

На правах рукописи



ЗЕНЧЕНКО НАТАЛЬЯ ПЕТРОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2017

Работа выполнена на кафедре Теории менеджмента и бизнес-технологий
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Масленников Валерий Владимирович

Официальные оппоненты: **Ефремов Виктор Степанович**,
доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ
ВО «Российский университет дружбы народов»,
кафедра менеджмента, заведующий

Харчилава Хвича Патаевич,
кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ
ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»,
департамент «Корпоративные финансы и
корпоративное управление», доцент

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Государственный университет
управления»

Защита состоится “16” мая 2017 года в 13 часов 30 минут на заседании
диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва,
Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-
информационном библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997,
г. Москва, ул. Зацепа д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru>

Автореферат разослан «__» _____ 2017 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук



Манахов С.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях мировой глобализации, подвижной социально-экономическими, политическими и научно-техническими причинами, рождается новая фаза деловой активности, которая устраняет национальные барьеры для оптимизации затрат, повышения репутации компании и получения максимальной прибыли. Вопреки прогнозам глобализация не приводит к стиранию культурных различий, а, наоборот, усиливает национальное и культурное разнообразие в мире. Учет культурных различий становится залогом успеха в современной высококонкурентной среде ведения бизнеса.

Активное развитие интеграционных процессов, освоение новых рынков, стратегическое партнерство с международными корпорациями, привлечение иностранных инвесторов и акционеров определяют ведение бизнеса и построение стратегий компаний. В связи с этим сегодня происходят изменения и преобразования в системе управления, совершенствуются методы управления международными компаниями. Управленческие структуры и связи компаний все реже являются мононациональными, мир функционирует в кросс-культурных условиях, на стыке культур.

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

Управление культурно разнообразными командами является одной из ключевых проблем современных исследований в области кросс-культурного менеджмента, ликвидация которой призвана помочь снизить риски, связанные с выходом на глобальный рынок и эффективной деятельности на нем.

Актуальность данной проблемы, недостаточность ее разработанности как в теоретическом, так и в методическом аспекте послужили основой для выбора темы диссертационного исследования.

Степень научной разработанности темы исследования. Кросс-культурный менеджмент как понятие является сравнительно новым явлением для России, представляя собой разновидность менеджмента, осуществляемого на стыке культур, который происходит на нескольких уровнях:

- макроуровень - на стыке национальных и региональных культур;
- микроуровень - на стыке территориальных, возрастных, профессиональных, организационных, иных культур.

В конце 60-х – начале 90-х годов интерес к кросс-культурному менеджменту становится по-настоящему высок в странах Европы и США. Научные исследования становятся более серьезными и систематическими, с привлечением большого количества участников, сбором значительных объемов информации. В этот период проводят свои исследования и публикуют их результаты такие авторы, как Гарри Триандис, Эдвард Холл,

Герта Хофстеда, впоследствии ставшие фундаментальными для дальнейших научных разработок в области кросс-культурного менеджмента, в том числе Ричарда Льюиса, Фонса Тромпенаарса, Эдварда Хирша, современных исследователей Кристины Гибсон, Кристофера Ирли, Дэвида Мацумото, Розали Танг и других.

Данные зарубежные исследователи и специалисты в области кросс-культурного менеджмента глубоко анализируют культурный аспект в коммуникациях и деловой сфере и выдвигают свои гипотезы и теории измерения культур по тем или иным признакам. Многие из теорий продолжают дополняться создателями и их последователями и по сей день. Классической моделью описания деловых культур на основе установок и ценностей сотрудников является четырехмерная модель национальной культуры (на сегодняшний день, в модели уже используются 6 параметров) Герта Хофстеда. Теория кросс-культурных коммуникаций, где межличностное общение определяется интерпретацией контекста, была разработана Эдвардом Холлом. Эдвард Хирш стал родоначальником теории культурной грамотности, основанной на знании информации, разделяемой всеми членами того или иного общества. Фонс Тромпенаарс сформировал собственную модель кросс-культурного измерения ценностей. Ричард Льюис (президент международного института кросс-культурного и языкового тренинга с отделениями более чем в 30 странах) в одной из своих книг «Деловые культуры в международном бизнесе», исследуя кросс-культурные различия в бизнесе, делает вывод о том, что неразрешимых межнациональных проблем не существует, есть лишь глубокие расхождения в понимании друг друга, объясняющиеся психологическими причинами.

Отечественные исследователи – З.К. Авдеева, В. Глаголева, О.С. Виханский, В.В. Кочетков, С.П. Мясоедов, А.А. Наумов, С.Э. Пивоваров, А.П. Садохин, Л.М. Симонова, Ю.В. Таратухина, П.Н. Шихирев и другие, в большей степени, уделяли внимание адаптации и апробации зарубежных исследований в российской бизнес-среде.

Однако в отечественной научной литературе не выработан единый подход к определению понятия кросс-культурного менеджмента и используемой терминологии. В частности, крайне мало представлено в литературе и сети Интернет научно-обоснованных рекомендаций о способах совершенствования процессов управления деятельностью кросс-культурных коллективов. Опыт и процедуры компаний в этом направлении зачастую являются внутрифирменными, носят закрытый характер и практически не освещаются в открытом доступе.

Недостаток информации, немногочисленность исследований и исследователей кросс-культурных коллективов, в особенности, на русском языке и в практике российских компаний, а также представительств международных компаний на территории России, при актуальности проблемы, ее теоретической и практической значимости обусловили выбор темы исследования, постановку цели и задач.

Целью диссертационного исследования является разработка и обоснование теоретических положений и методических рекомендаций по развитию системы управления кросс-культурными коллективами в организациях.

Достижение поставленной цели потребовало решение следующих **основных задач**:

- определить современные тенденции развития кросс-культурного менеджмента и их влияние на эффективность функционирования организаций;
- исследовать сущность понятия «кросс-культурный коллектив» и раскрыть особенности управления этими объектами;
- разработать рекомендации по диагностике уровня кросс-культурной компетентности специалистов;
- обосновать теоретические положения организации управления кросс-культурными коллективами;
- разработать методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления в организациях.

Объект исследования – кросс-культурные коллективы организаций.

В качестве **предмета исследования** рассматриваются отношения, возникающие в процессе управления кросс-культурными коллективами.

Соответствие темы диссертации Паспорту научных специальностей ВАК при Министерстве образования и науки РФ (по экономическим наукам). Диссертационное исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» и соответствует п. 10.23 Паспорта научных специальностей ВАК при Минобрнауки России «Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросс-культурного взаимодействия и управления кросс-культурными коллективами. Деятельность международных организаций по вопросам управления персоналом».

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные труды зарубежных и российских ученых, посвященные кросс-культурному взаимодействию и коммуникациям, кросс-культурному менеджменту и его развитию. Также теоретическая и прикладная часть диссертации базируются на основных положениях общенаучных методов изучения и решения проблем: системного подхода, структурно-логического анализа, метода ретроспективного анализа, методов социологических исследований (анкетирование, интервьюирование), метода экспертных оценок, а также теоретико-методические положения, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных ученых.

Информационную базу диссертационного исследования составили официальные статистические данные, данные социологических исследований, законодательные и нормативные документы Правительства РФ, международные и отечественные стандарты в области кросс-культурного управления, материалы периодической печати, в том числе размещенные в сети Интернет. В работе приведены результаты собственных исследований автора на базе крупной международной компании «Шлюмберже», имеющей более 30 российских подразделений и интегрированных компаний в различных регионах РФ, существенно отличающихся внутренней организационной культурой. Анализ организации управления кросс-культурными коллективами, действующими в различной культурной

среде регионов, позволил обеспечить научную достоверность и репрезентативность итоговых результатов, выводов и рекомендаций.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методических основ формирования процесса адаптационного управления в организациях как важнейшего элемента их эффективного развития за счет максимального использования потенциала кросс-культурных коллективов.

Основные результаты диссертационного исследования, полученные лично автором, определяющие научную новизну и выносимые на защиту:

1. Доказана особая роль кросс-культурного взаимодействия как фактора повышения конкурентоспособности организаций, которая требует специфического подхода к пониманию особенностей современного кросс-культурного менеджмента.

2. Уточнено понятие «кросс-культурный коллектив», что позволило выявить массив проблем, решение которых позволяет повысить эффективность функционирования организаций, имеющих подразделения, отличающихся внутренней организационной культурой.

3. Разработана методика диагностики кросс-культурной компетентности специалистов, позволяющая на основе построения культурных профилей определить первоочередные задачи повышения уровня адаптации специалистов в новой организационной культуре и обеспечить на этой основе повышение уровня результативности их работы.

4. Определены концептуальные основы совершенствования управления мультикультурными командами, раскрывающие содержание и характеристику процессов групповой динамики с учетом кросс-культурных различий.

5. Разработаны методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления в организациях, раскрывающие последовательность действий при реализации каждого этапа формирования и использования потенциала кросс-культурных коллективов.

Теоретическая и практическая значимость исследования, представленного в диссертации, заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций, позволяющих на основе реализации процесса адаптационного управления повысить эффективность деятельности кросс-культурных коллективов.

Выводы и рекомендации, разработанные в диссертации, могут быть использованы российскими компаниями, представленными в регионах России, отличающихся национальными и культурными особенностями, а также российскими представительствами международных компаний при построении системы управления и оценке эффективности деятельности кросс-культурных коллективов.

Кроме того, материалы диссертационного исследования могут представлять интерес для преподавателей ВУЗов и использоваться в учебном процессе при проведении лекционных и семинарских занятий по дисциплинам «Менеджмент организации», «Кросс-культурный менеджмент», «Международный менеджмент», «Управление персоналом»,

«Теория организации» и другим.

Достоверность научных результатов и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, подтверждается применением научных методов исследования, в т. ч. строгим соблюдением положений системного анализа, репрезентативным информационным обеспечением, полнотой анализа теоретических и практических разработок, практическим внедрением результатов исследования.

Практическая реализация рекомендаций и предложений по управлению кросс-культурными коллективами, сформулированных в исследовании, в успешно развивающейся крупной международной компании, имеющей значительное количество филиалов в регионах РФ, существенно отличающихся национальными и культурными особенностями, является подтверждением достоверности результатов диссертационного исследования.

Апробация и внедрение результатов исследования. Материалы исследования докладывались на 3-ей и 4-ой Международных научно-практических конференциях студентов, аспирантов, магистрантов и молодых учёных «Теория и практика управления в условиях трансформации глобальной экономики» (Москва, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 2012, 2013), «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития» (Москва, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 2012, 2013, англоязычная секция); по итогам выступлений на конференциях получены дипломы первой степени.

Основные положения и выводы по теме диссертации были представлены в ходе XXV и XXVII Международных Плехановских чтений (г. Москва, 10-18 февраля 2012 г., 06 февраля 2014 г., ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»).

Апробация предлагаемых рекомендаций осуществлена в московском представительстве крупной международной компании нефтегазового сектора экономики «Шлюмберже». Реализация предложенных рекомендаций позволила значительно снизить затраты компании и повысить качество предоставляемых услуг, что явилось доказательством состоятельности разработанных концепций и целесообразности применения их на практике.

Материалы диссертационного исследования также использовались в учебном процессе при чтении курса «Менеджмент» на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова».

Публикации. Результаты научных исследований отражены в 12 научных публикациях, общим объемом 4, 29 п. л. (все авторские), в том числе 3 статьи в журналах, рецензируемых Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав,

заклучения, списка литературы из 139 наименований и двух приложений. Текст диссертационной работы изложен на 154 страницах, включая приложения, содержит 23 рисунка и 21 таблицу.

Во введении диссертационной работы изложена актуальность выбранной темы, степень ее разработанности, поставлена главная цель работы, определены основные задачи, объект и предмет исследования, обозначена научная новизна работы, ее теоретическая и практическая значимость, представлена информация об апробации результатов исследования.

В первой главе диссертации рассматриваются теоретические основы деятельности кросс-культурных коллективов как элемента кросс-культурного менеджмента, сделан особый акцент на использовании кросс-культурных коллективов как конкурентного преимущества компаний в целях повышения конкурентоспособности и эффективности их деятельности. Дополнительно отображены современные проблемы управления кросс-культурными коллективами.

Кросс-культурный коллектив можно охарактеризовать как группу людей, являющихся носителями разных культур и занимающихся совместной трудовой деятельностью в рамках какой-либо организации. Обобщая существующие трактовки кросс-культурных коллективов, предлагаемые научным сообществом, в целях диссертационного исследования автор предлагает использовать термины «экспат»¹ и «релокация»² применительно к формированию особых форм включения иностранных сотрудников в коллективы организаций.

Достичь высоких результатов компания может лишь на основе «гармонизации культурного разнообразия», т.е. грамотного управления кросс-культурными коллективами. Выстраивание межличностных отношений в многонациональном коллективе – это всегда столкновение различных национальных культур в целом и национальных деловых культур, в частности. Именно поэтому в деловых отношениях между представителями различных стран столь часто возникают недопонимания и разногласия. Для построения адекватной системы управления кросс-культурными коллективами необходимо учитывать особенности того или иного типа национальных культур, представителями которой являются члены группы. В работе сделан акцент на влиянии адаптационных процессов и программ на результаты деятельности кросс-культурных коллективов.

Вторая глава посвящена анализу процессов привлечения и адаптации специалистов к работе в кросс-культурных коллективах организаций. Исследование проводится на базе крупной международной компании нефтегазового сектора экономики, в которой трудоустроено большое количество иностранных специалистов и менеджеров и, как следствие, широко представлены кросс-культурные коллективы, работу которых нужно эффективно организовать.

¹ Здесь и далее термины «экспат» / «экспатриант» и «иностраный специалист» идентичны.

² Англ. relocation/relocation services, подразумевает под собой организацию процесса переезда сотрудника из одного города в другой с адаптацией на месте и с дополнительными сервисами. Термин используется и при международном переезде, то есть перемещении сотрудника из одной страны в другую.

Автором исследованы процессы привлечения иностранных специалистов, начиная с предварительных этапов в виде создания предложения о работе, его согласования с менеджментом, регулирования визовых вопросов и вопросов переезда и заканчивая вопросами поиска недвижимости на месте и организации первых рабочих дней.

Проведенный автором анализ существующих программ и элементов социокультурной и деловой адаптации позволил посредством опроса выявить основные недостатки в организации процесса перевода иностранного сотрудника и членов его семьи, рассчитать неэффективное рабочее время, затрачиваемое сотрудником, специалистами отдела релокации и Службы управления персоналом³ на некоторые операции.

Проведенный анализ позволил определить основные направления изменений и улучшений существующих процессов, выработать методические рекомендации по диагностике уровня кросс-культурной компетентности сотрудников.

В третьей главе предложены технологии развития управления кросс-культурными коллективами, состоящие в необходимости построения индивидуального портрета иностранного специалиста и диагностики групповой динамики кросс-культурного коллектива, в котором специалист проходит адаптацию.

Для эффективной деятельности кросс-культурных коллективов разработаны авторские рекомендации по построению системы мероприятий, направленных на улучшение адаптации специалиста к условиям новой бизнес-среды. Для этого в исследовании предложены методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления и разработан механизм его реализации.

В заключении обобщены научные результаты, полученные в ходе выполнения исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Доказана особая роль кросс-культурного взаимодействия как фактора повышения конкурентоспособности организаций, которая требует специфического подхода к пониманию особенностей современного кросс-культурного менеджмента.

Международные компании, а также компании, которые выходят на международный рынок, используют возможности кросс-культурных коллективов как конкурентное преимущество, поскольку такие команды быстрее реагируют на те или иные изменения внешней и внутренней среды.

Основными преимуществами кросс-культурных коллективов являются более обширные возможности по выработке новых идей, взглядов, в получении новых навыков и компетенций. Разнообразные этнические группы в процессе мозгового штурма могут генерировать большее количество интересных и новых идей. Культурно разнообразные группы актуальнее однородных групп в тех ситуациях, когда нужно оперативно выявить проблему и решить ее.

³ Далее сокращенно СУП.

Мобилизация сил и энергии представителей кросс-культурных коллективов способствует совершенствованию процессов организации путем решения проблем более оригинальным, креативным или экономичным способом. Это же используется руководством в качестве антикризисных мер по поиску выходов из кризисных ситуаций, помогает в регулировании трудностей, возникающих в повседневной работе.

В диссертационном исследовании рассмотрены кросс-культурные коллективы с участием иностранных специалистов и менеджеров, которые играют лидирующие роли в подобных коллективах, усиливая конкурентное преимущество кросс-культурного коллектива по сравнению с монокультурным и компании в целом по ряду следующих причин:

- 1) опыт работы экспатов с множеством менталитетов, культур и локальных специфик формирует высокий уровень знаний и кросс-культурной компетентности;
- 2) наличие у экспатов кросс-культурной компетентности, в свою очередь, позволяет им управлять культурным многообразием команды и/или устанавливать баланс при построении взаимоотношений, регулируя кросс-культурные конфликты;
- 3) при гармоничном состоянии коллектива формируется новый и уникальный организм, скрещенная и нестандартная культура, с присущими ей правилами, целями, вербальными и невербальными символами, что способствует генерации большего количества расширенных идей, повышению гибкости коллектива и высокой скорости реакции.

Автор обосновывает положение, согласно которому при успешном соблюдении вышеперечисленных условий при создании и функционировании кросс-культурных коллективов создается *синергетический эффект*, то есть возрастание эффективности деятельности вследствие объединения сотрудников - представителей разных культур, в единый кросс-культурный коллектив. При этом источником синергического эффекта деятельности кросс-культурных коллективов выступает возникновение и усиление культурной синергии.

2. Уточнено понятие «кросс-культурный коллектив», что позволило выявить массив проблем, решение которых позволяет повысить эффективность функционирования организаций, имеющих подразделения, отличающихся внутренней организационной культурой.

Термин *«кросс-культурный коллектив»* характеризует группу сотрудников, являющихся носителями разных культур и занимающихся совместной трудовой деятельностью в рамках организации. Также, внутри кросс-культурных коллективов могут быть специально созданы мультикультурные команды, ориентированные на выполнение определенных задач организации, участники которых являются представителями различных национальных культур.

Для построения адекватной системы управления кросс-культурными коллективами в исследовании предлагается учитывать особенности того или иного типа национальных культур, представителями которой являются члены группы. В таблице 1 отображено, как

различные показатели культурных параметров влияют на организацию работы и построение систем управления.

Таблица 1 – Влияние культурных параметров на функции системы управления⁴

Параметр культуры	планирование	организовывание	мотивация	контроль	координация
1.Время и пространство; временная перспектива	+	+		+	
2.Контекст		+			+
3.Универсализм/партикуляризм		+	+		
4.Достижение/ происхождение			+	+	
5.Индивидуализм/коллективизм		+	+	+	
6.Эмоциональность/ нейтральность		+			
7.Специфичность/ диффузионность					
8.Внешний контроль/ внутренний контроль		+		+	
9.Отношение к природе	+				
10.Направление активности человека			+		
11.Отношения между людьми		+			+
12.Дистанция власти	+	+			
13.Мужественность/ женственность		+	+	+	
14.Избегание неопределенности	+	+		+	+

Таким образом, представители различных деловых культур, являясь членами мультикультурных команд, по-разному воспринимают ситуации, с которыми им приходится сталкиваться в процессе работы, также различны мотивы, стимулы, нормы, правила, традиции и особенности коммуникации каждого участника.

Последствия таких различий отражаются в более низких показателях эффективности работы команды, так как происходит нарушение социального единства. В процессе управления кросс-культурными командами, культурные различия и кросс-культурные конфликты становятся общей проблемой, которая требует всеобщего решения. Культурные различия представителей команды могут привести к конфликтам, недопониманию и низкой эффективности работы коллективов.

В исследовании выделены 5 типичных проблем, снижающих эффективность работы коллективов и решение которых позволит повысить эффективность работы кросс-культурных коллективов:

- 1) управление культурным многообразием, различиями и конфликтами;
- 2) управление вопросами, связанными с координацией и контролем;
- 3) решение проблемы географической разобщенности членов команды;
- 4) оптимизация содержания общения;
- 5) повышение единства и его поддержание.

⁴ Разработана автором

3. Разработана методика диагностики кросс-культурной компетентности специалистов, позволяющая на основе построения культурных профилей определить первоочередные задачи повышения уровня адаптации специалистов в новой организационной культуре и обеспечить на этой основе повышение уровня результативности их работы.

В практике работы с кросс-культурными коллективами большое внимание уделяется формированию и развитию знаний, умений и навыков эффективной кросс-культурной коммуникации, что предполагает наличие у субъектов *кросс-культурной компетентности*, под которой понимается способность понимать, ценить и уважать факторы, обусловленные культурой, влияющие на восприятие, мышление и действия других людей, и учитывать эти факторы при построении взаимоотношений с представителями различных культур. Именно кросс-культурная компетентность позволяет адекватно воспринимать собеседника, предполагает умение ориентироваться в национальных культурах партнеров по коммуникации и достигать согласия по поводу правил и способов коммуникации, приемлемых для представителей всех культур.

Автор предлагает использовать диагностику кросс-культурной компетентности специалистов для прогнозирования успешности деятельности специалиста в составе кросс-культурного коллектива. Рекомендуемый алгоритм диагностики показан на рисунке 1.



Рисунок 1. Рекомендуемый алгоритм диагностики кросс-культурной компетентности специалиста⁵

Первым этапом для исследования выступает изучение кросс-культурной ретроспективы экспата. Необходимо накапливать информацию о том, в каких странах и сколько времени работал специалист, о времени нахождения под воздействием данной деловой культуры, о степени владения языком принимающей страны, о количестве неудач – досрочных возвращений, и причинах этих неудач.

⁵ Разработана автором

Для выявления причин неудач особое внимание необходимо обратить на характеристику культур, при взаимодействии с представителями которых специалисту не удалось реализовать поставленные перед ним задачи. В качестве инструмента исследования следует использовать построение профиля национальных культур на основе характеристик основных параметров по методике Хофстеде.

Учитывая срок нахождения экспата в той или иной культурной среде следует определять его кросс-культурную траекторию (таблица 2), т.е. трансформацию его культурных характеристик. Методической основой данного исследования, на наш взгляд, должна выступать теория оптимального своеобразия (*optimal distinctiveness*) Бривера.

Процесс шкалирования позволяет оценить трансформацию культурной программы экспата, что позволит снизить риск неудач его дальнейшей работы в кросс-культурных коллективах.

Основная цель кросс-культурной диагностики – определение успешности аккультурации специалиста, умения приспособиться и адаптироваться к определенным культурным условиям за рубежом. В силу этих причин в процессе исследования следует оценить уровень социальной и психологической аккультурации специалиста.

Анализируя причины кросс-культурных неудач экспата, предлагается определить их проявления и число/ частоту возникновений; не менее важно оценить в какой бизнес-среде чаще всего проявляются стрессы. Базируясь на выводах о непринятии культурных параметров определенной национальной культуры, необходимо разработать индивидуальные адаптационные программы, призванные снизить вероятность неудач специалиста при попадании в новую бизнес-среду.

Накопление информации о результатах участия экспата в работе кросс-культурных коллективов позволило автору предложить оценивать уровень кросс-культурной компетентности, базируясь на наиболее важных характеристиках, представленных на рисунке 2.

Отсутствие кросс-культурной грамотности и кросс-культурной компетентности является основной причиной неудач деятельности экспатов в иностранных компаниях. Проведение диагностики мультикультурной компетентности специалиста должно обеспечить получение информации для формирования его кросс-культурного портрета, спрогнозировать уровень результативности его работы в новой бизнес-среде, определить первоочередные задачи для разработки индивидуальных адаптационных программ, призванных обеспечить повышение уровня культурного приспособления – овладение навыками успешного функционирования в другой культуре.

4. Определены концептуальные основы совершенствования управления мультикультурными командами, раскрывающие содержание и характеристику процессов групповой динамики с учетом кросс-культурных различий.

Таблица 2 - Рекомендуемая форма для определения кросс-культурной траектории специалиста⁶

Утверждения	Оценки					Утверждения
	1	2	3	4	5	
1) иерархия – временно необходимая черта организации						-иерархия необходима для поддержания уровня подчинения
2) руководитель должен учитывать мнение подчиненных						-для выполнения задачи подчиненные должны получать точные инструкции
3) изменения в организации должны носить эволюционный характер						-изменения в организации должны носить революционный характер
4) отношения между руководителем и подчиненными следует строить на сотрудничестве						- в отношениях между руководителями и подчиненными всегда присутствует скрытый конфликт
5) стандарты поведения могут меняться в зависимости от обстоятельств						-стандарты поведения обязательны для исполнения независимо от обстоятельств
6) отношения в организации должны строиться на взаимопонимании						-отношения между руководителем и подчиненными должны строиться на основе жесткой регламентации
7) результат зависит от установления доверительных отношений						-результат важнее взаимоотношений внутри коллектива
8) качество решения зависит от интуиции руководителя						-качество решения зависит от умения просчитать возможные последствия
9) фокусировка на качестве жизни						-фокусировка на карьерном росте
10) стремление к минимизации риска						- высокий уровень риска позволяет получить более высокие результаты
11) работники должны чувствовать причастность к организации						-для результата важна причастность сотрудника не к организации, а к профессии

Примечание: 1-3 утверждения оценивают отношения к дистанции власти;

4 утверждения оценивают культурный параметр «коллективизм – индивидуализм»

5 утверждение характеризует «универсальность – конкретность истин»

6-7 утверждение позволяет оценить ориентацию на взаимоотношения или на сделку

8-9 утверждения оценивают параметр «мужественность – женственность»

10-11 утверждения направлены на диагностику параметра «избежание неопределенности»

⁶ Разработана автором



Рисунок 2. Рекомендуемые характеристики для оценки кросс-культурной компетентности специалиста⁷

Для раскрытия потенциала кросс-культурных коллективов, базирующегося на эффективном использовании культурного разнообразия его участников, в исследовании изучена проблема взаимодействия участников кросс-культурных коллективов с различных позиций. В частности, на примере мультикультурного портрета экспата, разработанного по результатам проведения кросс-культурной диагностики, изучено состояние кросс-культурного коллектива, в котором предстоит работать специалисту.

Для этого предлагается оценивать ряд важных характеристик кросс-культурного коллектива, которые ниже отображены на рисунке 3.



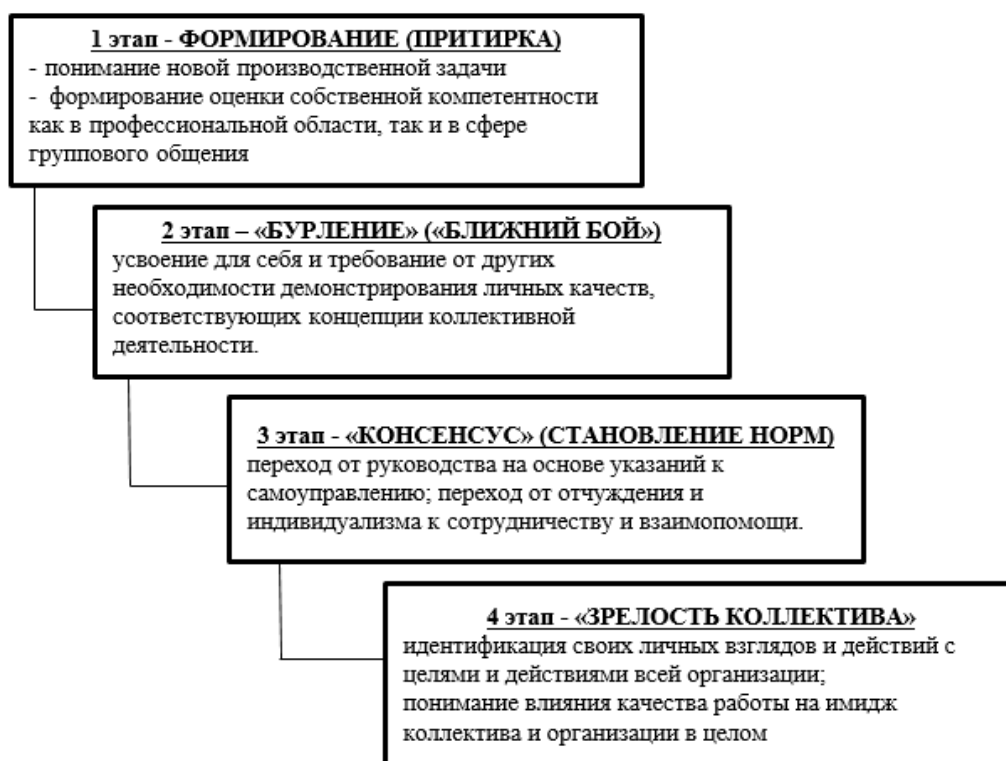
Рисунок 3. Рекомендуемые для мониторинга характеристики кросс-культурного коллектива⁸

В исследовании показано, что названные характеристики могут быть использованы для изучения состояния кросс-культурных коллективов, с учетом внесения корректив в их содержание. Базируясь на теории организационного поведения⁹, выделены несколько этапов развития любого коллектива, отображенных на рисунке 4.

⁷ Разработана автором

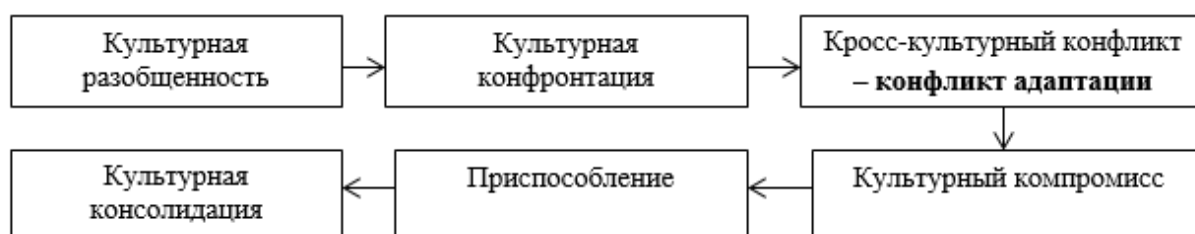
⁸ Разработана автором

⁹ Организационное поведение. / Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. – М.: Питер, 2004. – 432 с.

Рисунок 4. Этапы становления коллектива¹⁰

Появление в составе коллектива представителя другой национальной культуры влияет на уровень согласованности действий его участников и возможности появления/усиления культурной конфликтности.

Предлагаемый процесс становления кросс-культурного коллектива, который следует учитывать для оценки эффективности его функционирования, отображен на рисунке 5.

Рисунок 5. Предлагаемая структура процесса становления кросс-культурного коллектива¹¹

Следует отметить, что последовательность этапов становления кросс-культурного коллектива не является линейной: переход от появления кросс-культурного конфликта к культурному компромиссу возможен лишь при условии, что уровень эмоциональной напряженности не перерос в личную неприязнь и отношения ненависти. Кроме того,

¹⁰ Разработано автором¹¹ Разработана автором

неверно выбранная стратегия управления на каждом этапе может отбросить коллектив на более ранние этапы развития.

Проведенное исследование доказывает, что для эффективной деятельности кросс-культурных коллективов недостаточно ограничиваться реализацией отдельных мероприятий, направленных на улучшение адаптации специалиста к условиям новой бизнес-среды. Необходимо разрабатывать и реализовывать комплекс действий, направленных на осуществление планирования локации экспата, организации его деятельности в новой культурной среде, разработке системы мотивации, способствующей обеспечению эффективности функционирования кросс-культурных коллективов, контроля и координации действий специалиста за рубежом.

Реализация данных задач становится возможной лишь при переходе от разрозненных действий по управлению адаптацией отдельных специалистов к системе адаптационного управления кросс-культурными коллективами организаций. Адаптационное управление, по нашему мнению, представляет собой процесс осуществления комплекса управленческих действий, направленных на снижение вероятности появления кросс-культурных конфликтов в процессе функционирования мультикультурных команд организаций.

5. Разработаны методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления в организациях, раскрывающие последовательность действий при реализации каждого этапа формирования и использования потенциала кросс-культурных коллективов.

В соответствии с концепцией процессного подхода, управление представляет собой непрерывную серию взаимосвязанных действий или функций, поэтому процесс адаптационного управления в организациях следует представить, как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых действий по повышению кросс-культурной согласованности специалистов мультикультурных коллективов. Эти действия можно описать, используя основные функции управления. Файоль А. считал, что «управлять означает планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Рассмотрим реализацию каждой из них, как части адаптационного управления кросс-культурными коллективами. Исходным пунктом процесса выступает *планирование*. Во многих международных компаниях процесс подготовки специалиста к работе за рубежом включает несколько этапов, представленных на рисунке 6.

При выполнении функции *организовывание* следует не только добиться осуществления индивидуальной программы кросс-культурного научения экспата, но и осуществить реализацию мер по усилению групповой мультикультурной сплоченности, направленной на предотвращение кросс-культурных конфликтов.

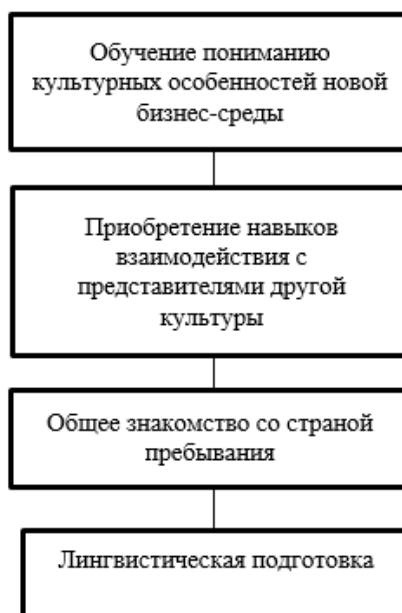


Рисунок 6. Процесс подготовки специалиста к работе в новой бизнес-среде¹²

Определив стадию развития мультикультурного коллектива и собрав информацию об особенностях культурных программ его участников, необходимо осуществить мероприятия, способствующие усилению их взаимопонимания. В качестве основных инструментов кросс-культурного группового научения предлагается использовать кросс-культурные тренинги, позволяющие участникам мультикультурного коллектива понять различие культурных программ коллег; собрания, обряды единения – корпоративы, соревнования, экскурсии, выезды на природу и т.д.

Для осуществления непрерывного процесса адаптационного управления, по нашему мнению, следует расширить сферу функций специалистов СУП, секретариата и административного персонала на локации выполнением работ по координации процесса перевода и адаптации иностранных специалистов и менеджеров. Рекомендуемое распределение функций представлено на рисунке 7.

Поскольку впечатление от первого рабочего дня в новой бизнес-среде зачастую оказывает решающее воздействие на степень удовлетворенности экспата и его готовность работать в новых условиях, именно специалисты СУП в первый рабочий день должны осуществлять адаптационное сопровождение специалиста: приглашать его для подписания комплекта документов, заранее подготовленных специалистом кадрового центра, рассказывать об особенностях работы в новом офисе.

Основным предложением по усовершенствованию процесса поиска и эксплуатации арендуемых объектов недвижимости является выведение большинства функций, в которых задействованы сотрудники компании, на аутсорсинг. Это позволило значительно модернизировать и усовершенствовать старые процессы и отказаться от альтернативных вариантов расширения штата. Усовершенствованная процедура представлена на рисунке 8.

¹² Разработана автором

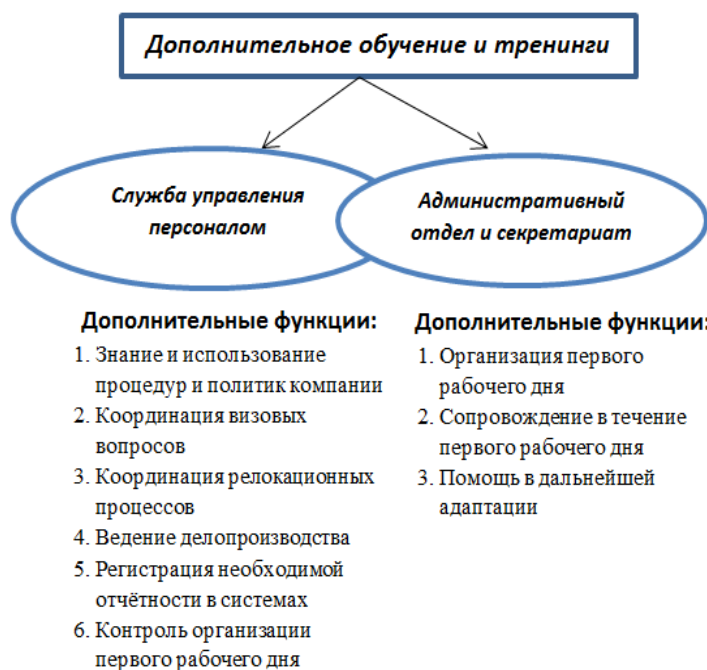


Рисунок 7 - Рекомендуемое распределение функций между отделами в процессе адаптационного управления¹³

Мотивация – важная функция адаптационного управления. Процесс мотивации в кросс-культурных коллективах является очень сложным, не вписывающимся ни в одну из существующих теорий. В рамках адаптационного управления мотивация должна обеспечить выбор сотрудником модели поведения, базирующейся на принятии ценностей кросс-культурного коллектива. Процесс мотивации специалистов в кросс-культурном коллективе невозможен без учета культурного контекста, т.е. основан на изучении культурных программ личности, его амбиций, семейной ситуации.

Мотивация в мультикультурном коллективе – это процесс, направленный на активизацию деятельности членов для обеспечения синергичности кросс-культурного взаимодействия.

Факторы, влияющие на мотивационный процесс отображены на рисунке 9.

Таким образом, система мотивации является культурно обусловленной, и разрабатывать мотивационные программы, в условиях адаптационного управления, необходимо с учетом национальных особенностей деловых культур и культурных программ специалистов, являющихся членами мультикультурного коллектива.

Связующей функцией адаптационного управления, обеспечивающей его бесперебойность и непрерывность, выступает *координация*. Для выполнения этой функции используются процедуры принятия управленческих решений, устанавливающие процедуры взаимодействия в кросс-культурном коллективе, за счёт чего обеспечивается единство и согласованность всех стадий процесса адаптационного управления. Получение запланированных результатов требует активного вмешательства и оперативного устранения возникающих в процессе кросс-культурного взаимодействия проблем, выявляемых в результате осуществления контроля.

¹³ Разработана автором

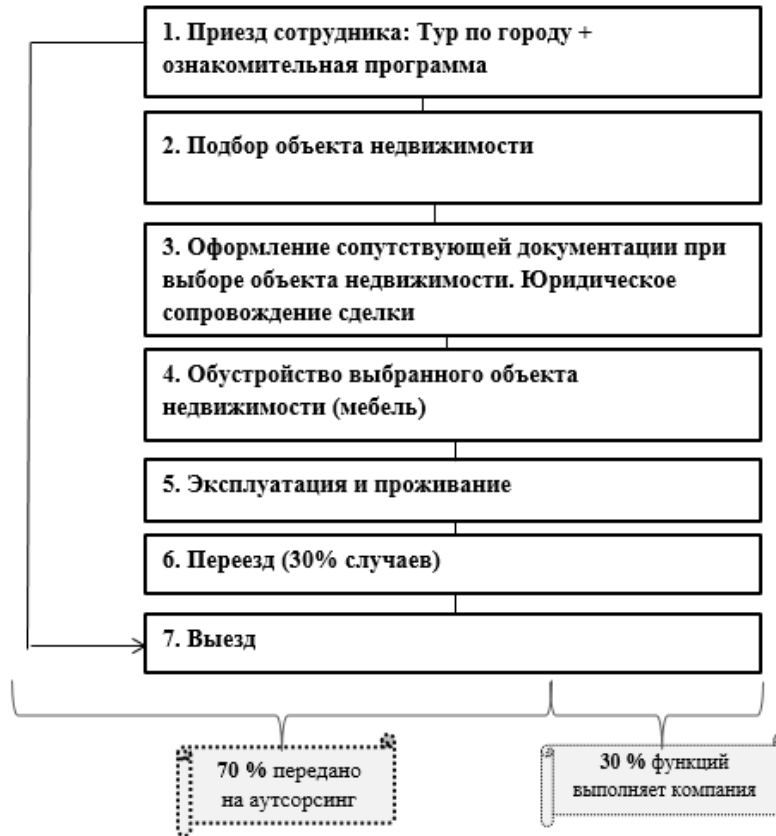


Рисунок 8. Рекомендуемая организация процесса поиска и эксплуатации объекта недвижимости¹⁴



Рисунок 9. Факторы, оказывающие влияние на мотивационный процесс в кросс-культурном коллективе¹⁵

¹⁴ Разработана автором

¹⁵ Разработана автором

Наиболее распространенной формой обратной связи являются отчеты экспатов о приспособлении к новой бизнес-среде. Отчеты составляются с привлечением членов семьи и представляют собой ответы на стандартные вопросники. Полученные данные анализируются в целях выявления кросс-культурных проблем и поиска решений для их преодоления и предотвращения в будущем. Результаты подобных исследований необходимо использовать при разработке адаптационных программ и в целях предотвращения кросс-культурных конфликтов в мультикультурных коллективах. Представленная информация должна накапливаться для определения трансформации интересов и потребностей данного специалиста.

Главная задача координации – достижение кросс-культурной согласованности в деятельности всех звеньев управления организации путем установления рациональных коммуникаций между ними.

Координация тесно связана с функцией *контроля*, призванной помочь экспату успешно пройти адаптацию в новой бизнес-среде и оказать поддержку в преодолении кросс-культурных конфликтов, возникших в мультикультурном коллективе. Поскольку проблемы могут носить скрытый характер, контроль осуществляется в течение всего срока работы экспата в иной культуре.

Система контроля в условиях адаптационного управления должна отражать различные культурные доминанты, учитывающие отношения к дистанции власти и неопределенности в национальных культурах.

Анализируя рекомендации по реализации процесса адаптационного управления, важно выделить индикаторы, которыми следует руководствоваться при оценке его результатов. Прямые индикаторы представляют собой показатели, которые численно подтверждают успешность адаптации экспата. Косвенные индикаторы отображают психоэмоциональное состояние сотрудника и членов мультикультурного коллектива, показателями успешности должны выступать отсутствие чувства дискомфорта у экспата при работе в новой бизнес-среде, низкая вероятность возникновения кросс-культурных конфликтов в мультикультурном коллективе (рисунок 10).

Переход на систему адаптационного управления призван обеспечить повышение конкурентоспособности компаний за счет использования системного подхода к процессам адаптации экспата и усилению сплоченности кросс-культурного коллектива, членом которого должен стать иностранный специалист.

Предложенная адаптационная программа обеспечивает достижение положительного результата в более короткие сроки. А именно, *в исследуемой компании срок адаптации вновь принятого сотрудника сократился на 12 дней, а переведенного сотрудника на 6 дней.*

Таким образом, совокупность авторских теоретико-методических положений и рекомендаций, разработанных в процессе решения поставленных в диссертационном исследовании научных задач, свидетельствуют о том, что цель диссертационного исследования достигнута.

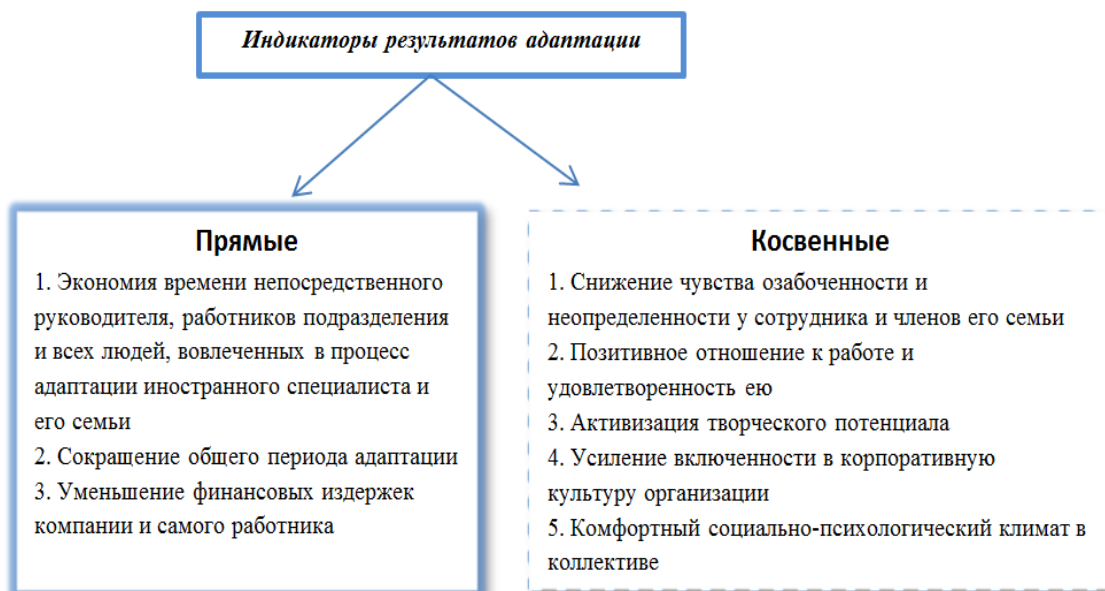


Рисунок 10 - Индикаторы результатов внедрения адаптационного управления по отношению к экспату¹⁶

Полученные результаты апробации разработанных рекомендаций в исследуемой компании являются доказательством успешности предложенной концепции адаптационного управления, как направления развития управления кросс-культурными коллективами международных компаний, а также российскими компаниями, имеющими территориальные подразделения в регионах РФ, отличающихся существенными национальными и культурными различиями кросс-культурных коллективов. Часть рекомендаций и основные идеи являются универсальными и могут быть использованы вне зависимости от культурных особенностей состава рабочей силы и вида деятельности организации.

СПИСОК ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в периодических научных изданиях, рецензируемых ВАК при Минобрнауки России

1. Зенченко Н.П. Привлечение иностранных специалистов на российский рынок в условиях санкций // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – №10 (2). – С. 125-127. – 0,43 п. л.
2. Зенченко Н.П. Совершенствование деятельности компаний по управлению кросс-культурными коллективами // Инновации и Инвестиции. - 2014. - №11. – С. 119-122, с. 313. – 1 п. л.
3. Зенченко Н.П. Оптимизация процессов адаптации иностранных сотрудников // Вестник Российского Государственного Торгово-Экономического Университета. – 2014. – №9 (88). - С. 96-106. – 0,81 п. л.

¹⁶ Разработана автором

Публикации в других научных изданиях

1. Зенченко Н.П. *Leanager* // Двадцать пятые Международные Плехановские чтения: Тезисы докладов на английском языке. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2012. – С. 68-69. – 0,06 п. л.
2. Зенченко Н.П. Конфликт поколений в организации // Двадцать пятые международные плехановские чтения. 10-16 февраля 2012г.: тезисы докладов студентов. – в 2 кн. – Кн. 2. Москва: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2012. – С. 49-51. – 0,1 п. л.
3. Зенченко Н.П. *Cultural Change within the framework of globalization* // III Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, магистрантов и молодых учёных «Теория и практика управления в условиях трансформации глобальной экономики»: Сборник научных статей – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2012. – С. 183 – 185. – 0,18 п. л.
4. Зенченко Н.П. *Involvement of expatriates in international projects and their adaptation on international assignments* // Четвертая Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, магистрантов и молодых учёных «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития»: сборник научных статей – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»: Издательство «Палеотип». - 2013. – С. 355-357. – 0,18 п. л.
5. Зенченко Н.П. Параметры измерения культуры Гирта Хофстеда. Новый, шестой параметр измерения. // Четвертая Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, магистрантов и молодых учёных «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития»: сборник научных статей – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»: Издательство «Палеотип». – 2013. – С.104-106. – 0,15 п. л.
6. Зенченко Н.П. Влияние религиозных аспектов на формирование Российской модели управления // Двадцать седьмые международные плехановские чтения. 6 февраля 2014г.: тезисы докладов аспирантов. – Москва ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова». – 2014. – С. 111-112. – 0,12 п. л.
7. Зенченко Н.П. Культурно-деловая адаптация иностранных специалистов в российских представительствах международных компаний [Электронный ресурс] // Материалы XI Всероссийской студенческой научно-практической конференции (с международным участием) «Первые шаги в науку третьего тысячелетия» - НФ БашГУ – 2015. – С. 697-703. – 0,7 п. л.
8. Зенченко Н.П. *Management strategies of global companies for expatriate selection and development* // Международная научно-практическая конференция «Глобальные вызовы менеджменту: российский запрос на инновационное развитие»: сборник статей / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Масленникова. – М.: Издательство «Палеотип». – 2014. – С. 38-44. – 0,43 п. л.
9. Зенченко Н.П. *Cross-cultural communication: problems and solutions*// Пятая Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, магистрантов и молодых учёных «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития»: сборник научных статей – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»: Издательство «Палеотип». – 2014. – С. 332-334. – 0,13 п. л.