

Кросс-культурная модель управления как фактор формирования эффективной системы управления персоналом

Амирреза Никпур Голамреза

аспирант экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова,
nikpour@mail.ru

В статье обосновано, что системное представление процесса управления персоналом предприятия основывается на определенном согласовании элементов сотрудничества внутри коллектива через содержательность и определенную обособленность их функций по органическому сочетанию совместной работы. Налаживание эффективных деловых коммуникаций в поликультурной среде способствует превращению предприятия в активного участника рыночной среды с устойчивыми конкурентными преимуществами. В связи с чем, модель кросс-культурного менеджмента рассматривается в статье как часть общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления предприятиями как национального, так и мультинационального характера, на основе которого могут быть разработаны практические рекомендации по управлению коллективами и повышения эффективности кросс-культурного взаимодействия. Автором представлены различные вариации типологии моделей кросс-культурного управления, которые базируются на характеристике взаимодействия внутри предприятия. Выделены специфические черты адаптации персонала в рамках определенной кросс-культурной модели управления и обоснована роль их анализа для разработки и апробации оптимальной модели для субъекта бизнеса.

Ключевые слова: кросс-культурная модель, управление персоналом, менеджмент, взаимодействие, адаптация, коммуникации.

Повышение конкурентоспособности предприятия становится важным элементом стратегического управления, отражением его эффективности, удачной организации производства, высокого качества продукции и услуг. Имплементация выбранной модели управления требует активного привлечения высококвалифицированного персонала, способного ее реализовывать, реагировать на вызовы внешней и внутренней среды и своевременно выполнять определенные задачи. В условиях открытого общества и экономики знаний возможно привлечение специалистов из разных стран с определенным опытом, поэтому исследование особенностей менеджмента в кросс-культурном аспекте необходимо осуществлять с учетом организационно-культурных основ во время деятельности предприятия на основании обоснования общих принципов управления с сочетанием корпоративной культуры и соответствующими подходами к менеджменту. Для успешного управления персоналом целесообразно сконцентрировать внимание на повышении конкурентоспособности предприятия, объединении общего и личного при достижении успеха, учитывая особенности процесса кросс-культурного взаимодействия. Целью данной статьи является исследование кросс-культурной модели управления в качестве ключевого фактора формирования эффективной системы управления персоналом на предприятии в условиях современного рынка.

Исследованием особенностей использования кросс-культурного менеджмента в процессе стратегического и корпоративного управления предприятием посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. Однако исследованию возможностей использования кросс-культурного менеджмента для создания неповторимых конкурентных преимуществ предприятия в процессе управления персоналом уделено еще недостаточно внимания. В частности, ограничен круг исследований кросс-культурных моделей управления с учетом определения роли и значения межкультурных коммуникаций в управлении персоналом, что обосновывает актуальность выбранной темы исследования.

Выполнение кросс-культурным менеджментом своих основных задач (а именно: формирование процессуальной компетентности, эффективных кросс-культурных технологий, а, следовательно, и результативной интерактивной трансляции) позволяет компании выявлять, накапливать и синтезировать культурно обусловленные знания, достигая синкретических эффектов, когда интеллектуальный потенциал коллектива оказывается больше суммы потенциалов его отдельных членов [4]. Кросс-культурная трансляция знаний способствует созданию нового уникального знания. Приобретая новое знание, организация может вместе с этим приобрести уникальное конкурентное преимущество [2]. Это также позволяет осуществить проникновение в корпоративный менеджмент таких элементов, как особенности ме-

неджмента и менеджмент коммуникаций, кросс-культурные компетенции и корпоративная культура, которая становится основой профессиональной реализации на предприятии каждого из участников производственно-коммерческого процесса [3].

Предлагаемая в данном исследовании кросс-культурная МАРЕ-модель управления персоналом организации носит интегративный характер. В нее могут быть включены некоторые новые схемы и механизмы, целесообразные к применению для различных вариантов кросс-культурного взаимодействия, например, для полярной этнической бикультурности, характерной для ряда современных совместных российско-иранских компаний и проектов.

Рассмотрим возможные варианты взаимодействия элементов внутри модели, и сам процесс/механизм ее функционирования.

В первом случае, - когда национальные критерии двух культур полностью принимаются руководством организации, и ставится задача удовлетворять кросс-культурные различия сотрудников, на основе предположения о том, что такая организационная позиция приведет к лучшим результатам деятельности, взаимодействие уровней критериев происходит через позицию личности в организации. Модель управления персоналом в этом случае использует различные инструменты управления представителями, как первой, так и второй культур. Однако, при этом, организационная цель едина, но результаты этой управленческой деятельности различны.

В случае частичного взаимного проникновения двух культур в рамках модели управления будут применяться одни инструменты к представителям, как первой, так и второй культуры, а результаты деятельности, по-прежнему, будут различны. Это случай адаптации представителей разных культур к организационной позиции. Процесс адаптации является одним из наиболее важных аспектов в кросс-культурной модели управления персоналом, управление этим процессом позволяет снизить различного рода потери организации, связанные с персоналом [5].

В рамках ситуации достаточно полярной этнической бикультурности управления персоналом организации процесс адаптации может происходить на нескольких уровнях: профессиональная адаптация – приспособление к требованиям профессии; в ходе профессиональной адаптации необходимы профессиональные компетенции (знания, умения владения), позволяющие адаптироваться на объективном уровне; психологическая адаптация – приспособление к организационным условиям (режиму работы, уровню нагрузки); уровень психологической адаптации зависит от психофизиологических возможностей; организационная адаптация – приспособление к организационной среде; в данном случае особую роль играют социально-психологические компетенции, позволяющие регулировать вовлеченность в организационные процессы.

В случае взаимного проникновения культур в кросс-культурной модели управления персоналом особое внимание отдается показателям адаптации, которые могут быть подразделены на объективные и субъективные [4]. К объективным показателям адаптации персонала к поли-культурным взаимоотношениям могут быть отнесены: продуктивность деятельности, профессиональное положение в коллективе, и ценность сотрудника для организации. К субъективным – удовлетворенность инди-

вида своей профессиональной деятельностью в организации, отношение индивида к различным аспектам организационных процессов, и отношение индивида к себе как к субъекту этих организационных процессов.

В случае вовлеченности представителей двух культур в организационный процесс, в рамках модели управления персоналом используются одни инструменты, и результаты одинаковы, национальный фактор не играет роли ни для руководителей, ни для сотрудников. Взаимодействие между культурами, таким образом, происходит от позиции элементарного эмоционального расположения к представителям другой национальности (психологический уровень), через формирование доверительных предпочтений - устойчивое расположение (национальный уровень), и до постоянных отношений (организационный уровень).

В первых двух описываемых случаях целью модели управления персоналом является модификация поведения сотрудников – представителей двух культур. Модель управления, таким образом, сводится к созданию определенных параметров поведения, способствующих достижению общей организационной цели. В первом случае параметры различны для представителей каждой из культур, во втором – одинаковы. В случае вовлеченности представителей двух культур в организационные процессы, модель управления сводится к моделированию поведения – созданию определенного образца поведения внутри организации, который стоит над психологическим и национальным уровнем критериев вхождения сотрудника в организацию.

На этапах адаптации, когда организация принимает значимость различного рода кросс-культурных факторов, высокую степень, определяющую уровень адаптации представителей одной культуры к другой, имеют навыки и способности данных представителей, которые они применяют и развивают внутри организации [1]. К успешным навыкам и способностям относятся следующие показатели: профессиональные навыки и компетенции, организационные (социокультурные) навыки, культурная эмпатия (сочувствие, сопереживание), политическая приверженность, активность в коммуникациях, чувство юмора, спокойствие и толерантность, языковые навыки и способности, коммуникационные навыки (гибкость, уважение, самоконтроль и пр.), уважение, ориентация на получение знаний.

Процесс адаптации в рамках аргументируемой бикультурной схемы управления персоналом сводится к получению сотрудниками навыков следующих измерений: навыки межличностного измерения; навыки информационного измерения; навыки измерения действий.

Компетенции, вырабатываемые в межличностном измерении, находят свое отражение в таких поведенческих индикаторах как: регулярное взаимодействие с представителями другой культуры по организационным/профессиональным вопросам, частичное участие в культурных событиях представителей другой культуры, выражение интереса и уважения к представителям другой культуры (истории, вере, политике другой культуры). Коммуникационные навыки в этом случае сводятся к тому, что между представителями двух культур происходит коммуникация для достижения организационных целей, несмотря на существующие непонимания. Межличностное измерение во многом соотносится с системой навыков, существующей внутри каждой личности внутри организации [6]. При этом пороговые значения в

формате двух глобальных знаний сводятся к соотношению целостности, покорности, пылливости (любопытности), и смелости (выносливости) в области кросс-культурных взаимоотношений внутри одной организации (организационной культуры). Межличностные навыки отвечают за переход от внимательных коммуникаций до построения доверия. В результате прохождения трех данных уровней, представитель одной культуры принимает решения по отношению к представителем другой культуры.

Поведенческими индикаторами компетенций информационного измерения являются: наблюдение и изучение культуры, готовность работать в условиях неопределенности и получать новый опыт. Коммуникационными навыками в этом формате являются: активное изучение ситуации до принятия конкретного случая действий, связанных с участниками другой культуры, изменение коммуникационных каналов, если этого требует ситуация. Для получения данных навыков от представителей двух культур требуется знание истории культуры, причин различных культурных действий, и обычаев, понимание основ неявного поведения, особенно невербальных аспектов. Навыки аналитического измерения находят свое отражение в индикаторе, связанном с переводом информации, поступающей от представителя одной культуры, на доступный формат представителя другой культуры.

Измерение действий включает в себя: решительность принятия действий и возложения ответственности за результат действий, связанных с достижением организационной цели и решением организационных задач. Коммуникационными навыками в данном измерении является: свободное общение с представителями другой культуры в формате решения различного рода организационных задач.

Бикультурная схема управления персоналом, таким образом, в случаях не вовлеченности и различной степени адаптации изучает представителей двух культур и сводится к взаимодействию четырех измерений, и может быть представлена следующим представителем образом (Рис. 1):



Рис. 1 - Бикультурная схема управления персоналом в случаях не вовлеченности и различной степени адаптации

Межличностное измерение строится на основе реального опыта, который нарабатывается у представи-

теля одной культуры в течение жизни, когда он сталкивается с представителем другой культуры. Данное измерение подразделяется на два крупных процесса: с одной стороны, это построение взаимоотношений с представителем другой культуры; с другой - это формирование отношения к представителям другой культуры. Оба процесса взаимосвязаны, и имеют высокую значимость для удержания рассматриваемой модели в балансе. Информационное измерение базируется на процессах понимания культуры и готовности справляться с культурной неопределенностью, поэтому за информационное измерение отвечает рефлексивная область поведенческой модели сотрудника в рамках его взаимоотношений с представителем другой культуры внутри организации.

Аналитическое измерение отвечает за «перевод» информации, поступающей от представителя другой культуры, поэтому данное измерение связано с абстрактной областью сотрудников. Особую роль в аналитическом измерении играет профессионализм в области коммуникаций - умение использовать различного рода коммуникационные технологии для преодоления возможных коммуникационных барьеров.

Измерение действий соотносится с областью активности, и включает в себя процессы инициативности (готовности совершать действия и брать на себя ответственность) и управления другими. Особое внимание в описываемой бикультурной модели управления персоналом стоит уделить процессу кросс-культурного обучения. Данный процесс связан с первыми двумя вариантами развития модели (исключая случай вовлеченности), когда выбор модели управления персоналом зависит от того, насколько хорошо представители одной культуры осведомлены о характеристиках представителей другой культуры. Другими словами, когда процесс адаптации имеет для модели особую значимость.

Третий вариант рассматриваемой в исследовании модели подразумевает некую «универсальность» в том формате, что кросс-культурные отношения не должны иметь влияния ни на организационную культуру, ни тем более на достижение организационных целей. Между рассматриваемыми вариантами бикультурной схемы управления персоналом, таким образом, существуют значительные различия.

Бикультурная схема управления персоналом в случае вовлеченности, таким образом, характеризуется некой эгоистичностью и индивидуализмом в формате организационных отношений; а в случае адаптивности, наоборот, наблюдается высокая открытость, готовность взаимодействовать. Вовлеченности свойственен так называемый негативный индивидуализм, присущий любой компании, не обремененной кросс-культурными проблемами, которой свойственна здоровая конкуренция среди сотрудников [6]. Адаптивность, наоборот, характеризуется позитивным индивидуализмом, который основывается на коллективизме, вовлеченности представителей культур в организационную модель и организационные процессы. Вопрос эффективности рассматриваемых вариантов моделей зависит от того, какая организационная цель стоит в их основе: если организация ориентирована в первую очередь на получение прибыли и рост, - то это модель вовлеченности; организационное развитие - это модель адаптивности.

Выводы. Таким образом, для повышения конкурентоспособности предприятия в условиях современных

процессов интернационализации и глобализации бизнеса необходимо учитывать особенности управления ценностями личности и учитывать соответствующее влияние процессов кросс-культурного взаимодействия, что, в свою очередь, является одним из основных условий построения эффективной кросс-культурной модели управления менеджмента. Именно налаживание эффективных кросс-культурных коммуникаций позволит предприятию превратиться в активного участника рыночной среды с устойчивыми конкурентными преимуществами в условиях поликультурной среды.

Литература

1. Колобкова Н.Н. Кросс-культурные коммуникации в бизнесе // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. 2014. №5. С. 80-83.
2. Кононенко Д.С. Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России // *Аллея науки*. 2019. Т. 1. № 11 (38). С. 196-198.
3. Марьянова А.И. Взаимосвязь теории межкультурных коммуникаций и кросс-культурного менеджмента // *Человек и современный мир*. 2019. № 9 (34). С. 39-57.
4. Denny S. Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. In *International Management: Theories and Practices*. London: Pearson Education, 2003. 315 p.
5. Peretz H., Rosenblatt Z. The role of societal cultural practices in organizational investment in training: a comparative study in 21 countries // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2011. Vol. 42. P. 817-831.
6. Van Hook E., Higgins E.T. Self-related problems beyond the self-concept: Motivational consequences of discrepant self-guides // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. Vol. 55 (4). P. 625-633.

Cross-cultural management model as a factor in the formation of effective personnel management system

Amirreza N.G.

Moscow state University named after M. V. Lomonosov

The article substantiates that the systemic representation of the enterprise personnel management process is based on a certain coordination of the elements of cooperation within the team through the content and a certain isolation of their functions by the organic combination of joint work. Establishing effective business communications in a multicultural environment contributes to the transformation of the enterprise into an active participant in the market environment with sustainable competitive advantages. In this regard, the model of cross-cultural management is considered in the article as part of the general theory of management, within the framework of which ideas are formed and the patterns of interaction of representatives of different cultures in the systems of enterprise management of both national and multinational character are studied, on the basis of which practical recommendations for managing teams and improving the effectiveness of cross-cultural interaction. The author presents various variations of the typology of cross-cultural management models, which are based on the characteristics of interaction within the enterprise. The specific features of personnel adaptation within the framework of a certain cross-cultural management model are highlighted and the role of their analysis for the development and testing of the optimal model for a business entity is substantiated.

Key words: cross-cultural model, personnel management, management, interaction, adaptation, communication.

References

1. Kolobkova N. N. Cross-cultural communications in business // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. 2014. no. 5. Pp. 80-83.
2. Kononenko D. S. cross-Cultural communications and cross-cultural management in Russia // *Alley of science*. 2019. Vol. 1. No. 11 (38). Pp. 196-198.
3. Marianova A. I. the Relationship of the theory of intercultural communications and cross-cultural management // *Man and the modern world*. 2019. no.9 (34). Pp. 39-57.
4. Denny S. Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. In *International Management: Theories and Practices*. London: Pearson Education, 2003. 315 p.
5. Peretz H., Rosenblatt Z. The role of societal cultural practices in organizational investment in training: a comparative study in 21 countries // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2011. Vol. 42. P. 817-831.
6. Van Hook E., Higgins E.T. Self-related problems beyond the self-concept: Motivational consequences of discrepant self-guides // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. Vol. 55 (4). P. 625-633.