

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Мясоедов С.П., Мартиросян Э.Г., Кондратьева З.О.,
Коцоева В.А.**

**Управление мультикультурной средой в
транснациональных корпорациях**

Москва 2016

Аннотация. Культурные различия, наблюдаемые в моделях поведения и особенностей восприятия представителей разных культур оказываются весьма значимыми в работе транснациональных корпораций. Существующие кросскультурные различия могут усложнить международное сотрудничество, как между компаниями, так и внутри организации на уровне персонала, однако с другой стороны, такая вариативность бизнес-моделей может сделать компанию более устойчивой и экономически более мобильной.

Процесс управления международными человеческими ресурсами включает в себя развитие так называемого «глобального менеджера», который помимо традиционных качеств, квалификаций и функций успешного менеджера должен сочетать в себе опыт международных коммуникаций и кросскультурную компетентность.

Мясоедов Сергей Павлович, Проректор РАНХ и ГС при Президенте РФ

Мартirosян Эмиль Георгиевич, доцент кафедры бизнеса и управленческой стратегии
ИБДА РАНХиГС

Кондратьева Зинаида Олеговна, с.н.с. научно-исследовательской лаборатории
управленческих технологий ИБДА

Коцоева Вероника Александровна, с.н.с. научно-исследовательской лаборатории
управленческих технологий ИБДА

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015 год.

СОДЕРЖАНИЕ

1 Теория и практика управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях	3
1.1 Управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях.....	3
1.2 Кросскультурный подход к управлению организацией	5
1.3 Формирование и управление мультикультурной средой транснациональной корпорации	12
1.3.1 Понятие корпоративной культуры организаций и национальные особенности организационной культуры по Г.Хофстеде	16
1.3.2 Взаимодействие российских и иностранных профессионалов в мультинациональных трудовых коллективах	18
2 Влияние социокультурных факторов на управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях	21
2.1 Ключевые факторы воздействия на управление человеческими ресурсами ТНК в России.....	21
2.2 Влияние национальной культуры на экономическое поведение персонала в организациях	26
2.3 Современные критерии эффективности персонала в мультикультурной среде ТНК. Система оценки персонала в мультикультурной среде.....	29
3. Особенности управления мультикультурной средой в российских филиалах ТНК. Разработка принципов управления мультикультурной средой	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	42

1 Теория и практика управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях

1.1 Управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях

В эпоху глобализации политика управления человеческими ресурсами приобретает особую роль в деятельности транснациональных корпораций. ТНК на практике развивают и реализуют новые концепции управления человеческим капиталом. Корпорации не только формируют свои внутренние корпоративные университеты, но и инициируют создание бизнес-школ для переподготовки кадров, что усиливает их влияние в сфере высшего образования. Это позволяет в короткий срок перепрофилировать кадровые ресурсы в соответствии с потребностями бизнес-процессов.

Отдельной, становящейся все более популярной темой в современных экономико-социологических исследованиях трудовых ресурсов, является изучение особенностей управления корпоративной культурой труда и ее влияния на качество человеческого капитала предприятия. Весьма важным для развития отечественного HR-менеджмента является изучение опыта управления человеческими ресурсами, которым располагают иностранные компании, в частности, транснациональные корпорации, которые имеют филиалы в России.

Важнейшую роль в международной деятельности ТНК играет эффективное управление человеческими ресурсами.

Международное управление человеческими ресурсами отличается от кадрового менеджмента в своей стране более значительным влиянием факторов внешней среды, большей разнородностью функций управления и дифференцированным подходом к подготовке управленческого персонала. Функции управления человеческими ресурсами в многонациональных компаниях чрезвычайно усложняются потребностью приспособления политики и процедур, связанных с персоналом, к различиям между странами, в которых

находится каждый из филиалов. С серьезными проблемами сталкиваются все международные компании и при организации процесса обучения, и развития персонала. Руководителям, отобранным для работы за рубежом, необходимо дополнительно обеспечить обучение соответствующим навыкам межкультурного общения.

Также стратегия конкурентоспособности диктует ТНК активное вхождение в сферу высшего образования. Поэтому корпорации становятся образовательными центрами мира. Потребность в адаптации новых сотрудников, в соответствии образовательного уровня работников требованиям компании приводит к тому, что внутри ТНК образуется корпоративная система обучения. Таким образом, обеспечивается непрерывный процесс обучения, переквалификации, адаптации изучения специфики компании без отрыва от производства.

Транснациональное образование (ТНО), является одним из результатов интернационализации бизнеса и образования. Это различные программы высшего образования за рубежом, курсы обучения, в том числе дистанционное образование [1].

Составление индивидуального плана карьерного развития это - ещё один очень большой мотивационный ресурс для любого сотрудника (особенно актуален для новичков и при вхождении в новую должность).

Становятся обычным явлением «образовательные ТНК», задачей которых является международный маркетинг в области образования и науки, продвижением различных образовательных институтов на международном рынке[2, 3].

Таким образом, политика создания кадрового резерва транснациональных корпораций несет наднациональный характер и состоит в следующем:

- создаются внутрифирменная и межфирменная системы образования;

- развитие новые инновационных форм обучения;
- организация корпоративных университетов;
- непрерывный характер обучения и повышения квалификации;
- рыночный и прикладной характер образования;
- образовательная и кадровая поляризация стран мира.

Таким образом, глобализационные процессы приводят к трансформации концепций кадрового управления на всех уровнях, что также имеет влияние и на развитие образования из-за необходимости актуализации последнего с рыночными условиями и потребностями корпораций.

1.2 Кросскультурный подход к управлению организацией

В условиях возрастающей важности международного сотрудничества актуализируется тема необходимости учитывать значимость различий культурных контекстов и межкультурной коммуникации наряду с гибкостью и международной мобильностью компаний. В транснациональных компаниях мобильность работников является одним из основных элементов стратегии управления персоналом. Политика корпораций, стремящихся к успеху на глобальном уровне и конкурентоспособности на международных рынках, строится на принципах кросскультурного менеджмента. Именно кросскультурная компетентность является сегодня залогом успешности международного экономического взаимодействия. Под кросскультурным менеджментом понимается теория и практика управления, учитывающая культурные различия – как национальные, так и корпоративные, и это направление нуждается в глубоком и тщательном методологическом анализе, на основании которого представляется возможным дальнейшее совершенствование и самого исследования кросскультурного менеджмента, и его практического применения.

Для множества российских компаний, ведущих бизнес за рубежом или сотрудничающих с иностранными партнерами, особую важность представляет

опыт применения принципов кросскультурного менеджмента. К сожалению, представители российского делового сообщества зачастую недостаточно внимательны к культурным различиям, что порождает противоречия в процессе ведения бизнеса. Этим обуславливается необходимость более тщательного подхода к исследованию указанной проблематики как с практической, так и с теоретической точки зрения. Взгляды и мнения российских и зарубежных авторов, а также опыт успешной реализации принципов кросскультурного менеджмента в рамках крупнейших западных корпораций представляют собой теоретическую и практическую базу для тех организаций, в которых следует больше внимания уделить подготовке глобальных менеджеров с точки зрения их глобальной компетентности и трансграничного мировоззрения. Необходимый уровень организационной подготовки достигается посредством множества практик, включающих обучение и развитие, кросскультурную подготовку, тренинги и предоставление возможности получить реальный опыт взаимодействия с иностранной бизнес-средой.

В контексте исследования кросскультурного подхода первостепенное значение имеет культура, ее трактовка, ее понимание и использование. Эдвард Холл, [4] прародитель нейролингвистического программирования, писал: «Культура скрывает в себе больше, чем мы видим, а то, что скрыто, находится в людях».

Культура как понятие обширное имеет массу значений. Теоретики и практики, изучающие ее в качестве фактора влияния на процессы формирования международных экономических отношений и налаживания связей между глобальными корпорациями, выделяют множество определений культуры. Одно из важных и современных утверждений [5] гласит: «Культуру нельзя считать простой переменной, присущей обществам или организациям. Ее следует рассматривать как активный феномен и явление жизни, поскольку при посредстве культуры люди создают и изменяют мир, в котором они живут. Через призму культуры мы воспринимаем окружающий нас мир и придаем ему

смысл; это система отсчета, направляющая наши мысли и действия. В деятельности международных компаний культура должна создаваться заново».

По словам одного из ведущих в этой области экспертов Джерома Думетца, «понятие «кросскультурный менеджмент» появилось около двадцати лет назад. За последнее время международные компании стали действительно международными. Они не просто экспортируют, они открывают офисы в других странах, сотрудничают с иностранными партнерами. То есть им приходится брать на работу местных сотрудников, а также отправлять своих сотрудников работать в другую страну и жить в другой культурной среде. Конечно, мы понимаем, что за границей многое происходит иначе, но почему-то, когда дело касается вопросов бизнеса, многие об этом забывают. Конечно, не все конфликты на работе в таком случае связаны с разницей культур – иногда люди просто не срабатываются друг с другом, – но возникает очень много именно культурных вопросов. Задача кросскультурного менеджмента – обучить, проконсультировать, пояснить и передать людям схемы поведения, которые помогут им лучше понимать чужую культуру» [6].

Кросскультурный менеджмент – отрасль международного менеджмента, которая в 1960-х гг. появилась в качестве учебной дисциплины. В то время понятие международного менеджмента было синонимом менеджмента в мультинациональной организации.

По-настоящему бурный интерес к данной проблематике возникает в Европе и США только в конце 80-х – начале 90-х гг. Именно в этот период публикуются основополагающие исследования голландцев Герта Хофстеде [7] и Фонса Тромпенаарса [8], американцев Эдварда и Майлдред Холл. Курсы по кросскультурному менеджменту становятся обязательной составляющей программ обучения в ведущих западных школах бизнеса.

Известное противопоставление высоко- и низкоконтекстных культур впервые было обозначено в знаменитой книге Э. Холла «Безмолвный язык» (The silent language), опубликованной в 1959 г. Согласно Холлу, каждой культуре свойствен определенный стиль общения. В высококонтекстной

коммуникации, или сообщении большая часть информации уже известна, а «внешняя сторона» сообщения, которую надо расшифровать, крайне незначительна. В низкоконтекстной все ровно наоборот, т.е. основная информация должна быть декодирована. Несмотря на практические возражения по поводу отнесения мировых культур к одной или другой группе, про США можно сказать, что это пример низкоконтекстной культуры, а Япония – образец высококонтекстной.

Из наиболее значимых изданий следует отметить работу П.Н. Шихирева «Введение в российскую деловую культуру» [9] и перевод книги Льюиса «Деловые культуры в международном бизнесе». Шихирев анализирует деловую культуру с точки зрения единой системы, в которой сконцентрированы корпоративные ценности, образы поведения. В контексте кросскультурного менеджмента эта работа позволяет разобраться в том, как внешние факторы влияют на внутреннюю корпоративную среду.

В.И. Маслов [10] в своей книге «Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры» пишет: «Управление персоналом в XXI веке предполагает стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры, что обусловило рассмотрение в данной работе нового подхода к управлению человеческими ресурсами (стратегического менеджмента персонала) и проблем формирования эффективной организационной культуры как в России, так и за рубежом».

Отметим также, в работе С.П. Мясоедова «Основы кросскультурного менеджмента» [11] дано практическое пособие для широкого круга читателей – от менеджеров-практиков до студентов российских вузов, изучающих международный менеджмент. В работу включено множество «кросскультурных историй, бытовых зарисовок, интересных высказываний и фактов, так или иначе связанных с рассматриваемой проблемой... Существующее многообразие национальных и деловых культур предопределяет необходимость исследования и учета особенностей управления в различных странах и регионах».

Поскольку кросскультурный менеджмент является управленческой функцией, он в первую очередь связан с управлением международными человеческими ресурсами (IHRM). Оно выступает в качестве посредника и источника развития компетентности компании в широком спектре управленческих и маркетинговых функций, которые требуют межкультурного осознания и соответствующей компетентности.

В условиях современных международных бизнес-отношений главным участником становится глобальный менеджер. Если раньше основными критериями для успешного менеджера были набор необходимых качеств, высокая квалификация и желание работать на глобальном уровне, то теперь при выборе качественного управленца большую роль играют его прежний международный опыт и кросскультурная осведомленность.

Именно те, кто проявил себя высокими профессионалами в международном управлении персоналом, создают условия для подготовки глобальных менеджеров, предоставляют им необходимые ресурсы и знания, обучают и развивают их, чтобы те, в свою очередь, способствовали росту и развитию организации.

Сегодня все больше и больше компаний стремится к расширению до международных масштабов. Однако их стремление упирается в коммуникационные и культурные проблемы. Об этом свидетельствует исследование Economist Intelligence Unit (EIU) [12].

Компании осознают финансовую выгоду от кросскультурной подготовки кадров для преодоления культурных и коммуникационных пробелов в ведении бизнеса на стыке культур и границ. Но далеко не все из них прилагают достаточно усилий для того, чтобы преодолеть вызовы глобализации. В глобальном исследовании, проведенном с 572 ведущими менеджерами, говорится о том, что 40% респондентов считают: компании недостаточно внимания уделяют найму и отбору кадров, подходящих для работы в кросскультурной среде, а 47% – что коммуникационные навыки не получают должного развития.

Сегодня общение в масштабе глобальных рынков открывает новые перспективы и требует сильных коммуникационных навыков. На самом деле, верное использование иностранного языка в кросскультурном контексте часто зависит от ситуации. Так, необходимо учитывать значение языка в выстраивании управленческих практик, стратегий и программ. Например, чтобы реализовать практики управления персоналом, в международных компаниях необходимо переводить различные акты и программы на другие языки.

Работая с представителями разных стран и культур, лидерам организаций необходимо уметь «читать» язык тела – ключевой фактор коммуникации в высококонтекстных культурах.

Непонимание языка тела может привести к различным проблемам коммуникации и неверной интерпретации установленных договоренностей. Для многих западных компаний, ведущих свою деятельность на территории Индии, одним из основных признаков кросскультурных различий являются движения головой.

Внимательное изучение культурных особенностей языка жестов может привести к более высоким результатам в выстраивании отношений и проведении переговоров.

Культура – один из аспектов влияния на процесс принятия решений высшим менеджментом. Хотя кросскультурное принятие решений редко является предметом обсуждения, эта информация дает специалистам в международном управлении персоналом возможность улучшить профессиональную коммуникацию. Культурные вариации в процессе принятия решений основываются на следующих вопросах:

- одинаково ли представители различных управленческих культур смотрят на проблемы;
- ищут ли они информацию одного рода для поиска решения проблемы;
- предлагают ли они одинаковые решения;

- используются ли разные стратегии для поиска альтернативных решений;
- применяют ли они найденные решения одинаково [13].

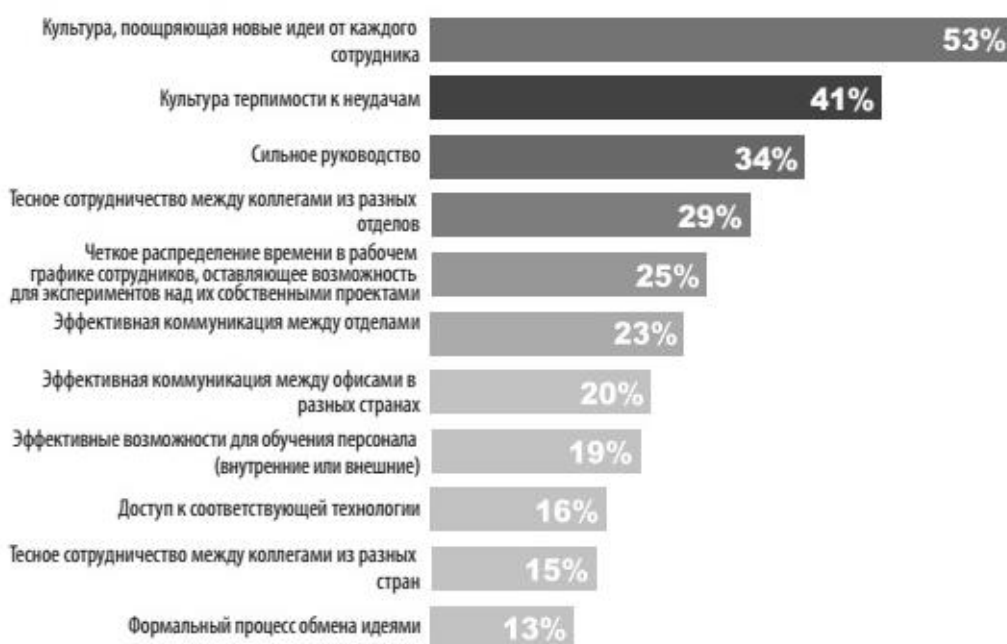
Фактор международной компетентности становится ключевым в развитии глобального лидерства, где особое внимание уделяется навыкам кросскультурной коммуникации, развитию глобального мировосприятия и уважению культурных различий [14].

В контексте глобального бизнеса понимание принципов кросс-культурного менеджмента является едва ли не решающим для достижения желаемых результатов и высокой конкурентоспособности на глобальном рынке. Сегодня ключевым звеном международного бизнеса выступает глобальный менеджер, который обеспечивает эффективное взаимодействие культурных и экономических факторов на глобальной деловой арене. Применяя принципы кросскультурного менеджмента в формировании управленческих стратегий, специалисты в области международного управления персоналом открывают перед своими компаниями безграничные возможности для создания глобальных организационных сетей. С наращиванием темпов глобализации все более важным становится понимание HR-менеджерами их влияния на бизнес в изменяющемся мире. Не все HR-стратегии подходят для решения одинаковых проблем. Формируя или изменяя существующие кадровые стратегии и практики, необходимо учитывать различные стили коммуникации и культурные измерения. Как уже говорилось, и в локальной, и в глобальной бизнес-среде специалисты по персоналу должны способствовать процессу адаптации своих организаций к кросскультурным факторам для успеха компании и ее сотрудников в условиях международной экономики и управления.

1.3 Формирование и управление мультикультурной средой транснациональной корпорации

В мире стремительно меняющихся технологий, рынков и потребительских предпочтений инновации важны для всех компаний, независимо от их размера, месторасположения и отрасли. Компании, которые не могут изменить свое предложение или улучшить свою работу в ответ на изменения в окружающей конъюнктуре, обычно остаются на обочине, и их обгоняют более находчивые конкуренты. Стратегический вопрос для компаний – как сформировать культуру креативности и развивать инновации на всех уровнях организации? Для многих компаний эта задача тесно связана с улучшением коммуникации, являющейся основой для более эффективного сотрудничества и обмена идеями как внутри корпоративных и географических границ, так и за их пределами.

Ниже приведен рисунок 1, отражающий результаты опроса Economist Intelligence Unit по важнейшим факторам, способствующим инновациям.

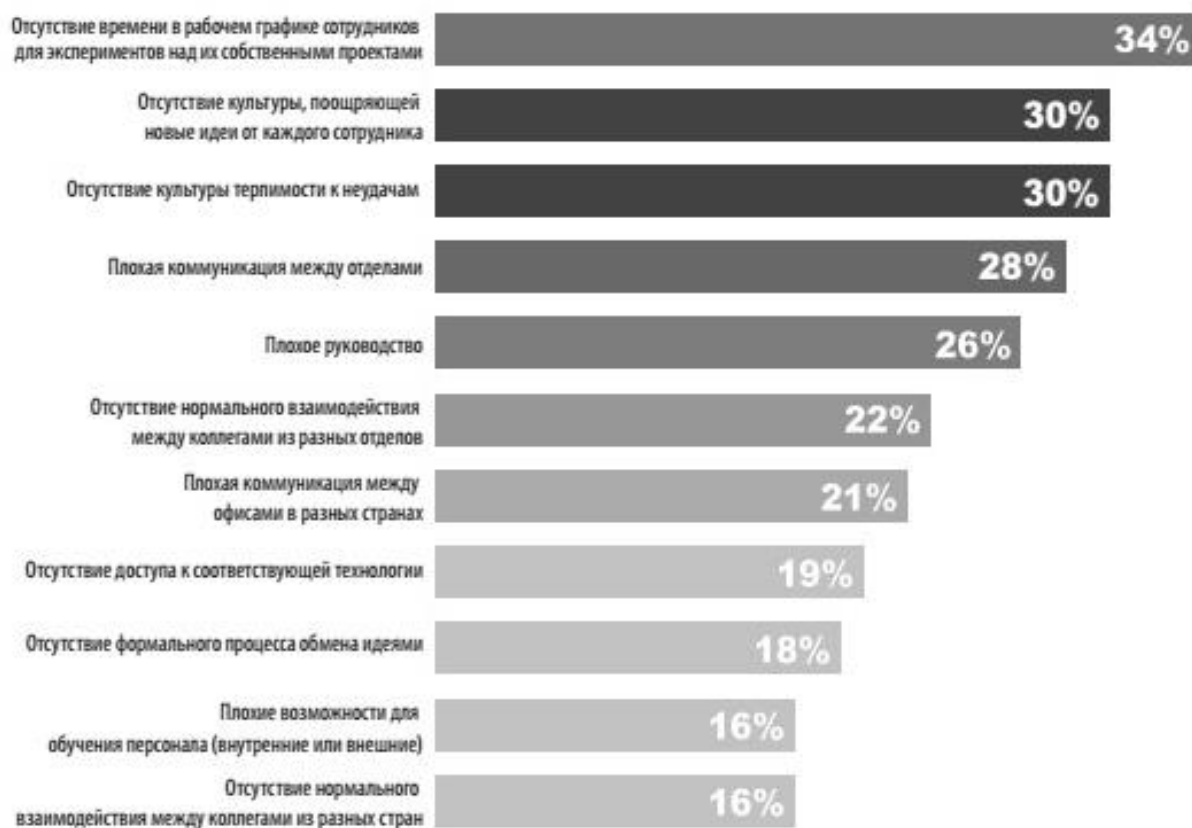


Источник: Economist Intelligence Unit

Рисунок 1 – Опрос Economist Intelligence Unit: важнейшие факторы, способствующие инновациям (% , респондентов)

В рамках исследования Economist Intelligence Unit получены комментарии руководителей ТНК относительно формирования культуры компании в международном контексте.

Далее обратим внимание на результаты опроса Economist Intelligence Unit в части факторов корпоративной культуры, рождающих барьеры для инноваций



в ТНК.

Источник: Economist Intelligence Unit

Рисунок 2 – Опрос Economist Intelligence Unit: факторы корпоративной культуры, рождающие барьеры для инноваций в ТНК (% , респондентов)

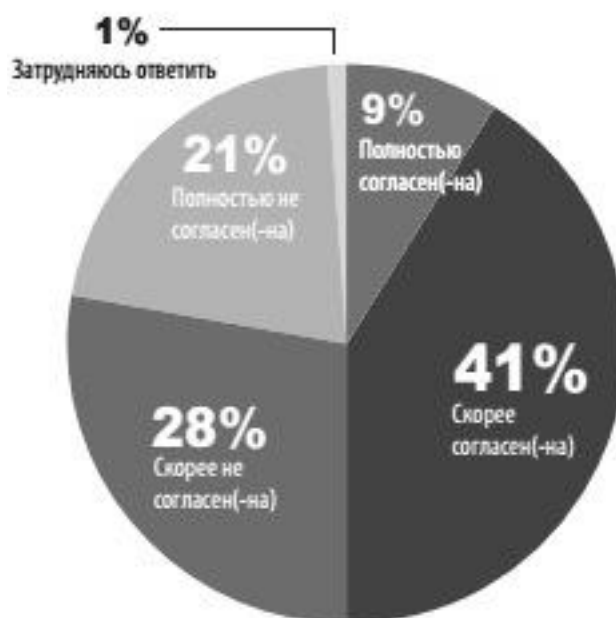
Необходимость в свободном потоке идей особенно остра для крупных организаций, работающих в разных культурах, независимо от того являются ли границы культур национальными или организационными. Большинство компаний (87%) согласны с тем, что межкультурное сотрудничество рождает инновационные идеи. Это действительно так, несмотря на то, что разнообразие

культур и подходов также может затруднять критический анализ и реализацию этих идей.

Половина компаний (50%) указали, что межкультурные различия затрудняют обмен идеями с коллегами. Эта пропорция составляет 61% в Бразилии, 66% в Китае и 67% в Германии. Уроком для компаний является то, что коммуникативная уверенность, позволяющая обмениваться идеями, ослабевает, когда работники выходят за пределы своих зон комфорта. Для развития сотрудничества с коллегами из других отделов или стран необходимо устранить этот барьер.

Это подтверждается тем фактом, что четыре пятых респондентов (81%) указали, что увеличение инвестиций в улучшение коммуникативных навыков персонала могут значительно повысить способность их компаний к инновациям.

На рисунке 3 отражены результаты опроса Economist Intelligence Unit, по вопросу о том, затрудняют ли культурные различия высказывание новых идей коллегам.



Источник: Economist Intelligence Unit

Рисунок 3 – Опрос Economist Intelligence Unit: затрудняют ли культурные различия высказывание новых идей коллегам? (% респондентов)

Особо здесь следует отметить важность развития системы обратной связи подчиненных и руководителей того или иного филиала ТНК. Если рассмотреть выражение «обратная связь» на английском языке, то буквально оно будет переводиться как *feedback* — «обратное питание». Интересный факт, то есть обратную связь следует воспринимать как «пищу» для размышлений, а в ключе отношений начальника и подчиненного эта «пища» может стать сбалансированным и полезным меню не только корпоративной культуры, но и всей деятельности компании.

1.3.1 Понятие корпоративной культуры организаций и национальные особенности организационной культуры по Г.Хофстеде

Суть корпоративной культуры определяется концепцией внутренней культуры организации. Американский экономист Франклин Фишер [15] определяет ее как «все подходы к осмыслению, чувствам и действиям, которые являются общими для членов этой Организации».

Таким образом, корпоративная культура – это коллективное явление, характерное для одной социальной группы или организации. Формирование корпоративной культуры происходит путем слияния ценностей и стандартов внутри группы. Такое общее производство ценностей закрепляется также созданием единообразной символики (логотип, название, эмблема), миссии компании, выражающих общую идею. Символика в данном случае кроме объединяющей задачи, выполняет и другую: эмоциональную – группа идентифицирует себя в обществе, что обеспечивает ей дополнительную стабильность, безопасность. Таким образом, корпоративная символика, корпоративный кодекс имеют значение групповой терапии обеспечивают управление группой (персоналом), организуют группу.

Если же происходит столкновение группы с ценностями другого уровня, то возможен конфликт ценностей. Кросскультурные коммуникации призваны обеспечить синергию различных корпоративных культур и разрешить потенциальные конфликты. Любой международный проект подразумевает под собой возникновение кросскультурного диалога, успешность которого зависит от обучения различных групп ценностям и особенностям своих партнеров по диалогу.

Рассмотрим национальные особенности организационного поведения на основе теории Гирта Хорфстеда. Он определяет корпоративную культуру как запрограммированную коллективную ментальность, общее восприятие окружающего мира. Эта программа различается от группы к группе, от нации к нации.

Хофстеде предлагает четыре параметра для измерения организационной структуры различных народов:

- индивидуализм-коллективизм;
- дистанция власти (большая-малая);
- неприятие неопределенности (сильное-слабое);
- мужественность-женственность.

Рассмотрим данные характеристики подробнее.

«Индивидуализм-коллективизм». В данном случае основным параметром является связь личности с окружающим обществом. В индивидуалистических обществах связи между членами группы очень слабы. Наоборот, в коллективистских обществах связи внутри группы очень крепкие.

«Дистанция власти». Данный параметр относится к неравенству в обществе, что обусловлено распределением богатства и власти в группе.

«Мужественность-женственность». Данный параметр по Г.Хофстеде определяет социальные роли, которые общество приписывает мужчинам и женщинам, не принимая во внимание биологическое разделение ролей по половому признаку.

«Неприятие неопределенности».

Данный параметр определяет способность быстро адаптироваться к новым условиям, нестабильности, неясности ситуации.

Данная модель Хофстеде широко применяется в современной науке для анализа организационной культуры организации.

Если мы рассмотрим влияние данных параметров на современные общества, то увидим явные различия. Например, в явно индивидуалистическом обществе США приоритетными являются не обязательства перед обществом, а обязательство перед самим собой, задачи самореализации превыше всего, что поддерживается в широкопопулярных там теориях лидерства.

Фактор дистанции власти оказывает влияние не только на стиль руководства, но и на способность к принятию решений внутри коллектива. В странах с большой дистанцией власти (страны третьего мира, Франция)

подчиненные обычно неохотно участвуют в процессе принятия решений. Напротив, в странах с малой дистанцией власти (Дания, Швеция, Израиль) подчиненные склонны к проявлению инициативы и самостоятельному принятию решений.

С помощью модели Хофстеде можно проанализировать не только характеристики общества, но и сделать сравнительный анализ нескольких обществ, найти их общие черты и различия.

Если проанализировать российское общество по всем четырем параметрам Хофстеде, то мы увидим, что Россия - это «мужественное» общество, с возрождающимся индивидуализмом и исторической традицией коллективизма, с традиционно большой дистанцией власти и сильным неприятием неопределенности. Индивидуализм в России развит умеренно, до сих пор общеприняты коллективные решения. При этом образ руководителя в России очень четко закреплён в сознании каждого члена общества, в то время как подчиненные структуры не обладают достаточным авторитетом, поэтому, например, в России слабо развиты HR-службы.

Русские, в отличие от западных европейских народов, привержены автократичному руководству, статусности. Русские выступают за стабильность и снижение будущих рисков. В соответствие с этими противоречивыми характеристиками отношения между работодателем и работником могут быть сложными и представляют собой систему неформальных практик.

Эти черты характерны как для страны в целом, так и для отдельно взятых сообществ внутри страны, а также корпоративной культуры российских компаний. Соответственно, данные параметры должны быть учтены при выстраивании кросскультурного диалога с российским участием.

1.3.2 Взаимодействие российских и иностранных профессионалов в мультинациональных трудовых коллективах

Национальная хозяйственная культура – краеугольный камень модернизации экономики. История знает несколько вариантов серьезных

системных перестроек, изменивших облик целых стран и континентов, в каждом из которых культура играла принципиально разную роль.

Область напряженности между российскими и иностранными профессионалами, работающими совместно, возникает вокруг оси: “инициатива – ответственность – отношение к корпоративным нормам – тайм-менеджмент – степень безличности при решении рабочих вопросов”. Действительно, иностранные профессионалы часто отмечают недостаточную мотивацию российских коллег, нежелание проявлять инициативу, брать на себя ответственность, плохую самоорганизацию (неумение эффективно организовать своё рабочее время), скептическое отношение к корпоративным мероприятиям (часто в этой связи упоминается посещение российскими коллегами различных корпоративных тренингов лишь “для проформы”). Нередко указывают на такую черту, как склонность искать виновного, а не решать проблему.

В свою очередь критика россиянами своих иностранных коллег строится вокруг таких качеств иностранцев, как “мышление готовыми шаблонами, наряду с уверенностью в собственной правоте”, избыточной скрупулезности в текущей работе, необоснованной бескомпромиссности в следовании правилам, даже если это противоречит целесообразности. Частый пункт критики – “безличное” отношение к работе и несклонность учитывать различного рода “личные обстоятельства” или использовать в отдельных случаях индивидуальный подход при решении рабочих вопросов.

Интересно, что по некоторым из этих качеств происходят перекрестные заимствования. Например, среди приобретенных в процессе работы с россиянами качеств иностранцы называют “умение слушать другого”, “способность лучше понимать людей с разными биографиями и различными жизненными приоритетами”. И, наоборот, россияне заимствуют у иностранцев такие качества, как “безличное отношение к работе”. Но, в большинстве случаев, этот культурный обмен является инструментальным, его цель – адаптация к работе друг с другом.

Среди заимствованных иностранцами у россиян качеств, которые они оценивают как полезные для себя не только применительно к работе в России, но и в дальнейшем, можно отметить:

- способность работать в экстремальных ситуациях,
- умение приспосабливаться к существенному изменению в планах,
- правило всегда иметь запасной вариант действий, индивидуальный (в противовес “безличному”) подход к работе в коллективе,
- умение достигать компромисса, осторожность, нешаблонное мышление.

В набор качеств, которые иностранцы заимствуют у россиян, не считая их полезными где-либо, кроме России, входят как вполне ожидаемые (например, «уступчивость к бюрократии» или «освоение работы с большим объемами документов и сложными правилами регулирования»), так и весьма неожиданные («умение работать с людьми, которым не доверяю»).

Зона признания российскими профессионалами деловых качеств своих иностранных коллег несколько шире, они следующие:

- вера в успех (в противовес скептицизму и пессимизму),
- организованность и умение управлять своим временем,
- дипломатичность и политкорректность (используемая в любых, даже самых рядовых рабочих вопросах),
- нацеленность на результат и прибыль,
- высокая вовлеченность в работу (в противовес отношению к работе как к обязательной «нагрузке»),
- высокий профессионализм и «профессиональная честность» (в противовес восточной «профессиональной хитрости»).

2 Влияние социокультурных факторов на управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях

2.1 Ключевые факторы воздействия на управление человеческими ресурсами ТНК в России

Рассмотрим барьеры, которые оказывают наибольшее влияние на построение внутрикорпоративного общения:

- Физическое расстояние;
- Разница часовых поясов;
- Культурный фактор;
- Этноцентризм;
- Языковая компетенция.

В транснациональных корпорациях грамотно выстроенная система внутренних коммуникаций становится более важной, чем для компаний, ведущих деятельность в пределах одного государства. Это связано с тем, что коммуникации затрагивают филиалы и подразделения, находящиеся за пределами национальных границ. Географический фактор сам по себе оказывает влияние на такие коммуникации и может привести к рассогласованности действий. Разрешение конфликта с учетом фактора физического расстояния между головным офисом и филиалами становится более серьезным вызовом и требует больше усилий и времени от менеджмента. Физическое расстояние между обособленными подразделениями корпорации представляет проблему и для такой роли внутренних коммуникаций, как создание единого представления о компании, чувства сопричастности и вовлеченности всего коллектива в успехах компании.

Географический фактор, в свою очередь, проявляется не только в физическом расстоянии между подразделениями ТНК, но и в разнице часовых поясов, что также создает сложность в тайм-менеджменте. Коммуникации

становятся нерегулярными и обусловленными разным временем суток, что может создавать ощущение изолированности у персонала филиалов. Качество информационного потока снижается, поскольку становится невозможной мгновенная обратная связь между получателем и отправителем информации. Использование только не прямых каналов для передачи информации (электронная почта, факс) также усложняют коммуникации, поскольку в данном случае собеседники не имеют возможности считывать мимику друг друга, читать язык жестов, что затрудняет интерпретацию информации. Непрямые коммуникации затрачивают больше времени, чем непосредственный диалог лицом к лицу, что замедляет процесс принятия решений.

Физическое расстояние между филиалами и штаб-квартирой делает невозможным и неформальное межличностное общение, которое является одним из важнейших информационных каналов внутри корпорации. Также восходящие коммуникации от персонала филиала к топ-менеджменту корпорации затруднены расстоянием и отсутствием прямого межличностного контакта.

Наиболее важным фактором, являющимся иногда самым непреодолимым барьером для внутренних коммуникаций, является культурный фактор. Несомненно, процесс глобализации стирает некоторые различия, делает своеобразную моносреду для экономической деятельности (Рис. 4). Но некоторые характеристики менталитета отдельных наций, культурные особенности поведения продолжают оказывать влияние на характер кросскультурных коммуникаций. Строгая иерархичность восточных бизнес-коллективов может вступать в противоречие с демократичными структурами, характерными для западного общества. Умение рисковать, брать всю полноту ответственности на себя, как качества западного менеджера, не являются общепринятыми во всем мире и должны быть грамотно уравновешены с такими качествами как, стремление к стабильности, некоторый консерватизм и коллективизм в действиях других культур. Также здесь имеют значение

открытость и скрытность персонала, отношение ко времени, к руководству и к работе в целом, которые, конечно, различаются у разных народов.

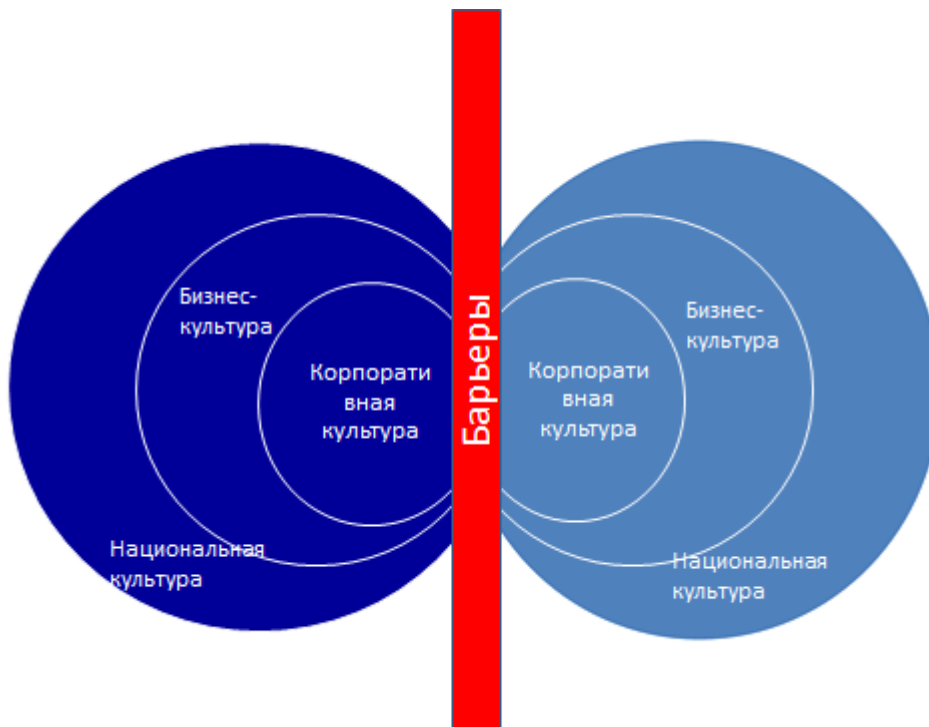


Рисунок 4 - Модель кросскультурных корпоративных коммуникаций.

Для построения эффективных информационных потоков все эти факторы и их воздействие должны учитываться и умело использоваться. Далее рассмотрим возможности стратегии построения внутрикорпоративных коммуникаций с учетом специфики влияния вышеописанных различий.

Еще один эффективный канал внутренних коммуникаций – Интранет с использованием единого языка общения (преимущественно, английского). Единый сервер, где персонал из разных стран мира и разных департаментов может оперативно добавлять информацию, ставить задачи, делает коммуникацию более простой и прозрачной для всех ее участников.

Что касается разницы часовых поясов, то этот барьер устранить невозможно, но его влияние можно нивелировать. Например, создать оперативные группы в головной компании, которые работают по времени

филиала. Также заранее запланированные на определенное всем удобное время видеоконференции могут помочь в решении наиболее важных вопросов.

Социокультурные препятствия совершения коммуникаций больше поддаются преодолению, нежели физические, поскольку связаны с персональными особенностями. Преодолеть культурные различия и этноцентристские тенденции можно за счет углубления и расширения межличностных контактов, кросскультурного обучения персонала, мультинациональных team building практик.

Языковые барьеры значительно нивелируются за счет перехода и перевода всей корпоративной документации на английский язык. В том случае, когда английский не является родным языком головной компании, это также может служить своего рода уравнивающим фактором, поскольку в этом случае и филиалы и штаб-квартира находятся в равных условиях чужого языка. Здесь же нужно учитывать и отношение культуры к невербальным сигналам общения (низкоконтекстные и высококонтекстные культуры по Э. Холлу [4]), поскольку в некоторых культурах мимика и язык жестов несут в себе больше информации, нежели словесные формы.

Итак, внутрикорпоративные коммуникации в мультинациональной среде транснациональных корпораций несут в себе как проблемы, так и перспективы для развития. Для грамотного преодоления и нивелирования влияния физических и культурных препятствий менеджменту корпорации необходимо выстроить систему внутренних коммуникаций с учетом всех различий между филиалами и головной организацией. Такая система не может насильственно внедрять повсеместно одну, присущую стране головной компании культуру организации бизнес-процессов. Стратегия и система внутренних коммуникаций должна быть синтезирована на основе гармонии интересов, культурных особенностей, толерантности, равноправия менталитетов. Только в таком случае культурные различия будут обогащать внутрикорпоративное взаимодействие, а не усложнять его. Успешные внутрифирменные

коммуникации в свою очередь приведут к успешному ведению бизнеса в целом.

Если говорить об особенностях управления персоналом в российских филиалах ТНК, следует отметить, что руководителями иностранных ТНК считается, что российские сотрудники малоинициативны в области генерации и воплощения новых идей. Также существует проблема необходимости постоянного контроля соблюдения сроков того или иного проекта на каждом этапе. Практика показывает, что большинство российских сотрудников традиционно ожидают конкретных указаний от своих непосредственных начальников вместо принятия ответственности путем проявления инициативы. Также часто российские филиалы ТНК в странах ЕС возглавляет иностранный менеджер, это говорит о некоторой степени недоверия иностранных компаний к профессионализму своих российских коллег.

Удачными примерами формирования эффективной системы управления персоналом, в основе которых лежат зарубежные технологии, являются компании «Сбербанк России» и ОАО «Газпром». В ОАО «Газпром» персоналу предоставляются комфортные условия труда, гарантируется полный социальный пакет льгот и компенсаций, в компании существует программа финансовой и нефинансовой мотивации руководителей в головной компании и во множестве филиалов внутри страны, которая предусматривает такой вид поощрения, как возможность владеть акциями компании, а также распространено получение годовой итоговой премии.

Также корпорация уделяет большое внимание профессиональному росту своих специалистов, используя различные формы обучения и повышения квалификации как с помощью внутренних обучающих центров, так и сотрудничая с профильными ВУЗами.

2.2 Влияние национальной культуры на экономическое поведение персонала в организациях

В современном международном бизнесе можно рассмотреть две основные стратегии управления человеческими ресурсами – стратегия дивергенции и стратегия конвергенции. Конвергенцию следует понимать как тактику нивелирования межкультурных различий и формирование единого подхода к выбору политики и методик управления человеческими ресурсами как в головной компании, так и в зарубежных филиалах. Сторонники концепции конвергенции считают, что в мировой экономике наблюдается тенденция роста глобализации, результатом которой является всеобъемлющая интеграция всех национальных экономик, поэтому транснациональные корпорации, следующие этой стратегии, используют свои методы работы и в другие страны, и их филиалы компании должны четко придерживаться стратегии головной компании. Данная стратегия дает ТНК существенное конкурентное преимущество, так как операции во всех ее подразделениях стандартизируются. Обычно такой стратегии придерживаются корпорации с высокой степенью технологичности. Примерами таких компаний являются McDonalds и IBM.

Стратегия дивергенции, напротив, предполагает практику различного, индивидуального подхода к выбору методик и политик управления человеческими ресурсами транснациональной корпорации в стране происхождения и в ее зарубежных филиалах, а также учет национальных особенностей и традиций при формировании некоторых процедур управления персоналом.

Для современного управления является неизбежной необходимостью поиска методов интеграции различных культур, поскольку культурное разнообразие это реалии современного мира. Поэтому основным подходом должно стать признание и управление социокультурными различиями вместо игнорирования и подавления их.

Управление персоналом транснациональных корпораций зависит во многом от поведенческих моделей в филиалах и дочерних предприятий. Служба управления человеческими ресурсами обязана ознакомлять сотрудников компании с правилами поведения в зарубежных филиалах, особенностями иностранной корпоративной культуры, позволяющими персоналу зарубежных филиалов ощущать себя комфортно и естественно, не вызывая недоумения со стороны местной среды своим поведением и внешним образом; обучать их навыкам контактов с местными представителями.

Необходимо также понимать, что в современной деловой среде складываются универсальные правила поведения людей, например, на европейском континенте. Это привело к созданию общеевропейского кодекса этичного поведения, который основан на четырех базовых ценностях: вежливость, простота, достоинство и хорошее воспитание. Именно на них основываются почти все рекомендации, касающиеся межнациональной культуры:

- прежде всего, соблюдать правила и этикет, принятые в своей стране;
- основным в поведении человека в любой стране или месте является обладание чувством такта, т.е. интуитивное чувство к естественно правильному поведению и соблюдению этических рамок;
- проявление таких чувств как толерантность к особенностям, обычаям, культурным и религиозным убеждениям других людей;
- придерживаться того знания, что личностные качества конкретного человека оказывают решающее значение в процессе общения с другими людьми, в том числе и делового;
- в любой развитой стране признаком хорошего тона считается пунктуальность;

- соблюдение дресс-кода, т.е. соответствующего ситуации внешнего облика делового человека.



Источник: hr-portal.ru

Рисунок 5 - Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию

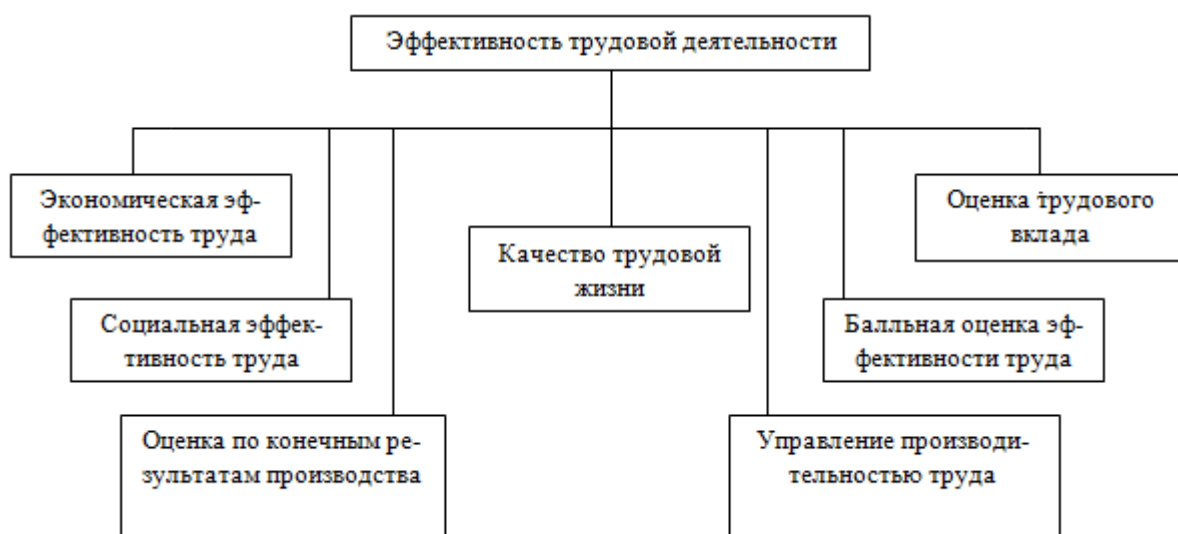
Безусловно, что адаптация к культурным различиям в структуре компании возможна при отсутствии этноцентристских трендов в топ-менеджменте компании и при поддержке и ориентации на мультикультурную синергию и общие глобальные и корпоративные ценности.

2.3 Современные критерии эффективности персонала в мультикультурной среде ТНК. Система оценки персонала в мультикультурной среде

Оценка трудовой деятельности персонала — это процесс выделения доли индивидуальных усилий работника (или группы работников) в достижении целей компании, которые приносят компании такие положительные эффекты как прибыль, получение полезной информации и связей для совершенствования и развития трудовой деятельности всего трудового коллектива.

Оценка эффективности трудовой деятельности является одной из важных задач управления персоналом любой компании, которая стремится быть эффективной. Результаты таких оценок служат информационной базой для принятия управленческих решений.

В настоящее время нет общего, глобального подхода к вопросу измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность оценки и эффективности трудового вклада работников заключается в том, что трудовой процесс непосредственно связан с производственным процессом и его конечными финансовыми результатами, социальной жизнедеятельностью общества, экономическим развитием предприятий и всего бизнеса (см. рис. 6).



Источник: hr-portal.ru

Рисунок 6 - Подходы к оценке эффективности трудовой деятельности

Очевидно, что в современной экономике больше делается акцент на финансовые показатели как критерии оценки трудового вклада. Такая оценка проводится в разработке сбалансированной системы показателей, куда заносятся такие параметры как финансовые показатели, качество менеджмента, удовлетворенность потребителей и формирование интеллектуального капитала. Но помимо этого, возможен и другой, более понятный вариант, когда бонусы по итогам года выплачиваются в зависимости от нефинансовых показателей, таких как, например, качество продукции или расширение ее ассортимента.

Для объективной оценки личного трудового вклада и эффективности труда работников нужно рассматривать совокупные показатели, отражающие конечные результаты экономического и развития предприятия в целом. Наиболее важное значение приобретают такие экономические показатели, как прибыль, рентабельность, производительность труда, объем продаж и т.п..

Таким образом, всесторонняя оценка личного трудового вклада работника является главным условием эффективной оплаты по результату.

Для повышения эффективности работы персонала используются различные методы управления и воздействия на них — как материальная, так и нематериальная мотивация. Иногда используются и методы, имеющие обратный, демотивирующий эффект (например, в условиях диктаторских отношений между начальником и подчиненным).

Прежде всего, эффективной является та схема оплаты труда, которая стимулирует сотрудников успешно трудиться с полной отдачей и сосредоточением своих усилий на получение прибыли и выполнения главных задач предприятия.

Как правило, наилучших результатов достигают те компании, которые в своей внутрифирменной кадровой политике увязывают и делают наглядной взаимосвязь между результатами работы каждого сотрудника и его

вознаграждением с общим результатом предприятия. Для разработки наиболее оптимальной формы вознаграждения труда необходимо разработать самые важные критерии, чтобы иметь возможность оценить важность и степень влияния вклада каждого в общий результат. Ценность отдельного работника для всей компании разная в силу различной профессиональной квалификации, степени ответственности за выполняемую работу, самоорганизованности, внутренней мотивации, дисциплины и т. д.

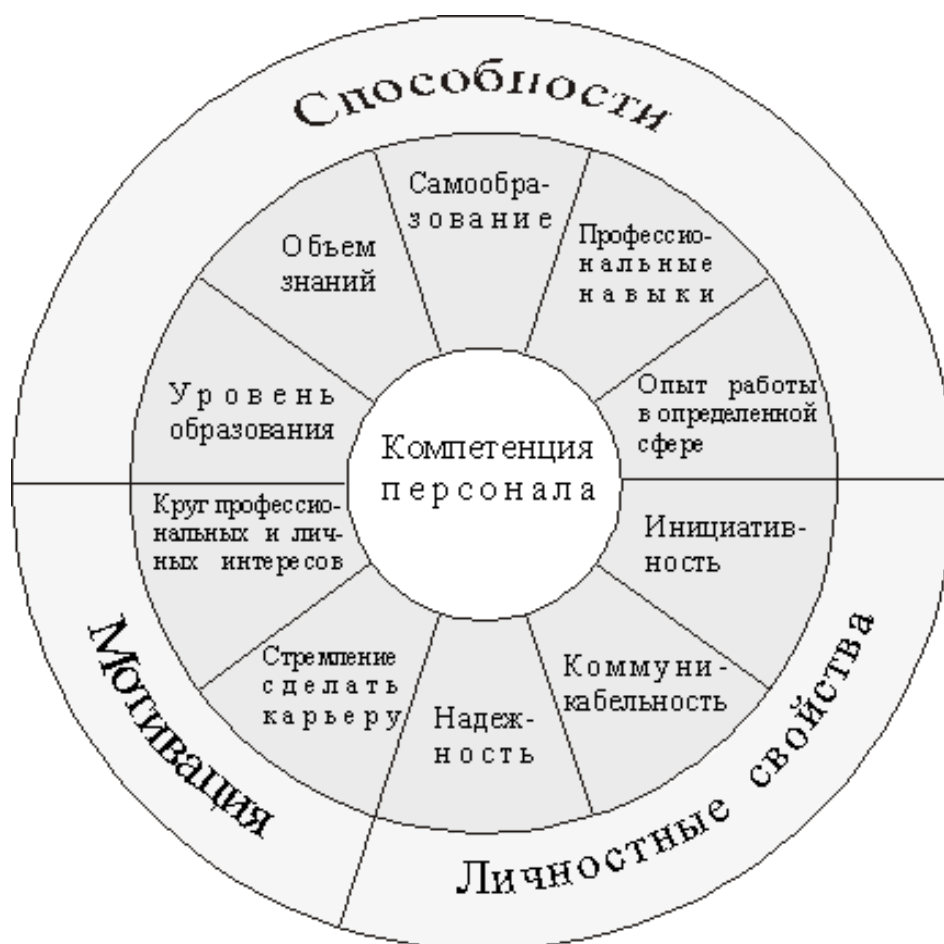
Концепция эффективности труда персонала. Важной задачей управления персоналом компании является оценка его деятельности, а именно, результата его деятельности. Оценка результативности труда каждого работника нужна для определения уровня эффективности исполнения его работы. Она характеризует способность работника оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо структурного подразделения организации. Результат труда работника может влиять на достижение целей и задач подразделения или организации в целом. Оценка результативности труда персонала преследует следующие цели:

- повышение эффективности работы;
- назначение справедливого вознаграждения за работу;
- принятие решения, связанного с дальнейшей карьерой сотрудника.

В практике деятельности отечественных компаний вопрос адекватной и прозрачной оценки труда отдельного сотрудника до сих пор остается открытым. Это говорит о том, что службы работы с персоналом наиболее эффективного использования творческих способностей и максимального раскрытия потенциалов человека.

Творческие способности любого индивида проявляются через его компетенцию, которая является центром, основой концепции управления персоналом.

Компетенция - это способность применять знания, умения, опыт на практике, комплексное сочетание способностей, личностных характеристик и мотивации персонала фирмы (рис. 7).



Источник: hr-portal.ru

Рисунок 7 - Состав и сущность понятия "компетенция"

Что же имеется ввиду, когда оцениваются компетенции работника:

- его способности (интеллект, уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- личностные свойства (инициативность, ответственность, надежность и т.п.);
- внутренние и внешние мотиваторы (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, целеустремленность и т.п.).

Компетенция персонала - категория постоянно меняющаяся, динамичная, ее возможно повышать самостоятельно за счет постоянного развития, обучения, самообразования и особенно мотивации. Поэтому ключевыми задачами службы управления персоналом является постоянное повышение результативности его деятельности, которая зависит от компетенции и мотивации.

Можно сделать вывод, что для роста эффективности работы компании необходимо, во-первых, работать над компетенциями каждого сотрудника и, во-вторых, совершенствовать различные виды мотивации труда. Развивать компетенции можно как путем получения профессионального образования, организуемого внутри компании, так и за счет самообразования сотрудника. В связи с этим становится оправданным стремление большинства компаний вкладывать существенные финансы в профессиональное обучение, корпоративные университеты, конкурсы мастерства, зарубежные стажировки и т. п.

Управление компетенциями может проходить как на уровне компании, так и на уровне самой личности. На уровне личности управление компетенциями осуществляется по следующему алгоритму:

- самооценка сотрудника своих компетенций по сравнению с требованиями занимаемой должности;
- использует полученные им знания и навыки на практике в случае несоответствия их требованиям должности;
- принимает решение о необходимости дополнительного обучения или смены направления деятельности, если эти умения не соответствуют уровню требованиям должности.

Управление компетенцией на уровне фирмы осуществляется отдельной службой персонала и предусматривает:

- выявление потребностей компании в персонале в соответствии с настоящими целями и задачами;
- непосредственно оценку уровня компетенции сотрудников;
- выявляет соответствие или несоответствие существующих и требующихся ресурсов по уровню компетенции;
- принятие окончательного решений по обеспечению соответствия существующих и требующихся ресурсов (за счет обучения или повышения квалификации существующих сотрудников или привлечения новых работников с рынка труда).

Исследования, проведённые на некоторых компаниях США, показали, что обычно используются с разной частотой следующие критерии: качество работы - 93%; объём работы - 90%; знание работы - 85%. Критериями, означающими личные качества сотрудников, были следующие: инициативность - 87%; коммуникативность - 87%; надёжность - 86%.

Выбор тех или иных критериев оценки результативности труда работника зависит от категории работника: служащие, специалисты, руководители и другие.

Критерии оценки результативности труда работников содержат определённые требования:

- оказывать существенное и решающее влияние на результаты работы того или иного подразделения компании;
- приводить к достижению целей компании;
- оказывать влияние, по крайней мере, на 80% результатов труда работников.

Выбор критериев зависит от предназначения данных критериев оценки, т.е. вначале определяется, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки. Например, для повышения результативности и расчета заработной платы* работников оценку следует производить по критериям результативности, а если целью является продвижение по карьерной лестнице, необходимы критерии, которые бы говорили о потенциальной результативности на новом месте, амбициозности и т.п.

Периодичность оценки зависит от многих условий: периода рабочего цикла, специфики труда сотрудника, сроки выполнения задач по отдельным видам работ и т.п.

Оценка результативности труда работника направлена на достижение трёх целей: административной, информационной и мотивационной (рис. 8).



Источник: hr-portal.ru

Рисунок 8 - Основные цели оценки результативности труда работника

Рассмотрим их подробнее:

Административные цели. Оценка результативности труда работника нужна как инструмент для принятия административных решений:

- повышения/понижения в должности;
- перевода на другую работу, ротации;
- поощрения, наказания;
- направления на переподготовку, обучение, повышение квалификации
- прекращения действия трудового договора.

Информационные цели. Оценка эффективности труда работника предоставляет информацию о качестве трудовой деятельности, ее сильных и слабых сторонах, а так же позволяет на основе этой информации вовремя скорректировать поведение сотрудника.

Мотивационные цели. Результат оценки сам по себе является важнейшим мотиватором поведения, а выявление сильных работников позволяет руководству компании объективно и справедливо их вознаграждать.

При выявлении стиля управления практикуется использование нескольких методик, например по Р. Беннету. Рассмотрим подробнее шкалированный вариант подобной оценки.

Оценки проводятся по 7-бальной системе:

- 7 очень высокая степень;
- 6 - высокая степень;
- 5 - выше среднего;
- 4 - средний показатель;
- 3 - ниже среднего;

2 - низкая степень;

1 - очень низкая степень.

Большинство специалистов считают, что менеджер должен обладать следующими минимальными качествами (по Р. Беннету):

Таблица 1 – Качества менеджера (по Р.Беннету)

1. Высокая степень интеллигентности.	12. Положительное отношение к действительности.
2. Внимательность.	13. Мужество.
3. Честность.	14. Решительность.
4. Доступность.	15. Порядочность.
5. Авторитетность.	16. Наличие чувства юмора.
6. Стремление к пониманию других.	17. Умение слушать других.
7. Вдумчивость.	18. Твердость.
8. Тактичность.	19. Дружелюбие.
9. Коммуникабельность.	20. Энтузиазм.
10. Заинтересованность в людях.	21. Стремление помочь другим.
11. Цельность характера.	22. Решимость довести дело до конца.

Источник: hr-portal.ru

Из этого набора всегда можно выбрать качества, наиболее характерные для конкретной должности менеджера.

Чаще всего в оценочных центрах рассматривают следующие качества менеджера (табл. 2).

Таблица 2 - Шкала оценки деловых качеств менеджера

1. Аналитические способности	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к мышлению
2. Творческие способности	7 6 5 4 3 2 1	Шаблонность мышления
3. Административные способности	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к административной работе
4. Деловое чутье	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к деловой деятельности

5. Развитость письменной речи	7 6 5 4 3 2 1	Убогость письменной речи
6. Умение составлять убедительные документы	7 6 5 4 3 2 1	Составление беспомощных документов
7. Умение владеть устной речью	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность хорошо говорить
8. Умение слушать других	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность слушать собеседника
9. Наличие волевых качеств	7 6 5 4 3 2 1	Недостаточность волевых качеств
10. Сдержанность в выражении чувств	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к сдержанности
11. Умение общаться	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к общению
12. Стремление к продвижению по службе	7 6 5 4 3 2 1	Безразличие к продвижению по службе
13. Гибкость ума	7 6 5 4 3 2 1	Шаблонность мышления
14. Стремление общаться с подчиненными	7 6 5 4 3 2 1	Стремление избежать встреч с подчиненными

Источник: hr-portal.r

3. Особенности управления мультикультурной средой в российских филиалах ТНК. Разработка принципов управления мультикультурной средой

На сегодняшний день российский бизнес энергично включился в процесс формирования ТНК, набирает силу процесс создания собственной международной производственной базы на основе интенсивного роста зарубежного инвестирования. Для того чтобы эффективно работать по нескольким направлениям рынка, компаниям необходимо создать гибридные кадровые модели, которые могут балансировать между развитыми и развивающимися рынками. Перед отечественным бизнесом остро стоит вопрос разработки новых способов интеграции региональных потребностей в рамки глобального кадрового потенциала.

Развитие транснациональных корпораций в России, повышение уровня их международной и кросскультурного разнообразия кадров нарастает столь быстрыми темпами, что исследования этого процесса намного отстают от практических насущных проблем.

Проведя анализ практики кросскультурного менеджмента (кейсы, интервью, экспертное мнение) авторами были сделаны следующие заключения:

- Кросскультурная компетенция является ключевой для международного менеджера. Ее основой является кросскультурный опыт личности, а также его личные установки.

- Развитие мультикультурных ценностей в компании должно происходить на основе инициативы от верхнего (материнского) уровня корпорации, при активной поддержке HR- департаментов и самих сотрудников на местах.

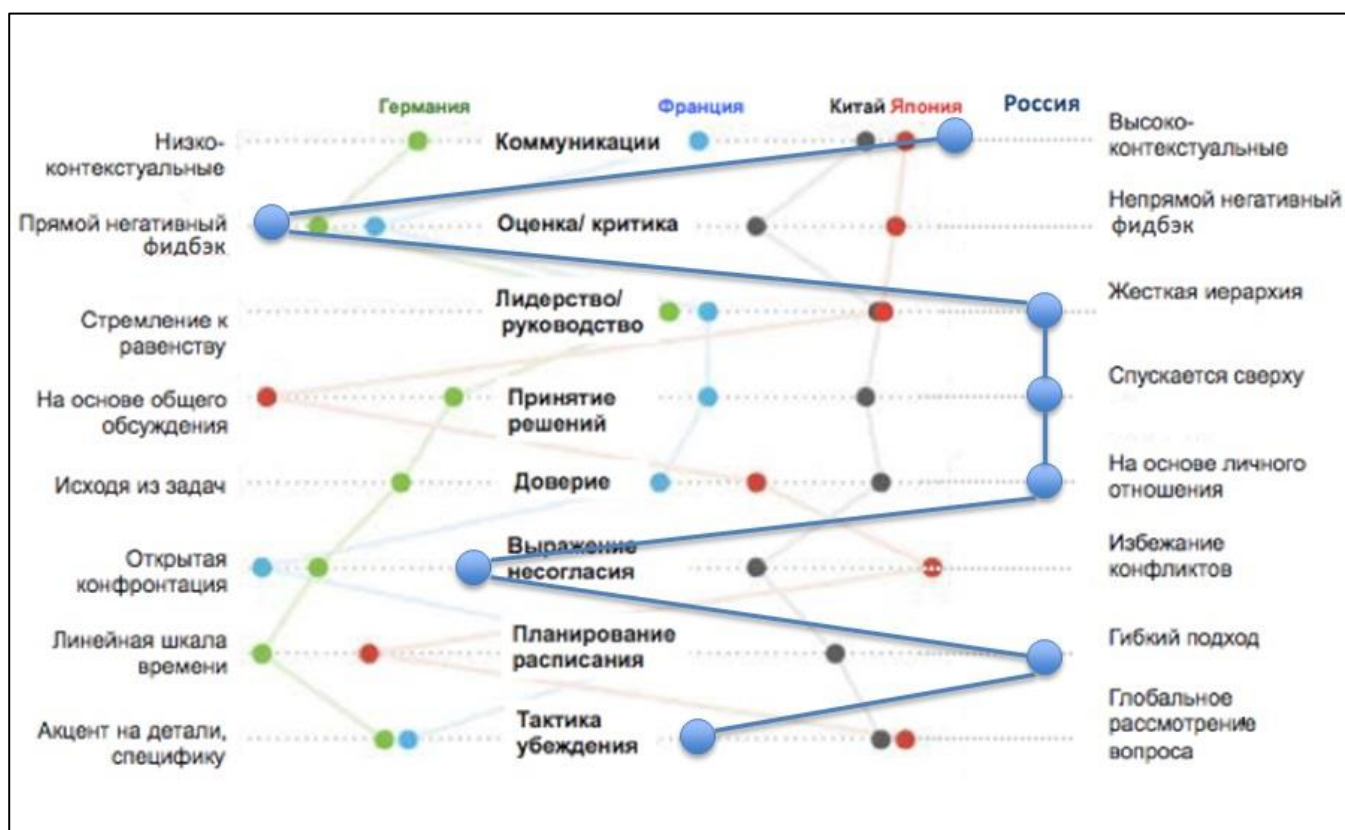
- Система мотивации, оценки и корпоративного развития должна включать параметры, учитывающие национально-культурную специфику.

- Кросскультурный менеджмент в компании целесообразно строить на двух основополагающих принципах: глобальной стандартизации и локальной адаптации, что позволит создать эффект мультикультурной синергии.

- Успешные стратегии кросскультурной адаптации все же носят индивидуальный характер и не могут быть применены на глобальном уровне без определенных корректировок относительно среды.

Если говорить о практике кросскультурного менеджмента применительно к России, то здесь мы констатируем превалирование российской культуры и принципов управления над другими культурами и ценностями иностранных компаний, работающих в нашей стране, либо привнесенными экспатами в российские компании.

На основе экспертного мнения (интервью) составлена карта организационного поведения российских менеджеров в сравнении с соответствующими характеристиками западных и восточных стран (см. Рисунок 9).



Источник: модифицированная схема из Harvard Business Review

Рисунок 9 – Страновые различия в организационном поведении

Данная карта свидетельствует, что Россия также может быть отнесена к высококонтекстуальной культуре, как и восточные культуры. В то же время в отношении критики, конфликтов в российской культуре больше приняты прямая открытая и зачастую негативная реакция и конфронтация, в отличие от восточных обществ. Наши эксперты также отметили в качестве основных особенностей российских сотрудников гибкий (иногда чересчур) подход ко времени, графикам, дедлайнам, жесткую иерархию и жесткую вертикаль при принятии решений. На данной карте наглядно видно, что кривая организационных особенностей менеджера в России достаточно разнонаправлена и максимальна в своих значениях по некоторым параметрам.

Исходя из результатов работы, авторы считают, что мультикультурный опыт компаний может быть сформирован преимущественно за счет глобальной мобильности персонала. Для этого целесообразно рекомендовать компаниям развивать программы международной ротации персонала.

В качестве уникального инструмента оценки качеств международного менеджера предложен «Индекс мультикультурной компетенции менеджера»:

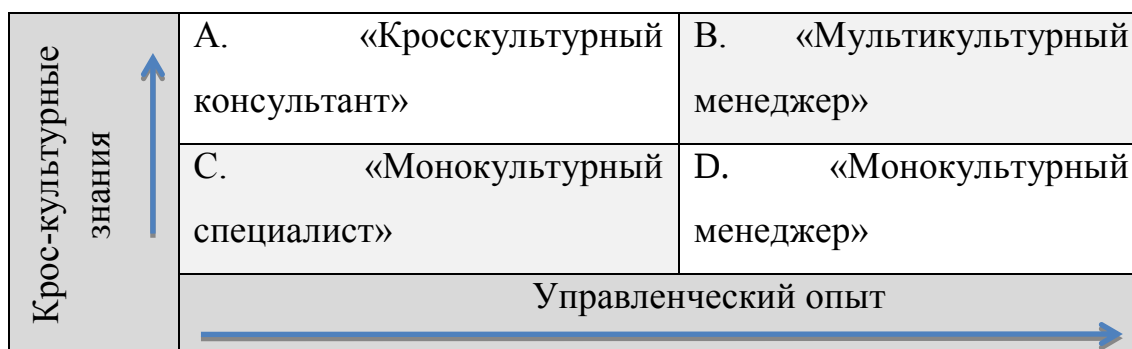


Рисунок 10 – Индекс мультикультурной компетенции менеджера

А. «Кросскультурный консультант» - обладает кросскультурными знаниями, но не имеет управленческого опыта для принятия решений. Может выступать в качестве консультанта по вопросам мультикультурной тематики.

В. «Мультикультурный менеджер» - имеет знания и опыт для принятия управленческих решений в кросскультурном контексте. Имеет предпосылки для эффективного управления в мультикультурных условиях.

С. «Монокультурный специалист» - не имеет кросскультурных знаний и опыта принятия решений.

Д. «Монокультурный менеджер» - не имеет кросскультурных знаний, но имеет опыт управления. Для эффективной работы в мультикультурном контексте может прибегнуть к помощи «Кросскультурного консультанта».

Данные инструменты и рекомендации могут быть использованы как для дальнейших исследований в области кросскультурного менеджмента, так и для практического применения в российских и иностранных компаниях в России, имеющих дело с менеджментом в мультикультурной среде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Галичин, В.А. Транснациональное образование / В.А. Галичин // Глобалистика: междунар. междисциплинар. энцикл. слов. – М.; СПб.; Нью-Йорк, 2006. – С.898.
- 2 Ключарев, Г.А. Глобализация образования / Г.А. Ключарев // Глобалистика: междунар. междисциплинар. энцикл. слов. – М.; СПб.; Нью-Йорк, 2006. – С.182;
- 3 Лиферов, А.П. Образование в стратегиях транснациональных корпораций / А.П. Лиферов // Педагогика. – 2005. - №2. – С.81-82.
- 4 Hall E.T. The silent language. New York: Doubleday, 1959. P.
- 5 Olie R. Cultural exchange in merges and acquisitions. 1995, Jackson, pp. 308–25.
- 6 Холден Н.Дж. Кросскультурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: пер. с англ. / под ред. проф. Б.Л. Ерёмина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. С. 82.
- 7 Hofstede G., Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.
- 8 Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. L.: Nicolas Brealey Publishing, 1997. P. 112.
- 9 Шихирев П.Н. Указ. раб. М.: Инфра-М, 2000.
- 10 Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.

- 11 Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М.: Дело, 2008. С. 5.
- 12 Economist Intelligence Unit report, Competing across borders: how cultural and communication barriers affect business, sponsored by EF Education First, 2012.
- 13 Barham K. and Heimer C. ABB – the dancing giant. London: Financial Times Prentice Hall, 1998.
- 14 Garvin D.A. Building a learning organization. Harvard Business Review on management knowledge. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998. Pp. 47–80.
- 15 September 2008 research quarterly – Selected Cross-Cultural Factors in HR Management.