**Волжский государственный инженерно-педагогический университет**

**Контрольная работа**

**По дисциплине международный менеджмент**

**Тема: Управление человеческими ресурсами и этика международного бизнеса**

**Выполнила студентка:**

**Группы мз-04-5, 4 курс**

**Менеджмент организации**

**Мелкозерова Мария Федоровна**

**Проверил преподаватель:**

**Толпышев Григорий Валерьевич**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение………………………………………………………………………………………...3

1. Корпоративная культура………………………………………………………………….....4

2. Вопросы управления человеческими ресурсами международной фирмы………….……6

2.1. Подходы к отбору персонала………………………………………………………….…..6

2.2. Категории работников для зарубежной операции…………………………………….…7

2.3. Критерии отбора менеджеров и других категорий работников……………………........8

2.4. Обучение…………………………………………………………………………………...10

2.5. Мотивация и оплата труда………………………………………………………………...11

2.6. Международный коллектив………………………………………………………………13

3. Этика в международном бизнесе…………………………………………………………..15

Заключение……………………………………………………………………………………..19

Список литературы…………………………………………………………………………….20

**ВВЕДЕНИЕ**

Наибольший интерес представляет изучение крупных и сверхкрупных компа­ний (МНК и ТНК), где формируются оригинальные подходы к управлению чело­веческими ресурсами. При этом важны особенности управление человеческими ресурсами в международ­ной среде в отличие от «домашнего» подхода к работе с персоналом. Основные факторы, которые оказывают влияние на выбор типа кадровой политики и куль­турных аспектов управления:

* + - местоположение фирмы и ее филиалов;
    - «базовая» культура фирмы;
    - отрасль;
    - размер компании;
    - организационная форма;
    - конкурентная стратегия;
    - характер операций на рынке;
    - политика, правила и процедуры международной фирмы.

Основные категории, определяющие нравственный портрет международной фирмы, — это этика бизнеса и деловой этикет, которые на первый взгляд являют­ся лишь косвенными слагаемыми формулы успеха в международном бизнесе. Этика влияет на формирование корпоративной культуры и свою законченную форму обретает в виде правил и норм бизнес-этикета. Стиль соблюдения корпо­рацией этических норм определяет ее реноме в международной среде, что в конеч­ном итоге обеспечивает эффективное и долговременное решение вопросов адап­тации фирмы к внешним условиям. Владение механизмом формирования системы этического эволюционирования организации, становления ее «нрав­ственного характера» дает международному менеджеру ключ к решению проблем корпоративной целостности и устойчивости.

На основании выше изложенного тема контрольной работы «Управление человеческими ресурсами и этика международного бизнеса» является в наше время одной из наиболее актуальных.

Актуальность темы заключается в том, что в международном менеджменте вопросы корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами занимают важное место. Основные управленческие ре­шения реализуются через кадровое наполнение и эффективную культуру.

Целью работы является изучение управления человеческими ресурсами и этика международного бизнеса.

В первой главе рассмотрим какую роль играет корпоративная культура международной фирмы.

Во второй главе определим какие следует рассмотреть вопросы управления человеческими ресурсами международной фирмы.

В третьей главе описана значимость деловой этики бизнеса. Этика бизнеса — деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, вер­ности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями. Опыт международного бизнеса подтверждает значимость деловой этики в формировании успеха фирмы.

1. **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

Корпоративная культура — система личных и коллективных ценностей, прини­маемых и разделяемых всеми членами организации. С другой стороны, под кор­поративной культурой понимается набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.

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

Управленческие проблемы международной фирмы, которые успешно решают­ся с помощью культурных инструментов, сводятся к следующему:

1. Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве. Коммуникация с носителями других культур может столкнуться с непредвиденными труд­ностями. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фак­тором культуры:

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

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

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

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

5. Различия в социально-культурной компетенции и развитии персонала. Культурная социально-управленческая компетенция предполагает нали­чие определенной гибкости, которая выражается в следующем:

* + принятие других культур;
  + понимание собственных культурных взаимозависимостей;
  + открытость и терпимость в процессе культурной коммуникации;
  + умение оценить возможность переноса ноу-хау в области управления персоналом из одной культурной среды в другую.

Механизм формирования корпоративной культуры может быть проиллюстрирован с помощью концепции четырех сред.

На глобальном уровне главное воздействие на формирование и развитие культуры фирмы оказывает мегасреда международного бизнеса. Макросреда соответствует национальному уровню. Соответственно корпоративный уровень во многом определяет микросреда со своей культурной спецификой. И наконец, на персональном уровне работника культура в значительной степени определяется мегасредой (личностными культурными константами человека).

Для международной фирмы может быть использована классическая типология корпоративных культур:

1. Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Ру­ководство и персонал ориентированы на достижение максимальной эффек­тивности. Эта культура соответствует компаниям, проводящим операции на высоко конкурентных рынках и в новых отраслях.

2. Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществля­ющей регламентацию всей деятельности фирмы в форме правил, инструк­ций и процедур. Данная культура характерна для развивающихся стран и для фирм, работающих на стабильных, хорошо защищенных рынках.

1. Техническая культура характерна для международных фирм, работающих в «традиционных отраслях», и для стран, имеющих успешный историче­ский опыт технических разработок.

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

Важная сфера культуры корпорации связана с культурными различиями между странами. Голландский исследователь Геерт Хофштеде классифициро­вал культурные аспекты организации или стран на основе четырех характерис­тик:

1. Длина иерархической лестницы определяет степень, в которой культура поощряет использование руководителем своей влас­ти. В культурах, где значения РВ высоки (Аргентина или Испания), не­равенство принимается как должное, и от руководства ожидают проявле­ния власти. В культурах, имеющих низкие значения РО (Канада, Австралия), отношения между людьми на различных уровнях иерархии более тесные.

2. Избегание неопределенности. Эта характерис­тика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Япония, Иран и Турция являются тремя из нескольких стран, имеющих высокие значения IIА. В то же время люди в культурах с низкими значениями 1)А (Гонконг и Тайвань) не испытывают стресса от неопределенных ситуаций.

3. Индивидуализм-коллективизм). Тенденция проявлять заботу о себе или ближайших родственниках против тенденции принадлежности к группе и совместной работы в коллективе. Высокое зна­чения 1С имеют США, Британия. Низкие значения, соответствующие кол­лективизму, — Филиппины, Сингапур.

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

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

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

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

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

**2. ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЫ**

В системе международного менеджмента выделяются пять вариантов «фирмен­ных» подходов международной компании к формированию культуры и кадровой политики:

* доминирующий стиль штаб-квартиры и перенесение его элементов на фи­лиалы. Приспособление к условиям страны пребывания (доминируют так называе­мые «домашние» подходы);
* «сплав» (происходит своеобразный синтез различных управленческих и культурных аспектов деятельности штаб-квартиры и филиалов);
* универсализм (устанавливается некий осредненный нейтральный стиль, принимаемый разными культурами);
* комбинированный подход (представляет собой сочетание всех перечислен­ных выше подходов применительно к региональным или глобальным усло­виям деятельности международной фирмы).

Существует значительное количество факторов, отличающих управление человеческими решениями в своей стране («домашний» вариант) от международного:

1. Культурные факторы. Существующие культурные факторы и этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действия персонала международных фирм.

2. Экономические факторы. Различия в экономических системах во многом определяют характер привлечения и использования рабочей силы в зару­бежных операциях международных фирм.

3. Стиль и практика управления. Различные взгляды на стили управления в разных странах могут привести к конфликтам между персоналом штаб-квартиры фирмы и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание на­циональных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны.

4. Различия рынков труда и факторы трудовых затрат. Особенности струк­туры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах. Различия в трудовых затратах могут стать источником постоянных конфликтов или, наоборот, обеспечить международной фирме преимущество в глобальном масштабе.

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

1. Факторы отношений в промышленности. Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателя­ми) имеют существенные различия в разных странах.
2. Национальная ориентация. Персонал филиалов или местных отдел международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, национальные интересы.

8. Факторы контроля. Территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности затрудняют контроль над персоналом международной фирмы.

Кроме того, международное управление человеческими ресурсами характеризуется более разнородными функциями; высокой степенью вовлеченности менеджеров в повседневную жизнь персонала; дифференцированным подходом к подготовке менеджеров и более значительным влиянием внешних факторов.

Усилия и рабочее время «домашнего» и международного отделов управления человеческими решениями распределяются по 8 видам деятельности:

* + планирование персонала;
  + установление заработной платы и системы стимулирования персонал;
  + ориентация персонала;
  + подготовка и развитие персонала;
  + трудовые отношения;
  + вопросы безопасности;
  + кадровая политика;
  + создание возможностей для продвижения персонала.

Место подсистем УЧР в системе управления международной фирмой. Их построение осуществляется на основе организационной подсистемы, подсистемы принятия решений, подсистемы оценки и контроля. Управление человеческими ресурсами включают 3 основных элемента: подсистему подбора персонала ориентации персонала и стимулирования персонала. В качестве дополнительных элементов выступают корпоративная культура, коммуникационная подсистема и как специальный блок задач — формирование международного коллектива.

**2.1. ПОДХОДЫ К ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА**

Объективно процесс отбора персонала для заграничных операций должен сво­диться к поиску наиболее квалифицированных кандидатов для каждой позиции. Однако, по данным исследователей, наиболее существенное влияние на принятие подобных решений оказывает позиция топ-менеджмента международной фирмы по отношению к национальности менеджеров в стране пребывания. Существует 4 подхода к отбору персонала, которые используют МНК.

1. Этноцентризм. Управленческий персонал на все ключевые позиции, как дома, так и за границей, подбирается из числа «домашних» руководителей. Этот подход используется в фирмах с высокой централизацией управления;

2. Полицентризм. Назначение на руководящие посты за границей в стране пребывания представителей национальностей этой страны. Этот подход ос­нован на доверии к местным руководителям и лучшем знании ими местных рынков, людей и политики правительства страны пребывания;

3. Региоцентризм. В рамках этого подхода предполагается, что глобальные рынки должны управляться регионально, и назначение на ключевые посты определяется спецификой региона. Подход применяется, когда товары фирмы продаются по всему миру без изменений и лишь маркетинг учиты­вает культурные различия стран или регионов;

4. Геоцентризм. Согласно этому подходу, назначение на ключевые посты оп­ределяется квалификацией работника и не зависит от национальности, культуры, окружения. При этом управление персоналом, производство, маркетинг, распределение ресурсов осуществляются на глобальной основе.

**2.2. КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ ДЛЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ОПЕРАЦИЙ**

В практике международного управления человеческими ресурсами выделяются 4 категории назначения работни­ков для зарубежных операций по профессиональным признакам:

* + высшие руководители
  + функциональные специалисты;
  + специалисты по кризисным ситуациям («аварийные ра­ботники»);
  + оперативные работники.

С другой стороны, по признаку принадлежности к стране размещения работники международных фирм делятся на экспатриантов и местных граждан.

Экспатриантами в международном бизнесе принято считать командированных работников, которые покидают свою страну для длительной работы за границей. Экспатрианты подразделяются на граждан страны происхождения (граждан страны, где располагается «родительская» фирма или ее штаб-квартира) и граждан третьих стран (или всех других стран, кроме родной и той, где размещается филиал).

Большая часть управленческих должностей в международной фирме (как дома, так и за границей) занята местными гражданами, а не экспатриантами. Это обусловлено целым набором следующих факторов:

1. Ограниченной мобильностью экспатриантов. Вакантные руководящие долж­ности бывает трудно заполнить из-за того, что:

* многие люди не хотят уезжать из привычных мест;
* экспатрианты обходятся для фирм дорого;
* имеются правовые барьеры при использовании труда экспатриантов.

2. Местной конкурентоспособностью. Местные управленческие кадры могут лучше понимать местные условия, чем кто-либо из другой страны.

3. Местным имиджем. Управленческий персонал из местных кадров может способствовать увеличению сбыта и развитию более высокой сознательно­сти сотрудников.

4. Стимулами для местного персонала. Если на высшие руководящие долж­ности будут назначаться только экспатрианты, могут возникнуть трудно­сти при найме кадров.

5. Долгосрочными целями. Как правило, экспатрианты могут ориентировать­ся на более краткосрочные цели, чем местные работники.

6. Отсутствием необходимости в адаптации персонала. Стоимость использо­вания местных работников гораздо ниже.

Несмотря на то что руководители-экспатрианты составляют меньшинство в общем числе руководителей международных фирм, есть существенные причины использования труда экспатриантов:

1. Техническая компетенция. В развивающихся странах наблюдается дефицит кадров с технической подготовкой, поэтому использование экспатриантов, имеющих, как правило, более высокую квалификацию, предпочтительно при освоении новых товаров или методов производства.

2. Повышение квалификации руководящего персонала. Знакомство с опытом многих стран расширяет горизонты руководителя.

3. Контроль. Руководители и специалисты, переведенные из головной фирмы за границу, лучше местных работников владеют стратегией и тактикой МНК. И наоборот, люди из филиала, приглашенные в головную фирму, начинают лучше понимать цели и методы работы МНК.

После возвращения из командировки у экспатриантов могут возникать про­блемы, связанные с реадаптацией:

1) Проблемы финансового характера. Находясь за границей, экспатрианты по­лучают различные финансовые льготы, которые по возвращении на родину утрачиваются;

2) Реадаптация к изменившимся условиям работы в своей компании. Многие сотрудники после возвращения обнаруживают, что за время их отсутствия изменились условия работы, коллеги значительно продвинулись по службе или сами они теперь имеют меньше самостоятельности, чем раньше;

3) Приспособление к жизни на родине. После успешного приспособления к жиз­ни в чужой среде у экспатриантов и членов их семей могут возникнуть трудности по возвращении на родину в связи с понижением социального статуса и адаптацией к другим аспектам жизни в своей среде.

Кадры третьих стран в ряде случаев обладают лучшими техническими и лич­ными навыками работы в новых условиях, чем экспатрианты, с одной стороны, и местные кадры — с другой. Граждане из третьих стран могут лучше экспатриантов знать язык и методы приспособления операций к местным условиям и гораздо лучше местных работников владеть техническими и управленческими методами работы МНК.

Например, во многих представительствах и филиалах международных фирм в Рос­сии на руководящих должностях работают граждане из стран бывшего социалис­тического лагеря: ГДР, Польши, Чехии, Словакии, Венгрии, бывшей Югославии. Они хорошо говорят по-русски, знают специфику работы в России и в то же время прошли подготовку в родительской фирме и представляют за границей ее стиль управления.

**2.3. КРИТЕРИИ ОТБОРА МЕНЕДЖЕРОВ И ДРУГИХ КАТЕГОРИЙ**

**РАБОТНИКОВ**

Отбор менеджеров для работы на иностранных рынках — основное кадровое ре­шение международной фирмы. Для персонала страны пребывания менеджер яв­ляется представителем МНК, базовой страны и соответствующей управленче­ской культуры. Впечатление от него самого и его достижений остается в этой стране в течение длительного времени, даже после возвращения менеджера до­мой.

Какие же критерии выбрать для оценки пригодности человека для работы за рубежом? Почти во всех случаях используются 7 критериев для менед­жеров базовой страны при заграничных назначениях:

1. Технические и управленческие навыки. Оценка навыков формируется на ос­нове прошлых достижений менеджера. При этом предполагается, что ус­пешное использование технических, административных и управленческих навыков менеджером дома позволяет ему справиться с заданием за грани­цей.
2. Мотивы и стремления. Очень важно понять причины, почему менеджера интересует зарубежное назначение. Идеальный кандидат должен прояв­лять особый интерес к стране пребывания и в меньшей степени реагировать на финансовые стимулы.
3. Социальные навыки. Умение менеджера взаимодействовать с людьми также относится к важным атрибутам его деятельности. В стране пребывания он должен понимать людей, знать нормы общения и формировать эффектив­ную систему взаимодействия как на профессиональном, так и на социаль­ном уровне.
4. Дипломатические навыки. Оценивается способность менеджера взаимодей­ствовать в стране пребывания с деловыми ассоциациями, правительствен­ными чиновниками и политическими лидерами.
5. Зрелость и стабильность. Менеджер должен проявить себя как зрелый че­ловек, способный реагировать на различные ситуации рационально и нахо­дить приемлемые решения.
6. Семейные факторы. На достижение успеха МНК на зарубежных рынках часто оказывает влияние такой фактор, как способность семьи менеджера адаптироваться к новой стране.
7. Прочие факторы (пол, возраст и т.д.).

Данные критерии могут применяться не только к менеджерам, но и к другим категориям работников, направляемых за рубеж. При этом учитываются страна, регион, специфика должности и традиционные, характерные для фирмы проце­дуры назначения.

В качестве дополнительных критериев при отборе персонала за рубеж исполь­зуются:

* Адаптивность.
* Восприятие культуры другой страны.
* Компетентность в области исследований; умение работать с информацией и в условиях ее недостатка.
* Здоровье.
* Способность к языкам.
* Устойчивость к перегрузкам; способность работать в экстремальных усло­виях.
* Опыт работы за рубежом.

Приведем образец интервью для отбора кандидатов на работу за границей.

1. Мотивация

А. Почему кандидата интересует эта работа?

Б. Знает ли кандидат, что ожидает его за границей?

В. Почему он/она желает поехать на работу за рубеж?

2. Способность к языкам

А. Может ли кандидат говорить на других языках?

Б. Желает ли он/она изучать другие языки?

В. Считает ли кандидат, что знает иностранный язык?

3. Адаптивность

А. Способен ли кандидат взаимодействовать с другими сотрудниками?

Б. Как он/она реагирует на новые ситуации?

В. Способен ли кандидат воспринимать другие культуру и обычаи?

Г. Насколько устойчив кандидат к появляющимся проблемам?

Д. Может ли кандидат преодолевать возникающие препятствия?

4. Здоровье

А. Есть ли у кандидата проблемы медицинского характера, которые могут

помешать назначению?

Б. Является ли хорошим психологическое состояние кандидата?

5. Семейные вопросы

А. Выезжал ли кандидат за границу вместе с семьей в прошлом?

Б. Возникали ли какие-либо проблемы в прошлых поездках?

В. Сколько детей у кандидата?

Г. Все ли члены семьи готовы к переезду за границу?

Д. Насколько тесные отношения поддерживает кандидат с другими близкими родственниками?

6. Находчивость и инициатива

А. Находчив ли кандидат?

Б. Нуждается ли он в постоянном наблюдении наставника?

В. Можно ли доверить кандидату работу, связанную с руководством людьми и распределением ресурсов?

Г. Будет ли кандидат способен довести цели и политику компании до подчинен­ных?

Д. Способен ли он/она решать проблемы?

Е. Сможет ли он/она достичь необходимых результатов за границей без поддерж­ки других служб компании?

7. Финансовые вопросы

А. Позволяет ли финансовое положение кандидата принять назначение за гра­ницу?

Б. Существуют ли какие-либо финансовые проблемы, которые могут помешать переезду за границу?

В. Есть ли вопросы по расходам кандидата (на содержание дома, образование и т. д.), которые должны быть решены?

8. Планирование карьеры

А. Является ли назначение частью плана карьеры кандидата?

Б. Какие чувства испытывает кандидат по отношению к своей организации?

В. Имели ли место в прошлом случаи неудовлетворительного исполнения канди­датом своей работы?

Г. Рассматривается ли назначение кандидата на работу за границу только в каче­стве временного?

**2.4. ОБУЧЕНИЕ**

По мере расширения зарубежной деятельности международных фирм значение подготовки персонала значительно увеличивается.

Обучение кандидатов для зарубежных назначений может строиться по про­грамме, включающей 4 уровня. На первом из них главное внимание уделяется вы­явлению культурных различий и их воздействию на результаты бизнеса. Второй уровень фокусируется на формировании отношений и их влиянии на поведение. Третий уровень обеспечивает фактическими знаниями относительно конкретной страны, а на четвертом включается знание языка, навыки адаптации и корректи­ровки поведения.

Приведем некоторые рекомендации по организации обучения сотрудников международных фирм:

1. Изучите особенности культуры участников. Например, в Японии рисковать не принято. Поэтому вы можете обнаружить, что никто из японцев не захо­чет добровольно участвовать в обучающих ролевых играх, так как это озна­чает принятие решений и, следовательно, риск. Подобным образом на Ближнем Востоке ролевые игры рассматриваются как забава для детей, а не занятие для взрослых.

2. Публичная критика представляет собой табу для некоторых культур Дальне­го Востока. Из-за этого трудности могут возникнуть даже в таком простом вопросе, как выбор добровольного наблюдателя в обсуждении или ролевой игре, потому что эта роль подразумевает критику поведения других людей.

3. Важно сохранить лицо и не допустить неловкости по отношению к другим людям из стран Ближнего Востока, Восточной и Западной Африки и неко­торых европейских стран, включая Испанию и Италию. Фактически про­блемы могут возникнуть в любой ситуации, когда поведение обучаемых может стать предметом обсуждения и/или критики.

4. Сложным может оказаться и получение адекватной оценки преподавания. Даже если вы нарушаете табу, ученики не выскажут вам своего неудоволь­ствия, поскольку это означало бы критиковать вас и вынудить вас потерять лицо.

5. Правильно поймите, каково отношение к изучаемой работе в национальной культуре стажеров. В США, например, принято учить торговых агентов на­писанию писем руководителям высшего звена, чтобы обеспечить им доступ в организацию. В Японии такая практика не принята. Вместо этого реко­мендуются личные визиты в фирму с вручением визитных карточек.

Программы обучения экспатриантов и местных граждан могут включать так­же вопросы изучения корпоративных ценностей, техники обслуживания клиен­тов, работы в коллективе.

**2.5. МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА**

В системе управления человеческими ресурсами международной фирмы подсистема стимулирования занимает важное место. Существуют различные проблемы определения факторов мотива­ции, культурных традиций, страновых особенностей, оптимальных уровней опла­ты труда и т. д.

В основе подсистемы стимулирования лежат принципы:

* + системность;
  + адаптивность;
  + комплексность;
  + результативность;
  + учет национальных особенностей.

Политика международной фирмы в сфере управления человеческими решениями во многом опирается на уни­версальный подход к управлению персоналом в развитых странах.

Однако западная практика управления не является однородной. Существуют принципиальные различия между тем, как осуществляется управление в США и Японии, срединное положение между этими крайностями занимает так называе­мое «европейское» управление. В США отмечается непропорциональное внима­ние к технике и технологии в ущерб человеческому фактору, в то время как япон­ская управленческая практика отличается ориентацией на человека и подчеркнутым вниманием к социально-культурным факторам.

Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы:

1. Основное материальное вознаграждение рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Оклад (жалованье или ставка заработной платы) составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознагражде­ния работника международной фирмы. Второй уровень — надбавки, допла­ты, дополнительные выплаты, премии, комиссионное вознаграждение (для торговых работников фирмы) — составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют собой особый ин­струмент стимулирования, который используют далеко не все международ­ные фирмы и в основном для руководящих работников.

2. Компенсации — специфический набор инструментов стимулирования ра­ботников в международной фирме (особенно при заграничных назначени­ях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» сре­де от международной. Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, наем помещений, питание), а также предоставляют социальные выплаты и льго­ты (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т. д.).

3. Нематериальное стимулирование представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодар­ность, награды, поощрения, новая работа, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения.

1. Смешанное стимулирование использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и поэтому является необходимым дополнением к основному стимулированию и компенсациям. Разнообразные приемы по­буждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые програм­мы) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и уве­личение продолжительности их активной работы в будущем.

Формирование оптимального комплекса средств стимулирования является наи­более трудной задачей, решаемой службой УЧР международной фирмы, и требует учета разнообразных факторов глобального, национального и местного уровней.

Практика оплаты труда самым непосредственным образом влияет на конку­рентные преимущества международной фирмы как в локальном, так и в гло­бальном масштабах. Размер оплаты труда зависит от следующих факторов:

* средства, вложенные в бизнес;
* спрос и предложение на определенные профессии в этом регионе;
* стоимость жизни;
* законодательство страны;
* особенности отношений «наниматель—работник—профсоюзы»

Тип оплаты (оклад, надбавки, премии, комиссионные, компенсации), в свою очередь, зависит от обычаев, налогов и требований правительства. Международные фирмы часто устанавливают более высокую заработную плату, чем местные компании, чтобы привлечь высококвалифицированную рабочую силу с действу­ющих предприятий.

Дополнительные блага в каждой стране могут быть свои, поэтому кроме основ­ной оплаты работнику предоставляется специальный набор благ. Эти блага мо­гут относиться к материальному, нематериальному или смешанному стимулиро­ванию.

Гарантированная занятость может восприниматься в некоторых странах как благо. Часто рабочих вообще невозможно или слишком дорого увольнять. Поэто­му международные фирмы рассматривают гарантию занятости как дополнитель­ный стимул для местных работников.

Международная фирма или отдельные ее работники могут нести ответст­венность за производственный травматизм и нанесение ущерба. Размер и распре­деление расходов на страхование и технику безопасности в странах могут быть разными. Однако при осуществлении заграничных операций фирмы включают эти расходы в программу компенсаций.

Относительные затраты на рабочую силу постоянно меняются, поэтому меж­дународные фирмы должны учитывать следующие факторы:

* изменения в уровне производительности;
* изменения в тарифах оплаты труда;
* перевод тарифов в иностранную валюту.

В большинстве случаев международные фирмы используют один из следующих компенсационных подходов:

1. «Домашняя» шкала компенсации плюс надбавки, дифференцированные для каждого филиала. Эта система создает надежную базу для расчета раз­мера оплаты менеджеров в стране пребывания штаб-квартиры.

2. Шкала компенсации, привязанная к гражданству работника. Система ис­пользуется преимущественно для менеджеров из развивающихся стран. Международные фирмы должны осторожно применять данный подход, так как он создает напряженность в среде служащих.

3. Глобальная шкала компенсации. Эта система предусматривает установ­ление равного вознаграждения за одинаковую работу независимо от граж­данства. Реализация данного подхода наиболее сложна, но зато, как показывает практика международных фирм, обеспечивает наилучшие результаты.

Местным работникам в стране пребывания международные фирмы устанав­ливают размер вознаграждения в соответствии с типичным местным уровнем. При этом возникают проблемы неудовлетворенности работников.

Например, большинство международных фирм, имеющих филиалы в России, устанавливают размер вознаграждения менеджерам из стран Европы и Северной Америки примерно на 30-40% выше, чем принято в этих странах для руководите­лей данного уровня. В то же время оплата рядовых работников — граждан России, как правило, ниже на 40-60% уровня вознаграждения аналогичных должностей в развитых странах, но соответствует уровню оплаты работников в российских ком­паниях.

При определении вознаграждения командированного за границу сотрудника возникают следующие вопросы:

* какой оклад предложить ему?
* в какой валюте?
* трудовое законодательство какой страны будет действовать в таких слу­чаях?
* какие дополнительные льготы будут распространяться на него?

Фирма решает эти вопросы, исходя из конкретной страны, характеристики должности и личности командируемого.

Для большинства людей, выезжающих за границу, стоимость жизни возраста­ет. Жизнь за границей, как правило, обходится дороже из-за того, что привычки людей меняются медленно и люди часто не знают, где и как делать покупки. В зависимости от длительности пребывания сотрудника за рубежом поправки на стоимость товаров и услуг могут снижаться.

Международные фирмы вычисляют размер индексации стоимости жизни, ис­пользуя один из следующих вариантов:

* + увеличивают компенсацию, если стоимость жизни за границей выше;
  + не уменьшают компенсацию, если стоимость жизни за границей ниже;
  + устраняют дифференциацию оплаты труда, когда менеджер возвращается домой.

Существует также проблема должностного статуса. Перевод за границу пред­ставляется более привлекательным, если сотрудник рассматривает его как повы­шение. Обычно зарубежное назначение влечет за собой более высокую оплату труда. Поэтому экспатрианты сравнивают свою оплату с соответствующей опла­той труда других руководителей в своей стране и за границей.

Жалованье экспатрианту, как правило, выплачивается в местной валюте и час­тично в валюте страны базирования фирмы. Выбор валюты и установление доли выплат в той или иной валюте зависит от системы налогообложения, контроля за использованием средств и курса валют.

Для работы в отдаленных районах международные фирмы предусматривают специальные льготы своим сотрудникам, включающие материальные, нематери­альные и смешанные стимулы. Для экспатриантов наиболее популярны два вари­анта политики вознаграждения: «как дома» или «как в гостях».

При политике «как дома» размер и структура вознаграждения экспатрианта соответствует аналогичным показателям в родной стране. После установления базового вознаграждения рассматриваются дополнительные надбавки за разницу в стоимости жизни. Такой подход используют в основном для краткосрочных ко­мандировок.

При системе оплаты «как в гостях» вознаграждение экспатрианта привязыва­ется к структуре и уровню оплаты в стране пребывания. Поправки на стоимость жизни, обучение, аренду жилья тоже учитываются, но играют вспомогательную роль при определении общего размера вознаграждения.

Практика международного бизнеса показывает, что универсальной системы вознаграждения, пригодной для любого типа работника и любой страны, не су­ществует.

**2.6. МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОЛЛЕКТИВ**

Создание, развитие и преобразование международного коллектива представляет собой самостоятельный блок задач, стоящих перед службой управления человеческими решениями международной фирмы.

Международный коллектив — группа людей в составе организации или организация в целом, персонал которой состоит из представителей разных ран. Типичный пример — филиал международной фирмы за границей.

Основные принципы организации:

1. Образование первоначального ядра группы, вокруг которого формируется коллектив.

2. Комплиментарность. Члены коллектива дополняют друг друга.

3. Пропорциональность. В международный коллектив могут быть представлены сотрудники из раз­личных стран, уровней управления и структур международной фирмы.

4. Культурная и психологическая совместимость членов.

Решение о создании принимается высшим руководством фирмы и в большинстве случаев документируется: запускается сложный механизм организации и кадрового наполнения новой структуры. Руководство должно также определить роль и место в структуре международной фирмы. От этого решения зависят назначения менеджеров и специалистов из числа экспатриантов, граждан страны пребывания и третьих гран.

Цели и задачи, зоны ответственности и формирование локальной системы вознаграждения представляют одну цепочку решений по созданию международного коллектива. Другая цепочка включает: определение структуры (и соответственно выбор формы и уточнение размера), подбор персонала и ориентацию сотрудников.

Пробное функционирование и/или испытание коллектива проводится в случае необходимости и имеет продолжительность от одной до восьми недель. После этого руководство международной фирмы осуществляет оценку действий и проводит необходимые корректирующие мероприятия.

**3. ЭТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

Для современной этики бизнеса априорными вопросами являются вопросы корпоративной социальной ответственности. Мнение, что финансовое благополучие компании менее всего побуждает ее к соблюдению этических норм, в корне неверно; сама жизнь и практика бизнеса постулировала следующее утверждение: «Хорошая этика означает хороший бизнес» В противном случае негативная реакция со стороны заказчиков и партнеров неминуемо приведет к значительному снижению прибыльности компании, а растиражированная СМИ сомнительная репутация приведет к отсутствию какого-либо доверия к ней.

Лауреат Нобелевской премии Милтон Фридман пишет, что «истинная роль бизнеса состоит в использовании его энергии и ресурсов деятельности, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он придерживается правил игры... участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».

Этика накладывает на бизнес систему ограничений, представляющую собой сумму морально-нравственных правил и традиций, сложившихся в данном обще­стве.

Этика бизнеса — деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, вер­ности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Опыт международного бизнеса подтверждает значимость деловой этики в формировании успеха фирмы.

Так, нечестное поведение фирмы Соса-Со1а, случаи дачи взяток конкурентам в ка­честве отступного во время судебных процессов с ними стоили этой компании доли рынка, отданной Пепси, так как последняя обладала доказательной информацией о неблаговидной деятельности фирмы Соса - Соlа..

К началу 80-х гг. в этике бизнеса сложились три главных направления: «этика филантропии», «этика справедливости», «этика личной автономии».

Первое из них напрямую связывает добро с результатом, к которому добро приводит, и побуждает бизнес к благотворительной деятельности. Второе декла­рирует равенство и справедливость между сотрудниками фирмы. А третье на­правление главным моральным правилом считает соблюдение прав других субъек­тов — партнеров по бизнесу, клиентов и конкурентов.

Обсуждение вопросов деловой этики базируется на этике личных отношений.

Само слово «этика» греческого происхождения и дословно переводится как «привычка», «характер», «нрав». Как философская категория этика была определена Аристотелем. Этому философскому направлению он посвятил работы «Большая этика», «Никомахова этика», «Эвдемова этика», где рассмотрел вопро­сы источников, природы морали, справедливости, высшего блага, смысла жизни и многого другого. Применительно к деловой этике Аристотель проповедовал ра­зумное поведение и умеренность.

Этике посвятили труды многие философы, среди которых были Платон, Фома Аквинский, Гегель, Фейербах. Несмотря на разницу воззрений, все они определя­ли объектом изучения этики мораль. В большинстве философских учений основа­нием морали считалось высшее благо (Платон), абсолютная идея (Гегель), боже­ственный закон, что отводило особую роль в изучении вопросов этики теологии, а лучшим этическим ориентиром во все времена считалось «золотое правило», об­щее для Ветхого и Нового Заветов, а также большинства религий, предписываю­щее вести себя по отношению к другим так, как мы хотели бы, чтобы они отно­сились к нам.

В определенные этапы истории религия демонстрировала негативное отноше­ние к бизнесу.

Особенно беспощадна была к любому способу «делания денег» средневековая католическая теология. «Христос дал купцам и торговцам один совет, чтобы они бросили торговлю и следовали за ним», — пишет Дэвид Дж. Вогель. Протестан­тизм освятил стремление к прибыли, и по его канонам, «только трудясь, можно было служить Богу, но и определенно увеличить богатство во славу Бога за счет правильного использования этого богатства... Усердный работник оказывается менее привлекательным для дьявола, а вознаграждение финансовым успехом ста­ло пониматься как знак расположения Бога». Протестантский богослов XVI в. Жан Кальвин даже трактовал финансовый успех как благоволение свыше. Имен­но во времена Реформации удачливый бизнесмен стал считаться «нравственным человеком».

Однако утверждение, что протестантская трудовая этика способствовала раз­витию особенного усердия, исполнительности, трудолюбия у представителей стран, ее исповедующих, является мифом. Журнал «Бизнес-Информ» приводит следующие результаты исследований Британского специального международно­го агентства по социальным исследованиям. «В среднем продолжительность ра­бочей недели среди рабочих, служащих и работодателей составляет 44,9 часа в Германии и 42,4 часа в Италии. Таким образом, разница между трудом протестан­тов и католиков составляет 2,5 часа в неделю. В Британии работают 42 часа в не­делю, что-либо разрушает теорию, либо делает их почетными латинцами.

Эти примеры с цифрами не учитывают, что у немцев больше оплачиваемых праздников, чем у итальянцев или британцев. Включая каникулы, у немцев в сред­нем 39 оплачиваемых праздничных дней в году против 33 у итальянцев и 34 у бри­танцев. Таким образом, хотя у немцев более продолжительная рабочая неделя, зато самих недель меньше.

Чем дальше вы продвигаетесь на юг, тем более ненадежна статистика в оценке продолжительности труда. В Италии теневая экономика составляет 30-40% всей экономики. Точно это в статистике не отражено. В Германии — около 10%, а в Бри­тании — 15%. В латинских странах большая часть людей имеет вторую работу с бо­лее облегченным рабочим днем, который начинается и заканчивается раньше. За пределами больших городов это могут быть передвижные малые предприятия результаты работы в которых не появляются в статистике.

Наблюдения подтверждают, что люди работают на юге так же интенсивно, и на севере. Утверждение, что представители одной расы или культуры работа интенсивнее, чем другой, субъективно. На самом деле существует вполне измеримая разница между продуктивной и менее продуктивной экономикой. И при этой разницы является не интенсивность труда, а его эффективность. Проблема заключена в управлении, а не в мотивации».

Рыночная экономика базируется на частном предпринимательстве, стимулируемом прибылью, что является абсолютно законным.

Рой Домари, президент швейцарско-российского делового клуба, утверждает: «Если для кого-то это неприемлемо, ему не следует заниматься бизнесом, ибо быль является краеугольным камнем рыночной экономики». В вопросах охра труда, окружающей среды, соблюдения правил конкуренции, искоренения дискриминации общество должно накладывать определенные ограничения на деятельность фирмы. Ибо «компании как организации не имеют ни совести, ни мора ли. Это люди, работающие в них, вносят элемент этики в деятельность фирм действие этики охватывает значительно более широкую сферу, чем существующие юридические ограничения».

Репутация фирмы образуется из простой суммы примеров достойного поведения ее сотрудников, которое демонстрируется:

* + в отношении к имуществу фирмы;
  + в ситуациях, когда сталкиваются различные интересы;
  + при установлении внешних деловых связей;
  + при работе с государственными учреждениями;
  + во взаимоотношениях с клиентами и конкурентами;
  + в весьма деликатных ситуациях, когда перед сотрудниками фирмы сто проблема выбора: предать гласности или сохранить в тайне пример нарушения коллегами внутрифирменных правил и норм.

Для менеджера любого уровня крайне необходимо понимание основ этики, т как он вынужден постоянно принимать те или иные решения. Как они будут оценены коллегами? Каковы будут последствия этих решений? Чтобы получить ответы на эти вопросы, необходимо четко представлять, какой моралъно-нравственный климат сложился в данном обществе и в данной фирме.

Менеджеру необходимо поддерживать длительные и взаимовыгодные отношения с владельцами компаний, потребителями, кредиторами, поставщиками, работодателями. Весьма часто эти отношения складываются в ситуациях, когда интересы сторон не совпадают. Главное правило здесь — придерживаясь этических принципов, избегать намерения платить злом за зло. В твердости менеджера проявляется его достоинство.

Американскими исследователями сформулированы принципы деловой этики:

* + принцип справедливости;
  + принцип права;
  + принцип утилитаризма (практицизма).

Данные принципы предлагают управляющим способ прямого рассмотрения качества выбранного решения прежде, чем оно будет принято.

Первый принцип основывается на понятиях порядочности и честности и мо­жет быть использован при анализе принимаемых решений. Главный спорный воп­рос в данном случае заключается в следующем: основывать ли реализацию воз­можностей по потребностям, способности или вкладу?

Принцип права зиждется на постулировании нерушимости прав каждой лич­ности. Когда права игнорируются, происходит этическое нарушение. Правовой подход доказывает также, что для каждого права имеются соответствующие долг, обязанность или ответственность.

В области права существуют спорные проблемы. Одна из них заключается в противоречии между правами личности, особенно при распределении недостаточ­ных ресурсов. Кроме того, проблема возникает и из несогласия в некоторых слу­чаях общества с правами индивидуума.

Что касается третьего принципа — утилитаризма — принятие решения в дан­ном случае зависит от соотношения затрат и прибылей. Люди, которые доказыва­ют необходимость определенных решений, исходя из этой перспективы, говорят так: «Самого большого добра да побольше». Они определяют затраты, так же как и прибыль, на каждом шаге в бизнесе. Утилитаристы будут доказывать, что наибо­лее желательный ход действия тот, который приводит к наибольшим прибылям.

Обосновывать принятое решение в бизнесе, исходя из всех трех вышеперечис­ленных принципов, не всегда возможно. Так, увольняя работников, менеджер строит свое решение на основе принципа утилитаризма, иногда права, но не спра­ведливости. Наоборот, оставляя на предприятии работника, он поступает так, ре­ализуя свое представление о справедливости и соблюдении прав последнего, но поступается принципом утилитаризма.

В России существует огромная потребность в руководителях, способных выве­сти фирму на ведущие конкурентные позиции и сохранить при этом порядочность и нравственный облик. Необходима конструктивная система обучения этическим нормам. Основой такой системы могли бы стать западные модели морального усо­вершенствования человека и организации. Так, например, в США регулярно вы­ходят выпуски «Обзор организации поведения обучающего», в которых ведутся дискуссии о вопросах обучения нравственности в американских бизнес-школах.Одна из разработок, посвященных данной теме, носит название «Модель мораль­ного усовершенствования индивидуума и организации».

Обучение морали — процесс сложный и длительный. Известный в США автор книг по философии бизнеса («Лидерство: скрытая от других сторона величия», «Сердце бизнеса: этика, власть, философия») Питер Костенбаум формулирует следующие составляющие долговременного успеха фирмы:

* прибыль;
* люди (мораль);
* товары или услуги;
* гордость (престиж).

Прибыль Костенбаум обосновывает как основную цель бизнеса. Люди долж­ны получать удовлетворение от своего дела, от деятельности в данной фирме.

Продукции и услуги компании, безусловно, должны отличаться высоким каче­ством. И наконец, устойчивое реноме фирмы влияет на долговременные резуль­таты ее деятельности.

Однако не следует идеализировать западную деловую этику, так как и в промышленно развитых странах нередки случаи элементарной непорядочности, злоупотреб­лений и даже преступлений. Чего стоит, например, сравнение американским эко­номистом Альбертом А. Карром, работавшим специальным советником президента Трумэна, правил предпринимательства и игры в покер. И в том и в другом случае, отмечает Карр, ложь перестает быть ложью, поскольку все участники игры заранее знают, что откровенности от партнеров ожидать нельзя. Игра призывает не доверять партнеру, а хитроумный обман и стремление скрыть свою подлинную силу и наме­рения — основы игры. Логика покерной аналогии, безусловно, была встречена с большими возражениями. Однако данная концепция, интересно и логично построенная, возникла как отражение деловой действительности и имеет все основания для существования.

Несмотря на общепринятую иронию в отношении «российской деловой эти­ки», у русского бизнеса имеются сравнительно большие основания для форми­рования собственной нравственной базы — залогом этого являются исторические корни российского бизнеса и специфика человеческих отношений.

В подтверждение первого приведем следующий девиз, под которым в дорево­люционной России выходила газета деловых кругов «Биржевые ведомости»: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли!».

В. И. Бенедиктов дает рекомендации, позволяющие сформиро­вать российским бизнесменам устойчивый нравственный облик:

* выработайте привычку: все, с чем вы сталкиваетесь, рассматривайте с точки зрения пользы для высшего дела;
* выполняйте обещания в срок. Если не смогли выполнить — не оправдывай­тесь, а определите новый срок и сдержите слово;
* будьте внимательны и объективны к «бесполезным» предложениям, ненуж­ные предложения отклоняйте тактично и вежливо;
* будучи уверенным в себе, избегайте быть самоуверенным;
* ничто так не компрометирует предпринимателя, как его растерянность;
* не забывайте, что ваше мнение или позиция не всегда хороши, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие;
* не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя, промаха;
* в общении с людьми научитесь понимать то, что не высказано;
* руководствуйтесь в работе тремя «не»: не раздражайтесь, не теряйтесь, не распыляйтесь;
* будьте терпимы к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают ва­шему бизнесу;
* помните, что человека можно оскорбить не только словом — поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
* избегайте заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, выступлении — в нем явно видны переоценка собственной персоны и пре­небрежение к окружающим;
* помните, что нет ничего острее и болезненнее для человека, чем унижение. Последнее никогда не забывается и не прощается. Бойтесь совершить не­справедливость — она сильно задевает людей.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что этика является нравственной категорией, охватывающей многообразные формы деятельности фирмы, и не мо­жет быть изложена с помощью определенного свода правил поведения и общения. Будучи понятием существенно более емким, этика свою законченную форму при­обретает в виде делового этикета.

Деловой этикет имеет массу определений. В целом его можно охарактеризо­вать как основу кодекса поведения, принятого в бизнес среде.

Используя нормы и правила делового этикета, мы можем прогнозировать по­ведение коллег и сами становимся предсказуемыми, что помогает эффективно организовать процесс управления. Особенно важно изучать все составляющие делового этикета в международном бизнесе, так как кроме единых норм и правил в нем существует великое множество национальных и культурных поправок, весь­ма значимых в деловых отношениях. Как не заблудиться в этом море нацио­нальных различий? Как избежать улыбок, вызванных слепым копированием чужих манер? Лучшие помощники здесь — такт и верность национальному мен­талитету и бизнес этикету (благо в настоящее время превалирует международ­ный бизнес-этикет, рожденный сближением национальных деловых кодексов хо­рошего тона).

Международный бизнес-этикет — понятие весьма емкое и не ограничиваю­щееся вопросами соблюдения деловой субординации и переговорным процес­сом. Основными составляющими международного бизнес-этикета являются:

1. Правила приветствия.

2. Правила обращения.

3. Правила представления.

4. Организация деловых контактов (переговоров, встреч, приемов, деловой переписки).

5. Деловая субординация.

6. Рекомендации по формированию внешнего облика делового человека.

7. Этические нормы денежных отношений.

8. Правила обмена подарками и сувенирами и даже

9. Приемлемость чаевых.

Международный деловой этикет во многом разнится с правилами хорошего тона, принятыми в приватной обстановке. Вопросы делового этикета подробно рассмотрены в специальной литературе.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Международный менеджер, принимая решения по вопросам управления челове­ческими ресурсами и корпоративной культуры, должен учитывать существующие страновые отличия и внутрифирменную организацию зарубежных операций.

Подбор персонала международной фирмы осуществляется на основе выбранного подхода и критериев отбора для различных категорий работников. При формиро­вании системы стимулирования сотрудников, работающих за рубежом, использу­ется набор форм, обеспечивающий достижение результатов в стране пребывания. Качество кадровых решений, принимаемых международным менеджером, непо­средственно отражается на способности фирмы к достижению поставленных це­лей и задач на конкретных страновых рынках.

Специфика деятельности международного менеджера связана с большим коли­чеством международных деловых контактов и зарубежных поездок. Игнорирование национальной специфики делового этикета не позволит эффективно решить глав­ную задачу — обеспечение длительных контактов с зарубежными партнерами, что противоречит стратегическим установкам международных фирм. Знание переговор­ного стиля партнера позволит международному менеджеру выбрать оптимальную переговорную тактику, обеспечивающую достижение целей встречи, а совершенное владение общепринятыми в международной практике правилами бизнес-этикета формирует единое поле международных бизнес отношений. В конечном итоге переговоры с любой, даже самой крупной ТН - это переговоры с ее представителями, с людьми, для которых вопросы уважения, взаимопонимания и нравственного климата никогда не потеряют своей актуальности.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб.: Питер, 2005. – 656 с.
2. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М.: Дело, 2001.
3. Белорусов А.С. Международный менеджмент – М.: Юристанть, 2004.
4. Макарова И. К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2002.
5. Мескон М.Х.. Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», М.: Дело, 2002.
6. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993.