

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Проблемы межкультурной коммуникации в проектной деятельности УДК 005.8:316.772.4

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3В	Дорогин М.Г.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИП,	Леонтьева Е.Г.	к.ф.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. МЕН	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	к.т.н., доцент		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗВ	Дорогину Максиму Георгиевичу

Тема работы:

Проблемы межкультурной коммуникации в проектной деятельности	
Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2017г.№2781/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Научная литература (статьи), периодическая печать, информация из сети Интернет, внутренняя информация ООО «Смет», первичная информация о деловых культурах России и Израиля, собранная автором
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Теоретические основы межкультурных коммуникаций, деловые культуры ООО «Смет» и Израиля; социальная ответственность ООО «Смет»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант

§ 2.4. Расчет прогнозной эффективности предложенных мероприятий, исходя их бюджета	Калашникова Т.В.
Глава 3. Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10.02.2017г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИП	Леонтьева Е.Г.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3В	Дорогин М.Г.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 82 страницы, 3 рисунка, 6 таблиц, 19 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: межкультурный менеджмент, деловая культура, классификация, особенности, различия, бизнес, межкультурные коммуникации, Израиль, Россия.

Объект исследования: деловые культуры Израиля и России.

Предмет исследования: специфика деловых культур России и Израиля на примере ООО «Смет».

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности взаимодействия ООО «Смет» с Израильскими бизнес партнерами.

Актуальность данного исследования заключается в интенсивном развитии отношений Израиля и России. Между Россией и Израилем заключено 19 межправительственных соглашений, идет постоянная работа по совершенствованию договорно-правовой базы российско-израильского сотрудничества. Двусторонние связи охватывают все направления – промышленность, агропромышленный комплекс, высокие технологии.

В процессе исследования проводился: сравнительный анализ деловых культур Израиля и России с помощью классификации Герта Хофстеде. В результате исследования были выявлены основные особенности и различия деловых культур Израиля и России, влияющие на эффективность взаимодействия.

Теоретическая и практическая значимость работы. На основании классификации Герта Хофстеде были проанализированы особенности деловых культур Израиля и России и сформулированы рекомендации по эффективному взаимодействию ООО «Смет» с партнерами из Израиля.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	8
Глава 1. Теоретические подходы в межкультурном менеджменте	10
1.1. Ключевые понятия межкультурного менеджмента.....	10
1.2 Основные типологии культур	15
1.3 Герт Хофстеде и его теория измерений культур	17
Глава 2. Анализ деловых культур России и Израиля при помощи теории измерения культур Г. Хофстеде	22
2.1 Исследование деловой культуры Израиля при помощи теории измерения культур Г. Хофстеде	22
2.2 Анализ деловой культуры России при помощи теории измерения культур Г. Хофстеде.....	27
2.3 Сравнительный анализ деловых культур России и Израиля.....	34
Глава 3. Сравнительный анализ деловых культур ООО «Смет» и компании «Х» при помощи теории измерения культур Г. Хофстеде	37
3.1. Анализ деловой культуры ООО «Смет».....	42
3.1.1. Краткая характеристика ООО «Смет»	37
3.1.2. Анализ деятельности ООО «СМЕТ».....	40
3.2. Анализ деловой культуры компании «Х»	46
3.3. Сравнительный анализ деловых культур ООО «Смет» и компании «Х».....	49
Глава 4. Социальная ответственность ООО «СМЕТ».....	58
Заключение	65
Список публикаций студента.....	67
Список использованных источников	68
Приложение А (Справочное) Индексы параметров Г.Хофстеде	70
Приложение Б (Справочное) Анкета на измерение уровня деловой культуры Г.Хофстеде	77

Введение

Исследования по межкультурной коммуникации в современном обществе приобретают всё большее значение, связано это с процессами глобализации. Огромное многообразие национальных деловых культур приводит к столкновению различных систем ценностей. Международный бизнес осуществляет свою деятельность на стыке различных культурных сред. Чем больше и сильнее различия между культурами, тем острее проявляются межкультурные противоречия. Соответственно, чем больше межкультурных коммуникаций, тем сложнее выстраивать деловые отношения, следовательно, причиной многих трудностей и проблем в международном бизнесе служат не плохие экономические решения, а именно межкультурные противоречия. В связи с вышесказанным становится крайне очевидна актуальность данной темы для современного мира.

Данные исследования способствуют выявлению путей совершенствования делового общения между представителями разных культур. Для России изучение межкультурного взаимодействия достаточно ново, но крайне необходимо. Более того, углубленное изучение сложившихся на мировой арене международных моделей менеджмента позволит определить приемлемость их для российских реалий, и выявить собственную модель поведения, учитывающую ценности национальной культуры и современные реалии жизни.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности взаимодействия ООО «Смет» с израильскими партнерами, проведение сравнительного анализа деловых культур Израиля относительно русской деловой культуры, для избегания возможных проблем связанных с различностью культурных особенностей.

Для достижения поставленной цели выделены следующие задачи:

1. Провести теоретический обзор литературы по классификации деловых культур России и Израиля.

2. Выполнить сравнительный анализ деловой культуры Израиля и России по методу Г. Хофстеде.

3. Разработать рекомендации ООО «Смет» для эффективного взаимодействия с бизнес партнерами из Израиля.

Объектом исследования данной работы являются деловые культуры Израиля и России.

Предмет исследования – специфика деловых культур Израиля и России на примере ООО «Смет».

Методологической основой исследования является классификация деловых культур Г. Хофстеде.

Глава 1. Теоретические подходы в межкультурном менеджменте

1.1. Ключевые понятия межкультурного менеджмента

Понятие «межкультурный менеджмент» является достаточно новым, не только для России, но и для остального мира. Первыми компаниями, которые впервые исследовали и инициировали различия в разных культурах, в управленческой практике, были транснациональные компании в США, которые столкнулись в 50-60-х гг. XX века с необходимостью взаимодействия с другими национальными культурами. Специфические основы, которые позволяют выявлять, оценивать и идентифицировать характерные различия и общие черты в проблемах управления в разных странах и регионах мира, начали складываться в академических исследованиях в конце 1960-х – начале 1970-х гг. В Европе и США действительно серьезно стали заниматься данной проблемой в 1980-х годах прошлого века.

В России особый интерес к межкультурному менеджменту появился в 90-х годах. Довольно большой всплеск интереса к этой тематике не стечение случайных обстоятельств. Данный факт, связан с тем, что Россия стала страной открытой, началась интернационализация российского рынка труда, интеграция с зарубежными компаниями. За последние десятилетия достаточно высоко выросла заинтересованность к исследованию различных национальных деловых культур и к возможности использования результатов этих исследований в практической деятельности менеджеров. Знание особенностей системы менеджмента и специфики национальной деловой культуры стран-партнеров, основных моделей поведения представителей данного населения, создает особую компетенцию предприятия и создает принципиально новые конкурентные преимущества.

Степень, с которой необходимо учитывать культурные факторы, зависит от степени контраста культуры данной страны [5; с. 107]. Многообразие культур достаточно велико, каждая из которых имеет свои специфические особенности. В различных регионах и странах образуется свой собственный

стиль управления, который зависит от политических, религиозных, экономических, исторических, социальных, климатических условий. Культура достаточно сильно влияет на менеджмент, процесс ведения переговоров, стиль лидерства, способы разрешения конфликтов, мотивацию и на многообразие других элементов управления. Межкультурный менеджмент (англ. cross-cultural management) – это управление отношениями, которые возникают на границах организационных и деловых культур, исследование причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией закономерностей поведения, свойственных данной национальной деловой культуре. Эффективный межкультурный менеджмент - совместное с представителями других культур ведение бизнеса, которое основано на уважении, признании кросс культурных различий и создании общей корпоративной системы ценностей, которые бы признавались и воспринимались каждым отдельным членом многонационального коллектива компании [18].

В современном мире коммуникативное пространство представляет собой довольно сложную систему, в которой одно из ключевых мест принадлежит различным видам коммуникации. Это происходит из-за того, что в данных определенных ситуациях и определенных обстоятельствах поведение конкретного человека изменяется и тем самым в каждом конкретно случае индивид взаимодействует с другими людьми своим определенным образом. Помимо этого, характерные особенности межкультурной коммуникации также определяются инструментами для передачи информации, субъектами коммуникации, целями и т.д. Благодаря всему этому выделяют различные виды коммуникации.

Каждый вид определенной коммуникации имеет свое собственное выражение и теоретическое обоснование. С помощью функционального подхода можно выделить следующие виды коммуникации: социальная, массовая, деловая, межличностная, международная, межкультурная, межэтническая и др. Из данных видов коммуникации особый интерес представляет межкультурная коммуникация. Различия и противоречия между

культурами, которые создаются в процессе формирования каждой отдельной этнической культуры, являются основной причиной для межкультурной коммуникации. Причинами данных различий, являются в том числе, географический и исторический фактор. Природные факторы имеют фундаментальное значение, и не только для традиционных обществ, но и для становления личностных качеств. Данные факторы воздействуют на психологические особенности людей различными способами.

Совокупность всех природных особенностей места обитания общества (флора, фауна, наличие монокультуры, климат,) существенно влияет на выбор повседневных работ, ее особенностей, параметров, и т. д. В повседневной деятельности, которая предопределена природными факторами, осуществляется отбор тех или иных личностных факторов. Другими словами, природные условия могут опосредованно (через вид занятий) влиять на формирование особенных личностных черт. Более непосредственно на особенности восприятия и познавательные стили воздействует ландшафт. Ландшафт бывает открытый и закрытый. К открытому ландшафту относится равнина, степь, тундра, полупустыня, саванна и т.д. К закрытому ландшафту относится лес, джунгли, горные системы. Также ландшафт бывает однородный (тундра зимой, полупустыня) и разнородный (умеренных климатических зон). Экстремальные климатические условия также могут воздействовать на характер и особенности поведения людей (высокогорье, экстремальный температурный режим, резкие перепады днем и ночью). Весьма существенным является также влияние на всю культуру в целом наличия какой-либо сельскохозяйственной культуры (или богатых запасов полезных ископаемых), а также пищевой рацион представителей различных культур, который может предопределять физические возможности стереотипов поведения и общий стиль реагирования (энергозатратный, энергосберегающий).

Отношения и жизнедеятельность между людьми определяется существующими в той или иной культуре правилами и нормами, которые в основном регулируют практически все области человеческого поведения и мышления, и оказывают непосредственное влияние на характер оценки,

восприятия тех или иных событий, а также на межличностные отношения. Воспитание, исторические события, образование, язык и обычаи разрабатывают оригинальную систему ориентаций, которая помогает людям гораздо лучше справляться с житейскими ситуациями и всевозможными проблемами. Каждый человек реагирует на внешний мир в соответствии со спецификой своей культуры.

Данные культурные нормы в основном не осознаются человеком, потому что являются частью его личности. Осознание особенностей собственной культуры происходит при взаимодействии с другими людьми, которые в своем поведении используют другие культурные нормы. Подобного рода взаимодействие очень часто приводит к дискомфорту или порождает конфликтные ситуации, проблемы. Поведение людей, которые относятся к другим культурам, не является тайной и чем-то непредсказуемым, оно поддается изучению и прогнозированию, но обуславливает потребность в специальных образовательных программах, направленных на формирование навыков и знаний межкультурной коммуникации. Желание человека понять другие культуры и поведение их представителей, разобраться в причинах данных культурных различий и совпадений, существует столько же времени, сколько существует этническое и культурное разнообразие современного мира.

Столь же древним, как и желание, изучить другие культуры, является желание не принимать во внимание другие культуры, или рассматривать их как недостойные, оценивая носителей данных культур как людей второго сорта, считая их варварами, у которых нет ни культуры, ни личностных качеств, ни вообще каких-либо человеческих достоинств. Данного рода полярное отношение к другим культурам существовало на протяжении всей истории человечества. В преобразованном виде этот вопрос сохраняется и в современном мире, что находит выражение в спорах и дискуссиях специалистов о содержании, предмете, объекте, и целях межкультурной коммуникации. В результате этих дискуссий, споров, и обсуждений образовалось несколько теорий межкультурной коммуникации, в которых рассматриваются разнообразные проблемы взаимодействия разных культур.

Процесс межкультурной коммуникации актуален на сегодняшний день как для людей, которые выезжают за пределы своей страны, так и для людей, на территории своей страны, которым необходимо построить процесс общения с представителями других культур – мигрантами, гостями, клиентами, иностранными специалистами. Знание соответствующих правил общения с представителями других культур повышает эффективность данного диалога, а иногда и помогает урегулировать более серьезные проблемы.

Наиболее актуальна данная тенденция для мира современного бизнеса, где качество процесса коммуникации, например, с потенциальным клиентом либо партнером, может привести к заключению выгодной и успешной сделки, а может иметь и совершенно противоположный результат. То есть современный специалист в области экономики и управления обязательно должен обладать знаниями и умениями, формирующими его межкультурную компетенцию, которая является неотъемлемым звеном современного профессионального стандарта специалистов в сфере управления и финансов [1, с. 191].

Межкультурная компетенция современного бизнес-лидера имеет ряд внушительных различий от межкультурной компетенции других специалистов, которые организывают свою профессиональную коммуникацию с представителями других культур. Как пример, компетенция переводчика или специалиста туристической фирмы должна включать в себя достаточно структурированные сведения о культуре данной страны или культуры, с представителями которых данные специалисты ведут свою профессиональную деятельность. Для делового начальника компании подробное понимание конкретной зарубежной культуры в конкретных ситуациях является желательным, но не является обязательным. Межкультурная компетенция эксперта в сфере управления должна включать в себя иные компоненты, имеющие гораздо более многофункциональные значения, и выражаться эффективностью информационного обмена с представителями других культур [2, с. 252]. Российский исследователь У.Л. Головлёва рассматривает такие значимые особо важные факторы межкультурной компетенции как эмпатия, навык активного слушания [3, с. 201-203]. Уважение к определенным чертам

других культур выражается в стремлении достичь понимания особых черт другой культуры, что на практике реализуется в желании сотрудника перед работой с представителями другой культуры собрать необходимые данные о значимых моментах данной культуры. Как отмечалось ранее, межкультурная полномочия профессионала в сфере управления никак не содержит в себе подробного знания определенных иноязычных культур, т.к. руководитель способен функционировать с резидентами совершенно различных цивилизованных модификаций. В данных ситуациях специалист может обратиться к типологическим культурным характеристикам, определив основные особенности нужной конкретно ему культуры, и смоделировав стратегии взаимосвязи с учётом этих особенностей. Множество деловых организаций действует в разных странах мира, сильно отличающихся друг от друга уровнем экономического развития, политическим устройством, культурой, историческим опытом, природно-климатическими условиями и т.д. Это стимулирует поиски ответа на вопрос о том, как эти факты отражаются на особенностях культур организаций и, следовательно, на поведении людей.

Ответить на этот вопрос помогают изыскания исследователей менеджмента, направленные на выработку типологических критериев и создание типологий организационных культур.

1.2 Основные типологии культур

На сегодняшний день существует целый ряд типологий культур, созданных исследователями организационной культуры. Наиболее известны из них типологии Г. Хофстеда, Р. Льюиса, С. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна, Э. Холла. Рассмотрение их наиболее характерных черт позволяет понять механизм взаимосвязи организационного поведения и культуры.

В теории межкультурной коммуникации благодаря ее изначальной практической направленности стало традиционным группировать культуры в зависимости от различных параметров. Стоит отметить, что в теории

межкультурной коммуникации, культуры чаще всего классифицируют в зависимости от тех параметров, которые релевантны в профессиональной коммуникации (отношение ко времени, моно/мультизадачность и пр.).

Эдвард Холл в своем исследовании предложил сделать разделение культур в зависимости от характера использования ими времени и пространства, на высоко контекстные и низко контекстные, а также культуры, которые преобладают монохромным или полихромным использованием времени.

Высоко контекстные культуры характеризуются плотностью социальных связей (репутация и статус распространяются на все сферы жизни), профессиональная жизнь не отделена от личной жизни. К странам с высоким контекстом культуры принадлежат Испания, Италия, Франция, Япония, Россия и страны Ближнего Востока. Представители низко контекстного типа культуры не просто разделяют личную и общественную жизнь, но и рассматривают каждый аспект своей жизни отдельно. Причем репутация и статус автоматически не распространяются на все сферы жизни. Примеры стран низко контекстной культуры: Германия, Канада, Скандинавские страны, Германия, США, Голландия, и т. д.

Представители монохромных культур стремятся подробно расписывать свой график и заниматься делами последовательно, приступать к выполнению новой задачи только после выполнения предыдущей. В этих культурах межличностные отношения менее важны, чем выполнение задачи – по крайней мере, в деловой сфере. Представителями монохромных культур считают Англию, США, Скандинавские страны, Германию.

Представители полихромных культур чаще занимаются множеством дел одновременно, четких графиков они не составляют или, по крайней мере, не слишком охотно их придерживаются. Дружеские отношения бывают важнее, чем намеченные сроки, межличностные отношения могут ставиться выше интересов дела. К полихромным культурам Э. Холл отнес культуры арабских и латиноамериканских стран, а также культуру России. Вторая классификация – классификация Ричарда Льюиса (Richard D. Lewis) – имеет много общего с

классификацией Э. Холла. В основу данной классификации положена организация деятельности людей во времени. Согласно данному критерию, культуры делятся на три группы: реактивные, полиактивные, моноактивные. В моноактивной культуре индивид производит действия поэтапно, не отвлекаясь на посторонние задачи. В культуре полиактивной принято делать сразу несколько задач одновременно. В реактивной культуре деятельность организуется в зависимости от меняющейся обстановки и является реакцией на эти изменения. Такое деление культур во основном условно, так как многие национальные культуры сочетают в себе признаки всех трех групп.

Необходимо помнить, что всякая подобная классификация – это своего рода упрощение действительности. Так, например, данная классификация не учитывает поликультурности обществ, тогда как совершенно очевиден тот факт, что в каждой стране существует обильное многообразие подтипов и типов деловых культур, и классификация создана для того, чтобы найти то общее, что объединяет все эти культуры. При этом классификация описывает в каждом конкретном случае некую «идеальную», усредненную культуру, которая может сильно довольно сильно отличаться от реальных поведенческих норм.

Тем не менее, приведенные классификации, могут быть полезны, если уметь правильно структурировать и применять их на практике. Например, пользоваться классификацией культур в зависимости от отношения ко времени при анализе ситуации, для понимания которой действительно имеет значение монохромность/полихромность культуры участников. При этом очень важно помнить, что человек является не просто носителем определенной культуры (культур), это личность, которая имеет очень сложную «структуру»

Классификация голландского социолога Г. Хофстеде (Geert Hofstede) является одной из самых известных типологий корпоративных культур.

1.3 Герт Хофстеде и его теория измерений культур

Типология организационных культур Г. Хофстеда была разработана в начале 1980-х годов. Основой для ее создания послужили результаты масштабного исследования расположенных на разных континентах и в разных странах подразделений известной транснациональной корпорации IBM (опрошено 116 тыс. служащих в 40 странах). Данную типологию можно считать наиболее популярной и известной, что объясняется удачно найденным набором универсальных параметров, подходящих для анализа культур организаций, независимо от того, в какой стране они находятся, в каком более широком культурном контексте действуют. В свете проблем отечественного рынка труда результаты исследования Г. Хофстеда имеют огромную актуальность для российских руководителей. Для данного рынка характерны увеличение количества зарубежных компаний, растущий приток низкоквалифицированной рабочей силы из-за рубежа, низкая трудовая мотивация и высокая текучесть персонала. Также особую важность имеет выход отечественных компаний на международные рынки, где им придется столкнуться с трудностями преодоления различных культурных барьеров. Для изучения национальной культуры как базового фактора организационного поведения Г. Хофстед предложил использовать следующие параметры, представляющие собой континуумы таких характеристик поведения:

- индивидуализм – коллективизм;
- дистанция власти (степень участия в принятии решений, касающихся всех);
- приемлемость неопределенности;
- мужественность – женственность (маскулинность – феминность);

Параметр «индивидуализм – коллективизм» охарактеризовывает степень, с которой граждане определенной страны или сотрудники компании отдают предпочтение самостоятельным действиям, а не действовать как члены определенной группы. Крайние значения этой шкалы: абсолютизация своих личных интересов и полное подчинение интересам группы или общества. Таким образом, определив значение данного параметра, можно определить

тесноту социально-психологической связи между членами общества или сотрудниками организации. Индикаторы, которые позволяют это сделать, путем построения соответствующих шкал измерения, наблюдений и социологических опросов, представлены в приложении А(таблица А.1.) В ходе своего исследования Хофстед изучал зависимость между уровнем благосостояния страны (показатель – размер валового национального продукта на душу населения) и ее положением на шкале индивидуализма (коллективизма). Согласно полученным им данным, экономически развитым странам (страны Западной Европы и США) соответствовал высокий показатель индивидуализма (соотношение значений индикаторов индивидуализма, коллективизма). Страны же с низкими показателями благосостояния (Пакистан, Колумбия, Россия, Тайвань, и др.) имели более высокие показатели коллективизма.

Дистанция власти – это допустимая или признаваемая степень неравенства между людьми с точки зрения влияния на принимаемые решения. Другими словами, это фактическая доступность руководства для подчиненных. Степень неравенства измеряется по шкале «дистанция власти» по 100-балльной шкале экспертным путем с помощью индикаторов размера дистанции власти представленных в приложении А(таблица А.2.). Организации и общества управляются настолько автократично, насколько члены этих организаций или обществ позволяют это делать. Дистанция власти имеет очень большие показатели в таких странах, как Венесуэла, Филиппины, Индия, и довольно велика в России, Франции и Бельгии. В Израиле, Австрии, Дании, этот показатель крайне низок. Между рейтингом индивидуализма и дистанцией власти не существует корреляции: о большой дистанции власти всегда свидетельствует коллективизм страны, но индивидуализм не всегда означает малую дистанцию власти. Все остальные экономически развитые и богатые западные страны характеризуются малой дистанцией власти и высоким рейтингом индивидуализма. И, наоборот: для большинства бедных стран характерны большая дистанция власти и коллективизм.

Степень избегания неопределенности. Стремление избегать неопределенность – это степень, с которой люди предпочитают действовать самостоятельно, заботясь только о себе и своих близких. Речь идет о неопределенности будущего во всех значимых для повседневной жизни аспектах, причем не столько отдаленного, сколько ближайшего завтра (дней, недель, месяцев). В странах с разной культурой люди склонны воспринимать неопределенность по-своему: в полярных случаях либо как совершенно нежелательное явление, либо почти нейтрально, как неустойчивость погоды. Люди в обществах, где неопределенность считается естественным состоянием социальной среды, принимают каждый новый день таким, какой он есть. Они относительно легко принимают риски и не склонны работать слишком усердно. Общества с противоположным отношением к неопределенности воспринимают ее как, безусловно, отрицательное явление, пытаются контролировать будущее. Как показывают исследования, к обществам с сильной степенью избегания неопределенности и большим уровнем дистанции власти относятся все латиноамериканские и средиземноморские страны (Греция, Турция, страны бывшей Югославии), а также Южная Корея и Япония. Внимательно ознакомившись с приложением А (таблица А.3.), можно видеть, что ценности, трудовые установки и ряд других немаловажных социально-психологических и культурных факторов работающего населения которых принимают неопределенность, и стран, отвергающих неопределенность, существенно различаются.

Сравнение по параметру «мужественность – женственность» общества. Общества с жестким традиционным разделением и закреплением социальных ролей и трудовых функций между мужчинами и женщинами Г. Хофстед назвал маскулинными, а общества со слабым разделением ролей – фемининными. Согласно его исследованию, наиболее маскулинная страна – Япония, за ней следуют германоязычные страны – Германия, Швейцария и Австрия. Среди стран с наиболее выраженными признаками феминности культуры – страны континентальной Северной Европы – Швеция, Норвегия, Нидерланды, Финляндия и Дания. Промежуточное положение занимают Чили, Перу,

Парагвай, Бразилия, Португалия, страны бывшей Югославии, Испания, Греция, Франция, Италия, Аргентина. В обществах данных стран распределение ролей между мужской и женской половиной населения все меньше регулируется традиционными ценностями, характерными для XIX в. и более ранних эпох. Довольно много ролей выполняется как мужчинами, так и женщинами. В странах с мужественной культурой стремятся повысить рост военного вооружения своей страны. Международные конфликты в основном решают путем сражений. Женственные страны более ориентированы на защиту слабых и помощь бедным. Конфликты в таких странах решаются путем нахождения компромиссов и проведением переговоров. Роли, которые выполняли мужчины, всегда значительно отличались от женских ролей. Мужчина – добытчик и защитник. Женщина – мать и хранительница домашнего очага. Современный мир меняется, изменяются и стереотипы мужского и женского поведения. Г. Хофстед считает, что на формирование мужественности и женственности в обществе повлияли история страны, ее географическое положение. Например, странам с холодным климатом присуща женственная культура, так как для выживания в суровых условиях мужчине и женщине надо было сотрудничать и выстраивать партнерские отношения. В северных странах мужчины часто по долгу находились вне дома (охота, мореплавание), а женщине приходилось самостоятельно вести хозяйство. В заключение хотелось бы сказать, что мужественность и женственность – это модели поведения, принятые тем или иным обществом, которые обусловлены культурными и историческими представлениями. И равноправное положение женщин и мужчин в обществе сильно зависит от политики, идеологии и культуры страны.

Глава 2. Анализ деловых культур России и Израиля при помощи теории измерения культур Г. Хофстеде

2.1 Деловая культура Израиля

Для анализа деловой культуры Израиля была использована модель разработанная Г. Хофстеде.

Израиль занимает уникальную позицию в базе данных стран, имеющих баллы по показателям Г. Хофстеде. Израиль - это единственная страна в мире, где численность иммигрантских групп настолько велика, что они влияют на доминирующие ценности в той степени, в которой новые граждане Израиля изменяют уже существующие ценности. Приведенные ниже оценки могут не отражать реальной ценности всего населения Израиля. Дальнейшие исследования должны быть проведены, чтобы выразить ценности всех нынешних граждан Израиля.

Для оценки Израиля по показателям Г. Хофстеде возьмем официальные данные исследования. Первый показатель, который мы рассмотрим это уровень дистанции власти. С результатом в 13баллов Израиль находится на очень низком уровне этого показателя по сравнению с другими странами. С эгалитарным мышлением израильтяне верят в независимость, равные права, доступное начальство, и что управление облегчает и наделяет полномочиями. Власть децентрализована, и руководители рассчитывают на опыт своих членов команды. Уважение среди израильтян - это то, что зарабатывается трудом, доказывая свой практический опыт. Рабочие места имеют неформальную атмосферу с непосредственным вовлечением общения и на основе имени. Сотрудники рассчитывают на консультации. Доступность начальства находится на самом высоком уровне, межличностные отношения становятся основным приоритетом. Здесь люди находятся в одинаковых условиях. Начальник и его подчиненные пользуются одной парковкой, едят в одной столовой и т.д. Возраст не имеет большого значения, поэтому много молодых руководителей. Идеальный начальник - это находчивый демократ, он должен

помогать и разьяснять. Такой низкий уровень власти указывает на то, что государство является демократическим. Отношения между родителями и детьми являются равноправными. Дети могут возражать родителям с раннего возраста. Выражать свое недовольство касаясь тех или иных вещей. На детей распространяются те же права и обязанности, пропорционально их возрасту. Семья учит ребенка с самого детства принимать самостоятельные решения. В Израиле, как в стране с очень маленьким показателем уровня дистанции власти, основной фигурой процесса образования является ученик. Он сам выбирает те предметы, которые хочет изучать. Он вправе задавать вопросы учителю и спорить с ним. От ученика ожидают инициативу в процессе обучения. Учитель и ученик воспринимаются друг другом как равные люди. Причем с молодыми учителями намного легче выстраивать такие отношения, поэтому их гораздо больше, чем взрослых преподавателей. В культуре с маленькой дистанцией власти в школах не принято наказывать детей, потому что это может оскорбить ученика. Преподаватель стремится индивидуализировать процесс обучения, помочь ученику разобраться в том, что непонятно, и дать каждому ученику те знания, которые он хочет получить. Поэтому качество полученного образования в основном зависит от индивидуального вклада самого ученика.

Следующий показатель – это Индивидуализм/коллективизм. Израильское общество представляет собой смесь индивидуалистской и коллективистской культуры с показателем в 54 балла. Существует сильная вера в идеал самоактуализации. Лояльность основана на личных предпочтениях людей, а также чувстве долга и ответственности. Большие семьи, имеющие много детей и тесные связи со всеми членами семьи, преобладают в Израиле. Коллективизм Израиля можно объяснить историей государства. Для примера возьмем многолетний военный конфликт между Израилем и Палестиной. Этот военный конфликт продолжается, и по сей день. Этот факт, несомненно, повлиял на формирование израильской культуры. Жизнь в постоянном страхе, переживании за своих родных и близких, все это делает людей более сплоченными, воспитывает чувство единства. Израильяне очень зависимы от социальной группы (семья, коллеги по работе и т.д.). Преобладает понятие мы,

а не я. Также географически можно объяснить коллективизм страны, незначительная площадь государства, с маленьким населением, где все стараются быть частью одного целого.

Следующим показателем является мужественность/женственность общества. Израиль с показателем по данному параметру в 47 баллов является культурой с равной степенью мужского и женского типа общества. Некоторые элементы указывают на более мужественные черты. Производительность высоко ценится. Ожидается, что менеджеры будут решительными и напористыми. Часто отображается статус, особенно на автомобилях, часах и технических устройствах. Здесь нет четкого разделения обязанностей, все люди находятся в равных условиях. Так Израиль является одной из немногих стран, где женщины служат в армии, что говорит о женском типе общества. Нет четкого разделения на мужские и женские профессии, социальные роли мужчины и женщины могут быть совершенно одинаковыми. В семье также отсутствует четкое разделение прав и обязанностей. И мужчина, и женщина находятся в равных условиях и выполняют одинаковые обязанности. В таком обществе принято «работать, чтобы жить». Жители Израиля больше сконцентрированы на семье, взаимоотношениях, чем на карьерном росте. Отличным примером является религиозная традиция не работать и не применять никакую физическую нагрузку по выходным.

Последним показателем является уровень избегания неопределенности. Израиль относится к числу стран, с высоким уровнем избегания неопределенности (81). В Израиле существует эмоциональная потребность в правилах (даже если правила никогда не работают), время – деньги, у людей есть внутреннее стремление быть занятыми и упорно работать, точность и пунктуальность – норма, безопасность – важный элемент в индивидуальной мотивации. Культуры с высоким баллом в этом измерении часто очень выразительны. Израильтяне очень наглядно используют жестикуляцию руками во время разговора и вокальную агрессию.

Израиль – небольшая страна с населением около 8 миллионов. 20% процентов этого населения – это ультрарелигиозные евреи, которые почти не

участвуют в рынке труда, еще 20% – это израильские арабы, которые только начинают входить на рынок труда в технологических компаниях (при активной поддержке государства), и поэтому деловое общество относительно немногочисленно. Более того, многие бизнесмены и предприниматели – выходцы из элитных воинских частей или престижных израильских и зарубежных университетов, личные связи между людьми создаются очень рано и крепнут с годами. Формируется ситуация, когда «все друг друга знают». Теория шести рукопожатий в Израиле выглядит, скорее, как теория полутора рукопожатий. Одним-двумя звонками через общих знакомых можно установить контакт с управляющим крупной компании или бизнесменом практически любого уровня. Поэтому метод холодного обзвона в Израиле работает, но гораздо более эффективно найти общих знакомых. В Израиле около миллиона русскоговорящих людей, причем не только из волны эмиграции начала 90-х. Опоздание на 10-15 минут – распространенное явление в Израиле. Сердечное рукопожатие или похлопывание по плечу при встрече даже с малознакомым человеком – довольно распространенное явление. Ввиду жаркого и влажного климата дресс-код в Израиле достаточно неформальный, главное в одежде – ее удобство. С другой стороны, израильские бизнесмены, много ездящие за границу и привыкшие к общению с американскими и европейскими партнерами, сами стараются соблюдать соответствующий дресс-код. В деловых кругах Израиля английский язык используется очень активно, как при личном общении, так и для переписки, и в целом израильтяне владеют им на очень хорошем уровне. Деловые встречи зачастую назначаются спонтанно. Если встреча назначена заранее, необходимо накануне подтвердить встречу. Израильтяне любят приступать к делу сразу же, ограничиваясь лишь парой фраз любезности, без длинного вступления и так называемого small-talk, принятого в Европе и Америке. Характерно быстрое принятие решений, готовность к моментальному действию и ожидание того же от партнеров. Очень гибкий подход к правилам и сложившимся практикам, любое правило воспринимается как база для изменений. Израильтянам трудно следовать

сложным процедурам утверждения и многослойным механизмам принятия решений.

Торг. Торг является очень важным элементом бизнес-культуры Израиля. В Европе и в Америке у израильтян репутация жестких переговорщиков. Результаты переговоров фиксируются письменно в конце встречи, для избегания последующий споров и конфликтов.

Коммуникации. Стиль общения – неформальный. В разговорном иврите не используется обращение на «вы» и даже к незнакомому человеку принято обращаться по имени. Электронная почта – это предпочтительное средство коммуникации и, израильтяне, как правило, до конца рабочего дня отвечают на электронную почту. Мобильный телефон – важное средство коммуникации. Израильтяне не стесняются звонить незнакомым людям напрямую, без предварительной переписки по электронной почте. Отвечать на звонки посреди бизнес-встречи не считается признаком дурного тона. В рабочие дни звонить незнакомым и малознакомым людям следует в рабочие часы. Пятница – день выходной, но до 13:00 можно звонить, вторая половина дня посвящается семье, отдыху, спорту и подготовке к субботе (для религиозных евреев). Суббота – выходной день.

Личному общению отводится важная роль. Из-за небольшого размера страны в бизнес-кругах широко практикуются личные встречи как более продуктивный способ общения (нежели телефон), который позволяет установить персональный контакт и быстро достигнуть взаимопонимания. бизнес-встречи зачастую происходят в кафе за чашечкой кофе или за ланчем. Скайп широко используется для видеоконференций и общения с зарубежными партнерами. В меньшей степени он используется для звонков внутри Израиля. Весьма популярен мессенджер WhatsApp, в том числе для бизнес-коммуникаций.

Для того чтобы выполнить сравнительный анализ деловых культур Израиля и России, необходимо рассмотреть деловую культуру России при помощи теории измерения культур Г. Хофстеде.

2.2 Деловой культура России

Г. Хофстеде не проводил свое официальное исследование в России, он сделал выводы по косвенным статистическим данным. Исходя из этих данных, получились следующие результаты по данным показателям. Представлены данные на 2001 год.

По показателю уровень дистанции власти Россия получила оценку в 93 балла, что является крайне высоким показателем. Данный результат указывает на практически отсутствие доступности начальства для подчиненных. Строгая иерархия, социальный статус напрямую влияет на уровень власти и жизни. Отсутствие среднего класса как такового, есть в основном богатые и бедные. Социальные ступени строго разделены и соприкосновение людей из разных социальных групп практически отсутствует. Люди склонны думать, что народ не имеет возможности выбирать власть и быть ее частью.

По показателю коллективизм/индивидуализм Россия склоняется к стране с подавляющим уровнем коллективизма (результат 39 баллов). Данный результат свидетельствует о том, что Россия, несмотря на стремление становиться страной с преобладанием индивидуализма, как большинство современных экономически сильно развитых стран, пока что остается страной с преобладающим уровнем коллективизма. Один из факторов который это характеризует – географический. Россия северная страна, а так исторически сложилось, что люди, живущие, в условиях сурового климата более сплочены, русскому человеку важно ощущать себя частью какой-либо группы, быть нужным в том или ином коллективе. Коллективизм страны также характеризуется историей государства. Прошло относительно немного времени после распада СССР, где понятие «мы» преобладало во всех структурах жизни государства. Все было направлено на цели государства, интересы различных социальных групп преобладали над интересами конкретного человека.

Следующий показатель мужественный/женственный тип общества. Этот показатель показывает, в каком соотношении распределяются эмоциональные роли мужчин и женщин. У России этот показатель составил 36 баллов, что

указывает на то, что Россия страна с преобладающим мужественным типом общества. Социальные роли мужчин и женщин четко разделены, мужчины амбициозны и для них главное это положение и статус, желание обеспечить себя и свою семью. Для женщин более характерны психологические ценности, обеспечение уюта в доме, морального и душевного спокойствия в семье. Карьеристы в основном мужчины. Исторический и географический фактор повлияли на формирование такого типа общества. Еще со времен Великой Руси, мужчины были в первую очередь добытчиками и войнами, сражались и защищали свой дом. В то время как основными задачами женщин было создание тепла и уюта в доме, в воспитании детей.

Четвертый показатель – степень избегания неопределенности. Этот показатель показывает степень толерантности общества к отклонениям и неопределенности, характеризует, как общество реагирует на непредвиденные обстоятельства, незнакомые ситуации и т.д. У России данный показатель 95. Этот результат очень высокий, что указывает на то, что русские люди стремятся всячески избегать неопределенности, отрицают новое и неизведанное и предпочитают пребывать в стабильности. Устанавливаются строгие правила и законы, которым люди беспрекословно подчиняются и верят. Данные показатели были выявлены в 2001 году и по косвенным данным, исходя из этого делаем вывод, что на данный момент ситуация может быть совершенно иной, для того чтобы сделать вывод на сегодняшний день было проведено исследование среди людей, которые имеют разные социальные роли (студенты, работающие люди)

Для анализа деловой культуры России была использована теория измерения культур голландского ученого Г. Хофстеде, с ее помощью было проведено исследование в виде социологического опроса. Гипотеза исследования заключается в наличии проблемы в межкультурной коммуникации, во взаимодействии деловых культур России и Израиля. Исследование проводилось удаленно при помощи интернет опроса. Портрет респондентов выглядит следующим образом: 37 % – мужчины, 63% – женщины, 61,5% в возрасте 18-22 лет, 4% –30-45, 34,5% – 45 и выше.

Большинство респондентов являются уроженцами Сибирского федерального округа. Из них: 90% – Томская область, 10% – Кемеровская область. Большая часть респондентов имеет высшее или незаконченное высшее образование (88,5%), 80,8% из них гуманитарного профиля.

Для своего исследования Г. Хофстеде использовал 4 классификации для анализа деловых культур.

1) **Коллективизм и индивидуализм.**

Обособленность (индивидуализм) – как противоположность сплочённости (коллективизму) – тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно. Для коллективистской культуры присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, культурных норм. Чтобы определить к какому типу по индексу «коллективизм и индивидуализм» относится деловая культура России, был проведен опрос и анализ ряда вопросов касающихся данного индекса, ниже приведены вопросы и ответы респондентов на них в процентном соотношении:

1. Ваш начальник предложил пойти всем вместе на футбол, но вы не особо хотите, ваши действия?

- Да пойду, чтобы не отбиваться от коллектива(42,3%);
- Нет, скажу, что есть дела поважнее (26,9%);
- Попытаюсь вежливо отказаться(23,1%);
- Откажусь и придумаю ложь, которая меня оправдает(7,7%).

Результат по данному вопросу показывает преобладающий уровень индивидуализма(57.7 %).

2. Вы - студент и открыли небольшое кафе быстрого питания. Как вы будите набирать персонал?

- Буду работать сам(30,8%);
- Возьму кого-то из друзей/одногруппников (23%);
- Дам объявление в газету(0%);

- Выставлю вакансию в интернет(46,2%).

Результат по данному вопросу показывает преобладающий уровень коллективизма(69.2%).

3. Вы проходите, испытательный срок в компании, по окончанию которого только одного из 4 человек возьмут на работу. Утром по дороге на работу вы замечаете, что один из ваших "конкурентов" пробил колесо и не может дальше двигаться. Вы знаете, что за опоздание начальник сразу выгоняет человека с работы без права на возвращение. Ваши действия?

- Проеду мимо, это его проблемы, да и мне конкурентом меньше (26,9%);
- Остановлюсь и помогу, я отзывчивый человек и я за честную гонку (42,3%);
- Подберу его, но намекну на то, что теперь он мой должник (30,8%).

Результат по данному вопросу показывает преобладающий уровень индивидуализма (57.7%). Процентное соотношение по данному индексу – коллективизм 51%, индивидуализм 49%.

Анализируя результаты опроса респондентов по данному индексу можно сделать вывод, что Россия имеет примерно одинаковое процентное соотношение по данным индексам. Один из факторов который подтверждает, что Россия страна коллективистского типа – исторический. Вся свою история Россия была коллективистской страной, всегда преобладал дух единства. Начиная с российской империи. Яркий пример русского коллективизма – это вторая мировая война, где благодаря сплоченности и единству удалось победить фашистскую Германию. Россия стремится быть сильной экономически развитой страной, что говорит об индивидуалистском типе общества. Воспитание закладывается таким образом, что человек живет и переживает только за себя и самых близких ему людей. На работе ему требуется самореализация. Каждый имеет свое мнение и его высказывание считается признаком честности.

2) Дистанция власти

Второй индекс, по которому был проведен анализ страны это «дистанция власти». Дистанция власти (от малой – до большой) – это степень, в которой люди, не имеющие власти, или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно.

За основу возьмем опрос и проанализируем следующие вопросы:

1. Вы – студент. На встрече с ректором вы заметили, что у него испачкан галстук. Ваши действия.

- Скажу ему прямо об этом (42,3%);
- Промолчу (30,7%);
- Попытаюсь намекнуть ему, чтобы никто не заметил (27%).

Результат по данному вопросу указывает на высокий уровень дистанции власти (69,2%).

2. Вы, пришли на конференцию и на вашем месте не оказалось бутылки воды, в отличие от остальных участников. Ваши действия?

- Вежливо попрошу организаторов конференции исправить это недоразумение (53,8%);
- Промолчу, ничего страшного, мы же не в пустыне (19,2%);
- Начну громко возмущаться и требовать принести мне воды (26,9%).

Результат по данному вопросу указывает на высокий уровень дистанции власти (72,9%). Индекс по этому показателю составил 71.05%.

Делаем вывод, что Россия является страной с большим уровнем дистанции власти. У нас преобладает понятие «статус и должность». Также можно подкрепить этот вывод историей. Во времена правления Сталина очень хорошо прослеживалась высокая дистанция власти. Слово главнокомандующего было законом, и никто не имел права его оспорить. Противники и те, кто пытался его оспорить отправлялись в ссылки или были расстреляны. С экономической точки зрения можно охарактеризовать большую дистанцию власти тем, что в России практически отсутствует такое понятие как средний класс. Положение в обществе напрямую связано с возможностями,

оценкой того, что хорошо, а что плохо. Рамки закона и дозволенность действий зависит от должности, чем она выше, тем больше дозволенного. Люди на должностях делают то, что пожелают и в случае нарушения закона редко привлекаются к ответственности. Это также является одной из причин огромной коррупции в стране.

3) **Мужественность/женственность.** Следующий показатель – это индекс «мужественность и женственность». Культура считается мужественной, если в обществе социальные роли мужчин и женщин четко разделены. Мужчины жесткие, агрессивные, сфокусированы на материальном успехе и победе, а женщины скромные, нежные и сосредоточены на обеспечении качества жизни и морального комфорта в семье. Женственность – характерная черта общества, в котором различие половых ролей несущественно, т. е. и мужчины, и женщины могут быть в одинаковой мере сосредоточены и на материальном успехе, и на обеспечении качества жизни.

Рассмотрим ряд вопросов касающихся данного индекса:

1. Вы – директор китайского ресторана. К вам пришли устраиваться на работу, на должность шеф повара, два кандидата с одинаковой квалификацией, русский мужчина и женщина азиатского происхождения. Кого вы возьмете на работу?

- Русского мужчину(52%);
- Азиатскую женщину(48%).

Результат по данному вопросу показывает преобладающий мужской тип(52%).

2. Вы на деловом обеде с коллегой – женщиной, принесли общий счет, ваши действия? (вопрос для мужчин)

- Оплачу сам, я ведь мужчина(62,5%);
- Попрошу поделить счет пополам, вдруг она окажется феминисткой(37,5%).

Результат по данному вопросу показывает преобладающий мужской тип (62.5%).

3. Вы на деловом обеде с коллегой- женщиной, принесли общий счет, ваши действия? (вопрос для женщин).

- Пусть оплачивает счет за двоих, он же мужчина(67%);
- Оплачу счет сама, я самостоятельная и независимая женщина(33%).

Результат по данному вопросу показывает преобладающий мужской тип (67%). Россия страна с преобладающим фактором мужественности. (Индекс составил 60,5).

Так у нас имеется четкое разделение на мужские и женские обязанности, разделение профессий на «мужские» и «женские». В таком обществе человек живет, чтобы работать. Основные цели - это заработать как можно больше и занять более высокую должность, так как эти критерии в особом почете и дают много возможностей. Важно жить в хорошем районе, ездить на дорогой машине, иметь хорошие отношения с начальником и т.д.

Уровень избегания неопределенности

Четвертый индекс, который будет рассмотрен – это избегание неопределенности. Избегание неопределенности – это степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди, принадлежащие к данному обществу, перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами.

Проанализируем ряд вопросов касаясь данного индекса:

1. Вы не сделали работу вовремя, а завтра утром все отчеты должны быть сданы. Ваши действия.

- Отложу все дела на потом, всю ночь буду делать работу (65%);
- Не буду ничего делать и предпочту отдохнуть (35%);

Результат по данному вопросу показывает высокую степень избегания неопределенности (65%).

2. Вы учитесь на 4 курсе университета и планируете пойти учиться дальше, чтобы отсрочить время, когда нужно будет идти в армию, объясняя это тем, что за это время вы что-нибудь придумаете. Вдруг активно начали ходить слухи о том, что в скором времени срок службы продлят до 2-ух лет и призыв

будет более лоялен, что позволит забирать практически каждого. Ваши действия?

- Поступлю в магистратуру, возьму академический отпуск и пойду служить, пока не повысили срок службы(45%);
- Пойду служить сразу после 4 курса(55%).

Результат по данному вопросу показывает высокую степень избегания неопределенности (55%).

Индекс России составил 60 процентов, что говорит о преобладании высокой степени избегания неопределенности. Как пример, можно привести нестабильную экономическую ситуацию в стране. Люди боятся потерять работу, остаться ни с чем. Люди стараются загрузить себя постоянной работой, так они себя чувствует более защищенными и уверенными в завтрашнем дне. В России используется золотое правило «Время – деньги», нельзя терять ни минуты иначе это скажется на вашем благосостоянии. Эмоциональная потребность в постоянной занятости и деятельности, потребность быть социально нужным. Русские сопротивляются и отталкивают принципиально новое. Острая потребность в определенных правилах, даже если они не работают.

2.3 Сравнительный анализ деловых культур России и Израиля.

Проанализировав деловые культуры России и Израиля при помощи теории измерения культур Г. Хофстеде, были выявлены основные различия в культурах, разработаны рекомендации, направленные на улучшение межкультурных коммуникаций между Россией и Израилем (табл.1).

Таблица 1 Результаты исследования деловых культур России и Израиля

Показатели	Россия	Израиль
Индивидуализм	49	54
Уровень дистанции власти	71	13

Продолжение таблицы 1

Женственность	39.5	53
Уровень избегания неопределенности	60	81

Исходя из полученных результатов, был сделан вывод, что явные проблемы при межкультурных коммуникациях могут возникнуть по 2 параметрам, это уровень дистанции власти и мужественность/женственность общества. По этим параметрам наиболее большое процентное различие. Израиль является страной примерно с одинаковым соотношением женской и мужской культуры, с очень низким показателем дистанции власти, а Россия – это страна с более мужским типом культуры и высоким уровнем дистанции власти. Чтобы избежать конфликтов и проблем в сотрудничестве из-за этого культурного различия, следует придерживаться следующих рекомендаций:

- 1) Отсутствие стереотипов связанных с женщинами;
- 2) Равноправие среди начальства и подчиненных;
- 3) Приветствие сотрудников;
- 4) Открытость и доступность для каждого сотрудника;
- 5) Осведомленность начальства о жизни сотрудников;

Рассмотрим также показатели, где процентное соотношение не настолько различается. Если современная Россия, несмотря на одинаковое процентное соотношение между данными показатели (индивидуализм/коллективизм) стремится к индивидуализму, то Израиль старается быть коллективистской страной. У нас коллективизм – это скорее остатки прошлого из культуры СССР, которая дошла и до современной России т.к. поколения еще полностью не сменились, и прошло еще не так много времени. Россия набирает обороты и стремится к индивидуализму, т.к. все современные и развитые страны в основном с индивидуалистским типом общества. У Израиля исторический и политический фактор очень влияет на тип культуры. Многолетняя война с Палестиной и небольшой размер государства, и его населения, делают эту страну более коллективисткой. Показатель степень избегания

неопределенности тоже значительно различается. Основной причиной высокого показателя по данному индексу является крайне нестабильная политическая ситуация, связанная с военным конфликтом. Жители Израиля сосредоточены на сегодняшнем дне и особо стараются не думать о будущем, стараются больше времени проводить с семьей и работают для того чтобы жить. У России показатель по данному индексу выше среднего, что можно также аргументировать политическим строем страны. В странах с сильной степенью избегания неопределенности люди чаще испытывают негативные чувства по отношению к политикам и не доверяют работе властей. Россия в этом плане не исключение. Большинство граждан страны не верит, что простые люди могут повлиять на политические решения. Более того, принято, что действия властей правильны и верны по определению. Граждане полностью зависят от государства. Поэтому не приветствуется проведение бойкотов, голодовок или демонстраций. Граждане должны носить с собой удостоверение личности, которое они обязаны предъявлять представителям власти для опознания. В обществе сильна потребность в порядке. Законы в стране очень тщательно прорабатываются. На все должны существовать правила (как формальные, так и неформальные). Молодым политикам обычно не доверяют, потому что считается, что возраст, статус и опыт являются основными приоритетами.

Глава 3. Сравнительный анализ деловых культур ООО «Смет» и компании «Х» по Г. Хофстеде

3.1. Краткая характеристика ООО «Смет»

Компания ООО «Смет» занимается разработкой, производством, и продажей инновационных продуктов из нитинола. Нитинола – это единственный в мире бионертный сплав, который обладает эластичностью живой ткани, что позволяет создавать на его основе уникальные медицинские продукты. Приоритетное направление данной компании – медицина. Название компании ООО «СМЕТ» (SMET) – это аббревиатура которая расшифровывается как «Shape Memory Effect Technologies» - технологии с эффектом памяти формы. Уникальные свойства памяти формы и биоэластичности обеспечивают нитиноловым продуктам «СМЕТ» уникальные конкурентные преимущества и лидерство на рынках производства медицинского оборудования.

Предприятие ООО «Смет» создано в 1991 г. Со дня создания компании они являются российским производителем биоэластичных нитиноловых литоэкстракторов из серии «Захват», которые служат инструментом для удаления мочевых и желчных камней, данный продукт гарантирует захват и удаление камней абсолютно любых размеров.

В 1995 г. на мировом инновационном форуме «Эврика-95» в Бельгии, аппарат «Захват» был отмечен высшей наградой - Золотой медалью с отличием. В 1997 г. в России началась продажа новой версии аппарата «Захвата» с биоэластичными экстракторами Хачина.

В 2002 г. компании ООО «Смет» зашла на американский рынок. К 2012 году компания реализовала более 200 тысяч экстракторов на американском рынке.

В 2006 г. Запускается совместное серийное производство с компанией ЗАО «КИМПФ» (г. Москва). Продажи в России, Евросоюзе, Южной Корее и других странах.

В 2009 г. Разработка и производство биоэластичных опорно-несущих каркасов из нитинола для биопротезов клапанов сердца «Юнилайн» (ЗАО «НеоКор», г. Кемерово).

В 2012 г. – новое поколение биоэластичных экстракторов из серии «Захват» для фронтального захвата камней. Экстракторы с инструментальным каналом.

Руководство компании ООО «СМЕТ» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом предприятия. ООО «СМЕТ» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на её содержание.

Аппарат управления предприятием выстроен по линейному типу. В штат компании ООО «СМЕТ» входит 12 человек, включая высшее руководство.

Организация работы предприятия и структура управления ООО «СМЕТ» можно представить в данном виде (рис.1).

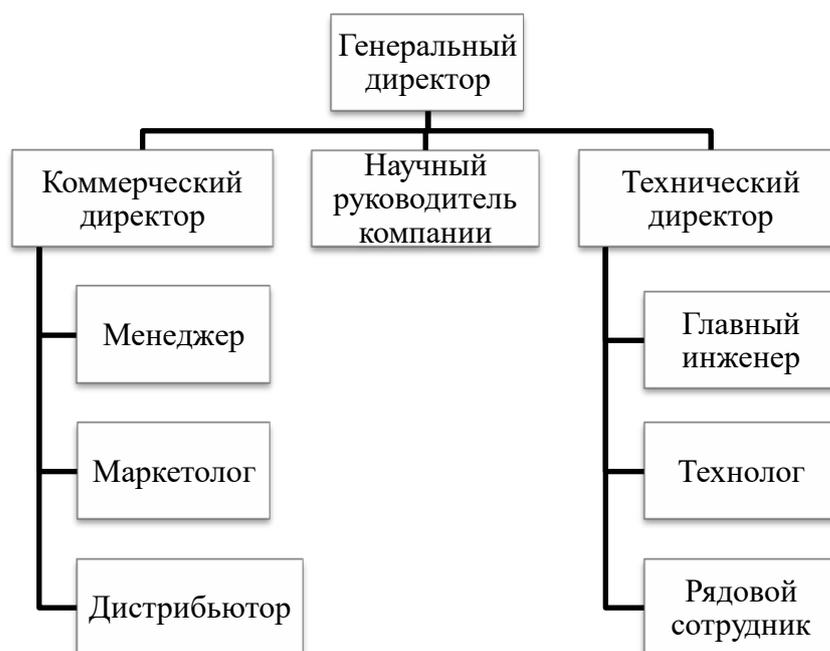


Рисунок 1- Организационная структура компании «СМЕТ»

Как можно видеть на схеме, организационная структура компании ООО «СМЕТ» является линейной. Для данной компании характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) – исполнители. Отдельные функциональные подразделения отсутствуют.

Простота, конкретность заданий и исполнителей – основные преимущества компании ООО «Смет». Обязанности каждого работника ООО «Смет» чётко ясны как сотруднику, так и остальным участникам рабочего процесса. Кроме того, линейная организационная структура наглядно показывает иерархию подчинения. Среди недостатков линейной организационной структуры можно выделить очень высокие требования к квалификации руководства и большая нагрузка руководителя. В компании ООО «СМЕТ» руководству очень часто приходится решать всевозможные вопросы при помощи ручного управления. ООО «СМЕТ» является небольшой компанией с маленькой специализацией и достаточно просто технологией, что делает целесообразным применение линейной структуры. Директор компании ООО «СМЕТ» не участвует в ежедневном управлении компании, но определяет направление развития предприятия. Непосредственным управлением предприятия, координацией работы всех сотрудников компании и решением текущих задач занимаются коммерческий директор и технический директор компании ООО «СМЕТ». Основными обязанностями коммерческого директора компании являются работа с поставщиками, проведение переговоров и заключение договоров с партнерами, планирование объема продаж, ответственность за выполнение плана по продажам, регулирование работ отдела маркетинга и продаж, определение каналов сбыта и логистики. У коммерческого директора в подчинении находится маркетолог, который несет ответственность за исследование рынка, сегментирование клиентской базы, маркетинговые коммуникации и обратную связь с клиентами. Еще один сотрудник, который входит в подчинение коммерческого директора - менеджер по продажам. Основная задача менеджера по продажам – это разработка и обеспечение реализации мероприятий по созданию и организации сети сбыта продуктов компании. Также в основные обязанности менеджера по продажам входит организация преддоговорной работы и заключение договоров (поставки, купли-продажи, пр.), создание и обеспечение постоянного обновления информационных баз о покупателях, анализ объемов продаж и подготовка отчетов по результатам анализа для представления вышестоящему

должностному лицу. В обязанности технического директора входит разработка и развитие новых продуктов компании. Технический директор осуществляет контроль за противоаварийной и противопожарной безопасностью, за сроки проведения ремонтных работ. Помимо этого, руководители технических служб осуществляют мониторинг и анализ рынка технического оборудования, поиск новых поставщиков, организацию закупок и поставок оборудования, взаимодействие с компаниями подрядного типа. В компетенции технического директора находится разработка и реализация стратегии технического развития компании, составление и контроль исполнения бюджета технической службы. В его подчинении находится технолог, рядовой сотрудник и главный инженер.

3.1.1. Анализ деятельности ООО «СМЕТ»

Для того чтобы оценить внешнюю и внутреннюю среду компании ООО «СМЕТ» проведем SWOT-анализ (табл.2). SWOT-анализ – это определение слабых и сильных сторон компании, а также угроз и возможностей, исходящих из ее внешней среды.

Таблица 2 - SWOT-анализ деятельности ООО «СМЕТ»

	Возможности -Выход на новые рынки; -Организация партнерства; -Повышение спроса;	Угрозы -Недоверие среди потенциальных покупателей; -Появление новых конкурентов; -Снижение спроса;
Сильные стороны -База постоянных клиентов; -Сотрудничество на зарубежных рынках -Технология производства уникальна -Специализированный персонал	-Постоянное подтверждение качества оказываемых услуг. -Укрепление сотрудничества с крупными компаниями города и региона.	-Постоянное усовершенствование продукта; -Производство новых продуктов -Обучение персонала.
Слабые стороны - Малый штат сотрудников; - Отсутствие рекламы;	-Расширение ассортимента. -Эффективное продвижение товара на рынке. -Открытие вакансии менеджера по продвижение услуг в интернете	-Расширение видов деятельности, -Формирование лояльности клиентов. -Повышение квалификации персонала

Так как у компании на данный момент отсутствуют достаточно сильные конкуренты, и спрос на основную деятельность компании стабилен, стоит обратить внимание на ключевые факторы:

- Увеличение ассортимента предлагаемых услуг.
- Поддержание имеющегося статуса на рынке.
- Поддержание качества продукции.
- Активное участие в тендерах.

Основной угрозой для компании является появление новых конкурентов на рынке и утрата уникальности производимой продукции.

Как видно из SWOT-анализа, основной областью развития предприятия являются продажи. И весь акцент уделяется на продажу продукта и его целевой аудитории. Основной вид деятельности компании – связь с клиентами и предоставление им товара. Поддержка эффективности отдела продаж одна из основных задач предприятия.

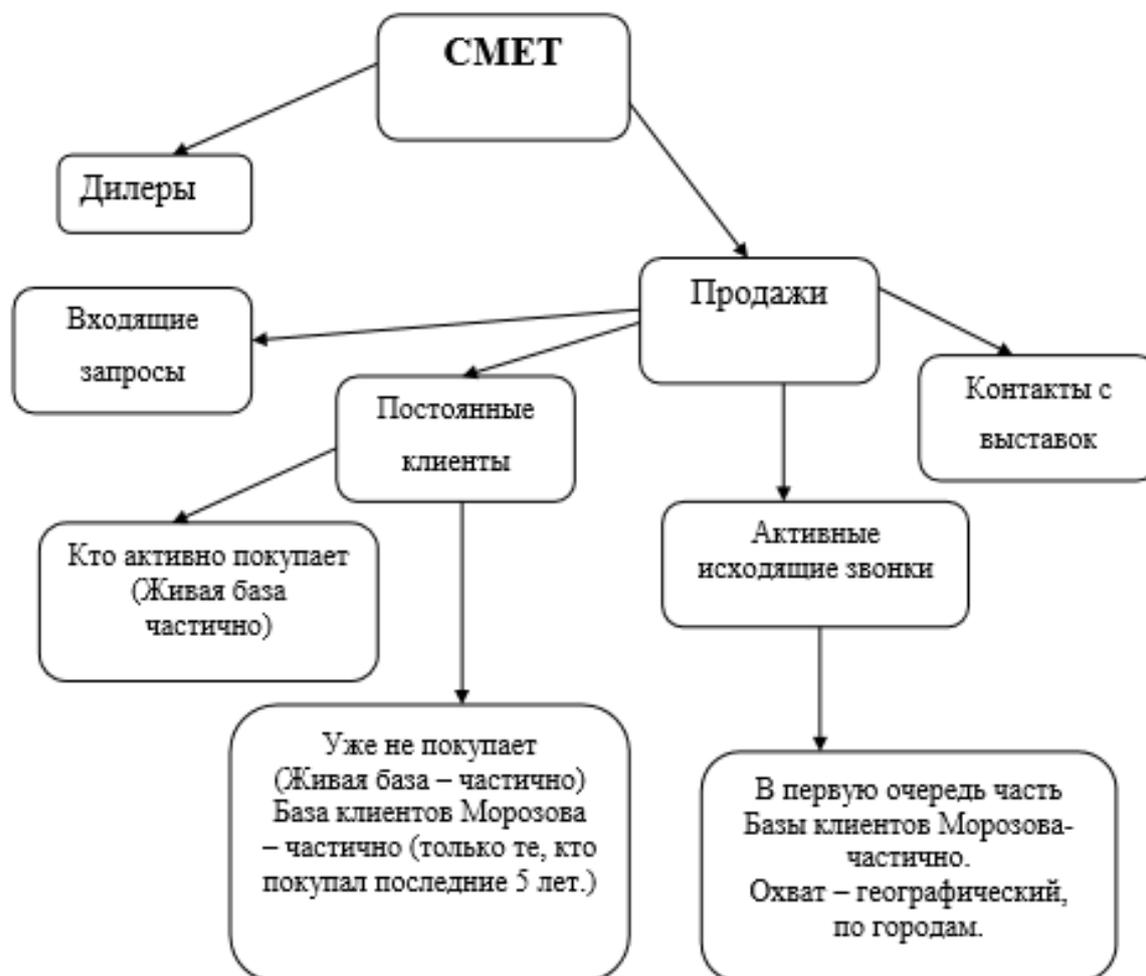


Рисунок 2 - Основные виды деятельности отдела продаж

Анализируя Рисунок 2 можно сделать вывод, что у компании большая и широкая база клиентов, которая разделяется на потенциальных, уже существующих, устаревших и тех, кто сам проявляет инициативу сотрудничать с компанией. Очень часто вся информация о клиентах компании сохраняется в различных форматах (1С, Excel, MicrosoftWorld, либо попросту записывают данные в журнал). Иногда информация о клиенте может быть утеряна, звонок может не сохраниться, что ведет за негативные последствия, потерю клиента, а в следствие чего уровень снижения продаж растет.

В связи с данными макроэкономическими факторами в России, стоимость импортной продукции увеличилась в 2 раза, что дает возможность компании ООО «СМЕТ» сделать свою долю на рынке больше.

Основная цель отдела продаж - обеспечить стабильно растущий объем сбыта продукции.

Задачи:

- Консультация клиентов;
- Прием заказов;
- Поиск новых клиентов;
- Подготовка коммерческих предложений;
- Документационное обеспечение сделки/купли продажи.

3.1.2. Анализ деловой культуры ООО «Смет»

Для того чтобы определить уровень деловой культуры компании Смет и выявить основные различия с культурой Израильских партнеров (компания «Х») было проведено анкетирование сотрудников ООО «Смет». Было опрошено 40% сотрудников компании, 100% которых принимали участие в деловых взаимоотношениях с израильской стороной. Для проведения анкетирования была использована анкета, составленная Г. Хофстеде. В данной

анкете был представлен перечень вопросов, которые касались 4 параметров таких как:

- уровень дистанции власти
- коллективизм/индивидуализм
- мужественность/женственность
- уровень избегания неопределенности

Оценивались вопросы по правой колонке, по 100 бальной шкале (приложение Б таблица Б.1)

При помощи данного исследования были выявлены особенности деловой культуры ООО «Смет». Первый параметр, по которому было проведено исследование, был уровень дистанции власти.

Параметр дистанция власти показывает степень, в которой наименее наделенный властью в организации индивид, принимает неравноправие в распределении власти. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу, таким образом, потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации. При этом низкая степень дистанции власти характеризуется равенством в обществе, а высокая – наоборот. По параметру уровень дистанции власти у компании Смет результат в 52 балла. Данный результат говорит о том, что компания ООО «Смет» имеет среднее значение по данному параметру. Уровень дистанции власти не является достаточно высоким или низким. С одной стороны, доступность начальства для сотрудников находится на достаточно высоком уровне. Каждый сотрудник занят своим делом, но может рассчитывать на помощь своих коллег, если это потребуется. Стиль управления – демократический. Руководители более доступны для общения с подчиненными, выше вероятность децентрализации и участия работников в управлении компанией, значительна степень равенства между рабочими и служащими, относительно невелика дифференциация

заработной платы, высок уровень квалификации работников низшего уровня. С другой стороны, прослеживается строгая иерархия между начальством и подчиненными. Подчиненные соблюдают субординацию. Сотрудникам нравится директивный и мотивирующий начальник, который также непосредственно участвует в делах. Тотальный контроль над сотрудниками скорее отсутствует, но имеет место быть при необходимости. Работники проявляют большую готовность к кооперации. Вполне возможен неформальный совет с сотрудниками без их формального участия в процессе.

Следующий параметр, по которому проводилось исследование-это индивидуализм/коллективизм.

Параметр индивидуализм/коллективизм характеризует степень, с которой сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не как члены той или иной группы. Крайние значения этой шкалы: абсолютизация своих личных интересов и полное подчинение интересам группы или общества. Таким образом, определив значение данного параметра, можно определить тесноту социально-психологической связи между членами общества или сотрудниками организации.

По данному индексу у компании ООО «Смет» 55 баллов. Данный результат указывает на то, что у компании Смет преобладают черты индивидуализма. Инициатива сотрудников в работе поощряется. Каждый сотрудник стремится к профессиональному росту и заинтересован в своем развитии как работника. Высокая профессиональная мобильность сотрудников, многофункциональность в решении поставленных задач руководством. Политика компании направлена на честность между сотрудниками и руководством. Работники замотивированы как на личностный карьерный рост, так и на развитие компании. Менеджеры придерживаются современных взглядов на стимулирование инициативы работников или групповой активности. С другой стороны, есть ряд немаловажных факторов, которые указывают на коллективистский строй компании. Важным приоритетом является подготовка работника со стороны компании (тренинги, физическое состояние и т.д.). Эмоциональная зависимость от компании, сотрудникам

важно чувствовать себя частью одного целого, звеном одного целостного механизма. Сотрудники радуются успехам и достижениям коллег. Мотивация продвигать компанию своим вкладом в ее развитие. Так как компания является достаточно небольшой и узкоспециализированной, коллектив компании сплочен и атмосфера в нем благоприятная. Начальству важна и интересна жизнь их сотрудников, важен уровень их благосостояния и удовлетворенность работой и должностью, на которой они находятся.

Третий показатель, по которому оценивалась компания – это мужественность/женственность. Коллектив ООО «Смет» преимущественно женский, что определенно сказалось на результате по данному параметру. Результат по данному параметру 54 балла, что указывает на то, что в коллективе данной компании прослеживаются и мужественные и женственные черты. Такое среднее значение обуславливается тем, что 80 процентов коллектива женщины. Мужчины в компании являются сильными лидерами, напористыми, честолюбивыми и жесткими, что явно указывает на преобладание мужественного типа. Признаком женственного типа является то, что в коллективе очень важны взаимоотношения между сотрудниками и качество их жизни. Также одним из факторов, указывающих на женственный тип является то, что изготовлением и производством медицинского оборудования занимаются как женщины, так и мужчины. Среди руководства есть как мужчины, так и женщины. Техническим директором и ответственным за производство продукции является женщина, что бывает крайне редко для стран с мужественным типом общества. Руководит компанией мужчина, что является более традиционным явлением для русской ментальности.

Четвертым параметром, по которому проводилось исследование - степень избегания неопределенности. Степень, с которой люди данной культуры оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями. В странах с высоким уровнем избегания неопределенности, люди имеют тенденцию проявлять

большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или "авральность". В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В странах с высокой степенью стремления избежать неопределенности преобладает мнение, что все "не наше и непривычное" представляет опасность. Результат по показателю степень избегания неопределенности компании «Смет» составил 45. Данный результат является относительно небольшим, что говорит об эмоциональной устойчивости сотрудников в компании. Маленький уровень стрессовых ситуаций, связанных с работой. Большая готовность сотрудников жить и радоваться сегодняшнему дню. Высокая степень мотивации на достижении целей. Сотрудники склонны верить и надеяться на успех. Риск имеет место быть, но только если он оправдан. Менеджеров отбирают по другим критериям, нежели возраст. Совокупность уровня профессионализма и личных качеств играют очень важную роль. Преобладание оптимизма сотрудников касательно мотивов деятельности предприятия. Присутствие оптимизма со стороны руководства в отношении инициативы, амбиций и лидерских способностей персонала. Также есть ряд показателей, который указывает на сильную степень избегания неопределенности. Сотрудники должны уважительно относиться к иерархическим структурам организации. Правила и порядки, созданные внутри компании необходимо строго соблюдать, невозможность их невыполнения. Различные конфликты внутри компании крайне нежелательны. Сотрудники открыты для всего нового и хорошо адаптируются под различные изменения как внутри компании, так и на рынке в целом.

3.2. Анализ деловой культуры компании «Х»

Для того чтобы определить уровень деловой культуры компании «Х» и выявить основные различия с культурой компании ООО «Смет», была отправлена анкета на измерение деловой культуры, сотрудникам компании

«Х». Ответ не был получен, потому были использованы показатели Г. Хофстеде. Результаты анкетирования могли быть схожи и различны с одинаковой долей вероятности.

Для того чтобы оценить компанию «Х» по показателям Г. Хофстеде были взяты официальные данные исследования Г. Хофстеде по Израилю. Первый показатель, который был рассмотрен - это уровень дистанции власти. С результатом в 13 баллов компания «Х» находится на крайне низком уровне этого показателя по сравнению с компанией ООО «Смет». Данный результат говорит о очень маленьком уровне дистанции власти, почти полное отсутствие дистанции между начальником и подчиненными. Практически полностью отсутствует неравноправие между сотрудниками и высшим руководством. Каждый сотрудник может попросить помощи у начальника, а тот в свою очередь всегда поможет подчиненному. Создание хороших межличностных отношений одна из наиболее приоритетных задач. При выборе сотрудника на руководящую должность акцент на возраст не производится, много молодых руководителей. Для сотрудников идеальный начальник – это демократ, который будет всегда помогать и разъяснять своим подчиненным те вопросы, в которых они не компетентны. Участие сотрудников в работе не обладающих властью, базируется на солидарности. Открытость в высказываниях преобладают внутри коллектива. Любой сотрудник может выразить начальству свое недовольство касаясь каких-то определенных вещей. И если в компании ООО «Смет» такая ситуация возможна, но не приветствуется, то для компании, которая находится в Израиле это ситуация является нормой. В компании «Х» все замечания со стороны сотрудников воспринимаются адекватно. Совместное решение проблем преобладает над индивидуальным, даже если данная проблема не в компетенциях сотрудника. Отсутствует четкая иерархия между сотрудниками и начальством.

Следующий показатель, по которому была рассмотрена компания – это Индивидуализм/коллективизм. У компании «Х» по данному параметру результат в 54 балла, что говорит о достаточно усредненном значении, преобладании коллективистского строя компании имеется, но весьма

незначительное, уровень индивидуализма также крайне высок. Отношения между сотрудниками дружественные. Неформальное общение внутри компании, между начальством и подчиненными. Много времени проводят вместе вне рабочего времени. Организуются совместные походы, мероприятия. Дни рождения сотрудников празднуются с огромным размахом. Сотрудники работают ради блага и развития компании. Каждый сотрудник искренне верит в идеологию, которой придерживается компания. Сотрудники радуются победам и успехам своих коллег. Все работники эмоционально сильно привязаны друг к другу и компании. Цели компании стоят выше целей отдельно взятого сотрудника. Все сотрудники пытаются прийти к общему мнению и решению вопросов. Преобладает чувство солидарности друг к другу. В подсознании сотрудников коллектив воспринимается как семья, как одно целое. На переговорах стараются наладить личные отношения с партнерами.

Следующим показателем, по которому оценивалась компания «Х» является мужественность/женственность. Компания «Х» с результатом в 47 баллов является компанией с равной степенью мужского и женского типа культуры. Некоторые элементы указывают на более мужественные черты преобладающие внутри компании. Среди сотрудников производительность высоко ценится. Менеджеры в компании достаточно решительны и напористы. В компании нет категоричного разделения на «мужские» и «женские» обязанности. Все сотрудники компании находятся в абсолютно одинаковых условиях и выполняют любую работу, которая потребуется. Отсутствуют любые стереотипы, связанные с женщинами. Все находятся на одном уровне и обладают одинаковыми правами и полномочиями. Среди начальства есть как женщины, так и мужчины.

Последним показателем, по которому рассматривалась данная компания, является уровень избегания неопределенности. У компании «Х» результат по данному показателю 81 балл, что является очень высоким результатом. Сотрудникам необходимы строгие правила и четкие указания, вплоть до составления распорядка дня. Порядок внутри коллектива должен один самых ключевых моментов. Сотрудники не ставят долгосрочных целей, пренебрегая

ими. В отношении деловых партнеров принимают решения в зависимости от обстоятельств в данный момент. Долгосрочная перспектива в сотрудничестве зачастую отсутствует. При переговорах активно используют жестикуляцию, очень ярко выражают эмоции.

3.3. Сравнительный анализ деловых культур ООО «Смет» и компании «Х».

Для того чтобы разработать и дать рекомендации по решению проблем, связанных с межкультурными различиями ООО «Смет» и Израильских партнеров, было проведено исследование, в котором приняли участие сотрудники ООО «Смет» и Израильские партнеры. Был также рассмотрен конфликт, который возник между ООО «Смет» и Израильскими партнерами на почве различия в культурах данных стран.

В 2005 году ООО «Смет» создали совместное предприятие с партнерами из Израиля. В данном сотрудничестве ООО «Смет» отвечали за создание технологии по производству и помощь в получении патента в Израиле. Между сторонами был заключен и подписан договор, в котором было прописано, что российский рынок остается за компанией ООО «Смет», а компания, созданная в Израиле может реализоваться на других рынках (США, Европа). После того как задача ООО «Смет» была выполнена и предприятие, которое находится в Израиле стало функционировать без их посредственного участия (2007 год). До компании ООО «Смет» доходит информация, что предприятие, которое функционирует в Израиле собирается выходить на российский рынок. Тем самым компания «Х» нарушила условия договора, что повлекло за собой создание конфликта между двумя компаниями. В связи с выходом компании «Х» на российский рынок, компания ООО «Смет» понесла финансовые убытки, в связи с упадком продаж на российском рынке. Данный конфликт остается открытым на сегодняшний день. Следующий конфликт начался в 2015 году, когда компанию «Х» начали готовить к продаже, что является стандартным вариантом для инновационного бизнеса. Пакет акций по компании «Х», который принадлежал компании ООО «Смет» израильская сторона решили

присвоить себе. Израильской стороной было открыто судебное разбирательство в Израиле, в ходе которого они собираются присвоить себе пакет акций ООО «Смет», обосновывая это тем, что при передаче технологии производства и помощи при оформлении патента в Израиле, не был передан патент, который находился в России. Компания «Х» не требовала передачи русского патента при создании предприятия в Израиле, но при смене обстоятельств они сделали акцент на данном факте.

Для того чтобы изучить данную проблему и выяснить из-за чего данный конфликт случился, было проведено исследование на основе анкетирования сотрудников двух сторон. Опрос проводился на основе анкеты по культурным различиям составленной голландским ученым Г.Хофстеде. Данная анкета включает в себя вопросы по 4 индексам, определяющих культурные различия стран (уровень дистанции власти, индивидуализм/коллективизм, мужественность/женственность, степень избегания неопределенности). Анкетирование сотрудников ООО «Смет» было проведено в очной форме. Вопросы анкетирования представлены в приложении Б (таблица Б.1) Результаты опроса представлены в таблице 2.

Таблица 2 результаты исследования деловых культур ООО «Смет» и Израильских партнеров

Индекс	ООО «Смет»	Компания «Х»
Уровень дистанции власти	52	13
Коллективизм/индивидуализм	55	54
Мужественность/женственность	54	47
Степень избегания неопределенности	45	81

Проанализировав результаты исследования, был сделан вывод, что основные проблемы в коммуникациях с израильскими партнерами могут возникнуть по двум показателям:

- 1) Уровень дистанции власти

2) Степень избегания неопределенности

Уровень дистанции власти у компании «Х» значительно ниже чем у компании ООО «Смет», что явно указывает на то, что в этом сегменте могут возникнуть определенные проблемы. Евреи ждут помощи и поддержки от начальства, воспринимают начальство как равных и точно таких же сотрудников, для них очень важны личные отношения. Евреи, не стесняются вступать в открытые споры с начальником, авторитет руководителя для них не играет особо важной роли. ООО «Смет» хоть и является компанией с достаточно высоким уровнем доступности начальства для подчиненных, все же имеет строгую иерархию. Уважение к начальству, находится, на должном уровне. Есть разделение на рабочие отношения и на межличностные. Начальник требователен к своим подчиненным и выполнению их работы, он контролирует процесс работы своих подчинённых, но не делает их работу вместе с ними. На фоне такого значительного различия могут возникнуть конфликты. Восприятие начальника как совершенно равного человека у евреев это норма, высказать прямо свои замечания и недовольства является также нормой. Евреи считают, что коллектив – это сугубо одно целое и профессиональное неравенство между сотрудниками должно полностью отсутствовать. Отсутствие профессиональной субординации приведет к конфликтам и недопониманию. Чтобы избежать проблем подобного характера следует придерживаться данных рекомендации ООО «Смет»

- Начальство и подчиненные – одна команда
- Советоваться с подчиненными
- Акцент на равноправие начальников и подчиненных
- Проведение совместных мероприятий вне рабочего времени.
- Похвала группы, а не отдельного сотрудника
- Слово «мы» должно преобладает в профессиональном лексиконе.
- Открытость и доступность для сотрудников по любым вопросам.
- Невидимый контроль над рабочим процессом.

Самое главное понимать, что отсутствие четкой иерархии в отношении начальства и подчиненных, это не негативный фактор, который отрицательно

влияет на продуктивность сотрудничества, а ментальная особенность евреев и если вы хотите выгодно и долгосрочно сотрудничать с ними, вам необходимо построить доверительные отношения.

Второй индекс, по которому имеется существенное различие – это степень избегания неопределенности. У Израиля этот показатель крайне высокий(81). Необходимо, разработать формализованные правила, которые будут регламентировать действия сотрудников, и будут давать им возможность в наибольшей степени избегать поведенческой неопределённости.

Создание своды подробных инструкций или неформальных правил, устанавливающих обязанности и права работодателей и сотрудников значительно, уменьшит беспокойство евреев, связанное с неопределенностью, тем самым уменьшит вероятность конфликтов на этой почве. При составлении контракта необходимо учитывать невероятное количество нюансов, особенно на которые вы бы не стали акцентировать внимание. В дополнение к этому, создайте внутренние инструкции и правила, которые определяют распорядок рабочего дня сотрудника. Другими словами, составьте точную структуру, согласно которой человек приложит все усилия к тому, чтобы избежать реализации случайных событий. Евреи очень остро реагируют на изменения и обстоятельства, связанные с работой. Условно говоря, устные договоренности, которые могут быть заключены в самом начале сотрудничества, могут быть аннулированы и невыполненными. Русские предприниматели верят в силу данного слова, все силы будут приложены к тому, чтобы договоренности, которые обговорены были выполнены вне зависимости от стечения обстоятельств. У евреев же данная черта характера в силу их ментальности отсутствует. Чтобы избежать проблем, связанных с этим фактором, следует все договоренности подтверждать письменно, в случае устной договоренности следует отдавать отчет тому, что эти договоренности могут быть не выполнены. Также имеются небольшие различия по параметру мужественность/женственность. Результат по данному параметру у ООО «Смет» 54 балла, данный результат обосновывается тем, что основной состав компании – это женщины. У евреев же такой усредненный показатель

характеризует равноправие между мужчинами и женщинами, как в профессиональном плане, так и в личном. Чтобы не допустить конфликтов на этой почве, вопросы касаясь производства следует решать вышестоящим руководителям.

3.4. Рекомендации по совершенствованию межкультурных коммуникаций для компании ООО «Смет»

Проанализировав деловые культуры обеих сторон, были выявлены основные различия между ними, которые послужили почвой для конфликтов между ООО «Смет» и компанией «Х» которая находится в Израиле. Мною были разработаны и даны практические рекомендации, благодаря которым данных конфликтов, возможно, можно было избежать. Для данных конфликтных ситуаций, которые возникли между ООО «Смет» и компанией «Х» были разработаны и даны следующие рекомендации:

1. Консультация со специалистом по межкультурным коммуникациям.
2. Привлечение высококвалифицированного юриста для составления договора о сотрудничестве.
3. Услуги профессионального переговорщика.

Использовать данные рекомендации необходимо при помощи системного подхода. Каждая рекомендация дополняет друг друга и в совокупности образует модель действий, которая привела бы к решению конфликта в его начальной стадии (рис.3).



Рисунок 3 – Системный подход в использовании рекомендаций для ООО «Смет»

Рассмотрим практическую значимость каждой из рекомендаций.

1. Консультация со специалистом по межкультурным коммуникациям. Прежде всего, работа со специалистом по межкультурным коммуникациям повысит культурный уровень сотрудников компании, что необходимо при взаимодействии и сотрудничестве с партнерами из Израиля. Будут рассмотрены как основные особенности поведения Израильцев, так и более глубокие детали их культуры. Обогащенный культурный уровень позволит верно трактовать те или иные вещи, сказанные израильскими партнерами. Специалист по межкультурным коммуникациям составит ряд правил, которых нужно придерживаться при переговорах с Израильцами. Основные моменты, которые будут туда включены:

- Быстрый переход в общении на «ты»
- Неброский внешний вид. Простота и удобство
- Рабочая неделя начинается в воскресенье утром.
- Последний рабочий день недели-пятница

2. Привлечение юриста для составления договора сотрудничества.

Из-за высокой степени избегания неопределенности у Израильтян, составление договора носит совершенно иной характер в отличии от России. Юрист, предварительно проконсультировавшийся со специалистом по межкультурным коммуникациям, составит договор, опираясь на все нюансы и мелочи. Договор должен быть максимально понятен и расписан вплоть до самых маловажных мелочей. Объём договора может быть большим, но это необходимо. Прописав все детали в договоре сотрудничества, вы избежите конфликтных ситуаций и недопонимания со стороны израильтян на фоне большого различия в степени избегания неопределенности.

3. Услуги профессионального переговорщика. Профессиональный переговорщик проговорит основные моменты в введении переговоров с израильтянами. Будут рассмотрены все нюансы переговоров, для того чтобы все что трактуется израильской стороной было воспринято правильно. И в тоже время для того, чтобы израильские партнеры тоже верно восприняли то, что хотят донести сотрудники русской стороны. Основные моменты, которые необходимо усвоить при переговорах с евреями:

- Встречи назначаются заранее
- Всегда быть на связи
- Прямота и открытость
- Естественная наглость
- Пунктуальность

Убытки, которые понесли ООО «Смет», из-за конфликтов, которые произошли по причине различия деловых культур России и Израиля составили порядка 2.5 миллионов долларов. Используя данные рекомендации как целостную систему при подготовке к сотрудничеству с израильскими партнерами, данных конфликтов, возможно, было избежать.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А3В	Дорогину Максиму Георгиевичу

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент (Международный менеджмент)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

1. Рабочее место сотрудника ООО «Смет»

- Вредные производственные факторы отсутствуют
- Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.
- Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.
- Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ООО «Смет»
- 2. Данные отчета по преддипломной практике.

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

- ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»
- Трудовой кодекс РФ

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

1. Приоритетные направления деятельности ООО «Смет»;
2. Прямые и косвенные стейкхолдеры ООО «Смет»;
3. Структура социальных программ ООО «Глобал Центр»;
4. Программа по обучению и развитию персонала ООО «Смет»;
5. Культурно-массовая программа;

<p>- системы социальных гарантий организации;</p> <p>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>6. Программа по охране здоровья сотрудников предприятия ООО «Смет»</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <p>- содействие охране окружающей среды;</p> <p>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</p> <p>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды;</p> <p>2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью;</p> <p>3. Ответственность перед потребителями продукции</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p>- анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства</p>

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10.02.2017
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. МЕН	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗВ	Дорогин Максим Георгиевич		

Глава 4. Социальная ответственность ООО «СМЕТ»

В законодательстве Российской Федерации закреплён необходимый минимум социальной ответственности, который требуется от каждой компании. Соблюдение этих обязательных условий позволит компании осуществлять свою деятельность на законном основании. Абсолютно любая компания может использовать и вкладывать в социальную сферу свои собственные дополнительные средства, если у компании есть заинтересованность в более активном улучшении ситуации, в которой данная компания осуществляет свою деятельность.

Далее рассмотрим более подробно обязательный и дополнительный уровни проявления социальной ответственности, перечислив конкретные примеры активности, составляющие каждый из уровней.

Минимум, который предусмотрен законодательством:

- Соблюдение трудового кодекса и создание нормальных условий труда
- Соблюдение законодательства об охране окружающей среды
- Контроль качества выпускаемой продукции
- Уплата налогов
- Дополнительные активности компании:
- Реализация социально-ориентированной политики в отношении сотрудников
- Участие в социальных проектах локального и крупного масштаба
- Благотворительность
- Организация экологических программ

Рассмотрим программу социальной ответственности, которую реализует научно-производственная компания «Смет». Выделим несколько ключевых моментов социальной ответственности. Компания «Смет» несёт ответственность:

- Перед своими потребителями за высокую качество продукции
- Перед своими сотрудниками – создание достойных условий труда
- Перед обществом – соблюдение его ценностей, правил и норм, а также добросовестное ведение бизнеса.

Работа по каждому из данных пунктов является необходимым условием для того чтобы повысить уровень конкурентоспособности предприятия. Пункт первый: недостаточное внимание к потребителю очень быстро приведет к тому, что прибыль компании будет снижаться. Остальным пунктам компании, которые функционируют в России, очень часто уделяют гораздо меньше времени, что является большой ошибкой. Дилетантский подход руководства выражается в кратковременной эксплуатации, частой сменой кадров, нежеланием или неумением поддерживать лояльность, что лишает компанию устойчивости и перспектив развития в кризисные моменты. Сотрудники которые не чувствуют связи со своим работодателем, уходят, как только появляется шанс зарабатывать больше. Если рассматривать взаимоотношения с обществом в целом, то они существенно влияют на репутацию компании, следовательно, на степень доверия к ней.

Анализ внутренних и внешних стейкхолдеров и программ КСО, направленных на них.

Таблица 3– Стейкхолдеры ООО «СМЕТ»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Собственники	органы федеральной и местной власти
Работники	конкуренты
Кредиторы	население
Поставщики	
Потребители(внутренние, зарубежные)	
Партнеры	

Лояльный и квалифицированный персонал – ключ к успеху и эффективности любой компании. Данный факт подтверждает необходимость вкладывать значительные средства в развитие программы страхования, персонала, медицинское обслуживание для работников и их семей, льготный

отдых. Каждой компании необходим свой оригинальный комплекс мер, который будет адекватно отвечать, с одной стороны, потребностям и миссии компании, с другой – ряду внешних факторов, таких как локальная социально-экономическая обстановка, местные культурные нормы, положения законодательства и т.д. В компании «СМЕТ» кроме того, что все абсолютно все сотрудники защищены всевозможными социальными пакетами, еще и пользуются различными социальными программами, которые проводятся в компании для сотрудников. У сотрудников всегда своевременная выдача заработной платы и специализированное обучение за счет компании, так же организовывается материальная помощь в связи с несчастными случаями и при чрезвычайных ситуациях (пожар, ограбление, и т.д.).

Также к КСО компании относятся потребители, потому что компания прилагает все усилия для создания и предоставления качественной продукции.

Государственные внебюджетные органы и налоговые органы также относятся к прямым стейкхолдерам, т.к. выплата налогов обеспечивает регулярные поступления в государственный бюджет, и чем финансово успешнее компания, тем ощутимее ее вклад как налогоплательщика. Дальнейшее распределение и использование данных средств остаётся на усмотрение государственных структур.

Таблица 4 – Структура КСО ООО «Смет»

Цели КСО	Стейкхолдеры
<i>1)развитие собственного персонала Рост производительности труда в компании;</i>	Партнеры, работники, собственники, поставщики, потребители
<i>2)развитие собственного персонала;</i>	Работники, кредиторы, собственники
<i>3)Реклама товара и услуги;</i>	Работники, собственники, партнеры, поставщики
<i>4) улучшение имиджа компании, рост репутации;</i>	Поставщики, партнеры, работники, собственники
<i>5)устойчивость и стабильность в долгосрочной перспективе.</i>	Население, органы местной и федеральной власти, население

Анализирую данные таблицы 4, делаем вывод, что самое большое отражение в поставленных целях КСО компании находят стейкхолдеры прямого влияния.

Таблица 5 – Определение элементов программы КСО ООО «Смет»

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Внутренняя корпоративная ответственность			
1	Работники	Ориентир на сотрудника, программы повышения квалификации, материальная помощь в связи с несчастными случаями	Привлечение лучших сотрудников, поддержание высокой работоспособности, моральная и финансовая поддержка
2	Работники	Промышленная безопасность и охрана труда	Повышение эффективности труда сотрудников
3	Работники	Социальная поддержка неработающих пенсионеров в компании, создание благоприятных условий для труда и отдыха, рост качества жизни сотрудников	Повышение лояльности и эффективности труда персонала
4	Работники	В критических ситуациях оказание помощи сотрудникам	Повышение лояльности персонала
Внешняя корпоративная ответственность практически не представлена в компании и носит разовый характер			
5	Население, органы местной и федеральной власти	Помощь в организации культурно - досуговой деятельности;	Повышение репутации компании
6	Работники, собственники, поставщики, партнеры	Проведение образовательных проектов для населения	Реклама товаров

Проанализировав таблицу 5 делаем вывод, что предприятие стремится к повышению мотивации персонала, созданию необходимых условий социальной защиты, поддержанию уравновешенного психологического климата в коллективе и стабильности, а также оказывает поддержку семьям работников.

На уровне компании «Смет», благотворительность – это добровольная деятельность компании по оказанию помощи нуждающимся людям или по поддержке различных социальных проектов – собственных или других организаций. При этом сфера вложения средств не имеет прямой связи с основной деятельностью компании.

Помимо моральной и финансовой поддержки, персоналу необходим профессиональный рост и продвижение, так что компания, заинтересована в повышении профессионального уровня своих сотрудников, это является основной причиной разработки программ адаптации, обучения и ротации сотрудников на предприятии.

Таблица 6 - Затраты на программы КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Организация и проведение спортивного праздника	Российский рубль	15000	15000
2	Повышение квалификации сотрудников	Российский рубль	100000	100000
3	Приобретение специализированной одежды для сотрудников	Российский рубль	50000	50000
4	Покупка детских путевок для детей сотрудников компании	Российский рубль	30000	30000
5	Проведение для студентов научной лекции	Российский рубль	8000	8000
	Итого		203 000 рублей	

Анализируя результаты Таблицы 6 можно сделать вывод, что затраты на программы развития КСО направлены на повышение лояльности персонала и эффективности их работы. Всё это способствует проявлению личной инициативы и повышению потенциала сотрудника. Что касается спонсорской

деятельности, то она направлена на формирование и повышение имиджа компании в глазах его целевой аудитории. Спонсорство является рекламой, так как показывает, что спонсор-рекламодатель беспокоится не только о своей компании, но и о своих клиентах, об обществе в целом, вкладывая деньги в различные проекты, организации культуры, искусства и другие, то есть в сферы деятельности, которые не связаны с деятельностью компании. Иными словами, поднимает свой социальный статус в обществе. Отсюда делаем вывод, что неправильно называть спонсорскую помощь простой благотворительной деятельностью.

В качестве рекомендаций, которые могут способствовать росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение). Также организации стоит разработать регламенты и внутренние нормативные документы, определяющие социальную ответственность перед своими сотрудниками. И в дальнейшем разместить данные материалы на официальном сайте компании. Это будет способствовать популяризации компании как социально ответственной.

Вывод по разделу:

Социально ответственные предприятия осуществляют свою деятельность таким образом, чтобы соответствовать ожиданиям общества, связанным с соблюдением правовых, этических, благотворительных, общественных и коммерческих принципов, природоохранных.

Социальная ответственность предприятия - это добровольный, выходящий за рамки законодательного минимума вклад компании в развитие общества, включающий ответственность работодателя, делового партнера, участника и производителя социальных отношений. Каждая компания вправе сама выбирать способы проявления своей социальной ответственности, соответствующие её задачам, возможностям, позиции.

При этом, чем больше компания, чем масштабнее сфера её влияния на общество, тем большей отдачи ожидает от нее общество. Имидж компании во

многим зависит и от степени ответственности, которую она несёт за различные виды своей деятельности. Пример компании ООО «Смет», показывает, что ответственность предполагает инициативу, и в то же время – наличие ограничений. Это показывает силу, зрелость и состоятельность компании. В современном бизнесе проявить социальную ответственность можно лишь с помощью конкретных активностей. Поэтому существует прямая зависимость между преуспеванием компании на рынке и уровнем социальной ответственности.

Мы считаем, что компания «СМЕТ» является необходимым элементом для населения, т.к. она является производителем медицинского оборудования, которое позволяет увеличить эффективность проводимых операций, а, следовательно, здоровье населения.

Как уже отмечалось выше, компания «СМЕТ» значительные финансовые средства вкладывает в обучение персонала. В связи с тем, что производство является инновационным необходимо иметь в штате высококвалифицированных работников, которые не допустят каких-либо технических ошибок. Из этого делаем вывод, что компании выгодно быть ответственным работодателем. Вкладывая свои средства в создание комфортных условий труда, гарантируя безопасность на рабочем месте, а также предоставляя своим работникам материальную помощь и социальную поддержку, тем самым создавая необходимые условия для привлечения квалифицированного персонала и повышения производительности труда своих работников, а также улучшая показатели деятельности и конкурентоспособность своей компании.

Заключение

На сегодняшний день межкультурные знания приобретают все большее значение для делового мира. Международное сотрудничество, процессы глобализации требуют большого уровня межкультурной грамотности. Понимание национальных особенностей поможет сформулировать то общее, что может помочь объяснить поведение управляющих и управляемых людей в современном обществе. Знание глубоко укоренённых установок и взглядов, характерных черт, закономерностей и традиций поведения людей разных культур поможет не только на пути совершенствования и расширения кругозора, но и для принятия более эффективных управленческих решений. Все это говорит об острой необходимости исследований в сфере межкультурных коммуникаций в рамках успешного ведения международного бизнеса.

В результате теоретического обзора литературы и изучения разных теорий и их классификаций, нами были выявлены отличительные культурные признаки представителей Израиля и России. В данной работе был проведен сравнительный анализ деловых культур Израиля и России, которые по теории измерения культур Г. Хофстеде являются культурами с преобладающим высоким уровнем степени избегания неопределенности и маленьким уровнем дистанции власти у Израиля, и высоким уровнем дистанции власти и меньшей степени избегания неопределенности у России соответственно.

Исходя из данного анализа, следует вывод, что Израиль и Россия являются разными культурами. Данные различия являются барьером в деловом сотрудничестве России и Израиля. Несмотря на различные культурные характеристики, обе культуры стремятся, прежде всего, наладить личные отношения с потенциальными партнерами, для них более важны человеческие отношения, нежели осуществление сделки. Однако второй элемент бизнес коммуникации также немаловажен. Если рассматривать данные страны, общества и культуры в целом, то можно прийти к каким-либо сходствам и различиям, но в условиях бизнес сотрудничества, необходим индивидуальный подход для каждого партнера. Отношения с Израилем у ООО «Смет» сейчас натянуты, так как, проанализировав деловые культуры обеих стороны, был

сделан вывод, что Россия и Израиль это две разные культуры с точки зрения теории Г. Хофстеде. Израиль согласно его классификации, относится к стране с крайне высоким уровнем избегания неопределенности, маленьким уровнем дистанции власти, преобладанием фемининности. Здесь необходимо было углубиться в анализ характерных особенностей Израиля, исходя из которого, следует немалое количество противоречий и различий между двумя этими странами. Но, несмотря на огромное количество различий, российским менеджерам можно адаптироваться в общении с израильтянами, для достижения эффективного результата.

Результатом выполнения поставленной цели стала разработка рекомендаций по совершенствованию эффективности взаимодействия ООО «Смет» и израильских партнеров. Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- Проведен теоретический обзор литературы по классификации деловых культур России и Израиля.
- Проведен сравнительный анализ деловой культуры Израиля и России по методу Г. Хофстеде.
- Даны рекомендации ООО «Смет» для эффективного взаимодействия с бизнес партнерами из Израиля.

Результат экономической оценки эффективности предложенных мероприятий является положительным. Затраты на разработку и внедрение рекомендаций меньше, чем убытки, которые понесла компания. Общая сумма затрат на мероприятия составляет 430 тысяч рублей.

Применение разработанных рекомендаций позволило бы ООО «Смет» повысить культурный уровень компании и избежать убытков, которые они понесли из-за конфликтов с израильскими партнерами, причиной которых стали разные деловые культуры стран. Ожидается, что совершенствование уровня межкультурной коммуникации положительно скажется на сотрудничестве с зарубежными партнерами в будущем.

Список публикаций студента

1. Дорогин М.Г. Проблема межкультурной коммуникации во взаимодействии деловых культур России и Израиля [Электронный ресурс] // Научный журнал Academy. 2017. № 5 (20). с. 79-85. – режим доступа: URL: <http://scienceproblems.ru/nauchnaja-statja/povysheniju-indeksa-tsitirovanija.html>

2. Дорогин М.Г. Особенности формирования корпоративного имиджа. [Электронный ресурс]// Научный журнал Academy № 4(19), 2017. С56-60. – режим доступа: URL: <http://academicjournal.ru/home/arkhiv-zhurnala-academy.html>

Список использованных источников

1. Барышников Н.В. Основы профессиональной межкультурной коммуникации: учебник для вузов /– М.: Издательство Дом "Вузовский учебник" : ИНФРА-М, 2013 . – 368 с.
2. Гришаева Л.И. Цурикова Л.В. Введение в теорию межкультурной коммуникации: учеб. пособие для студ. лингв. фак. высш. учеб. заведений / Л.И. Гришаева, Л.В. Цурикова. – 5-е изд., доп. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. - 352 с.
3. Жукова И.Н, Лебедько М.Г, Прошина З.Г., Юзефович Н.Г/ под ред. Лебедько М.Г и Прошиной З.Г. Словарь терминов межкультурной коммуникации /- М.: ФЛИНТА: Наука, 2013. - 632 с
4. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. -2-е изд. – М. Дело, 2001. – 448 с.
5. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: М.: «Дело», 2003. – 256 с.
6. Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб: Питер. – 2008. – 386 с.
7. Пушных В.А., Ерёменко М.С. «Межкультурный менеджмент». – Томск.: Изд-во Томского политехнического университета, 2007. – 171 с.
8. Струкова О.С., Пушных В.А., Деловая культура России: измерение по Г. Хофстиду. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №2 / 2004. – с. 71-77
9. Тромпенаарс Ф. и Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер // Пер. с англ. Е.П. Самсонов. - Мн.: ООО «Попурри», 2004. – 528 с.

10. Холден Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Пер. с англ. Г.А. Любимова. М.: «Юнити-Дана», 2005. – 364 с.
11. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет деловых людей. – М.: «Инфра-М», 1995. – 366 с.
12. Бизнес-курс МВА. Основы менеджмента. Межкультурный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socioline.ru/book/biznes-kurs-mba-osnovy-menedzhmentamezhkulturnyj-menedzhment>
13. Межкультурная коммуникация. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/mezhkulturnayakommunikaciya.html>
14. Официальный сайт ООО «Смет». Режим доступа: [http://smet.bz/]
15. Официальный сайт ГертаХофстеде. Режим доступа: [https://geert-hofstede.com]
16. Межкультурная коммуникация. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/mezhkulturnayakommunikaciya.html>
17. Межкультурная коммуникация. Истина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://files.school-collection.edu.ru/dlrstore/093f0b22-b64e-cfde-alf4-118d4dc8acac/1008757A.htm>
18. Межкультурная коммуникация. Понятие, виды, стратегии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://moluch.ru/conf/phil/archive/28/2623/>
19. Деловой этикет в Израиле. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://m.rusexporter.ru/business-etiquette/460/>

Приложение А (Справочное) Индексы параметров Г.Хофстеде

Таблица А.1 – Состав и различия индикаторов по параметру
«индивидуализм – коллективизм»

Страны с преобладающим уровнем коллективизма	Страны с преобладающим уровнем индивидуализма
Приоритетом компании является подготовка сотрудника со своей стороны (семинары, тренинги и т.д.)	Приоритетом считается личная жизнь сотрудника (по затратам свободного времени)
Сотрудники эмоционально зависимы от предприятия	Сотрудники эмоционально независимы от предприятия
Люди стремятся работать в более крупных фирмах	Люди стремятся работать в маленьких фирмах
В взаимоотношениях с компанией преобладают моральные обязательства	В взаимоотношениях с компанией преобладает «трезвый расчет»
По мнению студентов, преследовать исключительно свои собственные цели, социально не приемлемо	По мнению студентов, преследовать только свои собственные цели, не переживая за других, социально приемлемо
Послушание и порядок, то к чему стремятся менеджеры	Лидерство и разнообразие, то к чему стремятся менеджеры
При оценке своего положения менеджеры ставят на первое место стабильность и уверенность	При оценке своего положения менеджеры ставят на первое место самостоятельность
Предпочтение менеджеров в сторону консервативных взглядов	Предпочтение менеджеров в сторону современных взглядов

Решения, принятые в группе имеют большую привлекательность, чем решения индивидуальные	Решения принятые индивидуально имеют большую привлекательность, чем решения групповые
Основное на что ориентируются студенты в своей жизни это веление долга	Основное на что ориентируются студенты это радости жизни
Главные цели в жизни менеджеров долг, опыт и престиж	Главные цели в жизни менеджеров удовольствие, влечения и безопасность
Обществом осуждается индивидуальная инициатива	Обществом поощряется индивидуальная инициатива
В вопросах о значимости очень большая уступчивость	В вопросах о значимости малая степень уступчивости
Рассуждение людей представлено в таких терминах как свой — чужой	Рассуждение людей представлено в общих терминах
Принадлежность к своей или чужой группе определяют социальные отношения	Между людьми существует потребность в дружеских и личных отношениях
Большой период ученичества сотрудника (время для продвижения по карьерной лестнице)	Более маленький период ученичества сотрудника (время для продвижения по карьерной лестнице)

Таблица А.2 – Состав и различия индикаторов по параметру «дистанция власти»

Страны с меньшей дистанцией власти	Страны с большей дистанцией власти
Послушанию детей отдается меньшее	Послушанию детей отдается

предпочтение	большее предпочтение
Независимость высоко ценится среди студентов	Комфорт высоко ценится среди студентов
Личные особенности студентов — в следствии авторитарный подход	Авторитарный подход среди студентов является социальной нормой
При принятии решений менеджеры зачастую предпочитают советоваться с подчинёнными	Автократичная и патерналистская основа при принятии решений менеджерами
Подчиненные относятся негативно к постоянному контролю и надзору	Подчиненные относятся позитивно к постоянному контролю и надзору
Начальнику, который участвует в делах отдается предпочтение со стороны менеджеров	Начальник, который мотивирует нравится менеджерам больше
Менеджеры считают себя практичными и системными людьми, признают важность поддержки	Менеджеры считают себя великодушными людьми, берущими ответственность за принятие решений на себя
Сотрудники в меньшей степени боятся выразить свое несогласие с начальством	Сотрудники в большей степени боятся выразить свое несогласие с начальством
Большая готовность к кооперации со стороны сотрудников	Меньшая готовность к кооперации со стороны сотрудников
Большая склонность к рассуждениям среди менеджеров	Меньшая склонность к рассуждениям среди менеджеров

Положительная реакция сред студентов на понятия «власть» и «богатство»	Отрицательная реакция на понятия «власть» и «богатство»
Неоднозначные настроения касаются участия в управлении подчиненных	Идеологическая поддержка подчиненных в непосредственном участии процесса управления
Имеет место быть неформальный совет с сотрудниками без их формального участия в процессе	Формальное участие сотрудников в процессе возможно без неформального совета с ними
Работники с высоким уровнем образования в меньшей степени придерживаются авторитарных ценностей, чем работники с малым образованием	Уровень образования не влияет на приверженность большинства авторитарным ценностям

Таблица А.3 – Состав и различия индикаторов по параметру «отношение к неопределенности»

Страны, принимающие неопределенность	Страны, отвергающие неопределенность
Уровень тревожности среди населения понижен	Уровень тревожности среди населения повышен
Люди имеют большую готовность к жизни сегодняшним днем	Люди больше заботятся о будущем
Рабочие стрессы находятся на маленьком уровне	Рабочие стрессы находятся на высоком уровне
Люди менее эмоционально	Люди больше эмоционально

сопротивляются переменам	сопротивляются переменам
Люди отдают предпочтение небольшим организациям в качестве работодателей	Люди отдают предпочтение большим компаниям в качестве работодателей
Между поколениями меньше разрыв	Высокие посты и должности занимают люди более высокого возраста
При отборе менеджеров акцент на возраст не ставится	При отборе менеджеров ставится акцент на возраст
Мотивация на достижение целей более сильная	Мотивация на достижение целей менее сильная
Люди надеются на успех	Люди боятся проиграть
Склонность к риску находится на большом уровне	Склонность к риску находится на маленьком уровне
Люди больше ориентированы на индивидуальные заслуги	Люди менее сильно ориентированы на индивидуальные заслуги
Люди предпочитают карьеру специалиста	Менеджер должен быть специалистом в той области, которой руководит
Иерархическими структурами организации можно пренебрегать из прагматических интересов	К иерархическим структурам организации необходимо относиться с уважением
Широким директивам отдается предпочтение	Детализированным требованиям и инструкциям отдается предпочтение
Из прагматических соображений возможно нарушить установленные правила	Невозможно нарушить установленные правила

Конфликт в организации — нормальное явление	Конфликт в организации крайне нежелателен
Честная конкуренция между работниками	Конкуренция между работниками не одобряется на уровне личностного сознания
Возможно полное делегирование полномочий подчиненным	Инициативу подчиненных следует контролировать
Высокая терпимость к неопределенности в восприятии других	Низкая терпимость к неопределенности в восприятии других
Высокая готовность к достижению компромисса с оппонентами	Низкая готовность к компромиссу с оппонентами
В качестве менеджеров допускаются иностранцы	Иностранцы в качестве менеджеров вызывают подозрение
Большое количество людей готовы к жизни за границей	Лишь немногие готовы к жизни за границей
Более высокая толерантность к неясности в оценке собственной работы (низкий уровень удовлетворенности)	Низкая толерантность к неясности в оценке собственной работы (высокий уровень удовлетворенности)
Оптимизм по поводу возможности контролировать принятие решений политиками	Пессимизм по поводу возможности контролировать принятие решений политиками
Оптимизм работников по поводу мотивов деятельности компании	Пессимизм работников, по поводу мотивов деятельности компании
Оптимизм в отношении инициативы,	Пессимизм в отношении амбиций и

амбиций и лидерских способностей персонала	лидерских способностей персонала
---	----------------------------------

Приложение Б (Справочное) Анкета на измерение уровня деловой культуры Г.Хофстеде

Таблица Б.1 – Образец анкеты

Маленькая дистанция власти	Большая дистанция власти	Оценка
Неравенство в обществе должно быть сведено к минимуму	Неравенство поощряется	
Нет зависимости людей, не обладающих властью от людей, обладающих властью	Люди, обладающие меньшей властью должны быть зависимы в высокой степени от людей, обладающих властью	
Родители относятся к детям как к равным	Родители учат детей послушанию	
Дети не играют никакой роли в безопасности родителей в преклонном возрасте	Дети-это источник безопасности для родителей в старости	
Учителя ожидают инициативы от учеников	Учителя берут инициативу на себя	
Политика в области образования ориентирована на средние школы	Политика в области образования ориентирована на университеты	
Качество обучения зависит от двусторонней связи и от совершенства студентов	Качество обучения зависит от высокого профессионализма учителя	
Коллективизм	Индивидуализм	Оценка
Использование слово «Я» избегают	Использование слово «Я» поощряют	
Люди больше интроверты	Люди больше экстраверты	

Показывать печаль приветствуется	Показывать счастье поощряется	
Медленные скорости	Быстрые скорости	
Социальные. сети являются основным источником информации	СМИ являются основным источником информации	
Меньшая доля частных и государственных доходов тратится на здравоохранение	Большая часть частных и государственных доходов тратится на здравоохранение	
Студенты говорят группами на занятиях	Студенты должны индивидуально говорить на занятиях	
Цель образования - научиться делать	Целью образования является обучение тому, как учиться	
Низкая профессиональная мобильность	Высокая профессиональная мобильность	
Прямые оценки подчиненных портят гармонию в коллективе	Обучение менеджменту учит честному обмену чувствами между сотрудниками	
Женственный	Мужественный	Оценка
Важны отношения и качество жизни	Вызов, заработок, признание, и продвижение являются важными	
И мужчины, и женщины должны быть скромными	Мужчины должны быть напористыми, честолюбивыми, и жесткими	
В семье и отцы и матери имеют дело с фактами и чувствами	В семье отцы имеют дело с фактами, а матери с чувствами	

Мальчики и девочки одинаково играют	Мальчики в соревновательном процессе играют, девочки вместе играют	
Средний студент-это норма; похвала слабых учеников	Лучший студент-это норма; похвала Студентов - отличников	
Неудачи в школе-это незначительный инцидент	Неудачи в школе - это катастрофа	
Женщины и мужчины учат маленьких детей	Женщины учат маленьких детей	
Пары делят одну машину	Парам нужны две машины	
Большое количество товаров для дома в продаже	Более статусные товары в продаже	
Слабое избегание неопределенности	Сильное избегание неопределенности	Оценка
Малое напряжение и малая тревожность	Высокое напряжение и высокая тревожность	
Агрессия и эмоции не должны показываться	Агрессия и эмоции должны быть показаны в зависимости от ситуации	
Более высокий уровень уступчивости	Более высокий уровень невротизма	
Интересно то, что отличается	То, что отличается, опасно	
Семейная жизнь спокойна	Семейная жизнь-это стресс	
Люди чувствуют себя счастливыми	Люди чувствуют себя менее счастливыми	
Много медсестер, меньше врачей	Много врачей, меньше медсестер	
Учителя могут сказать: "я не знаю"	Учителя должны иметь ответы на все вопросы.	

В шоппинге исследование предназначено для удобства.	В шоппинге исследования направлены на чистоту	
Рискованные инвестиции	Консервативные инвестиции	