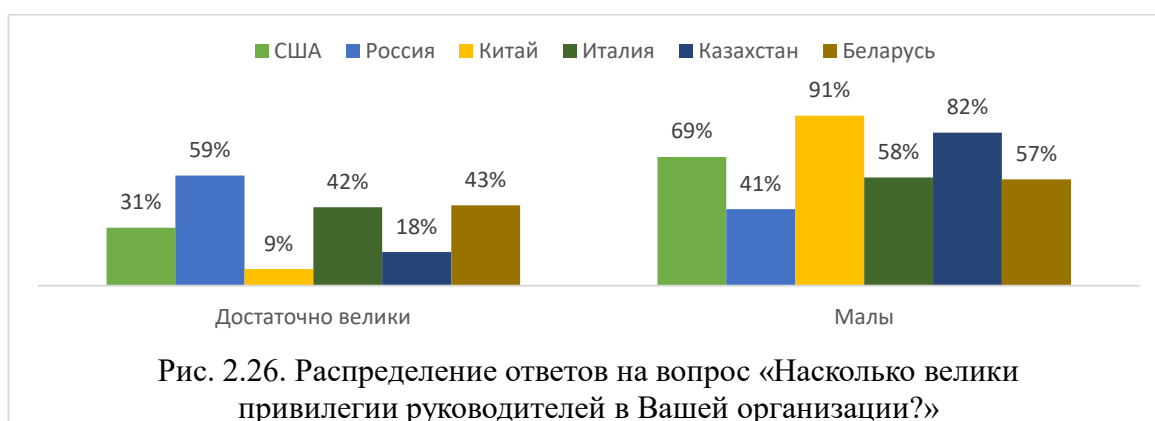


Достаточно интересное распределение было получено на вопрос «Как Вы относитесь к неравенству в обществе (ситуации, когда кто-то обладает большими привилегиями, а кто-то – меньшими?)». 10% русских, 27% казахов и американцев отозвались положительно, но больший процент ответов получил вариант

«отрицательно». 73% русских, 82% китайцев и 86% белорусов отрицательно относятся к неравенству, 67% итальянцев сохранили нейтралитет. Такое распределение может быть объяснено тем, что не всегда высокий статус или привилегии были заслужены, а могли достаться по наследству. Людей травмирует тот факт, что не всегда старания окупаются и приводят к ожидаемому результату, а иногда становятся лишь тратой сил. Также люди привыкли считать, что связи и привилегии позволяют жить лучше и обходить пути достижения заслуг и статусов «честным образом».



Вопрос о привилегиях руководителей компании косвенно связан с предыдущим вопросом о неравенстве в обществе. В данном случае 59% русских ответили, что привилегии руководителей в их компании достаточно велики, представители других стран склонились к варианту «малы». Такой перевес интерпретируется частым недовольством русского народа, который заключается в убеждении, что власть имущие имеют более лучшие условия жизни. Однако вместе с большой силой, которая есть у управленцев, приходит большой объём ответственности, которую не каждый сотрудник готов брать на себя.



Подводя итоги анализа по половине второго блока анкеты, основывающегося на типологии Герта Хофстеде, можно отметить такие отклонения от критериев:

1. «Каково Ваше отношение к компании, в которой Вы работаете?». Представители России, как страны с высоким уровнем коллективизма, дали ответ, свойственный для индивидуалистских стран – «эмоционально независимы от компании» (71%). Это объясняется тем, что для многих российских сотрудников работа является, в первую очередь, местом для получения заработка, а уже потом источником положительных эмоций;
2. «Как Вы охарактеризуете своё поведение относительно достижения целей?». 67% итальянцев, выбрали вариант «Неприемлемо преследовать свои цели и игнорировать цели других людей», что не характерно для стран с высоким уровнем индивидуализма. Такое распределение объясняется по большей части моральными качествами респондентов, а также присущей большинству европейских стран политикой взаимопомощи. Ещё одним объяснением этого отклонения относительно Италии можно считать тяжёлую эпидемиологическую ситуацию в стране. Это повлияло на все сферы жизни, а также изменило отношение людей к ряду жизненных аспектов, в том числе и отношение к достижению целей;
3. «По какому принципу строятся отношения в Вашей компании?». 73% американцев и 67% итальянцев выбрали вариант «Люди испытывают потребность в личных дружеских отношениях», несвойственных их там деловых культур. 55% китайцев и 64% казахов выбрали индивидуалистский вариант – «Социальные отношения определяются по принципу «свой/чужой»». Такое распределение может наблюдаться из-за специфики рабочего процесса. Компании в Китае практикуют систему пожизненного найма, в ходе чего сотрудники становятся «своими» и низким уровнем энтузиазма относятся к новым сотрудникам;
4. «Как реагируют Ваши сотрудники, если не согласны с Вами?». 86% белорусов не боятся выразить несогласие с руководителем, хоть и относятся

к странам с высокой дистанцией власти. Объяснением этому может стать их национальная открытость и нетерпимость к неудобствам:

5. «Как Вы оцениваете климат в компании?». Единственным высоким показателем в пользу ответа «Существует конфликт между властями и лишенными власти» стали ответы русских – 71%. Чаще всего это объясняется нестабильной обстановкой на рынке труда или той отрасли, в которой функционирует компания. При появлении сложностей, отсутствия постоянной работы в коллективе начинает нарастать недовольство. В связи с приближающимся кризисом и эпидемиологической обстановкой ситуация на рынке труда далека от идеала, что порождает конфликты во многих отраслях экономики;
6. «Как Вы относитесь к неравенству в обществе?». 10% русских, по 27% казахов и американцев отозвались положительно, но больший процент ответов получил вариант «отрицательно». 73% русских, 82% китайцев и 86% белорусов отрицательно относятся к неравенству, 67% итальянцев сохранили нейтралитет. Такое распределение может быть объяснено тем, что не всегда высокий статус или привилегии были заслужены, а могли достаться по наследству. Людей травмирует тот факт, что не всегда старания окупаются и приводят к ожидаемому результату, а иногда становятся лишь тратой сил. Также люди привыкли считать, что связи и привилегии позволяют жить лучше и обходить пути достижения заслуг и статусов «честным образом».

2.3. Сравнительная характеристика типологий культурных измерений РФ, США, Китая, Италии, Казахстана и Беларуси по критериям Герта Хофстеде: ориентация во времени, маскулинность / феминность, принятие неопределённости

Третий блок ответов описывается как долгосрочная и краткосрочная ориентация. К странам, живущим по принципу долгосрочной ориентации

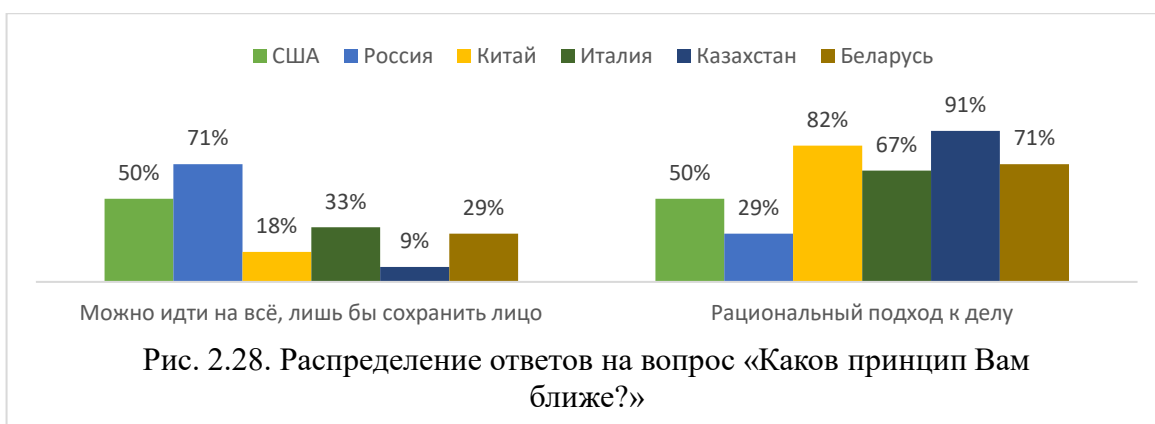
относится Китай, Россия, Казахстан и Беларусь. Италия имеет средний индекс по этому критерию Хофстеде, США – низкий.

Распределение на вопрос «Ваше отношение к ожиданию результата?» подтвердили ответы представителей США. 81% американцев ожидают быстрого результата, что характеризует страны, живущие по принципу краткосрочной ориентации. Это действительно так, поскольку американцы привыкли получать мгновенный результат, но при этом они преуспевают в отношении планирования будущего: у большинства детей с рождения существует счёт, на который перечисляются деньги для обучения. Высокий индекс долгосрочной ориентации подтвердили ответы представителей Беларуси (57%), России (66%), Китая (99%) и Казахстана (99%). Среднее значение было получено от итальянских представителей: 58% за ответ «ожидание быстрого результата» и 42% в пользу «терпеливость в ожидании результата».



Вопрос о принципах также подтвердил распределение Хофстеде. Долгосрочно ориентированные страны чаще всего выбирали ответ «Рациональный подход к делу» – 71% белорусов, 82% китайцев и 91% казахов. К такому же мнению склонилось большинство (67%) итальянцев, что отчасти подтверждает типологию, поскольку индекс представителей этой страны имеет средний показатель. При этом русские склонились к ответу «Можно идти на всё, лишь бы сохранить лицо» – его выбрал 71% респондентов, что свойственно для стран с краткосрочной ориентацией.

Мнения американцев разделились поровну. Это снова можно объяснить воспитанием и теми моральными качествами, которые заложены в человеке.



Анализ анкетных данных продолжается блоком о маскулинности и феминности представителей рассматриваемых стран. К странам с высоким показателем маскулинности относится Италия, чуть ниже индекс у Китая, Казахстана и США. Россия и Беларусь характеризуются как страны с высоким показателем феминности.

Респондентам предлагалось выбрать критерий, который точнее описывает их жизненный принцип. Итальянцы, представляющие страну с высоким уровнем маскулинности, в большинстве своём (75%) выбрали ответ, присущий странам с высоким уровнем феминности, а именно «Качество жизни является важным моментом». Такое отклонение от типологии можно объяснить сложным эпидемиологическим положением в стране, из-за чего у людей происходит переосмысление ценностей.

Преобладающее число казахов (64%), американцев (65%) и китайцев (82%) сказали, что им ближе идеология «Успех – единственное, что значимо в жизни», что является свойственным для стран с высоким уровнем маскулинности. Ещё соответствие типологии показали 83% русских и 86% белорусов, выбрав вариант «Качество жизни является важным моментом».



Отклонение от типологии было обнаружено в анализе ответов на вопрос «Каково Ваше отношение к мужским и женским ролям в обществе?». 68% русских, 71% белорусов, 73% китайцев и 82% казахов считают, что мужские и женские роли в обществе различны и должны быть чётко разделены. 54% американцев выбрали вариант, что роли одинаковы и не должны быть разделены. Мнения итальянцев разделились поровну. Такое распределение можно объяснить изменением положения женщин в обществе. В 60-70-х годах XX века, когда Хофстеде проводил исследования, женщин воспринимали, в первую очередь, как домохозяйек, не все из них имели возможность работать. В те же годы начались движения за гражданские права, в том числе за равноправие полов. Итоги тех лет можно наблюдать сейчас: всё больше женщин в США занимают управляющие должности, а роли становятся одинаковыми и не нуждаются в разделении.

Отставание от этих взглядов наблюдается в Европе и особенно на постсоветском пространстве. Женщины здесь занимают управляющие должности, но при этом отношение к социальным ролям разнится от американских взглядов.



Распределение ответов на вопрос «Какой взгляд Вам ближе?» дало отличные от типологии результаты. Маскулинные по критериям Хофстеде представители США в большинстве (77%) дали феминный ответ – «Разница между полами не влияет на занятие властных позиций». Это, как перевес в предыдущем вопросе, объясняется изменением положения женщин в обществе, а также движением за равноправие. Приоритетное количество представителей других стран – 57% белорусов, 71% русских, 75% итальянцев, 82% казахов и 91% китайцев склонились к ответу «Мужчина должен доминировать в любой ситуации».

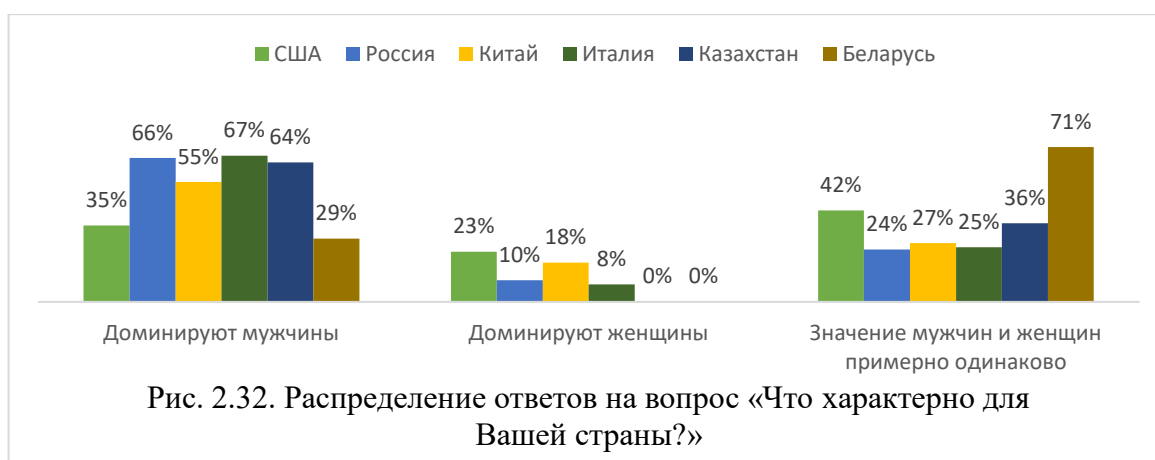
Сильный пол развивался и реализовался в условиях патриархата. Но приобретая ценные навыки и умения в важных отраслях и сферах государства, мужчины прежнего времени теряли в другом. Отсутствие понятий о домашнем хозяйстве, быте и прочих сферах жизни, отведённых исключительно женщинам, делали представителей сильного пола несамостоятельными в элементарных вопросах практической стороны жизни. Что является разительным отличием от мужчин современного мира, в котором практически не осталось места для гендерных разделений и стереотипов.

С течением времени современное общество сильно упразднило жёсткие критерии, по которым определяется образ современного мужчины. С появлением такого социального явления, как феминизм, гендерные распределения ролей стали не такими яркими.⁴³



⁴³ Ростовская Т.К. Социальные роли мужчины в современном обществе [Текст] / Т.К. Ростовская, Я.В. Шимановская // Вопросы управления. – 2018. – №2 (32). – С. 135-140

Подтверждением двух предыдущих распределений стали ответы на вопрос «Что характерно для Вашей страны?», где респондентам предлагалось выбрать, кто доминирует в обществе: мужчины, женщины или значение равно. 71% белорусов ответили, что значение примерно одинаково, здесь же оказались преобладающими ответы американцев – 42%. 55% китайцев, 64% казахов, 66% русских и 67% итальянцев ответили, что в их обществе доминируют мужчины. Это характерно для этих стран, поскольку в их обществе годами формировался образ мужчины как единоличного управляющего, добытчика и отца, ему изначально принадлежит главная позиция в семье. Исходя из этой особенности, его роль является не просто заметной, а определяющей, являющейся неоспоримой. Как правило, представитель сильного пола обладает выраженными лидерскими качествами. Эти особенности побуждают в нём ответственность за всё, что происходит с его окружением. Он требует к себе уважения и хочет, чтобы его решение было окончательным в решении важных вопросов.⁴⁴



Вопрос о приоритетности денег, материальных условий и окружения тоже подверг сомнению типологию Хофстеде. Представители Италии, имея самый высокий показатель индекса маскулинности, в равных долях выбрали варианты «Наличие денег и хороших материальных условий» и «Наличие окружения и стабильности». Причиной этому могут быть личные и принципы установки респондентов. Небольшой перевес в сторону феминного ответа (55%) об окружении и стабильности был отмечен в ответах китайцев.

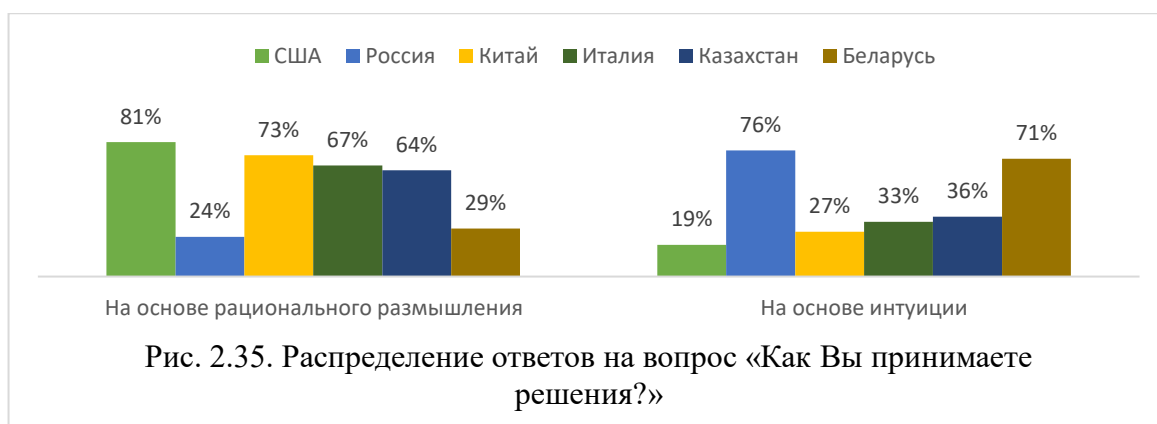
⁴⁴ Ростовская Т.К. Социальные роли мужчины в современном обществе [Текст] / Т.К. Ростовская, Я.В. Шимановская // Вопросы управления. – 2018. – №2 (32). – С. 135-140



Маскулинность своей культуры подтвердили респонденты из США. На вопрос «Какая политика поведения Вам ближе?» 65% опрошенных выбрали вариант «Надо стремиться всегда быть лучшим». Перевес в сторону этого ответ был отмечен у ещё одной маскулинной страны – 55% китайцев тоже стремятся всегда быть лучшими. Отличилась от типологии Италия: ярко выраженная по работам Хофстеде маскулинная страна, при ответе на данный вопрос в большинстве своём (67%) склонилась к варианту «Ориентация на качество», подобный результат показала другая маскулинная страна – Казахстан (55%). Феминные деловые культуры России и Беларуси подтвердили типологию – 56% и 86% соответственно.



Полное соответствие типологии показало распределение ответов на вопрос «Как Вы принимаете решения?». 76% русских и 71% белорусов при принятии решений опираются на интуицию. 64% казахов, 67% итальянцев, 73% китайцев и 81% американцев руководствуются рациональным мышлением.



Распределение ответов на завершающий вопрос блока о феминности и маскулинности культур показало отклонение от типологии. 64% русских, 67% итальянцев, 69% американцев и 100% белорусов ответили, что работают, чтобы жить. Представители только двух маскулинных стран выбрали ответ «Жизнь ради работы» – 73% казахов и 82% китайцев. Жизненному укладу и менталитету китайцев свойствен некий всеобъемный и в своём роде очень устойчивый баланс денежной экономики, трудового процесса и переживания жизни как такового. Вот несколько свидетельств: китайские торговцы традиционно склонны снижать цены за счёт более быстрого оборота капитала и довольствоваться даже незначительной прибылью; китайцы готовы работать почти круглые сутки без выходных и праздников (единственное исключение – недельный отдых на китайский Новый год); современные китайские предприниматели любят подчёркивать, что истинная мера жизненного счастья – это работа, которая одновременно приносит доход и моральное удовлетворение. Очевидным фактом является то, что китаец умеет находить интерес в любой работе и потому прилежно её выполняет. А где есть неподдельная личная заинтересованность и хорошие навыки, там легко появиться и общественному, и экономическому успеху. Отсюда и высокая конкурентоспособность китайских предприятий и магазинов там, где есть китайские общины.⁴⁵

⁴⁵ Отношение к труду в Китае. URL: <https://magazeta.com/chinese-labor/>



Заключительный блок анкеты заключается в анализе отношения респондентов к неопределённости. Китай, Казахстан и США относятся к странам с низким уровнем принятия неопределённости. Для них характерно недопущение двойственных ситуаций, соблюдение чётких правил и склонность к традициям. Россия, Италия и Беларусь относятся к странам с высоким уровнем принятия неопределённости. Им свойственно проявление инициативы, отступление от планов действия, наличие нескольких вариантов развития событий.

Для стран с высоким уровнем принятия неопределённости характерен принцип «Жить сегодняшним днём», для стран с низким показателем – «Большая забота о будущем». Распределение ответов в некоторой мере отличалось от типологии. Так респонденты только одной страны, принимающей неопределённость, подтвердили типологию – 58% итальянцев выбрали ответ «Жить сегодняшним днём». 58% американцев, 73% казахов, 78% русских, 82% китайцев и 86% белорусов предпочитают заботиться о будущем. Такое отклонение от типологии объясняется страхом людей за нестабильное будущее, отсутствие конкретики. Это объединяет представителей большинства стран.



Ещё одно отклонение от типологии было обнаружено при анализе ответов на вопрос о правилах. 80% россиян, 58% итальянцев и 57% белорусов готовы нарушить правила из прагматических соображений, что соответствует индексам Хофстеде. Однако представители ещё одной страны, принимающей неопределённость, в большинстве своём выбрали этот ответ: 62% американцев также готовы нарушать правила, если это требуется от ситуации. 82% казахов и 91% китайцев ни при каких условиях не нарушат правила, что особо свойственно для восточных стран с низким уровнем принятия неопределённости. Такое отношение может быть объяснено следующими обстоятельствами: «В своей среде китайцы твёрдо следуют правилу «Не высовывайся» и остро чувствуют свою взаимозависимость с окружающими. Главное понятие китайской этики – это «лицо», которое есть сумма социальных претензий индивида, признаваемых обществом. «Лицо» может быть маленьким или большим в зависимости от социального статуса, и его можно потерять помимо своей воли – достаточно, чтобы окружающие перестали делать жесты, часто совершенно формальные, удостоверяющие наличие «лица» у данного человека. Потерянное «лицо» нельзя восстановить собственными усилиями»⁴⁶. Из этого следует, что нарушение правил напрямую влияет на потерю лица китайского работника в обществе.



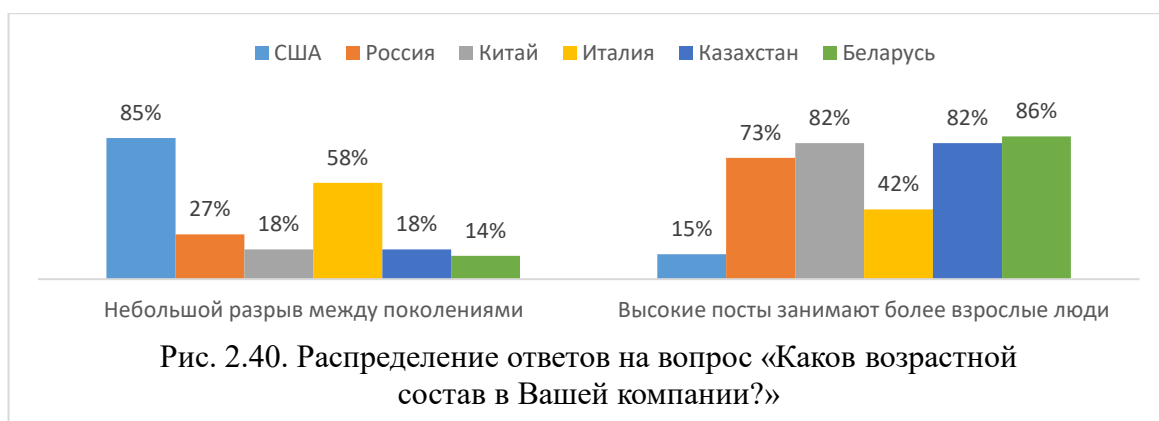
Полное соответствие типологии было отмечено в распределении ответов на вопрос «Как Вы ведёте себя в сложных ситуациях?». Все страны с низким уровнем принятия неопределённости в большинстве ответили, что неохотно принимают индивидуальные решения или решения в условиях риска – 64% казахов, 69%

⁴⁶ Отношение к труду в Китае. URL: <https://magazeta.com/chinese-labor/>

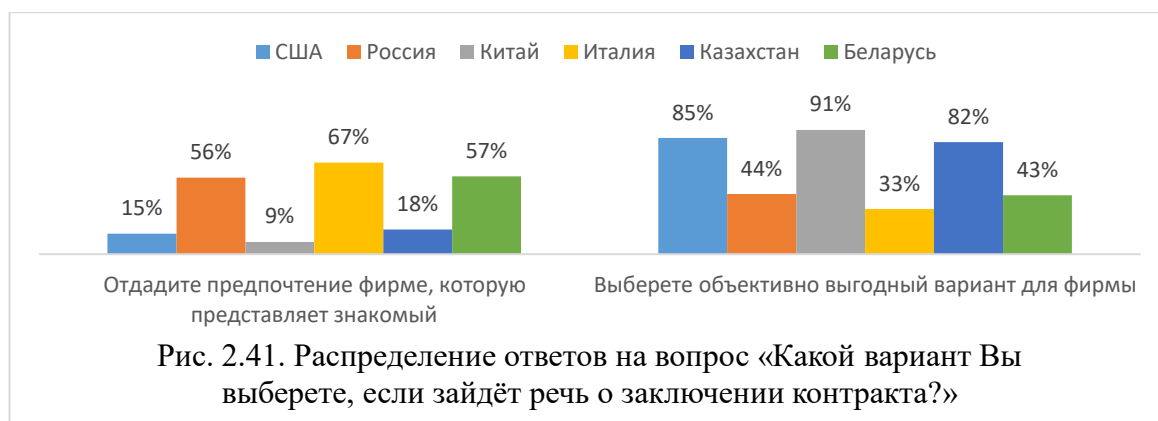
американцев и 91% китайцев. 58% итальянцев, 71% белорусов и 73% русских наоборот, готовы принимать индивидуальные и рискованные решения, что полностью соответствует критериям стран с высоким уровнем принятия неопределённости.



Ещё одна закономерность была обнаружена в распределении ответов на вопрос «Какой возрастной состав в Вашей компании?». 58% китайцев и 85% американцев ответили, что в их компаниях небольшой разрыв между поколениями. Большинство представителей других стран – 73% русских, по 82% китайцев и казахов, 86% белорусов – выбрали ответ «Высокие посты занимают более взрослые люди». Это весьма распространённая тема в двух типах стран: где почитаются пожилые люди и странах постсоветского пространства. И в том, и в том другом случае это объясняется аксиомой, тем старше человек = тем больше он знает = тем увереннее он будет в аспектах управления компанией. Только при современных течениях данный подход не всегда обоснован, поскольку взрослые люди осведомлены не обо всех аспектах новых движений.



Заключительный вопрос анкеты полностью подтвердил типологию Герта Хофстеде. 56% русских, 57% белорусов и 67% итальянцев отдадут предпочтение фирме, которую представляет знакомый, если зайдёт речь о заключении контракта. Это действительно так, поскольку многие отношения в этих странах строятся на доверии и дружественных отношениях. 82% казахов, 85% американцев и 91% китайцев выберут объективно выгодный вариант для фирмы, что также подтверждает типологию Герта Хофстеде.



Подводя итоги анализа, основывающегося на типологии Герта Хофстеде, можно отметить такие отклонения от критериев:

1. «Каков Ваш жизненный критерий?». 75% итальянцев, представляющих страну с высоким уровнем маскулинности, выбрали ответ, присущий странам с высоким уровнем феминности, а именно «Качество жизни является важным моментом». Такое отклонение от типологии можно объяснить сложным эпидемиологическим положением в стране, из-за чего у людей происходит переосмысление ценностей;
2. Какой взгляд Вам ближе?». 77% маскулинных по критериям Хофстеде представителей США выбрали феминный ответ – «Разница между полами не влияет на занятие властных позиций». Это объясняется изменением положения женщин в обществе, а также движением за равноправие. Приоритетное количество представителей других стран – 57% белорусов, 71% русских, 75% итальянцев, 82% казахов и 91% китайцев склонились к ответу «Мужчина должен доминировать в любой ситуации»;

3. «Что является важным для Вас?». Представители Италии, имея самый высокий показатель индекса маскулинности, в равных долях выбрали варианты «Наличие денег и хороших материальных условий» и «Наличие окружения и стабильности». Причиной этому могут быть личные и принципы установки респондентов. Небольшой перевес в сторону феминного ответа (55%) об окружении и стабильности был отмечен в ответах китайцев;
4. «Какая политика поведения Вам ближе?». Италия как ярко выраженная по работам Хофстеде маскулинная страна, при ответе на данный вопрос в большинстве своём (67%) склонилась к варианту «Ориентация на качество», подобный результат показала другая маскулинная страна – Казахстан (55%);
5. «Какой из принципов Вам ближе?». 58% американцев, 73% казахов, 78% русских, 82% китайцев и 86% белорусов предпочитают заботиться о будущем, что не соответствует критериям Хофстеде. Такое отклонение от типологии объясняется страхом людей за нестабильное будущее, отсутствие конкретики. Это объединяет представителей большинства стран;
6. «Какой возрастной состав в Вашей компании?». 58% китайцев и 85% американцев ответили, что в их компаниях небольшой разрыв между поколениями. Большинство представителей других стран – 73% русских, по 82% китайцев и казахов, 86% белорусов – выбрали ответ «Высокие посты занимают более взрослые люди». Это весьма распространённая тема в двух типах стран: где почитаются пожилые люди и странах постсоветского пространства. И в том, и в том другом случае это объясняется аксиомой: чем старше человек = тем больше он знает = тем увереннее он будет в аспектах управления компанией.

2.4. Сравнительный анализ индексов Герта Хофстеде

По итогам анализа ответов можно сделать вывод, что не все измерения деловых культур на данный момент соответствуют тем индексам, которые были

получены Гертом Хофстеде более полувека назад. Поэтому, для наглядного сравнения были вычислены новые индексы на основе проведённого исследования с применением формул Герта Хофстеде⁴⁷.

Для получения новых индексов были использованы следующие формулы:

1. *Дистанция власти:*

$$PDI = -35(q03) + 35(q06) + 25(q14) - 20(q17) - 20$$

Правильные значения индекса находятся между 0 (низкая Дистанция власти) и 100 (высокая Дистанция власти).

2. *Индивидуализм / Коллективизм:*

$$IDV = -50(q01) + 30(q02) + 20(q04) - 25(q08) + 130$$

Правильные значения индекса находятся между 0 (жёсткий Коллективизм) и 100 (жёсткий Индивидуализм).

3. *Маскулинность / Феминность:*

$$MAS = 60(q05) - 20(q07) + 20(q15) - 70(q20) + 100$$

Правильные значения индекса находятся между 0 (жёсткая Феминность) и 100 (жёсткая Маскулинность).

4. *Избегание и Принятие неопределённости:*

$$UAI = 25(q13) + 20(q16) - 50(q18) - 15(q19) + 120$$

Правильные значения индекса находятся между 0 (Избегание неопределённости) и 100 (Принятие неопределённости).

5. *Ориентация во времени:*

$$LTO = 45(q09) - 30(q10) - 35(q11) + 15(q12) + 67$$

Правильные значения индекса находятся между 0 (Краткосрочная ориентация) и 100 (Долгосрочная ориентация).

Такие показатели как q01, q02, q06 или q11 обозначают соотношение вариантов ответов на первый, второй, шестой или одиннадцатый вопрос.

⁴⁷ Manual VSM 2013. URL: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>

Поскольку в период первых исследований Хофстеде такие страны как Казахстан и Беларусь рассматривались как часть СССР, то по ним не существует отдельно рассчитанных индексов.

По итогам анализа и подсчёта индексов за 2020 год можно сделать следующие выводы (Табл. 2.1. Компарирование индексов за 1973 и 2020 гг.):

Табл. 2.1.

Компарирование индексов за 1973 и 2020 гг.

<i>Индекс</i>	<i>Год</i>	<i>Россия</i>	<i>США</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Дистанция власти	1973	93	40	80	50	-	-
	2020	86	42	69	49	82	70
	Δ	-7	+2	-11	-1	-	-
Индивидуализм / Коллективизм	1973	39	91	20	76	-	-
	2020	42	87	23	67	53	48
	Δ	+3	-5	+3	-9	-	-
Маскулинность / Феминность	1973	36	62	66	70	-	-
	2020	40	55	60	58	51	56
	Δ	+4	-7	-6	-12	-	-
Избегание / Принятие неопределённости	1973	95	46	30	75	-	-
	2020	90	52	32	68	62	82
	Δ	-5	+6	+2	-7	-	-
Долгосрочная / Краткосрочная ориентация	1973	81	26	87	61	-	-
	2020	85	38	90	70	69	82
	Δ	+4	+12	+3	+9	-	-

По итогам этого анализа можно выявить следующие существенные изменения, способные повлиять на коммуникацию и управление:

- Показатель «Дистанция власти» сократился в Китае (-11) и России (-7);
- Индивидуализм существенно снизился в Италии (-9) и несущественно (в рамках статистической погрешности) в США (-5);
- Значительное снижение маскулинности наблюдается почти во всех странах исследования: США (-7), Китай (-6), Италия (-12). Противоположная ситуация в России – данный показатель вырос на 4 пункта;
- На 5 пунктов понизился индекс «Избегание / Принятие неопределённости» для России, снижение было отмечено в Италии (-7). Рост показателя по этому индексу отмечен в США (+6);
- Отмечен рост показателя «Долгосрочная / Краткосрочная ориентация» у России (+4), США (+12) и Италии (+9).

Изменение этих показателей станет основой в формировании рекомендаций для повышения качества кросс-культурных управленческих коммуникаций.

Таким образом, итоговыми моментами по второй главе можно назвать следующие аспекты:

1. Отклонения от типологии Р. Льюиса были выявлены по следующим вопросам:
 - 1.1. «В чём для Вас заключается процесс планирования?». Представители полиактивной градации – 71% русских, 67% итальянцев и 57% белорусов – выбрали вариант «Систематическое планирование будущих дел», относящийся к характеристике моноактивных культур;
 - 1.2. «Как вы предпочитаете строить процесс выполнения одного задания?». Представители Казахстана как реактивной культуры в равных долях (по 36%) выбрали варианты «Разбивать проект на этапы и осуществлять их последовательно» и «Рассматривать картину в целом: процесс работы идёт и неважно, в какой последовательности», свойственные для моно и реактивных культур соответственно. 28% отметили полиактивный вариант «Давать этапам проекта пересекаться»;
 - 1.3. «Каково Ваше поведение в непредвиденной ситуации?». 55% казахов выбрали вариант «Чётко придерживаетесь уже выработанной стратегии», что характерно для моноактивных культур. Почти равное распределение ответов было отмечено у представителей Беларуси – по 43% опрошенных либо также чётко придерживаются планов, либо меняют их (что более свойственно полиактивным культурам);
 - 1.4. «Каково Ваше поведение в споре?». 73% казахов выбрали вариант «Опираетесь на логику и здравый смысл» в вопросе, что в большей мере соответствует моноактивным культурам, чем реактивным;
 - 1.5. «Каково Ваше поведение в разговоре?». 73% казахов редко перебивают в разговоре, что вновь соответствует поведению моноактивных культур, а не реактивных, которыми они являются;

- 1.6. «Как вы описываете свою жестикуляцию и мимику в процессе разговора?». 64% казахов характеризуют своё поведение в процессе разговора как сдержанное, что не свойственно реактивной культуре;
2. Отклонения от типологии Г. Хофстеде были выявлены по следующим вопросам:
- 2.1. «Каково Ваше отношение к компании, в которой Вы работаете?». Представители России, как страны с высоким уровнем коллективизма, дали ответ, свойственный для индивидуалистских стран – «эмоционально независимы от компании» (71%);
- 2.2. «Как Вы охарактеризуете своё поведение относительно достижения целей?». 67% итальянцев, выбрали вариант «Неприемлемо преследовать свои цели и игнорировать цели других людей», что не характерно для стран с высоким уровнем индивидуализма;
- 2.3. «По какому принципу строятся отношения в Вашей компании?». 73% американцев и 67% итальянцев выбрали вариант «Люди испытывают потребность в личных дружеских отношениях», несвойственных их там деловых культур. 55% китайцев и 64% казахов выбрали индивидуалистский вариант – «Социальные отношения определяются по принципу «свой/чужой»»;
- 2.4. «Как реагируют Ваши сотрудники, если не согласны с Вами?». 86% белорусов не боятся выражать несогласие с руководителем, хоть и относятся к странам с высокой дистанцией власти;
- 2.5. «Как Вы оцениваете климат в компании?». Единственным высоким показателем в пользу ответа «Существует конфликт между властями и лишенными власти» стали ответы русских – 71%;
- 2.6. «Как Вы относитесь к неравенству в обществе?». 10% русских по 27% казахов и американцев отозвались положительно, но больший процент ответов получил вариант «отрицательно». 73% русских, 82% китайцев и 86% белорусов отрицательно относятся к неравенству, 67% итальянцев сохранили нейтралитет;

- 2.7. «Каков Ваш жизненный критерий?». 75% итальянцев, представляющих страну с высоким уровнем маскулинности, выбрали ответ, присущий странам с высоким уровнем феминности, а именно «Качество жизни является важным моментом»;
- 2.8. «Какой взгляд Вам ближе?». 77% маскулинных по критериям Хофстеде представителей США выбрали феминный ответ – «Разница между полами не влияет на занятие властных позиций»;
- 2.9. «Что является важным для Вас?». Представители Италии, имея самый высокий показатель индекса маскулинности, в равных долях выбрали варианты «Наличие денег и хороших материальных условий» и «Наличие окружения и стабильности»;
- 2.10. «Какая политика поведения Вам ближе?». Италия как ярко выраженная по работам Хофстеде маскулинная страна, при ответе на данный вопрос в большинстве своём (67%) склонилась к варианту «Ориентация на качество», подобный результат показала другая маскулинная страна – Казахстан (55%);
- 2.11. «Какой из принципов Вам ближе?». 58% американцев, 73% казахов, 78% русских, 82% китайцев и 86% белорусов предпочитают заботиться о будущем, что не соответствует критериям Хофстеде;
- 2.12. «Какой возрастной состав в Вашей компании?». 58% китайцев и 85% американцев ответили, что в их компаниях небольшой разрыв между поколениями. Большинство представителей других стран – 73% русских, по 82% китайцев и казахов, 86% белорусов – выбрали ответ «Высокие посты занимают более взрослые люди»;
3. По итогам этого анализа можно выявить следующие существенные изменения, способные повлиять на коммуникацию и управление:
 - 3.1. Показатель «Дистанция власти» сократился в Китае (-11) и России (-7);
 - 3.2. Индивидуализм существенно снизился в Италии (-9) и незначительно (в рамках статистической погрешности) в США (-5);

- 3.3. Значительное снижение маскулинности наблюдается почти во всех странах исследования: США (-7), Китай (-6), Италия (-12). Противоположная ситуация в России – этот показатель вырос на 4 пункта;
- 3.4. На 5 пунктов понизился индекс «Избегание / Принятие неопределённости» для России, снижение было отмечено в Италии (-7). Рост показателя по этому индексу отмечен в США (+6);
- 3.5. Отмечен рост показателя «Долгосрочная / Краткосрочная ориентация» у России (+4), США (+12) и Италии (+9).

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ

3.1. Концептуальные основы развития управленческих кросс-культурных коммуникаций (на основе результатов анализа)

Эффективное осуществление кросс-культурных коммуникаций занимает особое место в функционировании компании. Д.Я. Зак и Л.И. Забара пишут в своём труде «Феномен кросс-культурной коммуникации в современном образовательном пространстве», что понятие «межкультурная коммуникация» часто интерпретируется на английский язык аналогично «Cross-cultural communication», тогда как правильным и неискажающим смысл является перевод «intercultural», что означает связь и общение между представителями различных культур⁴⁸. Это подчеркивает сложности кросс-культурного общения, уделяя особое внимание именно различиям, а не сходствам.⁴⁹

Эффективность коммуникаций является опорным показателем в кросс-культурном менеджменте, так как от неё зависит успешное сотрудничество международных компаний. Эффективным коммуникациям в кросс-культурном поле присущи такие критерии, как объективность, доступность (прозрачность), достоверность, своевременность, наличие обратной связи, адресность.⁵⁰

В рамках управления кросс-культурными коллективами и построения эффективных межкультурных управленческих коммуникаций выделяются два подхода: «свобода от культуры» и «зависимость от культуры». Первый подход гласит: управление персоналом имеет меньшую зависимость от культуры страны, нежели от размеров компаний, промышленного окружения и используемых производственных технологий. Второй подход базируется на разных культурных

⁴⁸ Зак, Д.Я. Феномен кросс-культурной коммуникации в современном образовательном пространстве / Д.Я. Зак, Л.И. Забара // Педагогическое образование в России. – 2018. – № 1. – С. 134

⁴⁹ Рожкова Л.В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе / Рожкова Л.В., Тугускина Г.Н., Сальникова О.В. // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе – 2019. – №1-2. – С. 82-94

⁵⁰ Головлева, Е.Л. Основы межкультурной коммуникации / Е.Л. Головлева. – Москва: Феникс, 2014. – С. 83

условиях в разных обществах, которые формируют специфические относительно устойчивые модели мышления и поведения. Эти культурные обстоятельства влияют на использование структур и стилей руководства, соответствующих существующим культурным силам в обществе.⁵¹

Кроме того, при коммуникациях сотрудников международных компаний присутствует не только простое взаимодействие национальных культур, а также «наложение» и других субкультур (религиозные, гендерные, возрастные, корпоративные, профессиональные и др.).⁵²

Кросс-культурный менеджмент призван не только управлять культурными различиями, но и формировать навыки управления культурным шоком: трудности при вхождении в новую культуру при взаимодействии с представителями иных деловых культур; «ответ человека на новые культурные условия жизни, определенная психологическая дезориентация».⁵³

Кросс-культурные команды (ККК) – группы, сформированные из представителей разных культур с целью выполнения общих задач. Им характерно преобладание разных культур с уникальной спецификой, смешение языков общения и стилей межличностного взаимодействия. Для обеспечения эффективной работы такой команды требуется понять, в какой степени влияют ключевые отличительные черты каждой единицы группы на работу команды в целом. В ККК возможны два варианта развития отношений внутри группы:

- установление культурного единения и сплочённости
- субгрупповое доминирование и эффект отстранения от внутригруппового взаимодействия

Командная архитектура базируется на четырёх факторах, определяющих эффективность работы многонациональных групп:

⁵¹ Дихтярь А.Б. Кросс-культурные стили управления персоналом организации [Текст] / А.Б. Дихтярь // Вестник ГУУ. – 2012. – №8. – С. 85-88

⁵² Коновалова, В. Г. Культурный шок неизбежен? С какими проблемами сталкивается российский персонал в международных компаниях? / В. Г. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. – № 9. – С. 38–44.

⁵³ Солтицкая, Г.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом / Г. А. Солтицкая // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – № 4. – С. 51-58.

1. *Высокий уровень коллективной мотивации*: совокупное понимание и положительная оценка своих заданий в контексте организационных целей;
2. *Вдохновляющий и ориентированный на кооперацию стиль лидерства* способствует достижению максимального уровня коллективной мотивации, определяет профессиональные цели и зоны ответственности, усиливает чувство автономии и значимости, налаживает межличностные связи и повышает восприятие совокупной эффективности всей команды;
3. *Статус многонациональной команды как «ядра»* характеризует значимость для материнской организации.
4. *Высокая взаимозависимость заданий членов команд*: взаимосвязанные задачи способствуют более активной совместной работе, высокой креативности, обмену знаниями, опытом, мозговым штурмам, что оказывает влияние на эффективность принимаемых решений.⁵⁴

Дополнительными факторами эффективности кросс-культурной команды можно считать эмпатию, знание других культур и иностранных языков.

Исследования в сфере управления кросс-культурными коллективами доказывают, что «сложности возникают в общении представителей различных культур из-за национальных особенностей их коммуникативного поведения, которое определяется как поведение вербальное и невербальное, народа, личности, группы лиц в процессе общения, регулируемое нормами и традициями общения данного социума».⁵⁵

Г.А. Солтицкая выделяет ряд проблем межкультурной коммуникации в организациях:

- принадлежность членов коллектива к разным культурам
- разная вербальная/невербальная интерпретация
- «вписывание» в разные контексты.

⁵⁴ Обзор эмпирических исследований способов повышения эффективности мультикультурных команд. URL: https://studwood.ru/526203/menedzhment/obzor_empiricheskikh_issledovaniy_sposobov_povysheniya_effektivnosti_multi_kulturnyh_komand

⁵⁵ Гришаева, Л. И. Специфика деятельности коммуникантов в межкультурной среде: монография / Л. И. Гришаева. – Воронеж: Научная книга, 2009. – С. 183

У каждой культуры есть своя модель идеальной коммуникации, осознанно/неосознанно реализуемая при общении – это и есть те деловые культуры, которые изучались в работе ранее. Эти культуры обуславливают выбор формы общения. Некоторые культуры более тяготеют к письменной речи (Англия), другие – к устной (Россия), третьи – к их сочетанию (Таиланд).⁵⁶

При рассмотрении особенностей управления кросс-культурными командами необходимо постоянное обращение к кросс-культурным аспектам организационных конфликтов. Так, в культурах с высоким уровнем коллективизма (к которым относятся Китай, Казахстан, Россия и Беларусь) прямая конфронтация избегается. В индивидуалистских культурах (Италия, США) высказывание своего мнения является положительной чертой честного человека. В культурах с большим значением индекса дистанции власти (Китай, Казахстан, Россия, Беларусь) конфликт между уровнями нормален и ожидаем. В культурах с малой дистанцией власти наблюдается гармония между властью и безвластными.

О наиболее частых проблемах при управлении мультикультурными проектными командами написаны работы Дженной Бретт, Кристин Бехфар и Мэри Кёрн⁵⁷, а также Эдвардом Годфри Очиенгом и Эндрю Дэвид Прайсом⁵⁸. Так, для культур восточного типа контекст может оказывать значительно большее влияние, чем само сообщение, часто преобладает непрямой способ передачи информации. Для американских и европейских сотрудников эффективность коммуникации по электронной почте значительно выше, чем для представителей Японии и Китая. При этом результат от личных встреч с руководством у представителей стран Азии выше, чем у западных работников.

Для представителей западных культур характерно решать задачи проекта с минимальными затратами времени и ресурсов. Эта позиция противоречит представлениям о решении проблем у носителей восточных культурных традиций.

⁵⁶ Солтицкая, Г.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом / Г. А. Солтицкая // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – № 4. – С. 57-58.

⁵⁷ Brett, J. Managing multicultural teams / J. Brett, K. Behfar, M. C. Kern // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, iss. 11. – P. 84–91

⁵⁸ Ochieng, E. G. Framework for Managing Multicultural Project Teams / E. G. Ochieng, A. D. Price // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2009. – Vol. 16, iss. 6. – P. 527–543

Им характерен размеренный, детальный подход к рассмотрению и решению проблем: создание полной картины, учёт всех значимых, по их мнению, факторов и поиск наилучшего решения.

В работах Дж. Бретт, К. Бехфар и М. Кёрн, а также Э. Очигенга и Э. Прайса разработаны стратегии преодоления проблем в кросс-культурных коллективах:

Таблица 3.1

Стратегии преодоления проблем кросс-культурных коллективов

<i>Проблема</i>	<i>Направление</i>	<i>Суть стратегии</i>
Адаптация (Дж. Бретт, К. Бехфар и М. Кёрн)	Преодоления конфликтов на почве культурных различий	<ul style="list-style-type: none"> • Членами мультикультурной команды открыто очерчиваются те проблемы, которые мешают эффективной работе структур • Участники команды начинают подстраивать собственную систему норм и ценностей с целью преодоления обозначенных проблем • Ожидаемый результат: адаптации нивелирование эффекта культурных различий
Лидерство (Э. Очигенг Э. Прайс)	Формирование доверия участников групп к менеджерам и друг другу	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо на начальных этапах работы группы уделять больше времени неформальному общению с учётом культурных специфик различных членов группы
Управленческие интервенции (Дж. Бретт, К. Бехфар и М. Кёрн)	Повышение качества коммуникаций внутри группы	<ul style="list-style-type: none"> • Приглашение внешнего менеджера с достаточной квалификацией и уровнем работы в аналогичных проектах (применимо к конфликтам, носящим более межличностный характер; появление постороннего менеджера может нарушить целостность команды)
Структурные интервенции (Дж. Бретт, К. Бехфар и М. Кёрн)	Изменение восприятия иерархических отношений участниками команды	<ul style="list-style-type: none"> • Как пример – дискомфорт для отдельных членов группы от работы в рамках одной команды с участниками, находящимися на более низком или более высоком уровне иерархии • Для решения этой проблемы проводят изменение структуры команд, разделение их на несколько более мелких однородных по составу групп или перестановка отдельных элементов
Коммуникации (Э. Очигенг Э. Прайс)	Облегчение координации общей работы команды, обеспечение непрерывного режима работы всей группы	<ul style="list-style-type: none"> • Введение временных кластеров в зависимости от географического расположения участников группы; пропорциональное назначение менеджеров для каждой команды • Проведение личных встреч менеджеров с участниками групп, а также участников групп друг с другом <p>*Необходимо учитывать различия в коммуникативных стилях и уровне «контекстности» языка между разными культурами</p>

Принятие решений (Э. Очигенг Э. Прайс)	Формирование обратной связи, облегчение понимания поставленных целей и задач	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянная организация личных встреч между менеджерами и участниками группы • Визуализация в формировании и распределении заданий
Выход (Дж. Бретт, К. Бехфар и М. Кёрн)	Последнее средство для сохранения команды, применимо ко всем типам проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Исключение из команды тех или иных её членов. При этом негативные эффекты такого решения также могут быть весьма значительны, так как команды в целом теряют часть знаний, опыта и коммуникаций, что в дальнейшем может негативно сказаться на работе

На основе данных материалов, а также проведённых исследований, можно сформировать следующие рекомендации по развитию управленческих кросс-культурных коммуникаций:

1. *Снижение индекса «Дистанция власти» в Китае и России.* Политика, при которой существовало чёткое распределение «управляющие-управляемые» постепенно начинает сходиться на нет. Это приводит к большей открытости тех процессов, которые были скрыты от обычных сотрудников. Поэтому в данном случае можно рекомендовать проведение не только мультинациональных совещаний, но межуровневых. Такое поведение приведёт к повышению лояльности со стороны сотрудников и станет поощрительной системой для них. Поскольку для того, чтобы принимать участие в совещаниях с иностранными сотрудниками, требуется показать себя с лучшей стороны и оправдать свою значимость. В данном случае использованы такие стратегии, как: *Управленческие интервенции, Структурные интервенции и Принятие решений;*
2. *Снижение индекса «Индивидуализм» в Италии и США.* Такой показатель является положительной тенденцией при нынешней ситуации в мире. Поскольку не всегда потребность в командной работе совпадает с её ресурсами, в большинстве случаев сотрудники отрицательно относятся к кооперации, а если работа всё-таки требует объединения, то выполняется некачественно или спустя рукава. В данном случае рекомендацией выступает

мотивирование к сплочению: создание системы поощрения рабочих групп, а также создание такой атмосферы, при которой у сотрудников появится желание работать именно в этой группе. В данном случае использована стратегия Адаптации, Лидерства и Коммуникации;

3. *Снижение индекса «Маскулинность» во всех изучаемых странах.* Данный параметр означает, что в организациях смещается фокус с прагматических установок на человеческие отношения. Теперь сотрудникам необходимо ощущать стабильность и спокойствие на рабочем месте, осознавать свою важность для компании и рабочей группы, а также появляется потребности в нематериальном поощрении (при неизменном уровне материальных стимулов): признании коллег и управления. В данном случае рекомендацией выступает разработка такой политики в компании, которая бы давала сотрудникам ощущать свою важность: лояльные правила, доверие со стороны управления, сокращение дистанции между управлением и подчинёнными. В этом случае использованы стратегия Лидерства, Управленческих интервенций, Структурных интервенций и Коммуникаций.
4. *Снижение индекса «Избегание неопределённости» в России и Италии, рост по данному показателю в США.* Чем ниже данный показатель, тем терпимее к неопределённости относятся сотрудники. Рекомендациями в данном случае могут послужить разработки таких методов ведения дел, при которых сотрудники будут точно знать опорные моменты в работе: чёткий состав рабочей группы, основные дедлайны, полная базовая информация, необходимая для работы, возможные угрозы процессу и уже разработанные методы профилактики. Это можно осуществить при использовании стратегий Лидерства, Управленческих интервенций, Структурных интервенций, Коммуникаций и Принятия решений.
5. *Рост показателя «Долгосрочная ориентация» в России, США и Италии.* Рост данного индекса означает, что сотрудники больше начинают заботиться о будущих планах, и итогах, осознанно подходят к процессу работы и не совершают опрометчивых поступков, которые могут повлечь за собой срывы

сроков сдачи работ, порчи имиджа компании или даже увольнения. В этой ситуации стоит порекомендовать сместить акцент с получения сиюминутной выгоды на осознанное построение рабочего процесса для достижения больших результатов и успехов. Здесь реализуется стратегия Коммуникаций, Принятия решений и Выхода.

По итогам разработки концептуальных основ развития управленческих кросс-культурных коммуникаций можно сделать следующие выводы:

1. В рамках построения эффективных межкультурных управленческих коммуникаций выделяются два подхода: «свобода от культуры» и «зависимость от культуры». Первый подход гласит: управление персоналом имеет меньшую зависимость от культуры страны, нежели от размеров компаний, промышленного окружения и используемых производственных технологий. Второй подход базируется на разных культурных условиях в разных обществах, которые формируют специфические относительно устойчивые модели мышления и поведения;
2. На основе проведённого исследования, а также изученных стратегий были разработаны такие рекомендации по работе в кросс-культурных коллективах:
 - В случае снижения индекса «Дистанция власти» в Китае и России можно рекомендовать проведение не только мультинациональных совещаний, но межуровневых. Такое поведение приведёт к повышению лояльности со стороны сотрудников и станет поощрительной системой для них. Поскольку для того, чтобы принимать участие в совещаниях с иностранными сотрудниками, требуется показать себя с лучшей стороны и оправдать свою значимость;
 - При снижении индекса «Индивидуализм» в Италии и США рекомендацией выступает мотивирование к сплочению: создание системы поощрения рабочих групп, а также создание такой атмосферы, при которой у сотрудников появится желание работать именно в этой группе;
 - Решением в ситуации снижения индекса «Маскулинность» во всех изучаемых странах станет разработка такой политики в компании, которая

бы давала сотрудникам ощущать свою важность: лояльные правила, доверие со стороны управления, сокращение дистанции между управлением и подчинёнными;

- При снижении индекса «Избегание неопределённости» в России и Италии, рост по данному показателю в США рекомендациями могут послужить разработки таких методов ведения дел, при которых сотрудники будут точно знать опорные моменты в работе: чёткий состав рабочей группы, основные дедлайны, полная базовая информация, необходимая для работы, возможные угрозы процессу и уже разработанные методы профилактики;
- Когда растёт показатель «Долгосрочная ориентация» в России, США и Италии, то стоит порекомендовать сместить акцент с получения сиюминутной выгоды на осознанное построение рабочего процесса для достижения больших результатов и успехов.

3.2. Рекомендации по созданию эффективной системы управленческих кросс-культурных коммуникаций с иностранными сотрудниками

Многие зарубежные компании имеют представительства в России, также, как и российские компании обладают филиалами в Европе, США или Азии. При такой развивают проекты, в этих проектах участвуют люди разных национальностей, развивают системы управления и создают новый, уникальный алгоритм работы. Командная работа в таких компаниях возможна при работе над рядом нюансов.

Чтобы минимизировать сложности из-за разниц менталитета, с которыми руководство неизбежно столкнётся, нужно учитывать различия в отношении к работе, времени, культуре общения, карьере и уделять время адаптационным мероприятиям. Только в этом случае интернациональная команда раскроет потенциал и достигнет результатов.

Перед началом формирования рабочих групп, необходимо определиться, какой ожидается результат: быстрое выполнение срочного проекта, ежедневное

решение текущих задач, построение системы сотрудничества или налаживание рабочего процесса в новом филиале. Даже если коллектив создан из профессионалов, нацеленных на результат, национальные и этнические различия непременно проявятся в подходах и стандартах трудовой деятельности – это и есть национальная деловая культура. Русские сотрудники полиактивны, поэтому работают над множеством задач одновременно, большинство европейцев моноактивны и привыкли к последовательной и неторопливой работе. Поэтому налаживание рабочей деятельности при различии ритмов поможет добиться эффективной командной работы.

Пример №1. Для участия в международном проекте в компанию пригласили сотрудников из Америки. На совещании американский коллега дал негативный отзыв на предложение русского работника, причем в довольно жесткой форме. Вечером он пригласил коллег в кафе. Русские сотрудники отказались, будучи обижены на него. Они не понимали, как после такого он решился позвать их на ужин. На следующий день иностранный коллега объяснил свое поведение. Выяснилось, что американские сотрудники четко разделяют рабочие отношения и личные. На работе они могут спорить, а после пойдут в кафе и будут по-дружески общаться.⁵⁹

Особенно важно осознать тот факт, что представители многонационального коллектива по-разному воспринимают друг друга. Американцев зачастую считают карьеристами и предприимчивыми людьми, англичан – консервативными и педантичными, итальянцев – эмоциональными и гостеприимными, японцев – трудолюбивыми и непоколебимыми, русских – открытыми, гибкими, но неуправляемыми, пессимистичными, необязательными. Но в большинстве случаев это – стереотипы, сформированные ещё десятилетиями назад. В период глобализации меняется мир, меняются люди, их культуры и формы поведения. Поэтому со стереотипами необходимо бороться и создавать новый, постоянно обновляющийся образ представителя той или иной культуры.

⁵⁹ Многонациональный коллектив. URL: <https://www.glavbukh.ru/art/88938-qqqm4y17-mnogonatsionalnyy-kollektiv-kak-uchest-raznitsu-mentalitetov>

Каждая нация по-разному относится ко времени, что уже неоднократно подтверждали исследования Ричарда Льюиса. Эти отклонения отражаются на нормах деловой этики, например, с продолжительностью и формой ведения переговоров, вероятностью опозданий. Кроме того, отношение ко времени проявляется в пунктуальности и умении управлять временем, следовании расписанию и графикам, соблюдении сроков. Поэтому такие, казалось бы, моменты, зависящие от человека, на самом деле являются отличительной чертой нации, которую обязательно нужно учитывать при построении рабочих отношений.

Пример №2. В российскую компанию пригласили топ-менеджера из Германии. Первое время он не понимал, почему подчиненные часто опаздывают и срывают сроки. Недопонимание приводило к конфликтам. Вовремя вмешался HR компании, который объяснил руководителю различия в менталитете европейских и русских работников в отношении времени.⁶⁰

Ключевую роль играет невербальное общение. Если сотрудники считают, что жесты и мимика универсальны, то положительный исход их деловых отношений с иностранными сотрудниками под угрозой. Каждая культура обладает своими особенностями невербального общения, с которыми обязательно нужно познакомиться членов многонациональной команды. В противном случае непонимание друг друга спровоцирует конфликт, негативно сказывающийся на командной работе.

Пример №3. Рукопожатие как жест, означающий приветствие, распространено среди русских, европейцев и американцев. Китайцы используют рукопожатие между незнакомыми людьми, только если это официальный уровень. Чтобы подчеркнуть доброжелательный настрой, китайцы сжимают руку собеседнику двумя руками и продолжительное время трясут её. У латиноамериканцев во время рукопожатия принято прикоснуться к плечу или

⁶⁰ Многонациональный коллектив. URL: <https://www.glavbukh.ru/art/88938-qqqm4y17-mnogonatsionalnyy-kollektiv-kak-uchest-raznitsu-mentalitetov>

локтю собеседника. Японцы не используют тактильных контактов при приветствии. Они также, как и корейцы, применяют вежливый поклон.⁶¹

Незнание таких тонкостей может испортить впечатление, поскольку приветствие – это первая монетка в копилку успешных рабочих отношений.

Чтобы построить эффективную командную работу, менеджеру необходимо проанализировать культуру её участников, их подход к выполнению работы и разработать подходящую программу адаптации.

Поэтому можно предложить несколько рекомендаций, которые необходимо использовать при адаптации иностранных сотрудников и построении надёжной системы кросс-культурных коммуникаций:

1. *Изучите национальные особенности не только экспатов, но и своей культуры.* Для этого можно пригласить специалиста в сфере межкультурных отношений или взять на себя ответственность. Для начала можно определить тип культуры, к которому относятся сотрудники: для этого можно использовать несколько типологий, например, Ричарда Льюиса, Герта Хофстеде или Фонса Тромпенаарса, которая является усовершенствованной моделью Хофстеде. Это поможет выбрать и разработать правильные направления обучающих мероприятий, на которых члены команды смогут лучше узнать о различиях в их культурах;
2. *Проведите обучение и знакомство с деловыми культурами.* На обучающих мероприятиях члены команды узнают о культурных различиях, типах деловых культур и особенностях этикета различных стран. Необходимо провести тренинги с местными сотрудниками до приезда иностранных, чтобы ввести их в курс дела, и только затем разработать ещё один этап с участием иностранных коллег. Например, тренинги и деловые игры с ситуациями, где можно увидеть различия в менталитете;
3. *Учитывайте национальные особенности каждого сотрудника.* Менталитет, отношение к работе и времени, различия в методах интерпретации

⁶¹ Многонациональный коллектив. URL: <https://www.glavbukh.ru/art/88938-qqqm4y17-mnogonatsionalnyy-kollektiv-kak-uchest-raznitsu-mentalitetov>

невербальной коммуникации – всё это формирует подход человека к работе. Например, с американскими и европейскими работниками эффективнее коммуницировать по электронной почте, в то время как эффект от личных встреч с представителями Японии и Китая гораздо выше;

4. *Постройте работу в соответствии с особенностями деловой культуры.*

Процесс работы в компании с иностранными сотрудниками необходимо в соответствии с особенностями той деловой культуры, которую они представляют (а для этого необходимо пройти обучение). Например, необходимо учитывать не только культурные нюансы, но и такие вещи как распорядок дня, темперамент и привычки экспата. Если существует разница между часовыми поясами принимающей стороны и родной страны сотрудника, то стоит дать ему несколько дней на адаптацию к новому часовому поясу. Перелёт с востока на запад проще поддаётся адаптации, чем в обратном направлении;

5. *Принимайте и понимайте возникающие проблемы с лёгкостью.*

Не нужно торопиться, даже если обе стороны владеют языком на должном уровне. Вести разговоры с иностранными сотрудниками необходимо размеренно и чётко, чтобы не упустить ничего нужного или не попасть в ситуацию «Lost in translation» – потерять суть при переводе или интерпретации. Это приведёт лишь к напряжению и нервам, которые в работе совершенно не нужны;

6. *Поддерживайте иностранного сотрудника.*

В программе по совершенствованию системы кросс-культурных коммуникаций и адаптации иностранного персонала необходимо предусмотреть отдельные мероприятия для экспатов. Им нужно адаптироваться и к новым условиям жизни, климату, традициям, денежной системе и т.д. Поскольку перед ним стоят несколько задач: как рабочих, так и культурных. Он представляет не только свою организацию, но и целую культуру.

Мотивация занимает немаловажное положение в системе адаптационного управления. Мотивационные процессы в кросс-культурных коллективах являются

более сложными и комплексными, поскольку они различаются не только из-за деловых культур, но нюансов в менталитете.

Процесс мотивации сотрудников в кросс-культурном коллективе базируется на культурном контексте, культурных программ личности, её амбиций, семейной ситуации. Мотивация в таком коллективе – процесс, направленный на активизацию деятельности членов для обеспечения синергичности кросс-культурного взаимодействия.⁶²

Мотивация зависит от контекста, в котором осуществляется деятельность специалиста. Поэтому, в зависимости от значений культурных параметров по типологии Герта Хофстеде можно сделать следующие выводы:

- Для мотивации специалистов, чьей культуре присущ низкий уровень избегания неопределённости, можно использовать разнообразие видов деятельности, где требуется принимать рискованные решения, а также с возможностью карьерного роста;
- Представители культур с низкими показателями дистанции власти чаще мотивированы возможностью участия в командной работе;
- Мотивация работников культур с преобладанием индивидуализма чаще сводится к личному вознаграждению и повышению статуса. В это же время представители коллективистских культур больше ориентированы на коллективные поощрения и сплочение коллектива.

Система мотивации является культурно обусловленной, и разрабатывать мотивационные программы, в условиях нового типа управления, необходимо с учётом национальных особенностей деловых культур и культурных программ специалистов, являющихся членами мультикультурного коллектива.

Таким образом, по результатам разработки рекомендаций по созданию эффективной системы управленческих кросс-культурных коммуникаций с иностранными сотрудниками, можно сделать следующие результаты:

⁶² Зенченко Н.П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Н.П. Зенченко. – М., 2016. – С. 115

1. Перед началом формирования рабочих групп, необходимо определиться, какой ожидается результат: быстрое выполнение срочного проекта, ежедневное решение текущих задач, построение системы сотрудничества или налаживание рабочего процесса в новом филиале;
2. Представители многонационального коллектива по-разному воспринимают друг друга. Но в большинстве случаев это – стереотипы, с которыми необходимо бороться и создавать новый, постоянно обновляющийся образ представителя той или иной культуры;
3. Ключевую роль играет невербальное общение. Каждая культура обладает своими особенностями невербального общения, с которыми обязательно нужно познакомить членов многонациональной команды. В противном случае непонимание друг друга спровоцирует конфликт, негативно сказывающийся на командной работе;
4. Существует несколько рекомендаций для менеджеров, возглавляющих мультикультурные рабочие группы:
 - Изучите национальные особенности не только экспатов, но и своей культуры
 - Проведите обучение и знакомство с деловыми культурами
 - Учитывайте национальные особенности каждого сотрудника
 - Постройте работу в соответствии с особенностями деловой культуры
 - Принимайте и понимайте возникающие проблемы с лёгкостью
 - Поддерживайте иностранного сотрудника
5. Мотивация занимает немаловажное положение в системе адаптационного управления. Мотивация зависит от контекста, в котором осуществляется деятельность специалиста. Для мотивации специалистов с низким уровнем избегания неопределённости, можно использовать разнообразие видов деятельности, где требуется принимать рискованные решения, а также с возможностью карьерного роста. Представители культур с низкими показателями дистанции власти чаще мотивированы возможностью участия в командной работе. Мотивация работников культур с преобладанием

индивидуализма чаще сводится к личному вознаграждению и повышению статуса. В это же время представители коллективистских культур больше ориентированы на коллективные поощрения и сплочение коллектива.

3.3. Кросс-культурные тренинги как способ повышения качества управленческих коммуникаций

Считается, что международный персонал, который едет за границу без межкультурной подготовки, делает ошибки с периодичностью от 33 до 66%. Напротив, те, у кого есть бонусы в виде подобного тренинга, имеют вероятность ошибки менее 2%. Без тренинга сотрудники получают опыт и информацию о культурных различиях, которые влияют на их деловой успех непосредственно во время их зарубежного опыта работы. И, как правило, продуктивность их деятельности от этого неизбежно страдает.⁶³

Таблица 3.2

Виды кросс-культурного обучения

<i>Вид тренинга</i>	<i>Цель</i>	<i>Результат</i>
Общекультурный тренинг	Снижение уровня этноцентризма участников	<ul style="list-style-type: none"> Знание реакций представителей различных культур на различие установок и ценностей; Умение различать личностные и национальные аспекты поведения
Тренинг-самоанализ	Помочь участнику тренингу осознать особенности собственной культуры, усилить мотивацию к изучению другой культуры	Развитие понимания влияния национальной культуры на поведение
Эмпирический тренинг	Спрогнозировать проблемы, которые могут возникнуть при взаимоотношениями с представителями других культур; изменить эмоциональное отношение участников межкультурных коллективов	Умение реагировать на проблемные ситуации в межкультурном коллективе

⁶³ Рубцова Т.И. Деловые культуры в международном бизнесе (о пользе бизнес-тренингов) / Т.И, Рубцова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2013. – №8. – С. 96-115

Культурный ассимилятор ⁶⁴	Развитие когнитивной широты кросс-культурного мышления специалистов, уменьшение культурной дистанции	<ul style="list-style-type: none"> • Знание о культурной специфике; • Умение выбирать правильную линию поведения с учетом культурных особенностей
Тренинг модификации поведения	Развитие навыков межкультурной коммуникации с учетом специфики национальных особенностей	<ul style="list-style-type: none"> • Уметь грамотно интерпретировать поведение представителей другой культуры • Выработка навыков поведения, поддерживаемого в другой культуре
Ознакомительные поездки	Ознакомить специалиста с культурной средой, в которой ему предстоит работать	Принятие специалистом окончательного решения о работе в другой бизнес-среде

Целью тренингов выступает помощь иностранным специалистам в более быстрой адаптации, правильной организации рабочего процесса и построения отношений с персоналом фирмы принимающей стороны.

Подобные типы тренингов направлены на следующие категории сотрудников компании:

- экспаты, переведённые или вновь принятые для работы в российских дочерних представительствах компании;
- экспаты, уже работающие в дочерних представительствах компании, но желающие повысить знания в области кросс-культурного взаимодействия;
- участники кросс-культурных коллективов, желающие пройти дополнительное обучение;
- члены семьи участников кросс-культурных коллективов, являющиеся представителями других культур.

Перед началом тренингов составляется культурный профиль каждого участника и проводится его сопоставление с национальным культурным профилем принимающей стороны. После этого участникам тренинга предлагается описать проблемы, которые возникают или могут возникнуть при взаимодействии с персоналом, государственными органами, в бытовой среде и т.д.

Так программа тренингам может быть следующей:

⁶⁴ одна из кросс-культурных техник, получившая наиболее широкое распространение во многих странах мира. Она воплощает атрибутивный подход. Цель при использовании данного метода научить человека видеть ситуацию с точки зрения членов чужой группы, понимать их видение мира

1. *Когнитивный тренинг, позволяющий познакомиться и расширить знания о культуре и особенностях жизни в принимающей стране.* Этот тренинг может включать в себя темы, затрагивающие экономические, политические, культурные и социальные особенности принимающей страны, т.к. для того чтобы работать в новых условиях, необходимо получить общие знания о стране пребывания. Он заключается в следующих этапах:
 - знакомство участников с особенностями жизни в принимающей стране и получение рекомендаций по решению наиболее распространённых проблем, с которыми сталкиваются экспаты;
 - знакомство участников с особенностями культуры в принимающей стране: знания о деловых культурах и их влиянии на коммуникацию;
 - работа по предотвращению или устранению последствий культурного шока;
 - получение знаний о методах развития навыков управления кросс-культурным взаимодействием.
2. *Поведенческий тренинг, который заключается в получении знаний о специфике бизнеса в принимающей стране и особенностях бизнес-коммуникаций.* На этом этапе экспаты получают знания о специфике работы принимающей стране, а также советы и методики по эффективной коммуникации со структурами, партнёрами и сотрудниками новой компании. Этот этап более интенсивный, но носит интерактивный характер, поскольку участники разбирают кейсы и ситуации, основанные на реальных примерах из рабочей среды экспатов. Он заключается в следующих этапах:
 - оценка близости культуры принимающей страны и культуры экспата, их вероятное влияние на эффективность бизнеса;
 - изучение техники эффективной кросс-культурной коммуникации с коллегами, партнёрами, заказчиками;
 - основы конфликтологии и методы предотвращения конфликтов с коллегами, партнёрами, заказчиками на почве культурных различий;

- изучение информации о мотивационных приёмах, особенностях моделей принятия решений, стратегиях ведения переговоров, управления многонациональной командой.

На основании изучения методов проведения кросс-культурных тренингов, а также разработке планов по их проведению, можно подвести такие итоги:

1. Существует 6 видов кросс-культурного обучения: Общекультурный тренинг, Тренинг-самоанализ, Эмпирический тренинг, Культурный ассимилятор Тренинг модификации поведения и Ознакомительные поездки. Все они имеют одну общую цель: ознакомить экспатов с культурой новой страны, а также помочь представителям принимающей стороны узнать менталитет нового сотрудника;
2. Подобные типы тренингов в первую очередь направлены на экспатов, а также на участников кросс-культурных коллективов, желающих пройти дополнительное обучение и членов семей участников кросс-культурных коллективов, являющихся представителями других культур.
3. Одним из вариантов программы для адаптации экспатов может стать блок из Когнитивного тренинга, позволяющего познакомиться и расширить знания о культуре и особенностях жизни в принимающей стране и поведенческого, который заключается в получении знаний о специфике бизнеса в принимающей стране и особенностях бизнес-коммуникаций.

3.4. Оценка эффективности предложенных методов повышения качества кросс-культурных управленческих коммуникаций

При оценке развития персонала принято пользоваться показателями эффективности (производительности, результативности и пр.). Эти показатели удобны в использовании. Они являются точными - есть формулы и есть очевидные механизмы сбора данных (например, бухгалтерская отчётность). Они носят

экономический характер, т.е. определяют результативность использования ограниченных ресурсов.⁶⁵

Однако в современном мире руководителей интересует развитие не только материальной сферы. Они уделяют немало внимания оценке развития социальной и корпоративной культуры организации, отношениям между сотрудниками и их уровню профессиональных знаний. В практике управления для развития персонала используются такие методы как командообразование, развитие организационной культуры, образование сотрудников по косвенным к основной деятельности направлениям.

На практике сложно узнать, сколько удалось заработать благодаря прохождению тренингов. Конечно можно посчитать количество новых договоров, заключённых с иностранными партнёрами, но что, если работа с экспатом осуществляется внутри компании? Поэтому выгоднее и нагляднее в данном случае будет провести тестирование.

Именно тогда возникает проблема оценки эффективности таких слабоформализуемых показателей, как уровень коммуникативных умений, развитие корпоративной культуры. Также сложно установить сами показатели для оценки. Поэтому в этом случае необходимо использовать *Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей развития персонала*. Его область применения метода характеризуется следующими условиями:

1. Отсутствие апробированных и устоявшихся показателей, позволяющих экономически оценить изменения объекта измерения.
2. Сложность, неоднозначность или фрагментарность количественной оценки изменения объекта имеющимися показателями.
3. Оцениваемые изменения характеризуются изменением поведения индивида или группы индивидов.

⁶⁵ Кондратьев Э.В. Как измерить нематериальное. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей развития персонала // Кадровик: Кадровый менеджмент. – 2010. – №6. – С. 8-13

При оценке эффективности изменения слабоформализуемых показателей обучения персонала следует опираться на следующие принципы оценки эффективности:

1. *Принцип опоры на собственные силы.* Оценка эффективности представляет собой рефлексивный процесс собственной деятельности предприятия. Поэтому предприятию следует проводить процедуру оценки собственными силами.
2. *Принцип участия.* В оценке эффективности участвуют по возможности все сотрудники, имеющие отношение к предмету оценки. Тогда оценка эффективности может стать одним из процессов самоорганизации предприятия. Внедрение оценки эффективности влечет за собой структурную перестройку индивидуального и группового поведения сотрудников.
3. *Принцип первого руководителя.* В оценке эффективности непосредственно участвует первый руководитель предприятия. Его участие является хорошо понимаемым в коллективе информационным сигналом важности, значимости процесса оценки эффективности для предприятия.
4. *Принцип обратной связи.* Оценка эффективности включает в себя информирование объектов оценки и реакцию руководства на результаты измерения.⁶⁶

Методом оценки является опрос. Респонденту предлагается оценить изменения в своем поведении и поведении других участников. Основы измерений с помощью поведенческих индикаторов обоснованы и изложены в работах Д.Мак Клелланда и его последователей Лайла М. Спенсера-мл. и Сайна М. Спенсера⁶⁷.

Последовательность применения индикативного метода измерения слабоформализуемых показателей в случае оценки эффективности внедрения рекомендаций для повышения уровня кросс-культурных коммуникаций может быть представлена в виде следующих этапов:

⁶⁶ Кондратьев Э.В. Как измерить нематериальное. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей развития персонала // Кадровик: Кадровый менеджмент. – 2010. – №6. – С. 8-13

⁶⁷ Lyle M. Spencer Jr., Signe M. Spencer. Competence at Work: Models for Superior Performance, 1993

1. Определение предмета и объекта измерений: экспаты, сотрудники, работающие с экспатами, эффективность системы управленческих кросс-культурных коммуникаций с иностранными сотрудниками;
2. Определение показателей, дающих качественную характеристику предмета измерений: коммуникативные умения, информированность о своей культуре, информированность о культуре партнёра, информированность о вопросах кросс-культурного взаимодействия, информированность о невербальных коммуникациях, уровень кросс-культурной компетентности;
3. Определение набора поведенческих индикаторов, характеризующих каждый показатель;
4. Подготовка инструментария измерения: выбор формы сбора информации, определение шкалы измерения и методики расчёта;
5. Проведение замеров (работа с объектом измерений);
6. Обработка результатов замеров и их интерпретация;
7. Решение о презентации результатов заказчику измерений.

Для оценки проведённой работы по повышению качества кросс-культурных управленческих коммуникаций показательнее всего является опрос относительно затрат времени на переговоры за 3 месяца до тренинга, и через 2-3 недели после тренинга. В данном случае предлагается проводить замер времени, которое затрачивается на осуществление коммуникации с иностранным сотрудником, а затем сравнивать со временем, которое затрачивалось до тренингов. Сокращение этого периода более, чем на 15% говорит об успешном проведении обучения и внедрении рекомендаций по повышению кросс-культурных управленческих коммуникаций.

Для оценки эффективности разработанных рекомендаций предлагается метод сравнения или компарирования результатов. Перед проведением обучения и после участники проходят ряд тестов:

1. Тест коммуникативных умений
2. Тест на информированность о своей культуре
3. Тест на информированность о культуре партнёра

4. Тест на информированность о вопросах кросс-культурного взаимодействия
5. Тест на информированность о невербальных коммуникациях
6. Тест на самооценку кросс-культурной компетентности

Эти результаты дадут информацию о динамике процесса обучения.

*Пример Теста на владение коммуникативными умениями*⁶⁸:

Понятие коммуникативных умений заключается в оценке собеседника, определение его сильных и слабых сторон, умение установить

Чаще всего под коммуникативными умениями понимают навыки общения, непосредственной и опосредованной межличностной коммуникации. Коммуникативные умения – навык правильно, грамотно, доходчиво объяснить свою мысль и адекватно воспринимать информацию от партнёров по общению.⁶⁹

Тестируемым необходимо дать оценку ситуациям, вызывающим отрицательные эмоции – неудовлетворение, досаду, раздражение в разговоре с любым собеседником, независимо от уровня знакомства.

В ключе ответы оцениваются:

- "почти всегда" – 2 балла;
- "в большинстве случаев" – 4 балла;
- "иногда" – 6 баллов;
- "редко" – 8 баллов;
- "почти никогда" – 10 баллов.

Тестовое задание:

1. Стараетесь ли Вы завершить беседу, если тема или собеседник Вам неинтересны?
2. Раздражают ли Вас манеры Вашего собеседника?
3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать Вас на резкость или грубость?
4. Как часто Вы избегаете вступать в разговор с неизвестным или малознакомым человеком?

⁶⁸ Карелин, А.А. Психологические тесты [в 2 томах] / А.А. Карелин // М.: Владос. – 2007. – С. 312

⁶⁹ Тищенко В.А. Коммуникативные умения: к вопросу классификации / В.А. Тищенко // КПЖ. – 2018. – №2. – С. 15

5. Замечаете ли Вы, что перебиваете собеседника?
6. Как часто Вы делаете ли вид, что слушаете собеседника, а на самом деле думаете о другом?
7. Меняете ли Вы тон, голос, мимику в зависимости от того, с кем ведёте беседу?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если он коснулся неприятной для Вас темы?

Обработка и интерпретация результатов теста

- 0-41 балл: *низкий уровень* владения коммуникативными умениями
- 42-61 балл: *средний уровень* владения коммуникативными умениями
- 62-100 баллов: уровень владения коммуникативными умениями *выше среднего*

Результаты оценки эффективности позволяют преобразовать качественные показатели в количественные. Однако при использовании этого метода невозможно полностью субъективный фактор, а также быть уверенным в точности результатов. вряд ли можно говорить о точности, характерной для скалярной шкалы измерения. При этом достоверность установленного в результате потенциального применения методики не вызывает сомнений.

На основании разработки рекомендаций по совершенствованию кросс-культурных управленческих коммуникаций и изучения методов по оценке эффективности проведения кросс-культурных тренингов, а также разработке планов по их проведению, можно подвести такие итоги:

1. На основе проведённого исследования, а также изученных стратегий были разработаны такие рекомендации по работе в кросс-культурных коллективах:
 - В случае снижения индекса «Дистанция власти» в Китае и России можно рекомендовать проведение не только мультинациональных совещаний, но межуровневых. Такое поведение приведёт к повышению лояльности со стороны сотрудников и станет поощрительной системой для них. Поскольку для того, чтобы принимать участие в совещаниях с иностранными сотрудниками, требуется показать себя с лучшей стороны и оправдать свою значимость;

- При снижении индекса «Индивидуализм» в Италии и США рекомендацией выступает мотивирование к сплочению: создание системы поощрения рабочих групп, а также создание такой атмосферы, при которой у сотрудников появится желание работать именно в этой группе;
 - Решением в ситуации снижения индекса «Маскулинность» во всех изучаемых странах станет разработка такой политики в компании, которая бы давала сотрудникам ощущать свою важность: лояльные правила, доверие со стороны управления, сокращение дистанции между управлением и подчинёнными;
 - При снижении индекса «Избегание неопределённости» в России и Италии, рост по данному показателю в США рекомендациями могут послужить разработки таких методов ведения дел, при которых сотрудники будут точно знать опорные моменты в работе: чёткий состав рабочей группы, основные дедлайны, полная базовая информация, необходимая для работы, возможные угрозы процессу и уже разработанные методы профилактики;
 - Когда растёт показатель «Долгосрочная ориентация» в России, США и Италии, то стоит порекомендовать сместить акцент с получения сиюминутной выгоды на осознанное построение рабочего процесса для достижения больших результатов и успехов.
2. Перед началом формирования рабочих групп для проведения обучения, необходимо определиться, какой ожидается результат: быстрое выполнение срочного проекта, ежедневное решение текущих задач, построение системы сотрудничества или налаживание рабочего процесса в новом филиале;
 3. Представители многонационального коллектива по-разному воспринимают друг друга. Но в большинстве случаев это – стереотипы, с которыми необходимо бороться и создавать новый, постоянно обновляющийся образ представителя той или иной культуры;
 4. Ключевую роль играет невербальное общение. Каждая культура обладает своими особенностями невербального общения, с которыми обязательно

нужно познакомить членов многонациональной команды. В противном случае непонимание друг друга спровоцирует конфликт, негативно сказывающийся на командной работе;

5. Существует несколько рекомендаций для менеджеров, возглавляющих мультикультурные рабочие группы:

- Изучите национальные особенности не только экспатов, но и своей культуры
- Проведите обучение и знакомство с деловыми культурами
- Учитывайте национальные особенности каждого сотрудника
- Постройте работу в соответствии с особенностями деловой культуры
- Принимайте и понимайте возникающие проблемы с лёгкостью
- Поддерживайте иностранного сотрудника

6. Мотивация занимает немаловажное положение в системе адаптационного управления. Мотивация зависит от контекста, в котором осуществляется деятельность специалиста. Для мотивации специалистов с низким уровнем избегания неопределённости, можно использовать разнообразие видов деятельности, где требуется принимать рискованные решения, а также с возможностью карьерного роста. Представители культур с низкими показателями дистанции власти чаще мотивированы возможностью участия в командной работе. Мотивация работников культур с преобладанием индивидуализма чаще сводится к личному вознаграждению и повышению статуса. В это же время представители коллективистских культур больше ориентированы на коллективные поощрения и сплочение коллектива.

7. Существует 6 видов кросс-культурного обучения: Общекультурный тренинг, Тренинг-самоанализ, Эмпирический тренинг, Культурный ассимилятор Тренинг модификации поведения и Ознакомительные поездки. Все они имеют одну общую цель: ознакомить экспатов с культурой новой страны, а также помочь представителям принимающей стороны узнать менталитет нового сотрудника;

8. Подобные типы тренингов в первую очередь направлены на экспатов, а также на участников кросс-культурных коллективов, желающих пройти дополнительное обучение и членов семей участников кросс-культурных коллективов, являющихся представителями других культур.
9. Одним из вариантов программы для адаптации экспатов может стать блок из Когнитивного тренинга, позволяющего познакомиться и расширить знания о культуре и особенностях жизни в принимающей стране и поведенческого, который заключается в получении знаний о специфике бизнеса в принимающей стране и особенностях бизнес-коммуникаций;
10. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей развития персонала используется в тех случаях, когда возникает проблема оценки эффективности таких слабоформализуемых показателей, как уровень коммуникативных умений, развитие корпоративной культуры;
11. При оценке эффективности изменения слабоформализуемых показателей обучения персонала нужно учитывать принципы оценки эффективности: *Принцип опоры на собственные силы, Принцип участия, Принцип первого руководителя, Принцип обратной связи;*
12. Для оценки проведённой работы по повышению качества кросс-культурных управленческих коммуникаций показательнее всего является опрос относительно затрат времени на переговоры за 3 месяца до тренинга, и через 2-3 недели после тренинга. В данном случае предлагается проводить замер времени, которое затрачивается на осуществление коммуникации с иностранным сотрудником, а затем сравнивать со временем, которое затрачивалось до тренингов.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В выпускной квалификационной работе разработана модель кросс-культурной коммуникации в управлении организацией, предложены рекомендации для руководителей, позволяющие преодолевать барьеры национальных деловых культур при работе с экспатами. В соответствии с поставленной целью и задачами, получены следующие результаты:

Изучены понятие, формы и структура кросс-культурного менеджмента и коммуникации. Кросс-культурный менеджмент, как деятельность, осуществляемая на пересечении культур, включает в себя создание благоприятных условий для коммуникаций и труда для представителей разных культур. Потребность в изучении кросс-культурных деловых отношений появилась в 1950-х годах XX века. Этому предшествовали досрочные возвращения сотрудников из зарубежных командировок в связи с адаптационными и коммуникативными проблемами. Данные проблемы приводили к снижению эффективности работы. Американские транснациональные компании стали первыми организациями, кто начал исследовать межкультурные различия в управленческой практике. Ключевыми задачами кросс-культурного менеджмента стали: создание, развитие и управление технологиями культурного разнообразия, а также последовавшее за этим формирование и развитие «межкультурных» менеджеров для повышения эффективности организации в условиях глобализации.

Исследовано явление кросс-культурной коммуникации как ключевого фактора успешного взаимодействия компаний. Основными типами коммуникации, на которых строится взаимодействие между оппонентами, являются вербальная коммуникация (языковое общение, обмен мыслями, информацией, эмоциями между собеседниками) и невербальная коммуникация (совокупность неязыковых средств, символов и знаков для передачи информации). Сотрудники-экспаты являются носителями особенного багажа знаний, передают накопленный опыт, информацию о рынках и странах, где представлены компании-конкуренты. Это узкий ряд мобильных специалистов, готовых к релокации в

различные регионы в зависимости от потребностей компании. При участии иностранных специалистов выстраивается общая корпоративная культура в представительствах международных компаний, происходят крупные изменения в подходах к работе с людьми, развитию нового поколения менеджеров как в компании, так и отрасли в целом. Причинами для привлечения экспатов являются: недостаток технической компетенции местных кадров, знакомство сотрудников материнской компании с культурой и накопленным опытом дочерних предприятий, находящихся в других странах, а также дополнительный контроль над деятельностью дочерних предприятий. Чаще всего иностранные специалисты приглашаются на руководящие должности в развивающихся компаниях для налаживания бизнес-процессов, повышения эффективности внедрения новых технологий и налаживания контактов.

1. Разработана методика исследования кросс-культурных коммуникаций в управленческой среде, основанная на типологиях Ричарда Льюиса и Герта Хофстеде. Анкетирование проводилось онлайн среди менеджеров России, США, Китая и Италии. Целью исследования являлось определение уязвимых сторон кросс-культурных коммуникаций в управленческой среде и развитие системы деловых кросс-культурных коммуникаций с учётом национально-культурных особенностей. Для Казахстана и Беларуси которых впервые удалось вычислить индексы по методике Герта Хофстеде, поскольку в период первых исследований эти страны входили в состав СССР и отдельное изучение их деловых культур не представлялось возможным.
2. Проведён сравнительный анализ деловых культур РФ, США, Китая и Италии по критериям Герта Хофстеде и Ричарда Льюиса

По итогам этого анализа можно выявить следующие существенные изменения, способные повлиять на коммуникацию и управление:

- Показатель «Дистанция власти» сократился в Китае (-11) и России (-7);
- Индивидуализм существенно снизился в Италии (-9) и незначительно (в рамках статистической погрешности) в США (-5);

- Значительное снижение маскулинности наблюдается почти во всех странах исследования: США (-7), Китай (-6), Италия (-12). Противоположная ситуация в России – данный показатель вырос на 4 пункта;
- На 5 пунктов понизился индекс «Избегание / Принятие неопределённости» для России, снижение было отмечено в Италии (-7). Рост показателя по этому индексу отмечен в США (+6);
- Отмечен рост показателя «Долгосрочная / Краткосрочная ориентация» у России (+4), США (+12) и Италии (+9).

Выявлена взаимосвязь между культурными особенностями и методами управления у представителей РФ, США, Китая и Италии. Ранее считалось, что менталитет, как уникальное воплощение каждого народа, чаще всего проявляется в поведении людей, однако мало кто из учёных коррелировал это явление с менеджментом. В 1960-х Герт Хофстеде в своих работах поднял тему, касающуюся такого понятия, как национальная деловая культура и влияние менталитета на методы управления. На основе его исследований были созданы собирательные образы моделей управления.

Западный стиль менеджмента, присущий представителям США, характеризуется ярко выраженной индивидуальной ответственностью и самоутверждением руководителей. При этом человеческий фактор становится основным ресурсом функционирования компании. Американские предприниматели действуют прямолинейно и используют натиск в процессе согласования общего решения на переговорах. Они прагматичны и стараются сразу подойти к сути дела, быстро классифицируют и согласовывают вопросы, стремятся завершить переговоры взаимной договоренностью.

Азиатскому стилю управления характерны акценты на «мягкие» сетевые структуры, когда межфирменные отношения строятся не на формальной основе с оформлением соответствующих соглашений, а на доверии, взаимопонимании, родственных и дружеских отношениях руководителей компаний. Их менеджеры высококвалифицированы и образованы, они верят в успех стратегических планов компании, доверяют партнёрам и сотрудникам. В основе эффективности

управления в этих странах лежит создание дружелюбных и сплоченных коллективов с использованием сочетания формальных факторов организации труда и производственных отношений с неформальными.

Многое в российском стиле управления объясняется психологией российских предпринимателей и их персонала, которые определяют арсенал распространяющихся управленческих приемов. Формирующийся российский стиль менеджмента базируется на особенностях менталитета россиян, выработанного за многие столетия. К таким особенностям относятся повышенная заинтересованность в усилении роли государства, несклонность к кропотливой, повседневной и регулярной работе, а предпочтение чередования бурной деятельности и последующего длительного покоя, склонность осуществлять широкомасштабные, уникальные проекты и участвовать в организации и координации огромных людских и материальных ресурсов.

Разработаны рекомендации по совершенствованию работы с иностранными сотрудниками. По результатам проведенного исследования были получены данные, позволяющие рассчитать новые индексы в соответствии с типологией Герта Хофстеде. Благодаря компарированию новых и старых индексов удалось посмотреть на изменения критериев в динамике, а также разработать рекомендации в соответствии с обновлёнными культурными измерениями.

В случае снижения индекса «Дистанция власти» в Китае и России можно рекомендовать проведение не только мультинациональных совещаний, но межуровневых. Такое поведение приведёт к повышению лояльности со стороны сотрудников и станет поощрительной системой для них. Поскольку для того, чтобы принимать участие в совещаниях с иностранными сотрудниками, требуется показать себя с лучшей стороны и оправдать свою значимость.

При снижении индекса «Индивидуализм» в Италии и США рекомендацией выступает мотивирование к сплочению: создание системы поощрения рабочих групп, а также создание такой атмосферы, при которой у сотрудников появится желание работать именно в этой группе.

Решением в ситуации снижения индекса «Маскулинность» во всех изучаемых странах станет разработка такой политики в компании, которая бы давала сотрудникам ощущать свою важность: лояльные правила, доверие со стороны управления, сокращение дистанции между управлением и подчинёнными.

При снижении индекса «Избегание неопределённости» в России и Италии, рост по данному показателю в США рекомендациями могут послужить разработки таких методов ведения дел, при которых сотрудники будут точно знать опорные моменты в работе: чёткий состав рабочей группы, основные дедлайны, полная базовая информация, необходимая для работы, возможные угрозы процессу и уже разработанные методы профилактики.

При росте показателя «Долгосрочная ориентация» в России, США и Италии, рекомендуется сместить акцент с получения сиюминутной выгоды на осознанное построение рабочего процесса для достижения больших результатов и успехов.

Представители многонационального коллектива по-разному воспринимают друг друга. Но в большинстве случаев это – стереотипы, с которым необходимо бороться и создавать новый, постоянно обновляющийся образ представителя той или иной культуры. Ключевую роль играет невербальное общение. Каждая культура обладает своими особенностями невербального общения, с которыми обязательно нужно познакомить членов многонациональной команды. В противном случае непонимание друг друга спровоцирует конфликт, негативно сказывающийся на командной работе.

Предложены рекомендации для менеджеров, возглавляющих мультикультурные рабочие группы. На основании узкоспециализированных рекомендаций для представителей США, России, Италии и Китая были разработаны общие рекомендации для менеджеров, в чьих коллективах работают экспаты. Эти рекомендации касаются как сотрудников основной компании, так и самих иностранных работников:

- Изучать национальные особенности экспатов и своей деловой культуры;
- Оказывать персональную моральную поддержку иностранному сотруднику.

- Проводить совместное «знакомство» с другими деловыми культурами;
- Учитывать национальные особенности каждого сотрудника;
- Выстраивать работу в соответствии с особенностями доминирующей деловой культуры;
- Принимать возникающие проблемы с радостью, как повод для улучшений, ориентированный на глубинное понимание коллег.

Особенности мотивации при работе с иностранными коллективами и сотрудниками зависят от контекста, в котором осуществляется деятельность специалиста. Так, для мотивации специалистов, чьей культуре присущ низкий уровень избегания неопределённости (Россия, Италия), можно использовать разнообразие видов деятельности, где требуется принимать рискованные решения, а также с возможностью карьерного роста. Представители культур с низкими показателями дистанции власти (США, Италия) чаще мотивированы возможностью участия в командной работе. Мотивация работников культур с преобладанием индивидуализма (Италия, США) чаще сводится к личному вознаграждению и повышению статуса. В это же время представители коллективистских культур (Китай, Россия) больше ориентированы на коллективные поощрения и сплочение коллектива.

Проблемы, затронутые в выпускной квалификационной работе, являются перспективными для дальнейшего изучения. С ростом глобализации происходит расширение транснациональных корпораций, создание их представительств в различных странах с различными деловыми культурами. Задача кросс-культурных управленческих коммуникаций заключается не только в нахождении индивидуальных подходов, но в сохранении собственной уникальной модели делового общения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Adler N. International dimensions of organizational behavior. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company, 1991.–313p
2. Brett, J. Managing multicultural teams / J. Brett, K. Behfar, M. C. Kern // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, iss. 11. – P. 84–91
3. Deutsch, M. (1973). The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven, CT: Yale University Press
4. Hoeklin L. Managing cultural differences. – London, 1995.
5. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values
6. Lyle M. Spencer Jr., Signe M. Spencer. Competence at Work: Models for Superior Performance, 1993
7. Ochieng, E. G. Framework for Managing Multicultural Project Teams / E. G. Ochieng, A. D. Price // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2009. – Vol. 16, iss. 6. – P. 527-543
8. Азаугильдина Р.А. Особенности невербальной коммуникации [Электронная статья] / Р.А. Азаугильдина // Вестник БГАУ. – 2016. – №43-1 – С. 43-46
9. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие [Электронная статья] / В.Г. Бунина // – М.: ГУУ. – 2008. – С. 128
10. Волкодавова Е.В. Проблемы формирования кросс-культурных компетенций персонала предприятия при осуществлении международного сотрудничества [Электронная статья] / Е.В. Волкодавова, А.П. Жабин. Г.И. Яковлев, А.Н. Евдокимов // Организатор производства. – 2018. – №2. – С. 53-61
11. Вэй Янь От Великой стены до Уолл-стрит. География бизнеса и культуры [Книга] / Вэй Янь. М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 470 с
12. Гасанова М.Т. Кросс-культурный менеджер как коммуникатор [Электронная статья] / М.Т. Гасанова // Научный журнал. – 2017. – №1(14). – 88-92

- 13.Глаголев В.С. Межкультурная коммуникация в условиях глобализации [Учебное пособие] / В.С. Глаголев. – М.: Проспект, 2019. – 200 с
- 14.Головлева, Е.Л. Основы межкультурной коммуникации / Е.Л. Головлева. – Москва: Феникс. – 2014. – С. 83
- 15.Гузикова М.О. Бытовая культура и этикет народов мира: межкультурная коммуникация [Учебное пособие] / М.О. Гузикова, П.Ю. Феофанова. М.: Юрайт, 2019, ЕКБ: изд-во Урал. ун-та. – 121 с
- 16.Головлева Е.Л. Основы межкультурной коммуникации: учебное пособие [Электронная статья] / Е.Л. Головлева // Ростов н/Д.: Феникс. 2008. – С. 224
- 17.Гришаева, Л. И. Специфика деятельности коммуникантов в межкультурной среде: монография / Л. И. Гришаева. – Воронеж: Научная книга, 2009. – С. 183
- 18.Грушевицкая Т.Г. Основы межкультурной коммуникации: [Учебник] / Т.Г. Грушевицкая, В.Д. Попков, А.П. Садохин. М.: ЮНИТИ, 2002. – 352 с
- 19.Гусева Н.И. Лидерство как ключевой фактор оптимизации экономического поведения мультикультурной команды [Электронная статья] / Н.И. Гусева // Journal of new economy. – 2006. – №1(13)
- 20.Дихтярь А.Б. Кросс-культурные стили управления персоналом организации [Электронная статья] / А.Б. Дихтярь // Вестник ГУУ. – 2012. – №8. – С. 85-88
- 21.Дихтярь А.Б. Культурные факторы в процессе управления персоналом в кросс-культурной организации [Электронная статья] / А.Б. Дихтярь, Е.В. Каштанова // Вестник ГУУ. – 2013. – №23. – С. 171-175
- 22.Дихтярь А.Б. Культурный шок: его влияние на управление персоналом кросс-культурной организации [Электронная статья] / А.Б. Дихтярь, Е.В. Каштанова // Вестник ГУУ. – 2013. – №22. – С. 156-160
- 23.Дубицкая В.П., Тарарухина М.И. Быть ли России Америкой? Российское исследование управленческой культуры по методике Герта Хофстеде [Электронная статья] / В.П. Дубицкая, М.И. Тарарухина // Социологический журнал. – 2010. – Том. 1. – № 4. – С. 42-65

24. Дымарский М.Я. Где находится порог языкового конфликта? [Электронная статья] / М.Я. Дымарский // Аспекты речевой конфликтологии: сб. науч. ст. – 1996. – С. 25-34.
25. Дюметц Ж. Кросс-культурная коммуникация [Электронная статья] / Ж. Дюметц, А.М. Сосновская // Управленческое консультирование. – 2013. – №8(56) – С.83-90
26. Дятлова Е.В. Деловая культура китайских предпринимателей в России глазами русских современников (рубежи XIX-XX и XX-XXI вв.) [Электронная статья] / Е.В. Дятлова // Известия АлтГУ. – 2011. – №4-1. – С. 72-77
27. Зак, Д.Я. Феномен кросс-культурной коммуникации в современном образовательном пространстве / Д.Я. Зак, Л.И. Забара // Педагогическое образование в России. – 2018. – № 1. – С. 134
28. Зенченко Н.П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Н.П. Зенченко. – М., 2016. – С. 154
29. Зыкин А.В. Вербальное и невербальное общение как структура языковой культуры полиэтнического социума [Электронная статья] / А.В. Зыкин // Этносоциум и межнациональная культура. . – 2016. – №4(94). – С. 39-45
30. Иконникова, С.Н. История культурологии [Учебник] / С.Н. Иконникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – С. 41
31. Карачаровский В.В. Деловые коммуникации и культурная дистанция в среде российских и иностранных профессионалов [Электронная статья] / В.В. Карачаровский // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2015. – №1 (39). – С. 35-51
32. Карелин, А.А. Психологические тесты [в 2 томах] / А.А. Карелин // М.: Владос. – 2007. – С. 312
33. Кармановская Т.В. Этнопсихологические особенности и их учёт в кросс-культурном менеджменте российско-китайских отношений [Электронная статья] / Т.В. Кармановская, В.В. Каблуков // Иннов: электронный научный журнал. – 2017. – №4(33)

34. Кирнозе З.И. Межкультурная коммуникация. От системного подхода к синергетической парадигме [Электронная статья] / З.И. Кирнозе, В.Г. Зусман, В.Г. Зинченко // М.: Флинта, СПб.: Наука. – 2016. – 224 с
35. Кондратьев Э.В., Голяев Е.В. Вовлечение персонала в деятельность предприятия: экран производственной системы // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 10. – с. 40-46
36. Кондратьев Э.В. Как измерить нематериальное. Индикативный метод измерения слабоформализуемых показателей развития персонала // Кадровик: Кадровый менеджмент. – 2010. – №6. – С. 8-13
37. Кондратьев Э.В. О причинах неэффективности современного менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 3. – С. 96-104
38. Конецкая В.П. Социология коммуникации [Учебник] / В.П. Конецкая. М.: Междунар. ун-т Бизнеса и Управления. – 1997. – 304 с
39. Коновалова, В. Г. Культурный шок неизбежен? С какими проблемами сталкивается российский персонал в международных компаниях? / В. Г. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. – № 9. – С. 38–44
40. Контарёва А.С. Некоторые особенности межкультурных коммуникаций и их роль в международном менеджменте [Электронная статья] / А.С. Контарёва // Молодой учёный: Экономика и управление. – 2016. – №26 (130). – С. 324-326
41. Костина И.А. Управление кросс-культурной адаптацией в международном бизнесе [Электронная статья] / И.А. Костина, В.В. Хожемпо // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2001. – №1. – С. 91-98
42. Крылова М.Б. К вопросу о необходимости консалтинга в кросс-культурных переговорах [Электронная статья] / М.Б. Крылова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – №1 (211). – С. 182-188
43. Крылова М.Б. Формирование кросс-культурной компетентности менеджеров [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / М.Б. Крылова. – СПб., 2019. – 175 с
44. Кужевская Е.Б. Межкультурная деловая коммуникация и проблемы формирования имиджа современного российского предпринимателя:

- Философско-культурологический аспект [Текст]: дис. ... д-ра философ наук: 24.00.01 / Е.Б. Кужевская. – Москва, 2005. – 155 с
45. Леонтович, О.А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения [Книга] / О.А. Леонтович. – М.: Гнозис, 2005. – 351 с
46. Лотман Ю.М. Избранные статьи в трёх томах. Том 1. О двух моделях коммуникации в системе культуры [Книга] / Ю.М. Лотман. – Таллин: Александра, 1992. – 480 с
47. Мацумото, Д. Психология и культура [Книга] / Мацумото, Д. – СПб: Питер. – 2003. – 718 с
48. Медведев А.Г. Международный менеджмент [Учебник] / А.Г. Медведев. – СПб.: Изд. «Высшая школа менеджмента». – 2014. – 496 с.
49. Мередова О.Г. К вопросу о теории межкультурной коммуникации [Электронная статья] / О.Г. Мередова, Л.В. Новикова // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2016. – С. 31-33
50. Михельсон С.В. Кросс-культурная этика России, Китая и США [Электронная статья] / С.В. Михельсон // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. – 2016. – №34. – С. 193-202
51. Мосалев Б.Г. Межкультурная коммуникация в условиях глобализации [Электронная статья] / Б.Г. Мосалев, О.В. Авакова // Вестник МГУКИ. – 2009. – №3. – С. 40-46
52. Мясоедов С.П. Аспекты мотивации работников в кросс-культурной среде в контексте модели Хофстеде [Электронная статья] / С.П. Мясоедов, Э.Г. Мартиросян, А.А. Сергеева // Управленческое консультирование. – 2017. – №2 (98). – С. 51-55
53. Пашкус В.Ю. Подходы к измерению организационной культуры по модели Г. Хофштеде: принципы, параметры, критика [Электронная статья] / В.Ю. Пашкус, Н.А. Пашкус, Б.О. Балтыкова // Проблемы современной экономики. Организация и управление. – 2018. – С. 85-89

54. Пирогова А.Е. Организационные конфликты: кросс-культурные аспекты [Электронная статья] / А.Е. Пирогова, А.К. Боташева // International scientific review. – 2015. – №8(9)
55. Рожкова Л.В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе [Электронная статья] / Л.В. Рожкова, Г.Н. Тугускина, О.В. Сальникова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – №1 (29). – С. 82-94
56. Ростовская Т.К. Социальные роли мужчины в современном обществе [Электронная статья] / Т.К. Ростовская, Я.В. Шимановская // Вопросы управления. – 2018. – №2 (32). – С. 135-140
57. Рубцова Т.В. Деловые культуры в международном бизнесе (о пользе бизнес-тренингов) [Электронная статья] / Т.В. Рубцова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2013. – №8. – С. 96-115
58. Селлих, К. Переговоры в международном бизнесе [Книга] / К. Селлих, Д. Субхаш. М.: Добрая книга, 2004. – 336 с
59. Слива М.Е. К вопросу о невербальных средствах передачи информации [Электронная статья] / М.Е. Слива // Вестник КрасГАУ. – 2013. – №11. – С. 311-314
60. Солтицкая, Г.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом / Г. А. Солтицкая // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – № 4. – С. 51-58
61. Сухарев В.А. Европейцы и американцы глазами психолога [Электронная статья] / В.А. Сухарев. – Б.: Беларусь, 2000. – 368 с
62. Таратухина Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации [Учебник и практикум] / Ю.В. Таратухина, З.К. Авдеева. М.: Юрайт, 2017. – 324 с
63. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация [Учебник] / С.Г. Тер-Минасова. – М.: МГУ, 2008. – 352 с
64. Тищенко В.А. Коммуникативные умения: к вопросу классификации / В.А. Тищенко // КПЖ. – 2018. – №2. – С. 15

65. Урасова А.А. Кросс-культурные аспекты менеджмента: этика и психология [Электронная статья] / А.А. Урасова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2013. – №1 (16). – С. 70-75
66. Хофстеде, Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур [Электронная статья] / Г. Хофстеде. Воронеж: Язык, коммуникация и социальная среда. – 2014. 41. с. // Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2
67. Хьюз, Л. Национальная идентичность в Русской культуре [Книга] / Л. Хьюз. М.: РОССПЭН, 2014. – 256 с
68. Цуканова Д.В. Подходы в изучении проблем межкультурной профессиональной коммуникации иностранных кадров и в формировании межкультурных компетенций [Электронная статья] / Д.В. Цуканова, С.А. Шаронова // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2013. – С. 90-101
69. Чанхиева Ф.Ю. Основные модели и подходы к изучению кросс-культурного менеджмента в условиях глобализации экономики [Электронная статья] / Ф.Ю. Чанхиева // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2011. – №10 (72). – С. 267-271
70. Шаповалов В.Ю. Характерные черты деловых культур Запада и Востока: их влияние на развитие деловой культуры современной России [Электронная статья] / В.Ю. Шаповалов // ИСОМ. – 2010. – №4. – С. 111-116
71. Шейпак С.А. Французская и русская деловые культуры: кросс-культурный диалог [Электронная статья] / С.А. Шейпак // СИСП. – 2012. – №2
72. Hofstede Insights. Country comparison. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,italy,russia,the-usa/>
73. The Lewis Model. URL: <https://www.redtangerine.org/scrum-in-culture-types-study/the-lewis-model/>
74. Manual VSM 2013. URL: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>

75. Обзор эмпирических исследований способов повышения эффективности мультикультурных команд. URL: https://studwood.ru/526203/menedzhment/obzor_empiricheskikh_issledovaniy_sposobov_povysheniya_effektivnosti_multikulturnyh_komand
76. Многонациональный коллектив. URL: <https://www.glavbukh.ru/art/88938-qqqm4y17-mnogonatsionalnyy-kollektiv-kak-uchest-raznitsu-mentalitetov>
77. Отношение к труду в Китае. URL: <https://magazeta.com/chinese-labor/>
78. Экспатриация // Значение понятия // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Экспатриация>

ГЛОССАРИЙ

Вербальная коммуникация – процесс словесного взаимодействия индивидов, который осуществляется с помощью знаковых систем.

Глобализация – процесс объединения или сближения экономических, социальных и культурных норм, привычек и принципов в странах, где прежде экономика и общество имели ярко выраженные национальные черты.

Компарирование – сравнение мер или измеряемой величины с величиной эталона.

Корреляция – статистическая взаимосвязь двух или более случайных величин.

Кросс-культурная коммуникация – связь и общение между представителями различных культур, что предполагает, как непосредственные контакты между людьми и их общностями, так и опосредованные формы коммуникации (в том числе язык, речь, письменность, электронную коммуникацию).

Кросс-культурная компетентность – область психологии, отвечающая за формирование у человека понимания культуры других.

Кросс-культурные команды – группы, сформированные из представителей разных культур с целью выполнения общих задач.

Кросс-культурный менеджмент – управление отношениями, возникающими на границе национальных и организационных культур, исследование причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией закономерностей поведения, свойственных национальной деловой культуре.

Культура делового общения – один из феноменов коммуникации, в основе которого лежит совокупность моральных норм, принципов, правил и представлений о деловом этикете. Культура делового общения регулирует поведение и взаимоотношения субъектов или группы субъектов в процессе их производственной деятельности.

Культурное разнообразие – наличие множества самых разнообразных культур в отличие от монокультуры, глобальной монокультуры или стирания культурных различий.

Культурный ассимилятор – одна из кросс-культурных техник, получившая наиболее широкое распространение во многих странах мира. Она воплощает атрибутивный подход. Цель при использовании данного метода научить человека видеть ситуацию с точки зрения членов чужой группы, понимать их видение мира.

Культурный шок – эмоциональный или физический дискомфорт, дезориентация индивида, вызванная попаданием в иную культурную среду, столкновением с другой культурой, незнакомым местом.

Льюис, Ричард Д. – британский специалист в области межкультурной коммуникации, полиглот, знающий 11 языков, изобретатель модели классификации культур в сфере делового общения – The Lewis Model of Cross-Cultural Communication. Согласно теории, различные страны можно разместить на осях треугольника, вершинами которого станут три главных типа культур – моноактивная, полиактивная и реактивная. Льюис подразделяет страны на 3 вида, так как все они используют различные стратегии поведения в процессе делового общения, а также имеют различную организацию общества во времени в целом.

Моноактивная культура – (task-oriented) культура людей, ориентированных на дело. Люди, принадлежащие к данной культуре, спокойны и рациональны, систематически планируют свою будущее, составляют расписание и тщательно организуют свою деятельность, занимаются одним делом в определенный момент времени, по завершению которого, переходят к следующему заданию.

Национальная культура – устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятая в данной стране. Важной составляющей любой национальной культуры, проявляющейся в деловой сфере, является национальная деловая культура, которая включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет.

Невербальная коммуникация – поведение человека, которое сигнализирует об эмоциональных состояниях и характере взаимодействия общающихся личностей. Невербальные средства коммуникации выражаются в одежде, причёске, мимике, позе, окружающих человека предметах.

Паравербальная коммуникация – совокупность звуковых сигналов, сопровождающих устную речь, принося в нее дополнительные значения: при межкультурной коммуникации определенная часть информации передается через голосовые оттенки, которым в разных языках придается определенный смысл.

Полиактивная культура – (people-oriented) культура людей, ориентированных на построение здоровых отношений с коллегами, нежели чем на результат. Люди из полиактивных культур не составляют расписания, предпочитают вести множество проектов одновременно, которые накладываются друг на друга, не обращают внимание на пунктуальность, заботясь больше о реальности, чем о распорядке, который устанавливает сам человек.

Релокация – перемещение человека в другую местность, включая смену места жительства, в результате получения работы в другом городе или стране.

Стратегическое мышление – ментальный процесс, применяемый человеком в контексте достижения успеха в игре или других начинаниях.

Типология культурных измерений Г. Хофстеде – основа для кросс-культурной коммуникации. Она описывает влияние культуры общества на индивидуальные ценности своих членов, и как эти ценности влияют на их поведение. Типология основана на идее о том, что ценность может быть распределена по шести измерениям культуры. К этим измерениям относятся: дистанцированность от власти, обособленность, мужественность, избегание неопределенности, стратегическое мышление и допущение.

Управленческие коммуникации – целостная совокупность информационных связей, взаимодействий между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали и с внешней общественной средой.

Хофстеде, Герг – нидерландский социолог, предложивший совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов на основе исследований, проведенных в 1960е-70е годы.

Экспаты – наёмные сотрудники, приехавшие из-за границы для работы в компаниях по приглашению предприятия, которое является филиалом или представительством иностранной корпорации.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Анкета «Исследование деловых культур на основе типологий Ричарда Льюиса и Герта Хофстеде»

Классификация культур по типологии

Ричарда Д. Льюису:

1. По какому плану Вы предпочитаете строить рабочий процесс?

- В данное время делать только одно дело
- Делать параллельно несколько дел
- В зависимости от ситуации

2. В чём для Вас заключается процесс планирования?

- Систематическом планировании будущих дел (дело будет выполнено к чётко обозначенному времени)
- Сравнении с общими принципами (дело будет выполнено к n-ному моменту)

3. Как Вы предпочитаете строить процесс выполнения одного задания?

- Разбивать проекты на этапы и осуществлять их последовательно
- Давать проектам и этапам пересекаться
- Рассматривать картину в целом: процесс работы идёт и неважно, в какой последовательности

4. Каково Ваше поведение в непредвиденной ситуации?

- Меняете планы
- Чётко придерживаетесь уже выработанной стратегии
- Вносите лёгкие коррективы, но общий план остаётся прежним

5. Каково Ваше отношение к работе?

- Бесстрастное
- Эмоциональное

6. Каково Ваше поведение в споре?

- Опираетесь на логику и здравый смысл
- Эмоционально реагируете и быстро вспыхиваете
- Предпочитаете избегать противостояния вовсе

7. Каково Ваше поведение в разговоре?

- Редко перебиваете
- Часто перебиваете
- Вообще не перебиваете

8. Как можно описать Ваше поведение в процессе общения?

- Сдержанная жестикуляция и мимика

- Эмоциональная жестикуляция и мимика
- Едва уловимая жестикуляция и мимика

Классификация культур по типологии

Герта Хофстеде

Дистанция власти

9. Как Вы рассматриваете своих подчинённых?

- как подобных себе
- как неравных себе

10. Как Вы ведёте себя при принятии решений?

- склонны советоваться с подчинёнными
- принимаете решения на автократичной основе

11. Как реагируют Ваши сотрудники, если не согласны с Вами?

- Не боятся выражать несогласие с Вами как руководителем
- Боятся выражать несогласие с Вами как руководителем

12. Как Вы оцениваете климат в компании?

- Существует гармония между властями и лишенными власти
- Существует конфликт между властями и лишенными власти

13. Как Ваши сотрудники относятся к кооперации?

- Проявляют большую готовность к кооперации
- Проявляют меньшую готовность к кооперации

14. Как вы относитесь к неравенству в обществе?

- Отрицательно
- Нейтрально
- Положительно

15. Насколько велики привилегии руководителей в Вашей организации?

- Малы
- Достаточно велики

Индивидуализм / Коллективизм

16. Каких взглядов Вы придерживаетесь в работе?

- традиционных взглядов, без инициатив работников или групповой активности
- современных взглядов с стимулированием инициативы работников или групповой активности

17. Каково Ваше отношение к компании, в которой Вы работаете?

- Эмоционально зависимы от компании
- Эмоционально независимы от компании

18. Как Вы охарактеризуете своё поведение относительно достижения целей?

- Для Вас неприемлемо преследовать свои цели и игнорировать цели других людей
- Можете преследовать собственные цели и не заботиться о целях других людей

19. На что смещён акцент в Вашей компании?

- На принадлежность к организации; идеалом является членство в ней
- На частную инициативу и достижения; идеалом является лидерство

20. Как Ваши подчинённые воспринимают себя в организации?

- Представителя своей организации
- Независимую личность

21. По какому принципу строятся отношения в Вашей компании?

- Социальные отношения определяются по принципу «свой/чужой»
- Люди испытывают потребность в личных дружеских отношениях

22. Главные принципы в Вашей жизни?

- Долг, опыт и престиж
- Удовольствие, увлечённость и безопасность

Маскулинность / Феминность

23. Какой Ваш жизненный критерий?

- Качество жизни является важным моментом
- Успех – единственное, что значимо в жизни

24. Каково Ваше отношение к мужским и женским ролям в обществе?

- Одинаковы и не должны быть разделены
- Различны и должны быть чётко разделены

25. Какой взгляд Вам ближе?

- Различия между полами не влияют на занятие властных позиций
- Мужчина должен доминировать в любой ситуации

26. Что характерно для Вашей страны?

- Доминируют женщины
- Значение мужчин и женщин примерно одинаково
- Доминируют мужчины

27. Что является важным для Вас?

- Наличие окружения и стабильности
- Наличие денег и хороших материальных условий

28. Какая политика поведения Вам ближе?

- Ориентация на равенство, но качество
- Надо стремиться всегда быть лучшим

29. Как Вы принимаете решения?

- На основе интуиции
- На основе рационального размышления

30. Какой из критериев Вам ближе?

- Работать, чтобы жить
- Жизнь ради работы

Принятие неопределённости

31. Какой из принципов Вам ближе?

- Большая забота о будущем
- Жизнь сегодняшним днём

32. Какое у Вас отношение к правилам?

- Ни при каких условиях не нарушите правила
- Можете нарушить установленные правила из прагматических соображений

33. Как Вы ведёте себя в сложных ситуациях?

- Неохотно принимаете индивидуальные решения и решения в условиях риска
- Охотно принимаете индивидуальные и рискованные решения

34. Каков возрастной состав в Вашей компании?

- Высокие посты занимают более взрослые люди
- Меньший разрыв между поколениями

35. Какой вариант Вы выберете, если речь зайдёт о заключении контракта?

- Выберете объективно выгодный вариант для фирмы
- Отдадите предпочтение фирме, которую представляет знакомый

Долгосрочная/краткосрочная ориентация

36. Ваше отношение к ожиданию результата?

- Ожидание быстрого результата
- Терпеливость в ожидании результата

37. Какой принцип Вам ближе?

- Можно идти на всё, лишь бы сохранить лицо
- Рациональный подход к делу

Информация о Вас:

38. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

39. Ваш возраст:

40. Какое у Вас образование?

- Средне-специальное
- Высшее оконченное
- Неоконченное высшее
- Несколько высших образований
- Другое

41. Страна, в которой Вы работаете:

42. К какой отрасли относится компания, в которой Вы работаете?

- Гостиничный бизнес
- Государственные органы
- Здравоохранение
- Образование
- Общая коммерческая деятельность
- Промышленность
- Ресторанный бизнес
- Строительство
- Транспорт
- Телерадиовещание
- Финансы
- Другое

43. Ваша должность:

44. Сколько лет Вы работаете в данной компании?

45. Примерная численность работников Вашей компании:

Приложение Б. Сводные таблицы по классификации культур по типологии

Ричарда Д. Льюиса

Таблица 1

Распределение ответов на вопрос «По какому плану Вы предпочитаете строить рабочий процесс?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
В данное время делать только одно дело	20	5	3	1	2	1
Делать параллельно несколько дел	2	26	1	8	3	5
В зависимости от ситуации	4	10	7	3	6	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос «В чём для Вас заключается процесс планирования?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Систематическом планировании будущих дел (дело будет выполнено к чётко обозначенному времени)	21	29	2	8	3	4
Сравнении с общими принципами (дело будет выполнено к n-ному моменту)	5	12	9	4	8	3
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 3

Распределение ответов на вопрос «Как Вы предпочитаете строить процесс выполнения одного задания?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Разбивать проект на этапы и осуществлять их последовательно	22	11	3	4	4	1
Давать этапам проекта пересекаться	3	27	1	8	3	6
Рассматривать картину в целом: процесс работы идёт и неважно, в какой последовательности	1	3	7	0	4	0
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 4

Распределение ответов на вопрос «Каково Ваше поведение в непредвиденной ситуации?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Чётко придерживаетесь уже выработанной стратегии	19	10	2	5	6	3
Меняете планы	6	26	0	7	1	3
Вносите лёгкие коррективы, но общий план остаётся прежним	1	5	9	0	4	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 5						
Распределение ответов на вопрос «Каково Ваше отношение к работе?»						
<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Бесстрастно	15	19	5	1	7	2
Эмоционально и со всей душой	11	22	6	11	4	5
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 6						
Распределение ответов на вопрос «Каково Ваше отношение к работе?»						
<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Опираетесь на логику и здравый смысл	16	9	3	4	8	3
Быстро вспыхиваете и эмоционально реагируете	4	30	0	8	2	4
Избегать конфронтации вовсе	6	2	8	0	1	0
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 7						
Распределение ответов на вопрос «Каково Ваше поведение в разговоре?»						
<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Редко перебиваете	18	10	2	5	8	2
Часто перебиваете	3	25	0	6	1	4
Вообще не перебиваете	5	6	9	1	2	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 8						
Распределение ответов на вопрос «Как можно описать Ваше поведение в процессе общения?»						
<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Сдержанная жестикация и мимика	15	14	3	2	7	2
Эмоциональная жестикация и мимика	9	25	1	10	1	5
Едва уловимая жестикация и мимика	2	2	7	0	3	0
Итого	26	41	11	12	11	7

Приложение В. Сводные таблицы по классификации культур по типологии

Герта Хофстеде

ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ

Таблица 9

Распределение ответов на вопрос «Вы рассматриваете своих подчинённых?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
как подобных себе	18	20	2	8	1	3
как неравных себе	8	21	9	4	10	4
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 10

Распределение ответов на вопрос «Как Вы ведёте себя при принятии решений Вы?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
склонны советоваться с подчинёнными	21	6	3	8	3	2
принимаете решения на автократичной основе или советуется только с равными по статусу	5	35	8	4	8	5
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 11

Распределение ответов на вопрос «Как реагируют Ваши сотрудники, если не согласны с Вами?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Не боятся выражать несогласие с Вами как руководителем	3	21	3	9	4	6
Боятся выражать несогласие с Вами как руководителем	23	20	8	3	7	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 12

Распределение ответов на вопрос «Как вы оцениваете климат в компании?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Существует гармония между властями и лишенными власти	22	12	9	7	7	4
Существует конфликт между властями и лишенными власти	4	29	2	5	4	3
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 13

Распределение ответов на вопрос «Как Ваши сотрудники относятся к кооперации?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
проявляют большую готовность к кооперации	21	22	5	8	5	2
проявляют меньшую готовность к кооперации	5	29	6	4	6	5
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 14

Распределение ответов на вопрос «Как Вы относитесь к неравенству в обществе?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Отрицательно	10	30	9	4	4	6
Нейтрально	9	7	2	8	4	1
Положительно	7	4	0	0	3	0
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 15

Распределение ответов на вопрос «Насколько велики привилегии руководителей в Вашей организации?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Малы	16	17	10	7	9	4
Достаточно велики	8	24	1	5	2	3
Итого	26	41	11	12	11	7

ИНДИВИДУАЛИЗМ / КОЛЛЕКТИВИЗМ

Таблица 16

Распределение ответов на вопрос «Какие взглядов Вы придерживаетесь в работе?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
традиционных взглядов, без инициатив работников или групповой активности	5	22	8	3	7	4
современных взглядов со стимулированием инициативы работников или групповой активности	21	19	3	9	4	3
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 17

Распределение ответов на вопрос «Каково Ваше отношение к компании, в которой Вы работаете?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Эмоционально зависимы от компании	2	12	8	4	7	5
Эмоционально независимы от компании	24	29	3	8	4	2
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 18

Распределение ответов на вопрос «Как Вы охарактеризуете своё поведение относительно достижения целей?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Для вас неприемлемо преследовать свои цели и игнорировать цели других людей	4	28	9	8	8	6
Можете преследовать собственные цели и не заботиться о других	22	13	2	4	3	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 19

Распределение ответов на вопрос «На что смещён акцент в Вашей компании?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
На принадлежность к организации; идеалом является членство в ней	6	20	8	4	6	5
На частную инициативу и достижения; идеалом является лидерство	20	21	3	8	5	2
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 20

Распределение ответов на вопрос «Как Ваши подчинённые воспринимают себя в организации?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Представителя своей организации	3	19	7	5	7	4
Независимую личность	23	22	4	7	4	3
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 21

Распределение ответов на вопрос «По какому принципу строятся отношения в Вашей компании?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Социальные отношения определяются по принципу «свой/чужой»	7	17	6	4	7	1
Люди испытывают потребность в личных дружеских отношениях	19	24	5	8	4	6
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 22

Распределение ответов на вопрос «Главные принципы в Вашей жизни?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
долг, опыт и престиж	13	25	10	3	9	4
удовольствие, увлечённость и безопасность	13	16	1	9	2	3
Итого	26	41	11	12	11	7

МАСКУЛИННОСТЬ / ФЕМИННОСТЬ

Таблица 23

Распределение ответов на вопрос «Какой Ваш жизненный критерий?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Качество жизни является важным моментом	7	34	2	9	4	6
Успех – единственное, что значимо в жизни	19	7	9	3	7	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 24

Распределение ответов на вопрос «Каково Ваше отношение к мужским и женским ролям в обществе?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Одинаковы и не должны быть разделены	14	13	3	6	2	2
Различны и должны быть чётко разделены	12	28	8	6	9	5
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 25

Распределение ответов на вопрос «Какой взгляд Вам ближе?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Различия между полами не влияют на занятие властных позиций	20	12	1	3	2	3
Мужчина должен доминировать в любой ситуации	6	29	10	9	9	4
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 26

Распределение ответов на вопрос «Что характерно для Вашей страны?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Доминируют женщины	6	4	2	1	0	0
Значение мужчин и женщин примерно одинаково	11	10	3	3	4	5
Доминируют мужчины	9	27	6	8	7	2
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 27

Распределение ответов на вопрос «Что является важным для Вас?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Наличие окружения и стабильности	8	15	6	6	4	3
Наличие денег и хороших материальных условий	18	26	5	6	7	4
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 28

Распределение ответов на вопрос «Какая политика поведения Вам ближе?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Ориентация на равенство, но качество	9	23	5	8	6	6
Надо стремиться всегда быть лучшим	17	18	6	4	5	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 29

Распределение ответов на вопрос «Как Вы принимаете решения?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
На основе интуиции	5	31	3	6	4	5

На основе рационального размышления	21	10	8	6	7	2
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 30

Распределение ответов на вопрос «Какой из критериев Вам ближе?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Работать, чтобы жить	18	21	2	8	3	7
Жизнь ради работы	8	20	9	4	8	0
Итого	26	41	11	12	11	7

ПРИНЯТИЕ И ИЗБЕГАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Таблица 31

Распределение ответов на вопрос «Какой из принципов Вам ближе?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Большая забота о будущем	15	32	9	5	8	6
Жизнь сегодняшним днём	11	9	2	7	3	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 32

Распределение ответов на вопрос «Какое у Вас отношение к правилам?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Ни при каких условиях не нарушите правила	10	8	10	5	9	3
Можете нарушить установленные правила из прагматических соображений	16	33	1	7	2	4
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 33

Распределение ответов на вопрос «Как Вы ведёте себя в сложных ситуациях?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Неохотно принимаете индивидуальные решения и решения в условиях риска	8	30	1	6	4	5
Охотно принимаете индивидуальные и рискованные решения	18	11	10	6	7	2
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 34

Распределение ответов на вопрос «Каков возрастной состав в Вашей компании?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Высокие посты занимают более взрослые люди	4	30	9	5	9	6
Небольшой разрыв между поколениями	22	11	2	7	2	1
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 35

Распределение ответов на вопрос «Какой вариант Вы выберете, если речь идёт о заключении контракта?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Выберете объективно выгодный вариант для фирмы	22	18	10	4	9	3
Отдадите предпочтение фирме, которую представляет знакомый	4	23	1	8	2	
Итого	26	41	11	12	11	7

ДОЛГОСРОЧНАЯ / КРАТКОСРОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Таблица 36

Распределение ответов на вопрос «Ваше отношение к ожиданию результатов?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Ожидание быстро результата	21	14	10	5	10	3
Терпеливость в ожидании результата	5	27	1	7	1	4
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 37

Распределение ответов на вопрос «Какой принцип Вам ближе?»

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Можно идти на всё, лишь бы сохранить лицо	13	29	2	4	1	2
Рациональный подход к делу	13	12	9	8	10	5
Итого	26	41	11	12	11	7

ИНФОРМАЦИЯ О РЕСПОНДЕНТАХ

Таблица 38

Ваш пол

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
мужской	21	25	8	9	10	3
женский	5	16	3	3	1	4
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 39

Ваш возраст

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
25-29	3	4	1	2	1	-
30-34	6	8	2	2	1	2
35-39	7	10	3	3	3	2
40-44	7	8	3	3	2	2
45-49	3	8	2	2	2	1
50-54	-	3	-	-	2	-
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 40

Какое у вас образование?

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
Средне-специальное	5	4	-	-	-	-

Высшее оконченное	9	22	9	8	9	7
Неоконченное высшее	6	5	-	-	1	-
Несколько высших образований	6	10	2	4	1	-
Итого	26	41	11	12	11	7

Таблица 41

К какой отрасли относится компания, в которой вы работаете?

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>	<i>Всего</i>
Промышленность	-	2	1	3	1	-	7
Транспорт	-	2	-	-	-	-	2
Телерадиовещание	2	2	-	-	1	-	5
Ресторанный бизнес	3	5	2	-	2	-	12
Общая коммерческая деятельность	2	3	-	1	-	-	6
Здравоохранение и физическая культура	4	4	-	-	-	2	10
Образование	-	4	2	-	1	1	8
Финансы	3	4	2	-	1	-	10
Государственные органы	-	4	-	1	3	2	10
Строительство	-	6	2	5	2	2	17
Отели	4	4	2	2	-	-	12
Парк	8	-	-	-	-	-	8
Итого	26	41	11	12	11	7	

Таблица 42

Примерная численность работников Вашей компании:

<i>Варианты ответов</i>	<i>США</i>	<i>Россия</i>	<i>Китай</i>	<i>Италия</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Беларусь</i>
0-49	2	3	-	1	-	2
50-99	4	5	3	2	2	3
100-299	4	9	4	5	4	2
300-499	4	8	4	2	3	-
500-699	3	3	-	2	2	-
700-999	3	4	-	-	-	-
1000-2999	1	4	-	-	-	-
Больше 3000	5	5	-	-	-	-
Итого	26	41	11	12	11	7

Холькина Ольга Сергеевна

Контактные данные: +7 (937) 420-45-90
o.kholkina25@mail.ru
Дата рождения: 22 июля 1998 года (21 год)
Адрес: г. Пенза, ул. Толстого, д. 3, кв. 35
Семейное положение: не замужем



Цель Реализовать повышенную работоспособность, организаторские способности и энтузиазм в крупной компании.

Образование

2016-2020 Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Институт экономики и менеджмента, специальность «Менеджмент», неполное высшее, очная форма обучения
2005-2016 Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №35

Профессиональные навыки

Уровень владения ПК: Продвинутый.

8 лет работы в среде: Microsoft Office (набор и редактирование текста, создание презентаций), Adobe Photoshop CS5 (создание графического материала, обработка фото), Adobe Premiere CS6 (создание видеоконтента)

Знание иностранных языков и степень владения:

Английский: B2, Intermediate (Способность общения в большинстве повсеместно встречающихся ситуаций)

Грузинский: A1, Starter (Обладание простейшими навыками общения в каждодневных ситуациях)

Опыт работы

- Хаускипер в Marriott International, Fairfield Inn by Marriott. 285 Mishawum Rd, Woburn, MA, USA; 35 Clark's Rd, Amesbury, MA, USA*
- 01.08.19-15.09.19
- Уборка и комплектация номеров средства размещения, их поддержание в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии
- Кассир в SeaWorld Entertainment Inc., Water Country USA, 176 Water Country Pkwy, Williamsburg, VA, USA*
- 18.05.19-31.07.19
- Приём и выдача денег клиенту
 - Учёт и контроль денежной наличности
 - Ведение кассовой отчётности, оформление отчётных документов
 - Инкассация денег и передача их инкассатору
- 11.01.19-06.06.19
- Продавец-консультант женского отдела в ЗАО «Zara СНГ», ТК «Коллаж», пр. Строителей, 1В*

- Консультация покупателей по ассортименту
 - Приём, распаковка и выкладка товара
 - Поддержание порядка в торговом зале
- май-июнь 2018 *Помощник руководителя в SMM-агентстве «5CAT», ул. Аксакова, 38г*
- Поиск информации для создания контента
 - Интервьюирование гостей проектов
- 16.08.17- *Стажёр службы новостей в Филиале ФГУП «ВГТРК» ГТРК "Россия. Пенза", ул. Лермонтова, 39*
- 04.11.17
- Создание новостных сюжетов для программы
 - «Вести. Местное время» (3 новостных сюжета)
- Корреспондент в Информационно-аналитической службе ПГУАС, ул. Титова, 28*
- 14.02.17- *Публикация новостей на сайте университета (45 статей);*
- 11.08.17
- Связь с внешними СМИ (организация комментариев: 7 для ТРК «Экспресс», 2 для ГТРК «Россия. Пенза»);
 - Выпуск газеты «Университетский вестник».
- 21.10.16- *Специалист по связям с общественностью в Информационном центре ППОСиА ПГУАС, ул. Г. Титова, 28*
- наст. время
- Организация освещения мероприятий университета во внешних СМИ (40 новостей).
- Директор фирмы «Связи с общественностью», журналист, литературный редактор в Институте студенческих лидеров, ул. Г. Титова, 28*
- 01.09.16- наст. время
- Связь с внешними СМИ (организация освещения мероприятий университета);
 - Выпуск газеты «Менеджер», редакция материала.
- 29.06.16- *Стажёр службы новостей в ТРК "Экспресс", ул. Маркина, 1*
- 31.08.16
- Создание новостных сюжетов для программы "События" (15 новостных сюжетов).

Участие в мероприятиях

Чемпионат мира по футболу 2018: волонтер направления «Прибытия и отъезды»

Студенческий лидер (2018): победитель в номинации «Студенческий лидер в информационной работе»

Всероссийский образовательный проект «День тренингов. Пенза»: с 2017 года организатор в направлении «Информационное сопровождение»

ВМОФ «Территория смыслов на Клязьме» (2017): Участник смены «Молодежные студенческие клубы, студенческий актив и студенческие СМИ»

Конкурс сценариев короткометражных фильмов "Stars Up!"(2016): полуфиналист (более чем из 1500 работ) конкурса сценариев короткометражных фильмов с работой "Неоновая охота"

Приложение Д. Эссе выпускника о готовности к реальной практической деятельности в сфере менеджмента

Обучение в Институте экономики и менеджмента Пензенского ГУАС стало для меня долгой дорогой к самосовершенствованию. За это время я получила как теоретические знания, так и практический опыт, что стало хорошей подготовкой к трудовой деятельности.

Мне удалось достаточно глубоко погрузиться в изучение предметов, что помогла развить внимательность, важную для многих профессий и, в итоге показать отличную успеваемость. Защиты курсовых работ и выступления на конференциях стали тренировками для уверенности в себе и избавления от страха выступления и дискуссии, без чего невозможно стать успешным сотрудником и руководителем.

За четыре года в университете мне посчастливилось проявить себя в различных сферах. На первом курсе я работала в Информационно-аналитической службе университета, была корреспондентом Студенческого телевидения «ProfLife TV» и газеты «Менеджер». Благодаря этой деятельности я побывала на всероссийском форуме «Территория смыслов на Клязьме» на смене «Молодёжные медиаобъединения и СМИ». Там я посетила лекции известных журналистов: ведущего новостей «Россия» Эрнеста Мацкявичюса и продюсера, телеведущего Петра Толстого, генерального продюсера «МатчТВ» Тины Канделаки.

Как профорг группы и специалист по связям с общественностью ППОСиА ПГУАС я посетила школу студактива в рамках приволжского этапа конкурса «Студенческий лидер 2017» в Казани.

На втором курсе я стала организатором образовательного проекта «День тренингов» в сфере Информационного сопровождения, а также прошла стажировку на ГТРК «Россия. Пенза» в качестве журналиста. Эти занятия помогали развивать навыки коммуникации и расширять круг общения. Как заместитель руководителя Информационного центра ППОСиА ПГУАС, я курировала первокурсников в этом направлении. Это работа позволила мне выиграть в конкурсе «Студенческий лидер 2018» в номинации «Лидер в Информационной работе». Там я познакомилась со своим будущим руководителем практики и соискателем – директором SMM-агентства «5cat».

Летом 2018 года я работала волонтером на Чемпионате мира по футболу в Самаре в направлении «Транспорт: Прибытия и отъезды». Мы занимались встречами и проходами членов оргкомитета, VIP и VVIP гостей, команд и рефери.

На третьем курсе я стала руководителем направления «Информационное сопровождение» образовательного проекта «День тренингов», что также позволило мне реализовать знания об управлении на практике. Вместе с тем я проходила практику в качестве помощника руководителя SMM-агентства «5cat», где мне удалось узнать больше о работе директора.

С мая по сентябрь я работала в США. В этот период мне очень помогли знания из курса Сравнительный менеджмент. Я наблюдала за взаимодействием людей и проводила параллели с тем, что я знала и тем, что встретила в реальной жизни. Именно этот опыт подтолкнул меня к выбору темы ВКР.

Теперь я могу сказать, что, начиная с первого курса, мне удалось реализовывать себя в различной деятельности, связанной с управлением; подкреплять полученные знания на практике, что в целом принесло гораздо больше пользы, чем простое обучение. Я уверена, готова и открыта к реальной деятельности в сфере менеджмента.



Холькина Ольга, 16мен1

**Приложение Е. Информация о внедрении решений, разработанных в
выпускной квалификационной работе студента**

ИНФОРМАЦИЯ

о результатах внедрения решений,
разработанных в выпускной квалификационной работе бакалавра
студентом Пензенского государственного университета
архитектуры и строительства

Холькиной Ольгой Сергеевной

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра на тему: Разработка модели кросс-культурной коммуникации в управлении организацией (в форме научно-исследовательской работы) студент Холькина Ольга Сергеевна принял непосредственное участие в разработке

- методики исследования кросс-культурных коммуникаций в управленческой среде
- анализа деловых культур РФ, США и Китая по критериям Герта Хофстеде и Ричарда Льюиса
- рекомендации по совершенствованию работы с иностранными сотрудниками

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках, в докладных и аналитических записках ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», г. Пенза, ул. Германа Титова, 28

В настоящее время методические разработки, включающие результаты данной работы включены в инструктивные материалы)

Руководитель ВКР: _____ / Э.В. Кондратьев /

Автор ВКР _____ / О.С. Холькина /

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 95,99 %

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 78 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2020 г.

(подпись автора работы)

Холькина О.С.

(Ф.И.О.)