

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

На правах рукописи

ЗЕНЧЕНКО НАТАЛЬЯ ПЕТРОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ В
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Доктор экономических наук, профессор
Масленников В.В.

Москва – 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОЛЛЕКТИВОВ.....	9
1.1. Кросс-культурное взаимодействие как ведущий фактор повышения конкурентоспособности компании	9
1.2. Особенности организации управления кросс-культурными коллективами.....	25
1.3. Современные проблемы управления кросс-культурными коллективами	40
Выводы по 1 главе.....	56
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ К РАБОТЕ В КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ОРГАНИЗАЦИЙ	59
2.1. Исследование особенностей организации работы с иностранными специалистами в современных условиях.....	59
2.2. Анализ организации процессов адаптации иностранного специалиста к условиям российской бизнес-среды.....	68
2.3. Методические рекомендации по диагностике уровня кросс-культурной компетенции специалиста.....	82
Выводы по 2 главе.....	92
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	94
3.1. Концептуальные основы развития управления кросс-культурными коллективами	94
3.2. Методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления	102
3.3. Предложения по оценке эффективности развития управления кросс-культурными коллективами организации.....	120
Выводы по 3 главе.....	131
Заключение	133
Список источников	137
Приложение 1	149
Приложение 2	152

ВВЕДЕНИЕ

В условиях всемирной глобализации, движимой экономическими причинами, рождается новая фаза деловой активности, которая ломает национальные барьеры для оптимизации затрат 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 [45].

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 и определили его цель и задачи.

Целью диссертационного исследования является разработка и обоснование теоретических положений и методических рекомендаций по развитию 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 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.

Методологическую основу исследования составляют теоретические положения 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.

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные труды зарубежных и российских ученых К. Гибсон, К. Ирли, Р. Льюиса, Р. Танг, Г. Триандиса, Ф. Тромпенаарса, Найджела Дж. Холдена, Г. Хофстеде, О.С. Виханского, В.В. Кочеткова, М.Н. Кулапова, С.П. Мясоедова, А.А. Наумова, Л.Ф. Никулина, С.Э. Пивоварова, Л.М. Симоновой и др., посвященные кросс-культурному менеджменту и его развитию; З.К. Авдеевой, В. Глаголева, Д. Мацумото, Т.Н. Персиковой. А.П. Садохина, Ю.В. Таратухиной, Э. Хирша, Э. Холла и др., исследовавших кросс-культурное взаимодействие и коммуникации.

Однако в научной литературе отсутствует единый подход к определению понятия кросс-культурного менеджмента и используемой терминологии. В имеющихся источниках крайне мало представлено научно-обоснованных рекомендаций по управлению деятельностью кросс-культурных коллективов.

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, имеющей российские подразделения. Их использование способствовало достижению научной достоверности и репрезентативности 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:

-исходя из анализа особенностей современного понимания кросс-культурного менеджмента, была доказана роль кросс-культурного взаимодействия, как фактора повышения конкурентоспособности организаций;

- уточнено понятие «кросс-культурный коллектив», что позволило выявить массив проблем, сдерживающих эффективное управление этими объектами;

-разработана методика диагностики кросс-культурной компетентности специалистов, позволяющая на основе построения культурных профилей спрогнозировать уровень результативности их работы в новой бизнес-среде и определить первоочередные задачи для повышения уровня культурной приспособляемости;

-определены концептуальные основы развития управления мультикультурными коллективами, раскрывающие содержание и характеристику процессов групповой динамики с учетом кросс-культурных различий;

-разработаны методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления в организациях, раскрывающие последовательность действий при реализации каждого этапа.

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, являются подтверждением достоверности результатов диссертационного исследования.

Теоретическая и практическая значимость исследования, представленного в диссертации, заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций, позволяющих повысить уровень культурной согласованности в мультикультурных коллективах на основе реализации процесса адаптационного управления.

Выводы и рекомендации, разработанные в диссертации, могут быть использованы менеджерами российских компаний и российских представительств международных компаний при принятии решений о привлечении сотрудников с различной национальной культурой, при определении подходов к построению 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» и другим.

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. 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, реферируемых Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации.

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».

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы из 139 наименований и двух приложений. Текст диссертационной работы изложен на 154 страницах, включая приложения, содержит 23 рисунка и 21 таблицу.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОЛЛЕКТИВОВ

1.1. Кросс-культурное взаимодействие как ведущий фактор повышения конкурентоспособности компании

Глобализация экономики и увеличение масштабов проблем, требующих немедленного решения выдвигает на первое место решение задач грамотного осуществления кросс-культурного взаимодействия. Исследователи Дуприц и Симонс отмечают, что те компании, которые способны использовать многогранный опыт специалистов и менеджеров, относящихся к различным культурам, имеют «более широкий и открытый плацдарм для критического рассмотрения «сложных проблем»» [107].

Данная ситуация усугубляется проблемами, вызванными отрицательным влиянием демографического тренда. На сегодняшний день большой процент экономистов полагают, что в ближайшей перспективе даже при увеличении производительности труда запланированный экономический рост не представляется возможным без значительного привлечения квалифицированных специалистов из-за рубежа. В Российской Федерации к 2025-му ожидается сокращение трудовых ресурсов страны на примерно 19 миллионов [95] На рисунке 1 отображены прирост и убыль по показателям общей численности населения к численности трудоспособного населения за определенные прошедшие и будущие периоды.

Ориентация миграционной политики всех развитых стран на привлечение квалифицированных специалистов объясняется тем, что по существующим оценкам, спрос на них будет постоянно расти. С грамотной реализацией миграционной политики связывают быстрое накопление человеческого капитала и создание новых рабочих мест.

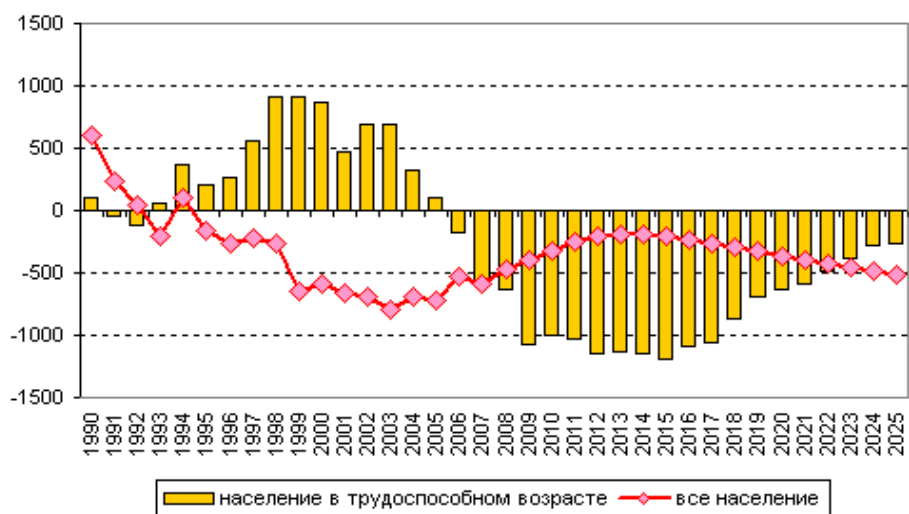


Рисунок 1 – Общая численность населения и численность трудоспособного населения - изменения за 1990-2007 гг. и по прогнозу на 2008-2025 гг.

Для обеспечения поступательного экономического развития требуется введение программ постоянной миграции и привлечение высококвалифицированных работников, в том числе, из развитых стран, обладающих навыками и компетенциями, отвечающими стандартам глобальной экономики.

Можно наблюдать общую тенденцию и сложившуюся практику для многих стран: переход на контрактную систему отношений, децентрализация, ориентация на результат и, главное – инновации в менеджменте персонала, в первую очередь, для поиска талантов и развития их креатива.

На сегодняшний день, практика найма иностранных специалистов и менеджеров для работы в российских компаниях или российских офисах международных компаний является общепринятой и весьма распространенной, а также является одним из способов управления талантами [46, 63, 64]. Для перехода к новой экономике необходимо наличие работников, способных продуцировать интеллектуальный продукт и внедрять инновационные технологии в реальную производственную сферу [21, с.41].

Основной сферой развития, проявления и приложения талантов в середине 90-х годов стал бизнес. Иностранные специалисты, иностранные бренды, политические и экономические модели, глобализация, неприятие границ, технологии, в том числе политтехнологии и технологии вывода капитала и оптимизации налогов, – все эти факторы стали определяющими в процессе развития бизнеса [36]. Тогда же в России и появился термин «экспатриация» – приток рабочей силы из-за рубежа для выполнения работ проектного вида и временного характера.

А самих наемных сотрудников, которые приезжали из-за границы для того, чтобы работать в отечественных компаниях или по приглашению предприятия, которое является филиалом или представительством в России иностранной корпорации, стали называть экспатриантами или экспатами¹ [101]. Недостаток технической компетенции локальных кадров, знакомство сотрудников материнской компании с культурой и накопленным опытом дочерних предприятий, находящихся в других странах, а также дополнительный контроль над деятельностью дочерних предприятий являются возможными причинами для привлечения экспатов.

В подразделениях компании могут работать следующие категории сотрудников:

- HC (home country) или local staff, т.е. местные граждане страны, где функционирует дочернее предприятие;
- expatriates или parent country nationals, т.е. экспаты, представляющие национальность материнской компании;
- third country nationals, cosmopolitan expatriates, т.е. любые другие экспаты из стран, отличающихся от базирования главного офиса компании.

Если в коллективе присутствуют представители всех трех групп, то подобное сочетание называют персонал-микс (personnel-mix).

По данным на конец мая 2014 года на территории Российской Федерации

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

работало более 100 тыс. иностранных специалистов, 40 тыс. из них занимали руководящие должности. За пару десятков лет в стране появилась целая «экспат-индустрия» со своими правилами, инфраструктурой, расценками и другими особенностями. В обиход также вошло английское слово «релокация» (от англ. слова relocation/relocation services), подразумевающее под собой организацию процесса переезда сотрудника из одного города в другой с адаптацией на месте и с дополнительными сервисами. Этот же термин [88] используется и при международном переезде, то есть перемещении сотрудника из одной страны в другую. Происходит взаимовлияние трудовых, управленческих и национальных культур, проявляющееся в обмене опытом, взаимном интересе, а порой и взаимном неприятии [83].

Иностранные специалисты, в основном, приглашаются на руководящие должности в развивающихся компаниях, где перед ними ставятся следующие задачи [3]:

- организация и налаживание бизнес-процессов;
- привнесение новых технологий;
- установление связей с иностранными партнерами;
- привлечение инвесторов;
- применение имеющегося опыта в конкретной области и его передача российским специалистам.

Кроме того, наличие сотрудников-экспатов в штате организации играет роль в улучшении имиджа и повышении ее репутации в бизнес-сообществе, поскольку они являются носителями значительного багажа знаний, передавая накопленный за рубежом и в других регионах опыт, а, следовательно, и информацию о рынках и странах, где представлены компании-конкуренты, а значит, у компании появляются новые возможности.

Экспаты обычно представляют собой «особую касту» в рамках

международных компаний. Это узкий ряд специалистов и менеджеров, которые мобильны по территории всего мира и готовы к релокации в любые регионы в зависимости от потребностей компании. Экспаты, являющиеся профессионалами своего дела и уже имеющие в арсенале опыт работы с множеством менталитетов, культур и локальных специфик, обладают исключительными знаниями и умениями.

При участии иностранных специалистов выстраивается общая корпоративная культура в представительствах международных компаний, происходят коренные изменения в подходах к работе с людьми, развитию нового поколения российских менеджеров как в компании, так и отрасли в целом. В итоге, иностранные менеджеры становятся интегрированной частью российской действительности в области ведения бизнеса [54].

Такие специалисты являются частью кросс-культурного взаимодействия, представляют большую ценность для компании и являются фактором повышения ее конкурентоспособности и развития, как в отдельных регионах, так и за рубежом.

Следствиями усиления межкультурных взаимодействий будут выступать процессы культурной гибридизации, вызванные креолизацией российской культуры («впитывания» ценностей других культур) и транскультурной конвергенцией.

Все это требует изменения технологий управления, поскольку современные механизмы становятся неадекватными сложившимся обстоятельствам. Если пренебрегать культурными различиями, то это зачастую приводит к «непреодолимым проблемам в управлении, дорогостоящим ошибкам и даже к неудачам в делах» [121].

Существуют различные мнения исследователей по данной проблеме: грамотное и корректное отношение к культурным различиям и особенностям может способствовать успехам в экономическом соревновании (Dupriez & Simons [107]; Harris & Moran[115]; Ноеcklin [121]; Вайни (Viney) [137]). Согласно точке зрения Вайни [137], отношение к межкультурным вопросам «является важным, возможно важнейшим элементом делового успеха». Шнайдер и Барсу полагают, что основная

задача — это «не нейтрализовать или контролировать культурные различия, а строить на них свою работу» [62]. Они подчеркивают, что «для этого потребуются содействие кросс-культурному научению и умению работать сообща» [62].

Для работы с культурными особенностями и различиями, которые являются источниками конфликтов, трений и непонимания, необходимы разработка и развитие специальной методологии, нового мировоззрения и умения, раскрывающих содержание таких терминов, как «глобалистское мышление» и «глобалистская грамотность» [62, с.52]. Именно на решение данных задач ориентирован кросс-культурный менеджмент, позволяющий изучить и объяснить культурные различия, присущие представителям различных национальностей, и определить эффективные приемы управления отношениями, возникающими в международных коллективах [56, с.238].

Таким образом, «кросс-культурный менеджмент» относится к процедурам и методам, которые (1) «приглушают отрицательное влияние межкультурных различий на решение управленческих задач и (2) способствуют развитию межкультурной чувствительности, понимаемой как эмпатическая способность создавать «культурно целостные решения» проблем в международном менеджменте» [115].

По мнению Адлера, «кросс-культурный менеджмент исследует поведение людей в организациях, расположенных по всему миру, и учит их работать с коллегами и клиентами. Он описывает организационное поведение в различных странах и культурах; сравнивает его, и, что возможно наиболее важно, стремится понять и улучшить взаимодействие сотрудников, клиентов, поставщиков и партнеров. Таким образом, кросс-культурный менеджмент стремится сделать отечественные приемы управления международными и мультикультурными» [103]. Как область исследования кросс-культурный менеджмент, «прежде всего, имеет целью объяснить влияние культурно-обусловленных переменных на поведение и работу менеджеров» [62, с.54].

Кросс-культурный менеджмент – это управление, осуществляемое на стыке национальных культур. Задачами кросс-культурного менеджмента являются [100]:

- 1) управление деловыми отношениями, возникающими в культурно разнообразной среде, путем реализации толерантного взаимодействия, проведения необходимых коммуникаций, создания условий плодотворного труда и успешного бизнеса при переплетении различных деловых культур;
- 2) регулирование кросс-культурных конфликтов в бизнес-среде;
- 3) развитие кросс-культурной компетентности у персонала компании, в т.ч. линейных менеджеров, специалистов и собственников бизнеса.

Предметом кросс-культурного менеджмента являются отношения, возникающие на стыке национальных и организационных культур, «проблемы межкультурных взаимодействий» [62]. Объектом кросс-культурного менеджмента является деятельность в рамках кросс-культурного взаимодействия.

На внешнем уровне технологии и закономерности кросс-культурного менеджмента проявляются в следующем [13, с.3-11]:

- участие в международном разделении труда (региональная, национальная специфика);
- взаимодействие бизнес-культур при международных контактах (переговоры, внешнеэкономическая деятельность предприятия);
- создание сетей филиалов и представительств в инокультурной среде (международные, межрегиональные, сетевые компании);
- слияния и поглощения.

На внутреннем уровне применение закономерностей и механизмов кросс-культурного менеджмента необходимо при [13, с.3-11]:

- внедрении на предприятии новых технологий и систем хозяйствования;
- реформировании и реструктуризации предприятия;
- управлении поликультурными и полиэтническими коллективами.

Кроме того, закономерности и механизмы кросс-культурного менеджмента активно используются для развития кросс-культурной компетентности сотрудников, в частности, являющейся одним из важнейших элементов для эффективного функционирования современной организации.

История возникновения кросс-культурного менеджмента начинается в 70-х годах прошлого века. Именно тогда, с началом процессов глобализации, в зарубежной литературе появились такие термины как «кросс-культура» и «кросс-культурный менеджмент».

Кросс-культурный менеджмент стал объектом отдельных исследований, проводимых аналитиками и консультантами в сфере управления, а также ученых, занимавшихся вопросами социальной и организационной антропологии. Подобные наблюдения и опыт носили частный или индивидуальный характер, но, тем не менее, стали основой и базой для дальнейших более крупных и системных исследований. В конце 60-х – начале 90-х годов интерес к кросс-культурному менеджменту в странах Европы и США становится по-настоящему высок. Научные исследования становятся более серьезными и систематическими, с привлечением большого количества участников и сбором значительных объёмов информации. Обработка собранных данных проводится с помощью двух основных методов: «сбор фактов посредством наблюдения с последующим их обобщением и анкетирование сотрудников многонациональных корпораций, проводимое в их национальных филиалах, с последующим сравнением результатов» [60, с. 99].

В этот период проводят свои исследования и публикуют их результаты такие авторы, как Г. Хофстеде [118,119], Ф. Тромпенаарс [94], Э.Холл [114], Р. Льюис [53], Э. Хирш [31, 116, 117], Ч. Сноу [130] и другие. Выводы на основе проанализированной информации дают возможность выделить типы деловых культур, их различные параметры и характеристики.

Составляющей национальной культуры является культура ведения бизнеса, деловая культура. К культуре ведения бизнеса, в первую очередь, относятся нормы и

традиции деловой этики, нормативы и правила делового этикета и протокола. Деловая культура, как правило, перенимает нормы, ценности и правила, принятые в национальной культуре. Поэтому даже, несмотря на территориальное единство страны и акцентирование внимания на преобладающей культуре ведения бизнеса, зачастую выделить общую деловую культуру, уникальную и характерную для всех её регионов, крайне сложно.

Российское общество полиэтнично и игнорирование кросс-культурных нюансов в бизнесе крайне нежелательно. Развитие компетенций в области кросс-культурного менеджмента необходимо современным руководителям, т.к. ведение бизнеса в Российской Федерации имеет множество региональных и территориальных особенностей. Кроме того, российская специфика отличается сочетанием многообразия внутригосударственных и внешних культур [14]. Руководители как международного, так и регионального бизнеса должны разбираться в вопросах кросс-культурного менеджмента и коммуникаций, адаптировать процессы компании в зависимости от культурных особенностей страны или региона, а также дополнительно обучать персонал в этом направлении.

В силу этих причин бизнес-среда также стала активно учитывать влияние кросс-культурных исследований, компании стали вводить дополнительные тренинги для сотрудников. Ведущие школы бизнеса включили в программы обязательные курсы по кросс-культурному менеджменту. Ведущие мировые ассоциации, связанные с бизнес-образованием, и отдельные исследователи (например, К. Ирли и К. Гибсон [92], Р. Танг [135,136]) фокусируются на изучении кросс-культурного менеджмента, как основной и важнейшей составляющей в образовании менеджера в эпоху глобализации.

В России интерес к новому фактору, оказывающему влияние на бизнес, был проявлен значительно позже, к концу 90-х гг. При Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации появились курсы по кросс-культурному менеджменту. Однако масштаб российских исследований данной области остается

ограниченным, чаще всего они ориентированы на зарубежные исследования с небольшими включениями дополнительных материалов, касающихся особенностей российской действительности. С.П. Мясоедов [58, 60] отмечает, что список русскоязычных научных и учебных изданий по кросс-культурному менеджменту на рубеже 20-21 вв. не превышал десятка наименований, и данные источники включают в себя не только книги, но и учитывают разделы в монографиях и учебниках.

На сегодняшний день, кросс-культурный менеджмент, по-прежнему, является достаточно новой и малоисследованной в отечественной литературе областью. Среди авторов, занимающихся кросс-культурными исследованиями и внесших значительную часть в изучение кросс-культурных отношений в России, – О.С. Виханский, В.В. Кочетков, С.П. Мясоедов [58, 59], А.А. Наумов, С.Э. Пивоваров [69,70], А.П. Садохин [76, 77, 78,79], П.Н. Шихирев [99] и другие.

В современных условиях, по мнению Н. Холдена, «центральная задача кросс-культурного менеджмента — содействие согласованности действий в работе и обучении при контактах, в которых знания, ценности и опыт включаются в совместную мультикультурную деятельность» [62, с.70].

Условия глобализации привели к тому, что субъекты (индивиды, группы, организации), относящиеся к различным культурам, вынуждены постоянно взаимодействовать друг с другом, обмениваясь информацией, знаниями и опытом. Эффективное кросс-культурное взаимодействие [10] – это пересечение разных культур, требующее понимания и уважения самобытной культуры народов, жизненных ценностей, осознания необходимости взаимопонимания между людьми, осознания не только прав, но и обязанностей в отношении общественных и социальных контактов.

В процессе глобализации, как полагают ученые [82], кросс-культурное взаимодействие постепенно формирует единое социокультурное пространство, в котором возможно полноценное существование и развитие представителей различных культур. Хеклин Л. подчеркивает: «чтобы рассматривать культурные

различия в качестве инструмента экономического соревнования, необходимо по-новому взглянуть на влияние культурных различий... в культуре не стоит видеть только препятствие в современном бизнесе. Она может обеспечивать заметные преимущества и выигрыш у конкурентов» [121].

С точки зрения ведения бизнеса, кросс-культурное взаимодействие выступает основой создания дополнительных конкурентных преимуществ компании.

Основываясь на том, что конкурентные преимущества – это характеристики или особенности фирмы, которые обеспечивают компании превосходство над прямыми конкурентами, уточним, что такие характеристики или свойства, в первую очередь, определяются ресурсами компании, начиная от осязаемых активов, физических и финансовых, и заканчивая неосязаемыми активами в виде имиджа, технологий ноу-хау и человеческого капитала [82]. Поскольку любое превосходство над конкурентом является относительным, нужно также понимать, каким образом отбирались конкуренты, учитывался ли масштаб предприятий, их территориальные особенности, учитывались ли смежные сегменты деятельности и т.п.

Преимущества международных компаний объясняются рядом следующих факторов [60, с.86]:

- 1) возможность использования финансовых ресурсов из многих источников, включая головные компании, физические и юридические лица принимающих стран, займы финансовых институтов принимающих стран и третьих государств;
- 2) владение природными ресурсами, капиталом и информацией о научно-технических достижениях в разных странах;
- 3) географическое положение предприятий с использованием выгод от объемов внутреннего рынка принимающих стран, цены и квалификации, рабочей силы, доступности природных ресурсов, и либеральной нормативной правовой базы;
- 4) возможность обладать сведениями о конъюнктуре мировых товарных, валютных и финансовых рынков.

Как показывает практика, «превосходство международных компаний над национальными фирмами проявляется, в первую очередь, в высокотехнологичных отраслях» [60, с.92].

В последнее время радикально меняется характер конкуренции, эти изменения приводят к тому, что поведение участников конкурентной борьбы становится более агрессивным, возникают новые конкурентные ситуации, которые соответствуют реалиям мирохозяйственного развития, характеризуются многоаспектностью интересов конкурирующих сторон и отличаются высоким динамизмом и скоростью развития. В специальной литературе такое явление характеризуют как гиперконкуренция.

Компании находятся в постоянном поиске новых конкурентных преимуществ с целью опережения соперников по всевозможным показателям деятельности. Для того чтобы выявить преимущества, компании важно правильно определить условия конкурентной борьбы на том или ином рынке, оценивая риски, поскольку покупатели имеют разные ожидания, предпочтения и особенности. Конкуренция может быть мультинациональной и глобальной [60, с.83-84]. При мультинациональной конкуренции соперники находятся в борьбе за лидерство на рынках разных стран. Стратегии, которые были разработаны и апробированы для конкретной страны, а также конкурентные преимущества, достигнутые в рамках этой страны, не выходят за ее рамки и не распространяются на любые другие страны, в которых работает организация.

При глобальной конкуренции компания способна укрепить свои позиции путем осуществления деловых операций во всем мире. Конкурентные преимущества, которые были достигнуты на внутреннем рынке, «дополняются и обогащаются преимуществами, создаваемыми в других странах (размещение предприятий в странах с низким уровнем оплаты труда, передача опыта и навыков ведения бизнеса из одной страны в другую, обслуживание мультинациональных клиентов, высокая репутация торговой марки)» [60]. Однако достичь высоких

результатов компания может лишь на основе «гармонизации культурного разнообразия» [62, с.328], т.е. грамотного управления кросс-культурными коллективами.

Термин «кросс-культурный коллектив» можно охарактеризовать как группу людей, являющихся носителями разных культур и занимающихся совместной трудовой деятельностью в рамках какой-либо организации. Также, внутри кросс-культурных коллективов могут быть специально созданы кросс-культурные (мультикультурные) команды, ориентированные на выполнение определенных задач организации, участники которых являются представителями различных национальных культур [130].

Культурные особенности кросс-культурных коллективов могут, с одной стороны, способствовать повышению эффективности работы, а с другой стороны, препятствовать этому повышению. Следовательно, рассмотрение национальных культур как источников новых знаний и особое внимание к культурному многообразию членов коллектива способны выявить те самые конкурентные преимущества.

Многие исследователи [124], обращая внимание на коллективы, которые состоят из представителей различных культур, аргументируют, что разнообразие персонала, его многокультурная природа может повысить результативность работы команды, а, следовательно, и эффективность работы самой организации.

К. Ирли и К. Гибсон [108] определяют кросс-культурный коллектив (мультикультурную команду) как совокупность двух или более индивидуумов, представляющих различные культуры, которые прямо или косвенно взаимодействуют друг с другом для достижения общей цели.

Очевидным является тот факт, что люди имеют различные склонности и способности в области кросс-культурных коммуникаций. Однако результаты исследований показывают, что уровень кросс-культурной компетентности зачастую полностью определяется принадлежностью людей к той или иной культуре. Таким

образом, уровень кросс-культурной компетентности членов кросс-культурных коллективов влияет на эффективность работы таких коллективов.

Ч. Сноу [130] считает, что кросс-культурные коллективы и мультикультурные команды в отличие от монокультурных коллективов имеют ряд различий между представителями коллектива в языке, стиле межличностного взаимодействия и во многих других сферах. Подобные различия, с одной стороны, могут помогать в установлении баланса, с присущим ему чувством сплоченности и единства всего коллектива, или же дисбаланса, с элементами субгруппового доминирования, дискриминации и т.п. Установление баланса или дисбаланса полностью зависит от того, как подобным коллективом управляют.

Международные компании или же компании, которые только 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. 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.

Члены кросс-культурных коллективов и команд при взаимодействии друг с другом формируют свою внутреннюю культуру. Если для монокультур типична идентичность и стандартное поведение в рамках одной культуры, то при смешении

культур развивается новая культура, где существуют свои собственные правила, ожидания и стандарты, компромиссные для всех участников кросс-культурного коллектива.

У эффективных мультикультурных команд сильная «гибридная культура» [108], то есть совокупность последовательных правил и действий, ожиданий, а также собственное восприятие членами команды того, как индивиды внутри команды развиваются, обмениваются опытом и действуют в результате взаимного общения. Общность ожиданий участников команды обеспечивает эффективную коммуникацию и, следовательно, эффективную работу. Сплоченные команды быстрее реагируют на изменения и проблемы, более гибки, и, как следствие, более эффективны.

Индивидуальные навыки общения членов команды помогают установить связь внутри команды и сплотить членов команды в единую и эффективную рабочую единицу. «Гибридная культура» создается на основе способностей коллектива генерировать и закреплять 4 основные характеристики, которые были обозначены Ч. Сноу [130]:

1. Цели. Определение общей цели повышает степень приверженности членов команды, а также облегчает понимание ими своих задач и навыков, необходимых для их решения.

2. Ролевые ожидания. Члены кросс-культурного коллектива или команды должны быть осведомлены о ролевых ожиданиях и обязанностях во избежание межличностных конфликтов. Если члены команды имеют четкое представление о распределении ролей внутри команды, то вероятность внутригруппового конфликта снижается в разы. Если же конфликты все же случаются, ролевая структура дает конструктивную основу для их разрешения.

3. Четкость правил и социальное взаимодействие. Члены команды должны четко понимать правила общения, пути разрешения конфликтов, обоснования распределения ресурсов и наград внутри команды. Правила, которые принимаются и

исполняются членами команды – это ключевые проводники в разрешении рабочих и иных вопросов.

4. Мониторинг и отчетность. Члены кросс-культурных коллективов иногда могут быть разбросаны географически и по часовым поясам, поэтому необходима чёткая координация их работы.

Работа кросс-культурных групп, создание внутренних культур в рамках таких коллективов обогащают их участников новым опытом, способствуют повышению работоспособности и уровню доверия к членам коллектива, повысившимся в результате выработки общего понимания. Развитие уникального командного духа помогает и способствует повышению эффективности работы кросс-культурных коллективов и организации, в целом.

Работа кросс-культурных коллективов в организациях является одним из основных вопросов, которыми занимаются исследователи, изучающие влияние культурного многообразия на эффективность работы организации. Понимание того, как управлять эффективностью работы культурно разнообразных команд, является одной из ключевых проблем современных организационных исследований и помогает снизить риски, связанные с выходом на глобальный рынок и эффективной деятельности на нем, помогает улучшить взаимопонимание между представителями различных культур и добиться наилучших результатов.

В диссертационном исследовании будут рассмотрены кросс-культурные коллективы с участием иностранных специалистов и менеджеров, которые, по нашему мнению, 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.

По нашему мнению, при успешном соблюдении вышеперечисленных условий при создании и функционировании кросс-культурных коллективов создается синергетический эффект, то есть возрастание эффективности деятельности вследствие объединения отдельных частей – сотрудников, представителей разных культур, в единую систему – кросс-культурный коллектив. Источником синергического эффекта деятельности кросс-культурных коллективов выступает возникновение и усиление культурной синергии. По мнению Адлера, «такая модель взаимодействия признает наличие сходств и различий между национальными культурами, представленными в компании» [103]. Культурная синергия базируется на создании «эффективной производственной атмосферы, основанной на соединении для общего блага различных представлений о мире, опыта и знаний, за счет превращения межкультурных различий в источники преимуществ» [57].

1.2. Особенности организации управления кросс-культурными коллективами

На сегодняшний день, глобализационные процессы охватывают всевозможные сферы жизнедеятельности. Снижаются барьеры в области международной торговли, создаётся больше возможностей для движения иностранных инвестиций, активно развиваются информационные и коммуникационные технологии. Все это способствует повышению мобильности финансов, людей, товаров.

Технический прогресс, масштабные политические и экономические изменения создают условия, в которых современный мир должен решать глобальные проблемы выживания и другие возникающие общемировые задачи. В подобных условиях для своевременного и эффективного разрешения данных задач создаются масштабные коммуникационные сети. Для кросс-культурной коммуникации актуальны следующие явления, возникшие или изменившиеся вследствие глобализации: увеличение миграции людей, культурный обмен опытом и дальнейшее заимствование тех или иных ценностей и лучших практик, расширение контактов.

Возможности кросс-культурной коммуникации также расширяются посредством модернизации технических достижений – появляются новые и совершенствуются старые транспортные средства, активно внедряются и используются новые формы и виды коммуникации. В результате культуры становятся более доступными для изучения, повышается уровень культурной миграции и мобильности, появляются новые возможности для построения отношений с другими национальностями. Тем самым, обогащается собственная культура благодаря новым знакомствам с людьми и изучению истории, традиционных и современных жизненных укладов различных народов.

Современный мир крайне динамичен и активен, исключать кросс-культурное взаимодействие из его основ не представляется возможным, оно стало нормой и необходимостью. Однако, новые явления имеют и свои проблемы, и трудности реализации. Низкий уровень культурной грамотности является барьером для эффективности кросс-культурного взаимодействия, который проявляется в различных конфликтах и недопониманиях на почве разнообразия культур. Последствия низкой культурной грамотности проявляются во многих аспектах повседневной жизни: неудачи на переговорах между государствами, этнические междоусобицы и войны, сложности ведения бизнеса с иностранными деловыми партнерами. Зависимость общества от взаимопонимания и согласованности действий людей, которые принадлежат к разнообразным культурам, становится всё

более актуальной.

Исследования культурных различий стран и их влияния на межличностные коммуникации, стиль делового общения и систему управления осуществляются с помощью различных методов и подходов.

В начале 60-70-х гг. XX века представители научной среды и бизнесмены, а также государственные чиновники, работающие в сфере международных отношений, стали приходить к общему пониманию необходимости изучения кросс-культурных отношений и выделили культуру, как главный фактор, лежащий в основе межэтнических различий.

Вполне логичным стало появление всевозможных исследований о кросс-культурных коммуникациях, которые определяли особенности, сходства, различия культур, их точки соприкосновения или культурные универсалии. За десятилетия изучения вопросов культурных особенностей различных стран были выработаны некоторые общепринятые параметры культур, те аспекты, которые легли в основу большинства научных исследований. К таким параметрам относятся понятия отношения в обществе ко времени и пространству, к природе, к социальному неравенству, к положению мужчин и женщин в обществе и пр. Наиболее значительные по методологическому вкладу модели анализа культурных особенностей стран представлены в работах Э. Холла [113], Г. Хофстеде [118, 119], Ф. Тромпенаарса [94, 134], К. Клакхона [59], Р. Льюиса [53]. Таблицы 1, 2 отображают основные элементы ключевых исследователей кросс-культурных коммуникаций.

Отношение ко времени является важнейшим параметром любой культуры: векторное или спиральное восприятие времени, пунктуальность, ценность времени влияет на планирование и организацию деятельности работников. По данному параметру, культуры делятся на монохронные и полихронные (Э. Холл [113]), моноактивные, полиактивные и реактивные (Р. Льюис [53]).

Таблица 1 –Использование культурных параметров в кросс-культурных исследованиях

Параметр культуры	Модели анализа культурных особенностей				
	Э.Холла	Г. Хофстеде	Ф. Тромпенаарса	К.Клакхона	Р. Льюиса
1.Время; 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		+			

Не менее важной для характеристики культур, по мнению Ф. Тромпенаарса и К.Клакхона [94, 134], является параметр «временная перспектива»: ориентация на прошлое, настоящее или будущее. Представители культур, ориентированных на прошлое или настоящее отдают предпочтение краткосрочным проектам, приносящим гарантированный доход, в то время как представители культур, ориентированных на будущее, отличаются стратегической направленностью.

Одной из важнейших особенностей коммуникаций является контекстность, которую в своих исследованиях выявил Э.Холл [113]. В кросс-культурном менеджменте «контекст» - характеристики способов передачи информации и общения между людьми. Каждая культура характеризуется своими правилами «чтения контекста», чем их больше, тем сложнее представителям других культур понять и оценить действия партнера. По данному параметру культуры делятся на высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные [58, с.121].

В соответствии с параметром «универсализм/партикуляризм» культуры Ф. Тромпенаарс [94] разделил все культуры на универсалистские - законопослушные, представители которой являются сторонниками соблюдения законов, принятых в обществе и «ориентированы на сделку»; и культуры, «ориентированные на взаимоотношения» – партикуляристские культуры, для представителей которых наиболее важны взаимоотношения между людьми.

По параметру «достижение/ происхождение» выделяют «культуру достижения», когда статус члена общества определяется его личными успехами и «культуру происхождения», в которой статус человека определяется его принадлежностью к той или иной социальной группе.

Параметр «индивидуализм /коллективизм», используемый в исследованиях Ф. Тромпенаарса и Г. Хофстеде, характеризует отношение сотрудника к обществу и другим его членам. В культурах индивидуалистического типа люди действуют, в первую очередь, исходя из личных интересов, в то время, как в коллективистских культурах действия людей базируются на восприятии себя, как части социальной группы.

Параметр «эмоциональность» позволяет разделить культуры на эмоционально экспрессивные и эмоционально сдержанные, представители первого типа культуры не склонны сдерживать эмоции при общении, в культурах второго типа эмоции следует контролировать.

Параметр «специфичность/диффузионность» характеризует культуры по отношению к личному и общественному пространству. Представители диффузионной культуры, в отличие от специфичной культуры спокойно относятся к доступу в свое личное пространство других лиц.

По мнению Ф. Тромпенаарса [94], отношение к окружающей среде можно определить через степень контроля (культуры внешне управляемые и внутренне управляемые). Для культур первого типа характерно убеждение, что существует возможность контроля над результатами их деятельности и управления внутренними

ресурсами, в то время, представители второго типа культур склонны приспосабливаться к изменениям внешней среды, в силу невозможности изменения хода событий.

С позиции «отношения к природе», по мнению К. Клакхона и Ф. Стродтбека [58], возможно культуры разделить с позиции ключевой ценности: господство над природой, гармония с природой или подчинение природе.

С позиции параметра «направление активности», представителей культур можно отнести к «культуре существования», в основе которой лежит внутренняя мотивация; «культуре становления» - мотивация заключается в развитии, которое, однако, может не цениться другими членами общества; «культуре делания», основанной на внешней мотивации, когда деятельность одобряется другими членами группы (общества).

Следует отметить, что параметр, выделенный К. Клакхоном и Ф. Стродтбеком для исследования культур, - отношения между людьми, перекликается с параметром «индивидуализм/коллективизм». Однако в отличие от Г. Хофстеде, исследователи выделяют три типа культур по данному параметру: иерархические, основанные на иерархических принципах; равноправные, в основе которых лежит консенсус; индивидуалистические - ориентированные на отдельного индивида или группу.

Параметр «дистанция власти» характеризует культуру по отношению к неравенству в распределении власти. Для культур с высокой дистанцией власти существует терпимость к авторитарному стилю, ценятся статус и должность. В культурах с низкой дистанцией власти иерархия не воспринимается, как единственный и основной принцип организационного построения, руководитель обычно тяготеет к демократическому стилю.

Деление культур на фемининные (женственные) и маскулинные (мужественные) происходит по соотношению в обществе мужских и женских ценностей. Для женских культур характерны стремление к гармоничным отношениям, склонность к компромиссам, длительный процесс принятия решений, в

то время, как для мужественных культур наиболее важным являются получение результатов деятельности, денежный достаток и материальное благополучие.

Толерантность общества к неопределенности и неоднозначности положена в основу деления по параметру «избегание неопределенности». Для культур с высоким уровнем избегания неопределенности характерны действия, направленные на снижение степени риска за счет введения правил и процедур. Представители культур с низким уровнем избегания неопределенности достаточно спокойно относятся к появлению риска и будущей неопределенности, для них характерно рамочное заключение договоренностей, которое в любой момент времени может быть подвергнута корректировке.

Интересен тот факт, что в российской литературе и интернет-источниках на сегодняшний день невозможно обнаружить ни одного упоминания о том, что в 2010 году Г. Хофстедом был введен и добавлен новый, шестой параметр измерения культуры, который также немаловажен при ведении бизнеса и изучении культуры той или иной страны.

Шестое измерение называется *Indulgence versus Restraint (IVR)* [96], в переводе означающее Терпимость против Сдержанности. Терпимость означает тот факт, что в обществе можно относительно свободно удовлетворять основные потребности человека в наслаждении жизнью и веселье. По словам самого Хофстеда, это параметр показывает отношение человека к счастью, то, насколько свободно он может выражать свои эмоции, мысли.

В странах с низким уровнем терпимости (следовательно, высоким уровнем сдержанности), свобода ограничена жесткими социальными нормами, которые приняты в обществе, здесь существует высокий уровень контроля над своей жизнью, эмоциями и чувствами. Хофстеде отмечает, что жители этих стран не считают себя ограниченными по данному параметру или же несвободными, просто для них подобная свобода выражения не настолько важна.

Таблица 2 – Классификация культур по культурным параметрам

<i>Автор</i>	Отношение ко времени		
<i>Э. Холл</i>	монохронные		полихронные
<i>Р. Льюис</i>	моноактивные	реактивные	полиактивные
<i>Ф. Тромпенаарс</i>	последовательные		синхронные
Временная перспектива			
<i>Ф. Тромпенаарс;</i> <i>К.Клакхон,</i> <i>Ф. Стродтбек</i>	ориентация на прошлое	ориентация на настоящее	ориентация на будущее
Отношение к контексту			
<i>Э.Холл</i>	низкоконтекстуальные		высококонтекстуальные
Универсализм/партикуляризм			
<i>Ф. Тромпенаарс</i>	универсалистская		партикуляристская
Достижение/происхождение			
<i>Ф. Тромпенаарс</i>	достижения		происхождения
Индивидуализм/коллективизм			
<i>Ф. Тромпенаарс;</i> <i>Г. Хофстеде</i>	индивидуалистская		коллективистская
Отношения между людьми			
<i>К.Клакхон,</i> <i>Ф. Стродтбек</i>	иерархическая – культура подчинения	индивидуалистская- культура автономности	коллективистская – культура сотрудничества
Эмоциональность/нейтральность			
<i>Ф. Тромпенаарс</i>	эмоционально экспрессивные		эмоционально сдержанные (нейтральные)
Специфичность/диффузионность			
<i>Ф. Тромпенаарс</i>	специфичная		диффузионная
Отношение к окружающей среде			
<i>Ф. Тромпенаарс</i>	внешне управляемые		внутренне управляемые
Отношение к природе			
<i>К.Клакхон,</i> <i>Ф. Стродтбек</i>	культура господства над природой	культура гармонии с природой	культура подчинения природе
Направление активности			
<i>К.Клакхон,</i> <i>Ф. Стродтбек</i>	культура существования	культура становления	культура делания
Дистанция власти			
<i>Г. Хофстеде</i>	культура с низкой дистанцией власти		культура с высокой дистанцией власти
Мужественность/женственность			
<i>Г. Хофстеде</i>	маскулинные культуры		фемининные культуры
Избегание неопределенности			
<i>Г. Хофстеде</i>	культуры с сильным избеганием неопределенности		культуры со слабым избеганием неопределенности

Для построения адекватной системы управления кросс-культурными коллективами необходимо учитывать особенности того или иного типа национальных культур представителями которой являются члены группы (таблица 3). В культурах с различными показателями культурных параметров наблюдаются различные подходы к организации работы и построению систем управления.

Например, для культур с низкой дистанцией власти характерно стремление к горизонтальным структурам управления и уменьшению уровней иерархии, взаимоотношения между сотрудниками строятся на принципе партнерства, характерно делегирование полномочий; представители культур с большой дистанцией власти рассчитывают на получение четких инструкций при выполнении заданий, организационные структуры управления иерархические.

Для культур, с высоким уровнем коллективизма важно установление доверительных взаимоотношений, характерна групповая форма выполнения работ и мотивации.

Представители культуры с низкой степенью избегания неопределенности отрицательно относятся к формализации и стандартизации процедур выполнения работ, для них важна свобода выбора при выполнении заданий, в то время, как в культурах с высоким уровнем избегания неопределенности, сотрудник строго соблюдает большое число правил, и организации характеризуются высоким уровнем формализации и стандартизации управления.

Учет отношения ко времени и временной перспективе необходим при разработке функции планирования, а адекватную систему мотивации нельзя построить без учета параметров «направление активности», «мужественности/женственности».

Таблица 3 – Влияние культурных параметров на функции системы управления

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 коллективов, по-разному воспринимают ситуации, с которыми им приходится сталкиваться в процессе работы, также различны мотивы, стимулы, нормы, правила, традиции и особенности коммуникации каждого участника.

Создание единства группы является долгим и сложным процессом, ведь мнение и культурная особенность каждого участника могут стать серьезным препятствием к успешному становлению и дальнейшему успеху группы. Кроме

этого нельзя забывать, что каждый участник мультикультурного коллектива не только является носителем ценностей определенной национальной деловой культуры, но и обладает индивидуальными характеристиками личности. Нельзя не согласиться с мнением Н. Холдена, что «во многих случаях национальная принадлежность сама по себе не позволяет судить о культурных особенностях: каждый конкретный человек сложен и имеет индивидуальный профиль различных культурных составляющих» [122, с.50].

Многочисленные исследования в сфере управления кросс-культурными коллективами убедительно доказывают, что «сложности возникают в общении представителей различных культур из-за национальных особенностей их коммуникативного поведения, которое определяется как поведение, вербальное и невербальное, народа, личности, группы лиц в процессе общения, регулируемое нормами и традициями общения данного социума» [22, с.159]. Последствия таких различий отражаются в более низких показателях эффективности работы команды, так как происходит нарушение социального единства. В процессе управления мультикультурными 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.

Можно выделить 5 наиболее типичных проблем, возникающих в связи с этим:

- 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.

Так же, как и участники кросс-культурных коллективов, руководители, лидеры таких коллективов и команд могут по-разному видеть способы решения

данных проблем в зависимости от их культурной принадлежности. У каждого менеджера будет свой подход, стратегия, оценка риска, слабых и сильных сторон группы.

В практике работы с кросс-культурными коллективами большое внимание уделяется повышению знаний в области кросс-культурной коммуникации. Для этого необходимо помогать формировать и развивать знания, умения и навыки у её участников в целях повышения эффективности кросс-культурной коммуникации. Важным становится наличие кросс-культурной компетентности, которая подразумевает способности грамотно оценивать те или иные факторы, обусловленные культурой и их влияние на мышление, действия и восприятие. Менеджер, обладающий кросс-культурной компетентностью, способен понимать, ценить и уважать элементы других культур, уметь учитывать эти особенности в рамках кросс-культурных взаимоотношений. Наличие кросс-культурной компетентности 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. Кристофер Ирли [108] понимает кросс-культурную компетентность как индивидуальную способность адаптироваться в новой культурной среде.

Способности членов команды и менеджеров к усвоению новой культурной информации или же наличие кросс-культурной коммуникационной компетентности – важнейший из навыков, который помогает справляться с проблемами, возникающими в процессе работы с кросс-культурными коллективами.

Если участник команды компетентен в сфере кросс-культурного взаимодействия, то ему предоставляется больше возможностей для установки доброжелательных и эффективных связей с иностранными клиентами или коллегами, т.к. необходимые знания в области кросс-культурной коммуникации

создают более полное и открытое общение на вербальном и невербальном уровне.

Кросс-культурная компетентность повышает вероятность достижения высокой эффективности работы кросс-культурных коллективов, так как представители коллектива с большей легкостью могут общаться, выражать свои мысли и понимать своих коллег. Кроме того, упрощается процесс принятия решений, и улучшаются способности менеджеров к решению проблем на глобальном уровне.

Основными аспектами, определяющими компетентность в сфере кросс-культурных коммуникаций, можно отнести когнитивный, мотивационный и поведенческий аспекты. Участники кросс-культурных коллективов должны знать не только язык и культуру, но и поведенческие навыки, такие как толерантность, харизма, иметь управленческие способности.

Когнитивный аспект подразумевает способности индивида обрабатывать полученную информацию. Человек с высоким уровнем кросс-культурной компетентности должен не только усваивать полученную информацию, но и экстраполировать ее на потенциальные ситуации, которые могут возникнуть в реальной жизни, понимать, где и для чего эта информация может быть полезной.

Мотивационный аспект тесно связан с самооценкой индивидов и осознанием своей эффективности в работе. Если мотивация слаба, то и уровень адаптации в мультикультурной среде будет низким.

Поведенческий аспект заключается в том, что адаптация означает не просто получение знаний о том, что и как делать в кросс-культурном коллективе, но и владение определенными средствами для продолжения борьбы, набором определенных поведенческих моделей – своеобразных откликов на определенные ситуации. Необходимо иметь способность к адаптации своего поведения к конкретным ситуациям, его корректировке относительно конкретного культурного аспекта.

Таким, образом, успех работы кросс-культурного коллектива зависит от

того, насколько слаженно работают члены команды, и насколько эффективно кросс-культурная коммуникационная компетентность влияет на преодоление имеющихся трудностей.

Менеджеры, привлеченные к управлению мультикультурными командами, могут направить их развитие на четкое распределение ролей и обязанностей, нанимая тех специалистов, которые смогут выступать как в роли лидера, так и в роли исполнителя, при этом менеджеры должны проводить постоянный мониторинг работы команды и взаимоотношений между ее членами, упреждая возможные конфликты, а также устраняя сложности, которые могут воспрепятствовать выработке гибридной культуры.

Кросс-культурная компетентность дает, как минимум, два преимущества. Во-первых, помогает членам команды понять поведение самой команды, и, во-вторых, помогает настойчиво добиваться цели, несмотря на трудности, обусловленные взаимодействием с другими культурами и субкультурами. Помимо общекультурных норм, существуют еще правила и нормы, которые вырабатываются самой командой для управления своей деятельностью. Человек, обладающий кросс-культурной компетентностью, способен устанавливать и определять эти нормы, следовать им для достижения общей цели.

Если говорить о составе кросс-культурных коллективов, то, следует отметить, что желательно, но совершенно необязательно, чтобы все члены кросс-культурных команд обладали высоким уровнем кросс-культурной компетентности или имели некоторые из компетенций. Однако в команде, как минимум, один человек должен обладать высоким уровнем кросс-культурной компетентности для выработки эффективных и правильных решений и, как минимум, еще один, который смог бы его поддержать в групповых обсуждениях.

Недостаток знаний в области кросс-культурного менеджмента, игнорирование кросс-культурных особенностей может негативным образом сказаться на принятии решений, подготовительные процессы к бизнес-встречам,

проведение кросс-культурных неформальных и официальных мероприятий, определении стратегии и тактики проведения деловых переговоров. Следовательно, если члены кросс-культурной команды могут корректно воспринимать вербальные и невербальные сообщения, гибко подстраивать свое поведение под ожидания других участников отличной культуры, то повышается эффективность кросс-культурной коммуникации. Достижение компромисса между особенностями участвующих культур и определении культурных универсалий являются залогом взаимопонимания и успешного кросс-культурного взаимодействия.

Теория культуролога Э. Хирша также представляет особый интерес в рамках изучения кросс-культурного взаимодействия. В данной теории рассматриваются различия национальных культур по способу восприятия контекста с точки зрения культурной грамотности [31, 116, 117].

Исследователь изучал проблему понижения уровня грамотности в Америке в 80-е годы XX века. Его выводом стало утверждение о том, что грамотность, в том числе культурная, базируется на знании особой информации, которую разделяют все члены команды или общества.

Успешность коммуникации зависит от восприятия информации ее участниками, а именно воспринимается и интерпретируется ли она одинаково, равнозначно ли участники понимают априори общеизвестную заложенную в контексте информацию, которая не высказывается буквально. В основе теории о культурной грамотности лежит именно эта идея. Предполагается, что для эффективной коммуникации между представителями различных культур и носителей языков необходимо иметь фундамент общих знаний.

Фундаментом для коммуникации могут служить и другие фоновые знания, разделяемые участниками, например, исторические факты, герои страны, обычаи и традиции, фольклор, религиозные ритуалы и многое другое. Информация, о которой идет речь, зависит в значительной степени не просто от широкого

кругозора, но, прежде всего, от общих знаний, составляющих специфичный феномен культурной грамотности.

Кодирование и шифрование информации – это также неотъемлемые элементы коммуникации, которые используются при общении в рамках той или иной культуры, поэтому участникам процесса коммуникации, вступающим в кросс-культурное взаимодействие, важно учитывать и такие детали. Ведь изучение подобной конкретики значительно снижает вероятность возникновения непонимания по причине неверной интерпретации передаваемого сообщения и помогает в достижении результативности и эффективности переговоров.

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, что рассмотрение фундаментальных теоретических подходов, основанных на кросс-культурных исследованиях, способствует осознанию существования различий между деловыми культурами в современном бизнесе и, как следствие, позволяет определить основные стратегии построения эффективного межкультурного делового взаимодействия.

1.3. Современные проблемы управления кросс-культурными коллективами

Межкультурное взаимодействие находится под влиянием целого ряда факторов, без учета которых управление мультикультурными коллективами становится не эффективным. Наибольшее влияние оказывают внешние факторы, к которым относятся экономическая и политическая стабильность принимающей страны, отношение к ней в мире.

Одним из актуальных примеров подобного взаимовлияния является сегодняшняя ситуация в России, при которой страна несёт на себе бремя политических и экономических санкций в связи с событиями в Крыму и на востоке Украины, главным образом, со стороны Европейского Союза и США.

Содержание санкций представляет собой меры, включающие в себя замораживание активов и введение визовых ограничений для лиц, включённых в

специальные списки, а также запрет компаниям стран, наложивших санкции, поддерживать деловые отношения с лицами и организациями, включёнными в списки [26, 89], наблюдается рост инфляции, отток капиталов [32]. В связи с введёнными санкциями и понижением репутации России в глазах большого количества стран мира, во многих компаниях стало наблюдаться повышение текучести иностранной рабочей силы, сотрудников-экспатов.

Несмотря на то, что службы управления персоналом и топ-менеджмент крупных международных корпораций сумели быстро среагировать на объявленные санкции, «перебросив» сотрудников, попавших под санкции, на другие проекты, резко «заморозить» или переиграть планируемые переводы [32], перед руководством многих фирм встали задачи по привлечению нового контингента экспатов, и, следовательно, перестройке адаптационного управления, которое было ориентировано на выходцев из Европейского Союза, США и Канады. Ведь именно представители Великобритании, Нидерландов, США, Канады и Франции составляют 72% экспатов, работающих в России, и только 28% являются представителями других стран [30].

Западно-ориентированные адаптационные программы не могут быть использованы для иностранных специалистов, представляющих, например, новые культуры стран Азии или Латинской Америки. Именно поэтому компаниям, заинтересованным в привлечении иностранных специалистов, следует пересмотреть программы адаптации, разработанные для экспатов и членов их семей.

Даже в крупных международных компаниях, имеющих общие принципы управления и глобальные стратегии, возникла необходимость проводить дополнительные тренинги и сессии для вновь прибывших иностранных сотрудников, направленные на получение информации о политических, экономических, социальных и культурных особенностях страны.

Говоря об экспатах, следует акцентировать внимание, что многие из них не

планируют покинуть Россию даже в сложный для страны период. Исследования показывают, что сейчас на российском рынке преобладают иностранные сотрудники – утилитаристы, цель которых вполне прагматична, а именно, быстрое продвижение по карьерной лестнице и хорошая компенсация. Существуют и другие два вида: идеологи, стремящиеся внедрить в России новые модели управления, и модернисты, находящиеся в поисках новых эффективных моделей ведения бизнеса в условиях российской культуры [33].

Сложившиеся для бизнеса условия, так или иначе, ограничивают число нанимаемых иностранцев, особенно, из стран Запада. Отказаться полностью от использования высококвалифицированных работников из-за рубежа не представляется возможным, и это открывает новые возможности для иностранных специалистов из других стран. Для того чтобы инвестиции в персонал принесли свои плоды, а компания успешно развивала международное сотрудничество, её руководству следует уделить особое внимание подбору и адаптации экспата, поскольку неудачи и ошибки отрицательно скажутся на результатах деятельности компании. Данные процессы должны быть грамотно организованы и экономически обоснованы.

Носители различных культур, находясь во взаимодействии, дополняют друг друга посредством обмена опытом и культурными составляющими, но также вступают в отношения, при которых вынуждены приспособливаться к культурным особенностям, осваивая и используя новые элементы в своей жизни. Именно эти предпосылки выступают причинами необходимости адаптации к новым культурным условиям специалистов. Причем следует подчеркнуть, что специалист не просто попадает в новую организацию, а вступает в контакт с представителями другой национальной культуры. Экспаты становятся частью кросс-культурных коллективов, вливаясь в локальные рабочие коллективы и привнося в них свои знания и опыт. Однако именно таким специалистам, учитывая, что постоянные передвижения экспата и членов его семьи являются

частью их жизни, необходима особая поддержка и помощь в адаптации на новом рабочем месте, с особым акцентом на культурные особенности бизнес-специфики страны назначения и её граждан.

Поэтому следует согласиться с мнением ряда исследователей [90], что для эффективности контактов с другой культурой необходимо исследовать процесс аккультурации. На сегодняшний день термин «аккультурация» обозначает процесс (и его конечный результат) взаимного влияния различных культур, при котором в рамках кросс-культурного взаимодействия носители одной культуры должны перенимать нормы, ценности и традиции другой. Целью управления процессом аккультурации выступает достижение интеграции представителей различных культур, дающее в результате мультикультурную личность. Важнейшим положительным результатом аккультурации является долговременная адаптация экспата к условиям жизнедеятельности в чужой культурной среде. Сложившаяся адаптация экспатрианта выражается в относительно стабильном и спокойном восприятии изменений, происходящих в окружающей среде, и, в лучшем случае, их пониманию.

Учитывая вышеперечисленные причины, адаптацию следует рассматривать под призмой психологического и социокультурного аспектов. Достижение психологической удовлетворенности иностранного специалиста в условиях чужой культуры можно охарактеризовать как психологическая адаптация. Признаками, выражающими успешность психологической адаптации, являются хорошее настроение и самочувствие, психологическая уравновешенность, четкость и ясность в формировании чувства культурной идентичности и ее составляющих.

Свободное ориентирование в рамках новой культуры и новом обществе, способность решать рутинные бытовые, рабочие и семейные вопросы характеризуют социокультурную адаптацию экспата.

Удовлетворенность работой и достигнутые профессиональные успехи также являются неотъемлемыми показателями успешности адаптационного периода,

выражающими индивидуальное благосостояние иностранного специалиста в новой культуре. В настоящее время, некоторые исследователи стали выделять данные показатели как дополнительный аспект адаптации – экономический.

Применительно к исследуемой области термин «адаптация» должен быть рассмотрен в рамках основных видов деятельности, в которые включен любой человек. При этом подразумевается, что иностранный специалист осваивает и новые виды деятельности, однако, их эффективность будет полностью зависеть от успешности адаптационного процесса сотрудника. В таблице 4 рассмотрены определения понятия «адаптация».

Однако наиболее существенным для данного диссертационного исследования представляется определение И.В. Грошева, в котором он характеризует непосредственно адаптацию к рабочему месту, как «комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации» [23, с.117] и деловой культуре (дополнение автора). «Адаптация - это информирование и уточнение целей, которые ставятся перед новым сотрудником, и прояснение вопросов, связанных с его ожиданиями от работы» [23, с.117].

В подобном контексте в диссертационной работе рассмотрены особенности всесторонней адаптации сотрудников в кросс-культурных коллективах.

По данным исследований, проводимых западными компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20% в год. Как правило, стихийная или неуправляемая адаптация продолжается до полутора лет, но при грамотно построенном адаптационном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев.

Имеющиеся сведения о программах адаптации экспатов на российских предприятиях (рисунок 2), наглядно доказывают, что в компаниях не уделяется достаточного внимания организации комплексного управления адаптацией сотрудников.

Таблица 4 – Анализ определений термина «адаптация»

№	Автор	Определение
1	Д. А. Аширов	«Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно – экономических условиях труда» [5, с. 103].
2	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина	«Процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [6, с. 233].
3	В. Р. Веснин	«1) Реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению его эффективности; 2) приспособление к содержанию и условиям труда, социальной сфере. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями, усвоение стереотипов поведения» [15, с.198-199].
4	А. Я. Кибанов	Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях [40, с. 205] .
5	Ю. Г. Одегов	«1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой. 2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде» [65, с.613].
6	Т. О. Солома- нидина	«Процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [85, с. 202].
7	Е. Рудавина	«Многофакторный процесс поэтапного эффективного включения сотрудников в работу в новых условиях на новом месте» [75, с. 254].
8	Э. Шейн	«Процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [96, с. 74].

Источник: составлено автором

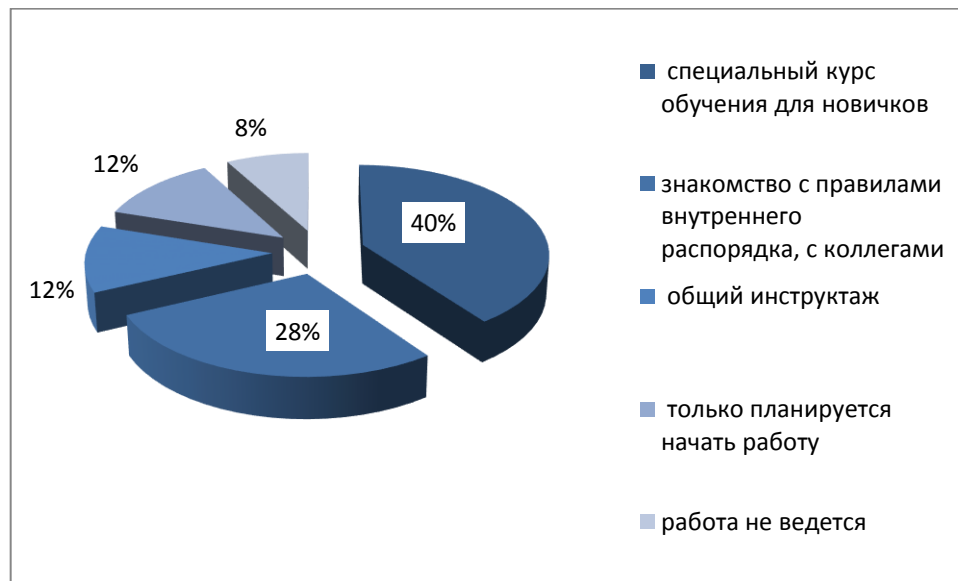


Рисунок 2 - Структура инструментов управления адаптацией в российских компаниях (по данным [92, с. 300])

Даже для уверенного в своих силах сотрудника, опытного в вопросах зарубежных командировок и работы в «заграничном» режиме, сменившего несколько локаций и побывавшего в разных регионах, новое назначение может стать весьма болезненным. Большую роль в этой связи играет правильная адаптация иностранного специалиста и его своевременная поддержка. Адаптация может (или не может) быть ключом к достижению взаимного соответствия личности и среды. Адаптация выражается в том числе и в сопротивлении, в попытках изменения среды обитания. Не исключен вариант и взаимоизменений, происходящих как в среде, так и в подсознании самого индивида. Говоря о возможной палитре конечных результатов адаптации, следует отметить её многообразие и полярность. Адаптация может полностью состояться, и человек полностью приспосабливается к новым условиям, а с другой стороны, несмотря на желания и попытки приспособиться к новой жизни, человека может постигнуть неудача при адаптационном процессе.

Социокультурные и психологические аспекты находятся в тесной связи друг с другом, и они прямым образом влияют на конечные итоги адаптации. Тип

личности индивида главным образом определяет успешность психологической адаптации. Но не следует исключать и такие факторы, как поддержка со стороны коллег и семьи, общая атмосфера на рабочем месте и в новой стране проживания. Судить об успешности социокультурной адаптации можно по параметрам того, насколько человек познал и узнал новую культуру, как он оперирует новыми знаниями, насколько он вовлечен в текущие деловые вопросы и групповые процессы. Социокультурная и психологическая адаптация в вероятной степени зависят от самого человека и его понимания, что чем больше и быстрее он будет пытаться интегрироваться и стать частью новой культуры, тем более плавно будет проходить его адаптационный период и положительнее будет конечный результат адаптации.

Анализируя различные источники [8, 11, 26, 38, 40, 92], можно утверждать, что как в представительствах международных компаний в России, так и в обычных российских организациях внимания разработке системы адаптационного управления практически не уделяется.

«Такое отношение, по сути, представляет опасность для бизнеса, так как из-за недопонимания в период испытательного срока у топ-менеджеров нередко происходят срывы, вплоть до увольнения, а из-за этого страдает компания», – свидетельствует партнер одного из ведущих кадровых агентств Москвы Cornerstone, руководитель департаментов «Фармацевтика», «Недвижимость и строительство» Ольга Ворошилова [26].

В исследовании Барановой И. приводится яркий пример влияния недоучета кросс-культурных проблем на процесс адаптации экспата, приглашенного на работу в одну из известных компаний [8]. На иностранного специалиста, приехавшего из Индии, имеющего несколько дипломов о высшем образовании, неплохие знания русского языка и большой опыт работы в Англии, возлагались большие надежды, однако, спустя несколько месяцев сотрудник уволился. Причинами его ухода явились: настороженное отношение и даже полное

неприятие со стороны коллег; привычка, имея большой опыт, указывать напрямую сотрудникам и руководству на недочеты в работе, что не практиковалось в коллективе. В силу своих знаний иностранец вошел в число лиц, наиболее приближенных к руководителю компании, который предпочитал советоваться именно с ним, что было болезненно и даже превратно понято другими сотрудниками.

Ошибки руководства компании, неподготовленность коллектива к работе с иностранцами, отсутствие какой-либо подготовки самого сотрудника к российским реалиям дали свои плоды. Очевидно, что даже краткий курс об особенностях ведения бизнеса в России, культурных различиях и заинтересованность самого сотрудника в изучении страны, в которой он намеревался работать, могли бы изменить ситуацию.

Другим примером сложности адаптационного периода и неудач экспатов в России является непонимание ими российской бизнес-специфики. Доказательством данного факта служит увольнение итальянца Джанни Мэлли с должности генерального директора Звенигородского хлебного комбината, входящего в состав Сибирского Аграрного Холдинга (САХ) [11, 37, 42]. Иностраный специалист имел большой опыт в хлебопекарном бизнесе, являясь на тот момент совладельцем двух хлебозаводов и сети пекарен в Италии. Он смог весьма успешно установить и наладить новое итальянское хлебопекарное оборудование на предприятии, что позволило увеличить в 2 раза мощности и снизить себестоимость производства. Однако непонимание экспатом специфики российской культуры и функционирования российского рынка явилось причиной выбора неверного стиля управления компанией. Причиной увольнения, по словам председателя совета директоров САХ Павла Скурихина, стал тот факт, что иностранному специалисту оказалось не под силу осуществлять оперативное руководство предприятием на российском рынке, и он допустил ряд стратегических ошибок в области маркетинга.

Если руководство и кадровая службы не уделяют должного внимания адаптационному управлению в мультикультурных коллективах, то компания может понести большие убытки. По оценкам экспертов [26], потери, например, иностранной дочерней компании в России, которые возникают вследствие слабой адаптации зарубежных топ-менеджеров, могут составлять от 40 до 250 тысяч долларов и более. Эти суммы включают в себя затраты на первоначальное обучение, оплату транспортных расходов, снижение управленческой производительности труда, но не учитывают снижения эффективности работы самой иностранной дочерней компании, а, следовательно, потери могут, на самом деле, увеличиваться кратно. Так, Рощин С.Ю. и Солнцев С.А. [74, с. 174-175] утверждают, что процент неудач, постигших иностранных менеджеров в процессе их адаптации в мире, колеблется от 15 до 40%.

Исследования показывают также, что от 16 до 40% экспатов [110], направленных для выполнения определенного вида работы в развитые страны, возвращаются ранее срока окончания контракта, и почти 70% тех, кто работал в развивающихся странах.

Притом, что статистика, отражающая рейтинг неудач иностранных специалистов в зависимости от их национальности, отсутствует, можно говорить о типичности проблем всех компаний, привлекающих экспатов для трудовой деятельности. Например, почти треть британских экспатов (28%) покидают места работы в зарубежных компаниях ранее оговоренного срока [110]. При этом средние затраты, связанные с досрочным возвращением или увольнением экспата, почти втрое выше размера его годовой зарплаты. По экспертным оценкам стоимость неудачи иностранного специалиста от 250 000 долл. до 1 млн. долларов США [104].

Исследования Р.Л. Танг [135, 136], основанные на опыте ведущих транснациональных корпораций США, Европы и Японии, показывают, что 76% американских корпораций имеют от 10% до 20% случаев неудачной адаптации

экспатов, что выступает причиной их последующего досрочного возвращения на родину, а 7% американских компаний имеют от 20% и более неудач международных назначений сотрудников. Исследования ученого показали также, что у американских специалистов гораздо чаще происходят сложности с адаптацией и, как следствие, дальнейшие провалы проектов за рубежом, нежели у экспатов-представителей компаний Европы и Японии. Данные результатов исследований приведены в таблице ниже (таблица 5).

Таблица 5 - Показатели неудач и досрочного возвращения экспатов

Доля неудач досрочного возвращения, %	Доля компаний, %
Американские международные компании	
20-40	7
10-20	69
< 10	24
Европейские международные компании	
11-15	3
6-10	38
< 5	59
Японские международные компании	
11-19	14
6-10	10
< 5	76

Источник: Составлено автором по данным [103, 104]

Опрос экспатов, досрочно вернувшихся из международных назначений, выявил основные причины досрочного прерывания контрактов (таблица 6).

Отличия в оценке менеджерами различных национальных культур важности причин объясняется, по мнению Танг, статусом экспатов и отношением к семейным ценностям. Результаты исследований, проведенных другими авторами,

подтверждают полученные выводы. По имеющимся данным, 60% [131] всех неудач экспатов вызваны различными семейными обстоятельствами, 27% из которых связаны со сложностью адаптации партнеров.

Полная адаптация экспата к чужой культуре возможна лишь в том случае, если система адаптационного управления учитывает все аспекты адаптационного процесса (психологический, социокультурный и экономический), которые должны быть скоординированы и сбалансированы. Следовательно, менеджменту компаний и службе управления персоналом следует уделять особое внимание тонкостям организации кросс-культурной адаптации иностранных специалистов.

Таблица 6 - Рейтинг причин неудач экспатов

№	Американские менеджеры	Японские менеджеры	Европейские менеджеры
1	неспособность партнера/супруга приспособиться к новой среде	профессиональные сложности, недостаток знаний для решения задач и принятия решений	неспособность партнера /супруга приспособиться к новой среде
2	неспособность самого экспата приспособиться к новой среде	сложности в новой среде и окружении	
3	другие проблемы в семье	личные или эмоциональные проблемы	
4	эмоциональные и личностные качества экспата	отсутствие технической компетенции	
5	профессиональные сложности, недостаток знаний для решения задач и принятия решений	неспособность партнера /супруга приспособиться к новой среде	

Эффективное управление адаптационными процессами участников кросс-культурных коллективов, в частности, иностранных сотрудников-экспатов, заключается в грамотно организованных процедурах и программах, используемых в компании с целью улучшения кросс-культурного взаимодействия. Управление экспатами – сложная и многосторонняя задача для менеджмента. В целях повышения эффективности управления адаптацией сотрудников кросс-культурных коллективов, руководству необходимо обратить особое внимание на

следующие основные факторы:

- 1) кросс-культурная адаптация;
- 2) тщательный подбор кандидатов для международных направлений;
- 3) обучение;
- 4) оценка;
- 5) мотивация;
- 6) репатриация/окончание проекта.

Рассмотрим каждый фактор более подробно.

Кросс-культурная адаптация самого сотрудника и членов его семьи является одним из основополагающих факторов успеха самого назначения. Неспособность же к адаптации в новой культурной среде, является главной причиной неудач. Конечно, компания должна позаботиться о плавной адаптации и сглаживании эффекта культурного шока, когда человек находится в состоянии растерянности и беспомощности, являющееся последствием ввиду дезориентации в чужой культуре, изменении привычного уклада, потери сложившихся базовых составляющих повседневной жизни.

Основной целью адаптации является детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями, новой культурной средой, усвоение стереотипов поведения, затем дальнейшая ассимиляция, выражающаяся в приспособлении к среде и, наконец, в идеальном случае, идентификация – отождествление личностных интересов и целей с общими целями коллектива и организации.

Процесс адаптации должен быть профессионально организован и упрощен для сотрудника, поэтому служба управления персоналом и другие сотрудники, вовлеченные в процессы адаптации экспатов, должны четко понимать свою роль и место в системе управления адаптацией [40, 30; 99, с. 108].

Подбор кандидатов для международных направлений также должен быть отлажен, т.к. их правильный выбор критически важен для успеха. Важно учитывать следующие параметры при выборе кандидатов для того или иного

направления:

- возможность относительно легкой адаптации на новом месте;
- предыдущий опыт участия в международных проектах (дополнительный плюс, т.к. у сотрудника уже есть навыки кросс-культурной компетентности или отдельные компетенции) и скорость процесса аккультурации;
- семейное положение (наличие маленьких детей, работающих супругов);
- общая направленность личности (компания нуждается в людях с сильной ориентацией на результат).

Практика показывает, что экспаты привлекаются чаще на временные проекты или на определенных стадиях проектов. Обычно привлечение экспатов происходит на стадиях запуска проекта или для помощи и «поддержки стремительно развивающихся бизнес-направлений. Как только компания выходит на «расчетный» режим – устанавливается рутинная операционная деятельность, этих специалистов лучше заменять локальными (конечно, их нужно заблаговременно отобрать и подготовить)» [12].

Перед тем как направить экспата на тот или иной проект, кандидата и членов его семьи необходимо подготовить, ведь они столкнутся не только с новыми задачами, но и с большой ответственностью.

«Чтобы экспаты, действительно, стали проводниками линии компании на местах, они должны быть лидерами, высококлассными проектными менеджерами и менеджерами по управлению изменениями. Для оттачивания лидерских навыков можно использовать различные инструменты в виде тренингов, помощи наставников, участия в проектных группах и др.» [68].

Непростой задачей является объективная оценка деятельности иностранных специалистов. Трудности могут возникать даже при оценке сотрудников, находящихся на одинаковых позициях, но в разных странах, т.к. объем работ, уровень ответственности и количество подчиненных может различаться в

зависимости от локации. Ниже перечислены и некоторые другие возможные факторы влияния на производительность сотрудника:

- незнание языка страны пребывания;
- адаптация к новым условиям;
- необходимость вносить коррективы в поведение, коммуникацию и пр.

«Экспаты «заточены» под международные проекты, они часто «мигрируют» – от проекта к проекту, из страны в страну, поэтому их выделяют в отдельную категорию сотрудников» [68]. На практике чаще всего разрабатывается единая политика оплаты труда, льгот и бонусов для экспатов. Политика едина, с минимальными отклонениями в зависимости от страны назначения, в ней регламентированы все вопросы, касающиеся работы, в том числе вознаграждение. Компенсационная политика компании полностью зависит от стратегического плана организации, выполнения планов в текущем и предыдущем периодах, бюджета, прогнозов прибыли от будущих проектов и множества других немаловажных факторов.

Стандартный пакет, стимулирующий и обеспечивающий ротацию включает в себя следующие льготы:

- компенсация затрат, связанных с переездом семьи;
- компенсация расходов по адаптации;
- помощь в найме жилья;
- обеспечение обучения детей.

Перечисленные льготы покрывают весь период контракта. Завершение контракта подразумевает либо его продление в той же стране, либо возвращение сотрудника в свою страну, либо направление сотрудника на новую локацию для выполнения следующего проекта.

Завершение проекта является также не менее ответственным и важным этапом, чем его запуск. Репатриация и окончание проекта также должны

проходить при поддержке службы управления персоналом и руководства, поскольку неудачный опыт репатриации может послужить поводом для дальнейших трудностей при адаптации на новых проектах или по возвращении в родную страну. Статистика показывает, что около 25% сотрудников, вернувшихся после международного назначения, увольняются из компании. Данное явление происходит в силу следующих причин.

Во-первых, при долговременном нахождении человека в другой стране, происходят всевозможные изменения в его родной стране и/или компании, это могут быть радикальные изменения, а могут быть и закономерные течения. Во-вторых, по возвращению специалиста на прежнее место, ему необходимо сделать оценку его перспектив с точки зрения накопленного опыта и знаний, на какой позиции он сможет полноценно использовать весь накопленный потенциал. В-третьих, статистика показывает, что многие компании неготовы принимать сотрудников обратно, в т.ч. из-за «сверхквалификации» (*overqualified*) возвращающегося специалиста.

Отсутствие непрерывного управления на всех этапах работы кросс-культурных коллективов приводит к неэффективности их деятельности. В силу этих причин управление мультикультурным взаимодействием должно основываться на понимании того, что «оригинальность каждой культуры заключается, прежде всего, в ее собственном способе решения проблем, перспективном размещении ценностей, общих для всех людей, значимость которых никогда не бывает одинаковой в разных культурах. В жизни каждого народа есть преобладающие ценности, социальные нормы, правила и представления, которые характеризуют готовность к той или иной социальной обстановке» [37, с.101].

Выводы по 1 главе

Процесс глобализации экономики влечет за собой необходимость активного привлечения иностранных специалистов. Такие специалисты являются частью кросс-культурного взаимодействия, представляют большую ценность для компании и являются фактором повышения ее конкурентоспособности и развития как в отдельных регионах, так и за рубежом. Все это требует изменения технологий управления, поскольку современные механизмы становятся неадекватными сложившимся обстоятельствам.

Кросс-культурные различия являются главными причинами всевозможных трений, разногласий и непонимания в коллективе. Для их устранения необходимо разрабатывать и развивать специальные методологии по формированию нового мировоззрения и умения, раскрывающих содержание таких терминов, как «глобалистское мышление» и «глобалистская грамотность». Именно на решение данных задач ориентирован кросс-культурный менеджмент, позволяющий изучить и объяснить культурные различия, присущие представителям различных национальностей, и определить эффективные приемы управления отношениями, возникающими в мультикультурных коллективах.

Достичь высоких результатов компания может лишь на основе «гармонизации культурного разнообразия», т.е. грамотного 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.

Выстраивание межличностных отношений в многонациональном коллективе – это неизбежная конфронтация разнообразных национальных культур в целом и национальных деловых культур, в частности. Подобное противостояние в деловых кросс-культурных отношениях является источником конфликтов и

барьером к успешной коммуникации между представителями различных культур. Для построения адекватной системы управления кросс-культурными коллективами необходимо учитывать особенности того или иного типа национальных культур, представителями которой являются члены группы.

Носители различных культур, находясь во взаимодействии, дополняют друг друга посредством обмена опытом и культурными составляющими, но также вступают в отношения, при которых вынуждены приспосабливаться к культурным особенностям, осваивая и используя новые элементы в своей жизни. Именно эти предпосылки выступают причинами необходимости адаптации к новым культурным условиям иностранных специалистов. Экспаты становятся частью кросс-культурных коллективов, вливаясь в локальные рабочие коллективы и привнося в них свои знания и опыт. Основной задачей экспатов является внедрение международных стандартов качества и систем управления. Характер работ экспатов носит проектный характер, что предполагает высокий уровень мобильности и готовность к релокации, поэтому особое внимание в компаниях должно уделяться программам, позволяющим более стремительную адаптацию к новым условиям среды и налаживанию коммуникации с местными коллегами и окружением.

В целях предотвращения появления кросс-культурных проблем, руководству следует обратить особое внимание на основные факторы, определяющие положительный результат работы иностранных специалистов и увеличивают тем самым эффективность работы кросс-культурных коллективов:

- 1) кросс-культурная адаптация;
- 2) подбор кандидатов для международных направлений;
- 3) обучение;
- 4) оценка;
- 5) вознаграждение;
- 6) репатриация/окончание проекта.

Сотрудники-экспаты являются ценным ресурсом компании, поэтому крайне важно правильно подобрать и распределить этот ресурс в структуре компании. Для воплощения данных целей, для дальнейшего благополучия и процветания компании и использования иностранных специалистов во благо, ими необходимо грамотно управлять, а значит создавать и совершенствовать процедуры, программы адаптации и структуру департаментов, вовлеченных в процессы работы с экспатами.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И АДАПТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ К РАБОТЕ В КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Исследование особенностей организации работы с иностранными специалистами в современных условиях

Факт существования проблем при адаптации иностранного специалиста на новом месте работы неоспорим. Помимо существования проблем в профессиональной области, например, взаимодействия экспатриантов с российскими коллегами, знакомство с российской спецификой, очевидны проблемы адаптации как самих экспатриантов, так и их семей. Некоторые проблемные ситуации, которые являются традиционными для работы экспатриантов на новых локациях, зачастую усугубляются различными специфическими особенностями, когда пунктом назначения является Россия.

Уникальная многонациональная культура порождает различные сложности общения и кросс-культурные конфликты. Для решения подобных проблем требуется нахождение новых технологий управления кросс-культурными коллективами и международными специалистами.

В качестве объекта диссертационного исследования была выбрана крупная международная компания, специализирующаяся на оказании услуг в нефтегазовой сфере, работающая в России с 1929 года. Вернувшись в новую Россию в 1991 году, компания, первой из сервисных компаний, выполнила геофизические исследования в скважинах на месторождениях в Западной Сибири.

Компания является ведущим мировым поставщиком технологий, услуг по комплексному управлению проектами и информационных решений для заказчиков, работающих в нефтегазовой отрасли по всему миру. Компания работает в более чем 85 странах мира и насчитывает около 120 000 сотрудников

140 национальностей. Более 140 национальностей, представляющих персонал компании, постоянно взаимодействуют друг с другом, требуют обучения и грамотного руководства. Привлечение для работы в компании талантливых людей из разных культур с новыми идеями и незаурядным потенциалом и их дальнейшее развитие – это залог успеха компании сегодня и в будущем. Именно сотрудники выступают главной ценностью компании, в профессиональное развитие которых, вкладываются довольно крупные инвестиции. Работа компании основана на трех неизменных ценностях - высококвалифицированных сотрудниках, современных технологиях и стремлении к высокой прибыли.

Основной ценностью компании является умение персонала преуспевать в любом деле, приверженности к безопасности и предоставлению качественных услуг клиентам по всему миру.

Одной из сильных сторон компании выступает кадровое многообразие – персонал состоит из мужчин и женщин многих национальностей и культур, работающих вместе и разделяющих общие цели. У компании нет «национальности», определяющей ее корпоративную культуру, компания является международной и работает по всему миру, обеспечивает справедливые условия приема на работу и предлагает равные возможности всем своим сотрудникам, также стремится учитывать семейные соображения при принятии любых решений, касающихся кадровых вопросов или назначений.

Компания привлекает и удерживает самых талантливых специалистов по всему миру, а также удовлетворяет потребности сотрудников, касающихся качества жизни и обеспечения развития карьеры обоих супругов. Работа в сфере обеспечения многообразия в компании основывается на карьерном продвижении сотрудников на принципах меритократии.

Многонациональность коллектива способствует творческой работе, сотрудничеству и пониманию задач заказчиков. Специалисты тесно сотрудничают с заказчиками с целью максимального повышения рентабельности их бизнеса. В

компании работают экспертные сообщества и специальные группы по конкретным дисциплинам для более результативного обмена знаниями и сотрудничества. Неудивительно, что основным параметром сотрудника компании является его мобильность, чем мобильнее сотрудник, т.е. готовый к переездам и командировкам, тем больше у него возможностей в развитии карьеры.

Количество человек, работающих в компании в России, составляет примерно 7000. При этом из всех сотрудников, работающих на производственных базах и в представительствах компании в различных регионах России, 98% – россияне, остальные 2% – представители более 70 национальностей.

На сегодняшний день, в России трудятся 303 иностранных специалиста, что составляет около 4,3 % от общего количества сотрудников. Динамика привлечения иностранных специалистов в Российские представительства компании составлена автором на основе данных компании и отображена на рисунке 3.

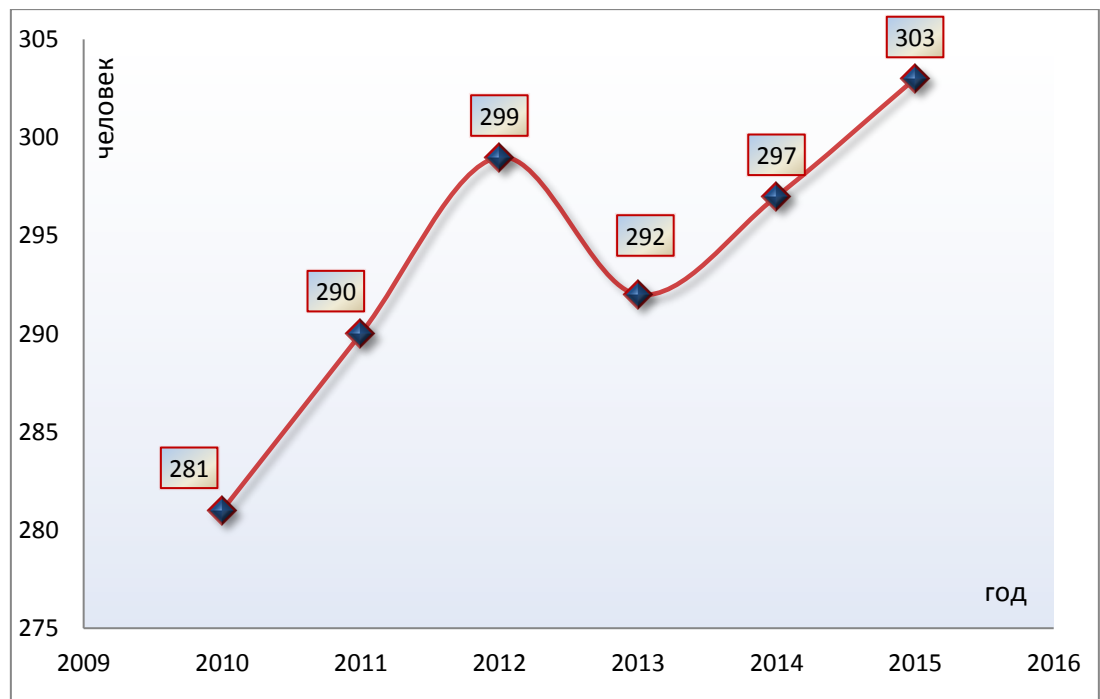


Рисунок 3 - Привлечение иностранных специалистов для работы в российских офисах исследуемой компании с 2010 по начало 2015 гг.

Московский офис компании представляет собой головной офис для

территорий Российской Федерации, Азербайджана, Узбекистана, Казахстана и Туркменистана, где базируются вице-президенты функциональных подразделений и сегментов, а также президент компании.

Московский офис компании насчитывает около 800 человек, где около 9-10% составляют сотрудники-экспаты, занимающие руководящие позиции или позиции ведущих и главных специалистов.

Динамика привлечения иностранных специалистов в Московский офис составлена автором на основе данных компании и отображена на рисунке 4.

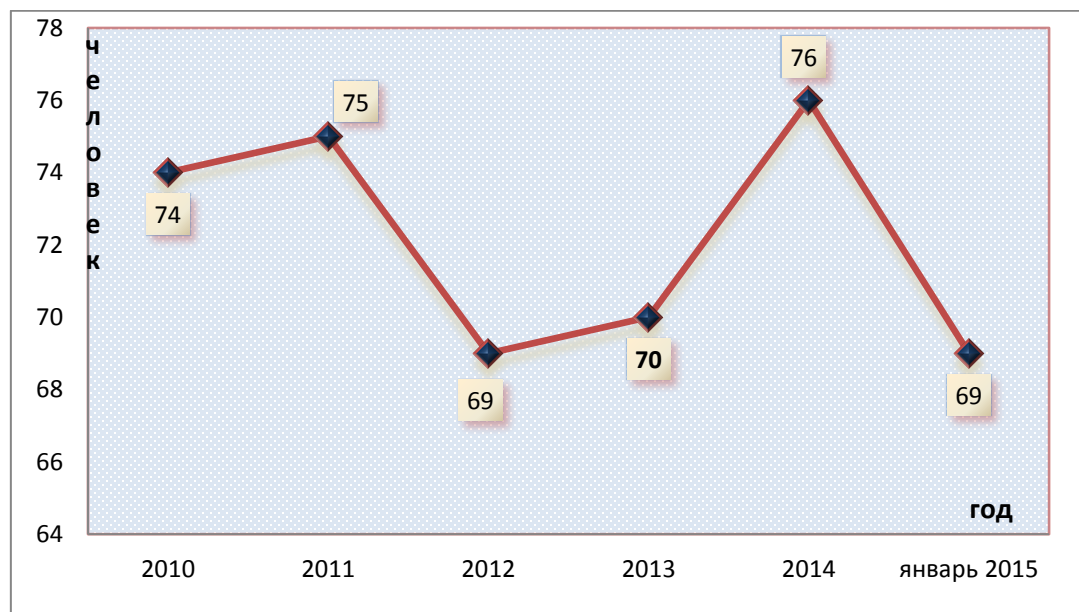


Рисунок 4 - Привлечение иностранных специалистов для работы в московском офисе компании с 2010 по 2015 гг.

Привлечение иностранных специалистов является одним из способов повышения эффективности деятельности компании в России и Центральной Азии, а также развития собственного персонала путём приобретения им опыта на новой локации.

Также к весомым причинам привлечения иностранных специалистов для работы в российских представительствах можно отнести следующие преимущества:

- наличие определённого образования (бизнес + техническое);

- более широкое и глубокое знание рыночной экономики;
- внедрение зарубежных практик;
- более развитые навыки управления бизнесом;
- более длительный опыт работы в рыночных условиях;
- возможности совершенствования корпоративной культуры организации;
- наличие контактов, коллег, партнёров, готовых поделиться опытом, из других стран, в которых работает компания.

С привлечением иностранных специалистов для работы в России компания сталкивается и с рядом трудностей, вызванных необходимостью адаптации экспатов к стандартам жизни и условий работы в России. Наиболее частыми проблемами для иностранных специалистов являются следующие:

- сложности понимания российских социокультурных особенностей;
- слабые знания специфики бизнеса в России и нюансов российской экономики.

Дополнительно компания идет на определённые издержки, выплачивая гораздо более высокое вознаграждение, по сравнению с российскими специалистами, а также компенсируя расходы на переезд, наем жилья и обустройство сотрудника и членов его семьи. Следует отметить, что и процесс рекрутинга, дальнейших переговоров и заключения контракта с иностранным специалистом более длительный (визы, разрешения на работу, переезд и т.п.) и комплексный, следовательно, и более дорогой, нежели процесс приема на работу или перевода российских сотрудников.

Особенностью найма экспатов в компании является проектный характер работ, т.е. их приглашают для выполнения и реализации определенного международного проекта или проектов, а по окончании того или иного назначения переводят в другую страну на новое место работы, смена локаций происходит минимум раз в 3 года.

Также увольнение по собственному желанию и по соглашению сторон (по

инициативе работодателя) является крайне редким случаем в практике компании. В московском офисе компании за последние три года зарегистрировано 14 таких случаев (рисунок 5).



Рисунок 5 - Статистика увольнений иностранных сотрудников по собственному желанию и по инициативе работодателя в исследуемой компании за 2012-2014 гг.

Исходя из того, что преобладающее количество иностранных специалистов и менеджеров проводит на новом месте работы не более 3-4 лет, компания должна сделать всё возможное, чтобы сотрудник, как можно скорее, освоился на новом рабочем месте и включился в проект. Для этого необходимо создать все условия для быстрой адаптации сотрудника и членов его семьи.

Система адаптации иностранных специалистов, применяемая в российских представительствах компании, нуждалась и нуждается в доработке. Проект модернизации адаптационной программы для иностранных специалистов начался в 2012 году, на сегодняшний день уже имеется возможность оценить первые результаты от его внедрения.

Для начала необходимо рассмотреть процесс перевода иностранных специалистов, который имеет глобальный характер, а именно, одинаков для всех представительств компании вне зависимости от страны или региона. Данный шаблон прописан в стандартах компании и отклонение на этапах процедуры

перевода является нарушением стандарта и влечёт за собой применение тех или иных мер для ответственных лиц, вплоть до увольнения. В настоящее время процесс назначения иностранного специалиста на международный проект в российском представительстве компании упорядочен автором и схематично отображен на рисунке 6.

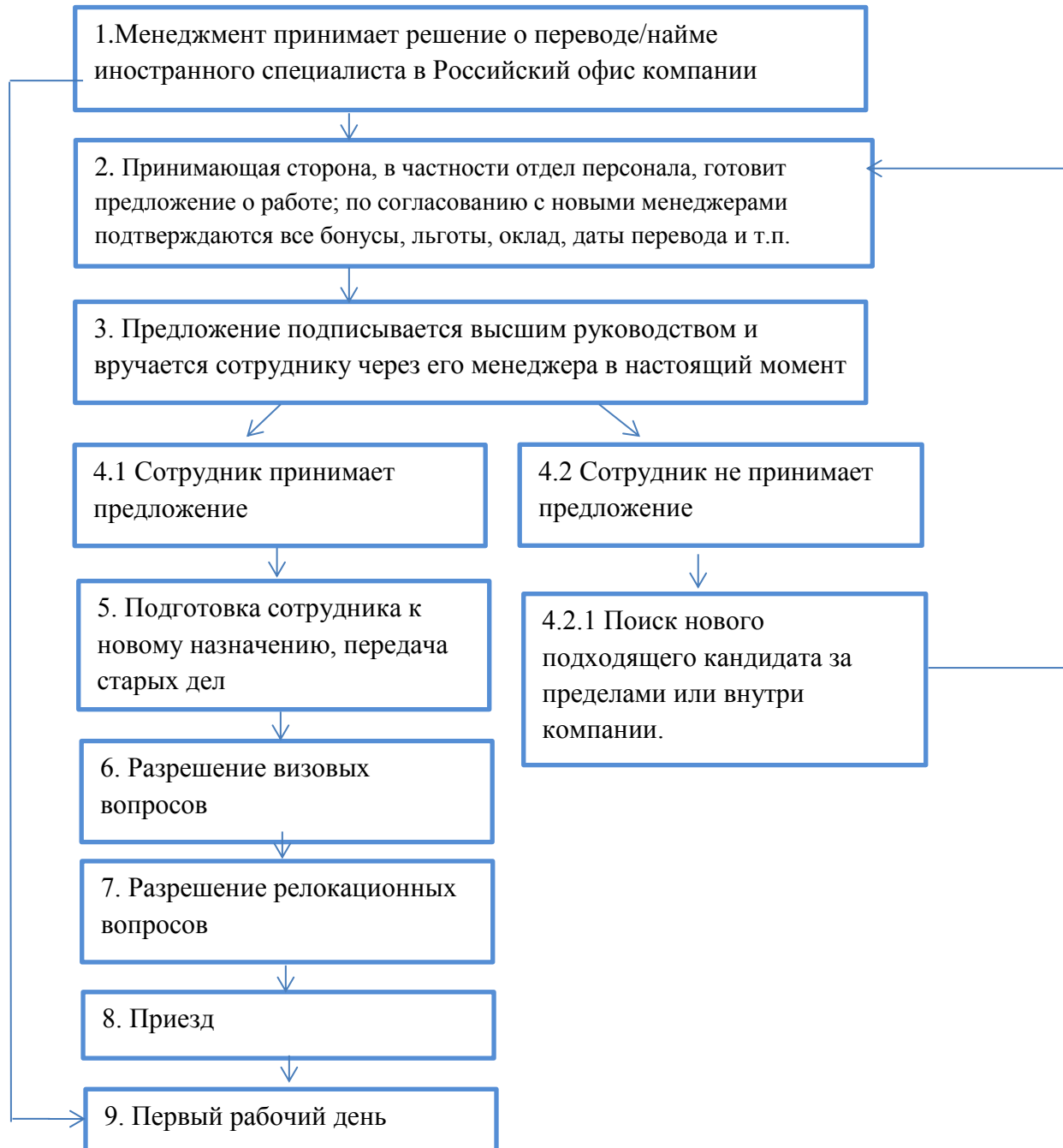


Рисунок 6 - Процесс назначения на новую должность иностранного специалиста в Российских представительствах исследуемой компании

Рассмотрим подробнее каждый шаг.

Первый шаг обычно инициируется принимающей стороной. Принимающая сторона, в данном случае, - это российские представительства. В большинстве случаев (95%) в российские подразделения иностранные специалисты переводятся из зарубежных представительств компании, редки случаи, когда иностранцы приходят в компанию извне, будь то из российского или зарубежного рынка труда. На высшем уровне руководства подбираются кандидаты, подходящие на ту или иную должность. Решение о переводе кандидата также обсуждается и с отправляющей стороной, если в этом есть необходимость, т.к. руководство всех географических представительств обычно вовлечено в обсуждение.

Назначение кандидата происходит либо в целях развития сотрудника, либо в целях улучшения текущего положения дел в той или иной области. Большинство назначений в компании носят временный характер, в среднем, иностранный менеджер проводит в российском представительстве 2-3 года, затем его вновь переводят. Предполагается, что за данный период времени сотрудник вовлечен в ряд международных проектов (или один большой проект), в которых он сможет реализовать свой потенциал или/и набраться опыта для дальнейшего карьерного развития.

После решения о переводе/найме иностранного специалиста или менеджера в службу персонала принимающей стороны поступает запрос о подготовке предложения о работе в российском представительстве. Обязанностью специалиста службы управления персоналом (далее специалист СУП) является подтверждение всех деталей предложения о работе с непосредственными будущими менеджерами и менеджером по персоналу.

Затем в глобальной электронной системе изменения персональных данных, интегрированной с глобальной системой SAP, делается запрос на создание предложения о работе, который поступает к специалисту по компенсациям и льготам.

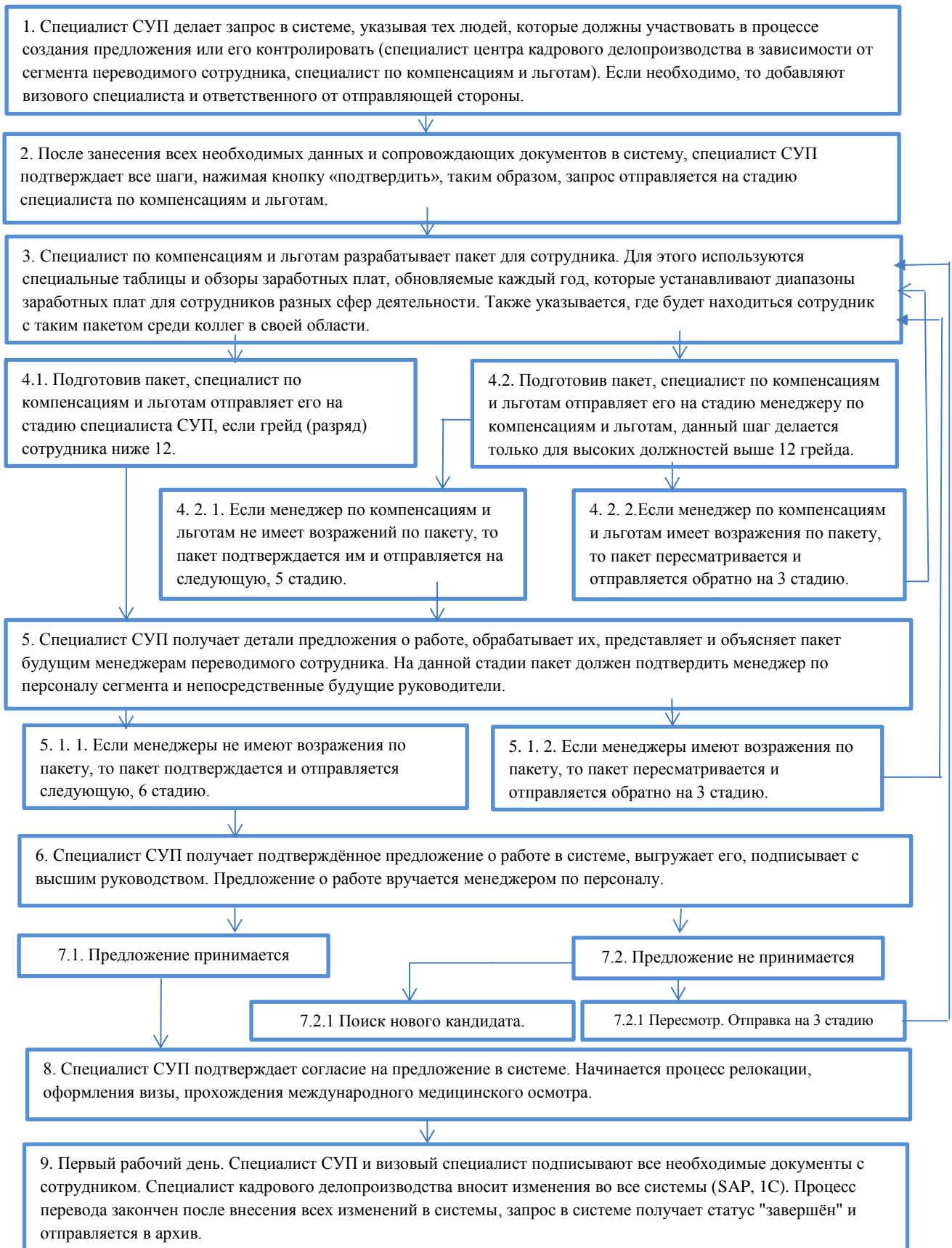


Рисунок 7 - Процесс международного перевода в глобальной электронной системе

Процесс работы в системе изменения персональных данных систематизирован автором на схеме, отображенной на рисунке 7.

При этом отправляющая сторона не участвует в процессе создания предложения о работе, она может выступать в роли консультанта по текущему компенсационному пакету, т.к. в силу законодательства, территориальных и других особенностей некоторые детали его могут быть недостаточно понятны, а недопонимание и недоучёт даже небольшого бонуса может негативно сказаться на новом создаваемом предложении о работе и репутации принимающей стороны, в результате чего человек может отказаться от предложения. Отказ от предложения о работе может иметь два исхода:

- специалисты по компенсациям и льготам пересматривают пакет, что отрицательно сказывается на их ключевых показателях эффективности, т.к. количество пересмотров пакета или их отсутствие и временные показатели оказывают прямое влияние на ключевые показатели эффективности специалистов компенсации и льгот. Менеджмент делает предложение о работе в российском представительстве вновь, кандидат соглашается на предложенные условия;
- менеджмент начинает процедуру заново и ищет нового подходящего кандидата.

С пятого шага происходит непосредственная подготовка к переводу сотрудника, начинается процесс релокации.

Главной особенностью существующей системы привлечения иностранного специалиста на работу в кросс-культурный коллектив в современных условиях выступает осуществление процесса непрерывного управления его адаптацией.

2.2. Анализ организации процессов адаптации иностранного специалиста к условиям российской бизнес-среды

Управление человеческими ресурсами в крупных международных компаниях является одной из важнейших функций. В исследуемой компании действует 7

региональных кадровых центров на всех материках мира. Задачей кадровых центров является своевременное и четкое оказание профессиональных специализированных услуг руководству компании в вопросах управления человеческими ресурсами.

Путем централизации ресурсов и создания эффективных инструментов и систем Кадровые центры снимают значительную административную нагрузку с представителей службы управления персоналом на месторождениях и линейных менеджеров и позволяют им уделять больше времени непосредственной работе с персоналом.

Основной целью работы Службы Управления Персоналом является привлечение конкурентоспособного персонала, его мотивация, развитие и удержание в компании. Служба Управления Персоналом в исследуемой компании состоит из 4 отделов:

- 1) делопроизводство;
- 2) подбор персонала;
- 3) отдел компенсаций и бенефитов;
- 4) представители службы управления персоналом на локациях.

Сотрудники отдела делопроизводства занимаются ведением кадровой документации, а также подготовкой отчетности для различных государственных контролирующих органов (Пенсионный Фонд Российской Федерации и т.д.). Для территории России и стран СНГ данную функцию выполняет кадровый центр, расположенный в одном из крупных городов на территории Западной Сибири.

Отдел подбора персонала ответственен за своевременное заполнение имеющихся вакансий компании и привлечение наиболее талантливых и подходящих кандидатов на работу компанию.

Отдел компенсаций и бенефитов формирует компенсационные пакеты для вновь принимаемых сотрудников и для тех, кто идет на повышение. Они непосредственно общаются с менеджерами сотрудников и вместе с ними

разрабатывают наиболее подходящие пакеты так, чтобы они были конкурентоспособны и удовлетворяли сотрудника, тем самым удерживая его в компании.

Представители (специалисты, менеджеры) службы управления персоналом на месторождениях и локациях работают в непосредственной связи с основным персоналом компании. Их обязанность – постоянная поддержка персонала, начиная с приема (подписание всех документов и внесения данных в системы), адаптации и заканчивая увольнением. Помимо этого, данный отдел постоянно проводит различные круглые столы и презентации, где обсуждаются возникшие проблемы сотрудников или подробно рассказывается о произошедших изменениях в компании.

В целом, служба управления персоналом выполняет следующие функции, которые разделены по цветам и наглядно представлены на рисунке 8:

- поддержка персонала (green activity) – на рабочем месте и вне рабочего места (если человек прибыл на новую локацию (поиск квартиры, детского сада или школы для ребенка и т.д.), помощь при возникновении каких-либо проблем, обработка различных запросов (справки, копии трудовых книжек и др.);
- планирование (blue activity) - набор и отбор персонала, развитие персонала, распределение персонала, управление талантами, помощь в планировании карьеры сотрудников линейным менеджерам;
- управление персоналом (orange activity) - разработка компенсационных пакетов;
- делопроизводство (yellow activity) - работа в 1С, SAP и др. программах.

На сегодняшний день, функции при процессе перевода иностранного специалиста децентрализованы. Зачастую случается так, что представитель отдела персонала на локациях даже не уведомлен о том, что в офисе появился новый сотрудник.



Рисунок 8 - Функции службы управления персоналом в компании

Источник: составлено автором

Нарушение коммуникации происходит ввиду нескольких причин:

- не всегда инициатором подготовки предложения о работе в российском представительстве выступает специалист СУП, это также могут быть менеджеры по персоналу отдельных сегментов;
- в глобальной электронной системе изменения персональных данных специалист СУП на локации является лишь одним из звеньев большой цепочки. В данном процессе основную роль играет специалист кадрового центра, который координирует делопроизводство и производит обновления в системах только для иностранных сотрудников. Этот специалист координирует также визовые вопросы, подтверждает окончательные даты перевода, в электронном виде высылает сотруднику документы на подпись и необходимые подробные инструкции к ним;
- после подписания документов иностранные сотрудники редко обращаются за помощью к службе управления персоналом напрямую, вопросы решаются через администраторов сегментов;

•сотрудники, занимающие позиции экспатов, обычно слабо связаны с локальным отделом персонала, т.к. большинство вопросов по делопроизводству решаются либо региональным кадровым, либо международным кадровым центром в Арабских Эмиратах (например, расчёт зарплаты, пенсионные льготы, страхование жизни и прочее).

Статистика показывает, что многие из иностранных сотрудников не получают достаточной поддержки при работе в межкультурных коллективах. Для анализа данного вопроса был разработан опросник «Оценка качества работы функциональных подразделений компании при назначении и переводе в Российское Представительство компании в г. Москве иностранного специалиста/менеджера и членов его семьи», который заполняли все вновь прибывшие экспаты [Приложение 1]. Анализ отзывов и комментариев около 120 сотрудников показал следующие результаты, отображённые на рисунке 9.

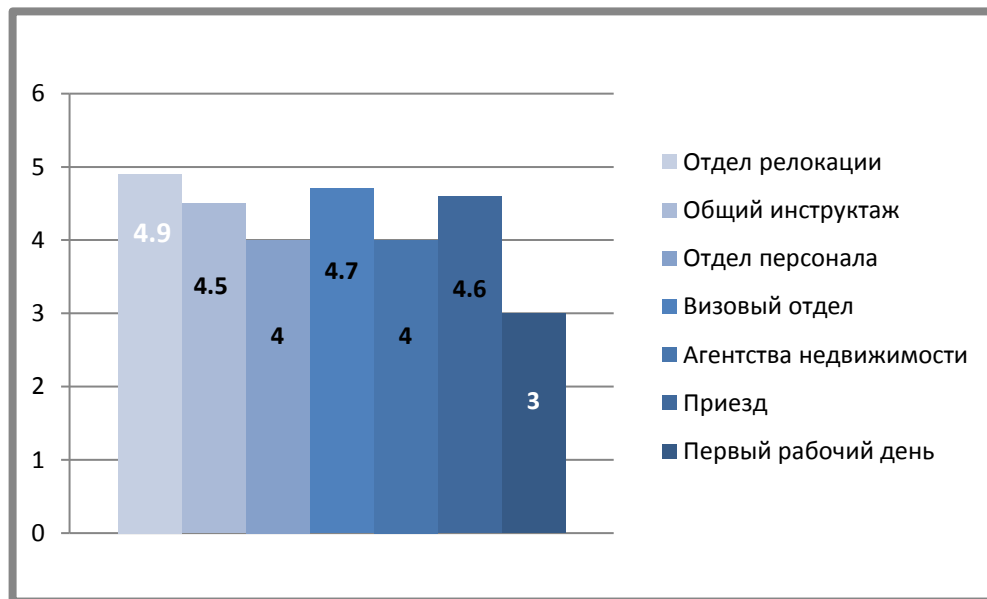


Рисунок 9 - Результаты опроса о качестве работы функциональных подразделений компании в процессе перевода иностранных специалистов в московский офис компании

Источник: составлено автором на основе результатов опросника [Приложение 1]

Анализ комментариев показал, что более слаженно работает отдел релокации, а менее всего прибывшие сотрудники были удовлетворены организацией своего первого рабочего дня: множество административных вопросов не было улажено, не подготовлено рабочее место, не были активированы пропуска для свободного перемещения по офису, не был проведён инструктаж по технике безопасности, не была проведена экскурсия по офису. И это только малая часть проблем, с которыми столкнулись экспаты.

По нашему мнению, первоочередной проблемой выступает неудовлетворительная организация первого рабочего дня иностранного специалиста в новой бизнес-среде. В зависимости от того, насколько гладко пройдёт первый день, зависит дальнейшее настроение и впечатление работника от принимающей стороны. По общей практике 90% уволившихся людей в течение первого года работы принимали данное решение в первый день выхода на работу [67].

Как правило, в свой первый рабочий день в новом офисе и в новой стране сотрудник сталкивается с большим количеством трудностей, в основном, вызванных отсутствием информации о тех или иных аспектах деятельности, например, о распорядке дня, плане офиса, особенностях взаимодействия с коллегами. Специальная процедура [17], помогающая введению экспата в новую бизнес-среду, может предотвратить большое количество проблем, которые могут возникнуть у специалиста. Когда вновь прибывший сотрудник чувствует поддержку, знает к кому обратиться по возникающим вопросам, то у него снижается уровень стресса, улучшается психоэмоциональное состояние [17,18].

Важно понимать, что процесс адаптации — это процесс, затрагивающий, как минимум, две стороны. Тот факт, что человек переехал в другую страну, принял предложение о работе в этой стране, говорит о том, что сотрудник взвешивал все «за» и «против», а затем сделал сознательный выбор, основой которого является определенная мотивация, следовательно, сотрудник всецело несёт

ответственность за принятое решение. Так же и компания берет на себя ряд обязательств, когда принимает решение о найме/переводе иностранного сотрудника для выполнения определенного вида работ.

Чем быстрее экспат освоится в новой среде, тем быстрее начинает результативно работать. Для ускорения этого процесса в исследуемой компании необходимо осуществить перераспределение ряда обязанностей по организации адаптационных процессов адаптации.

Для этого исследуем должностные обязанности и положение в компании административных сотрудников компании, а именно секретариата и администраторов сегмента, в соответствии с их должностными инструкциями.

Секретари приемной – это постоянный штат компании, состоящий из 6 человек и менеджера секретариата, выполняющие функции приема звонков, встреч сотрудников в приемной комнате и работу с почтовой и внутриофисной документацией. Секретари работают по гибкому графику, включая выходные и праздничные дни; имеют достаточные знания английского языка; полностью взаимозаменяемы.

Администраторы сегментов – это персонал, выполняющий административные функции по бесперебойной работе сегментов, в их обязанности входит обеспечение качественной и эффективной административной поддержки сотрудников и посетителей, организация транспортировки, заказ авиа и железнодорожных билетов, отелей для сотрудников сегмента, регистрация заказов канцелярии.

Также администратор в соответствии с должностной инструкцией должен квалифицированно осуществлять перевод технической документации, писем, приказов, распоряжений и других документов подразделения, качественно вести делопроизводство в подразделении. Позиция администратора в исследуемой компании обычно является следующим шагом после позиции секретаря приемной, следовательно, их средняя заработная плата немного выше. График работы

администраторов менее гибкий по сравнению с графиком работы секретариата в силу того, что в сегменте работает только один администратор, следовательно, он незаменим. Однако даже если администратор находится вне рабочего места (отпуск, больничный лист, командировка и прочее), некоторые вопросы может решить секретарь приемной.

По нашему мнению, именно эти сотрудники должны отвечать за организацию первого рабочего дня иностранного специалиста в новой бизнес-среде.

По результатам опроса многие сотрудники отмечали, что у них возникали трудности в подписании и заполнении кадровых документов, а специалисты отдела персонала на локации не всегда были полностью компетентны в вопросах предоставления дополнительной информации для иностранных сотрудников, поэтому приходилось направлять запросы в региональный кадровый центр. Из-за разницы во времени ответы иногда удавалось получить только на следующий день.

Отзывы сотрудников также говорят о том, вновь прибывший сотрудник не сразу мог ориентироваться, к какому специалисту и с каким вопросом можно было подойти. Примерно такое же положение дел существует в компании и сейчас. Децентрализация деятельности департаментов и отделов в исследуемой компании ярко выражена. Если сотрудник сам не обратится с вопросами, то, скорее всего, он даже не будет знать о существовании отдела персонала на локации и наличии ряда важных процедур. В дополнение, как отмечалось ранее, даже при возникновении вопросов у сотрудников появляется неопределённость в том, к кому их можно адресовать, а время, затрачиваемое визовыми специалистами, специалистами отдела релокации, менеджерами нового сотрудника на ответы и поиск ответов на вопросы о новом месте и новой работе, является неэффективным и дорогостоящим.

Определим количество неэффективных часов и их стоимость для компании,

затрачиваемое при оформлении иностранного сотрудника в офисе (таблица 7).

Таблица 7 - Расчет стоимости и количества неэффективного времени при оформлении иностранного сотрудника в офисе в первый рабочий день

Должность	Количество часов	Средняя з/п в месяц (руб)	Стоимость 1 часа, руб	Итого затраты компании (руб)
менеджер по персоналу	1	150000	913.5	913.5
специалист релокации	3	60000	365.4	1096.2
прямой менеджер	2	400000	2436.1	4872.1
специалист СУП в Москве	2	50000	304.5	609.0
специалист регионального кадрового центра	4	40000	243.6	974.4
сотрудник	10	280000	1705.2	17052.4
Итого	22			25517.7

Источник: расчеты автора

При среднем количестве переводов - 1,8 в месяц неэффективное время и его стоимость для компании составят:

$$25517,7 \text{ руб} * 1,8 = 45\,931,9 \text{ рублей}$$

А при зарегистрированном числе переводов в количестве 22 переводов в год стоимость неэффективного времени составит более полумиллиона рублей:

$$25517,7 \text{ руб} * 22 = 561\,389,4 \text{ рублей}$$

Таким образом, необходимо разработать рекомендации по снижению затрат на адаптацию иностранных специалистов в офисе. Слаженная работа всех подразделений службы управления персоналом крайне важна, т.к. они должны обеспечить реализацию единой политики в процессе адаптации иностранного специалиста, начиная с необходимости качественного рекрутинга, его дальнейшего удержания, развития и мотивации и заканчивая поддержкой в бытовой сфере.

Как показывает статистика, процент неудач, постигших иностранных специалистов на новом месте работы в результате неудачной адаптации колеблется от 15 до 40% [26], и это исключая те цифры, когда от иностранных менеджеров уходят ценные местные кадры.

Решение проблемы кроется в умении правильной организации адаптации сотрудника во всех сферах жизни на новом месте, включая культурную и деловую среды, а также быт. Бытовые хлопоты берут на себя специалисты отдела релокации, внутренняя деловая среда не имеет национальности в исследуемой компании (имеются в виду политики и стандарты), следовательно, данные процессы будут протекать значительно быстрее. С вопросами приспособления к внешней деловой среде и культурным особенностям дела обстоят сложнее.

Представительство компании в Москве воплощает в себе образ российского работодателя, который заинтересован в долгосрочном и бесконфликтном сотрудничестве с иностранным специалистом. Перед отделом персонала стоит задача познакомить иностранного специалиста со спецификой работы в России и с русскими, помочь освоиться в российской среде, не забывая о значимости национальных ценностей самого сотрудника.

Следует начать с того, что уже на сегодняшний день применяется для успешной адаптации экспатов и членов их семей на глобальном и локальном уровнях. Рассмотрим основные пункты социального пакета в таблице 8, направленные на успешную адаптацию к особенностям российской культуры.

Все предлагаемые мероприятия, относящиеся к внутренней среде, спонсируется компанией полностью или частично, что прописано в условиях контракта, участие в данных программах добровольное. Возможности, которые предоставляются за пределами компании, также открыты для экспатов и членов их семей. В данном случае компания не покрывает расходы, которые несёт экспат, все риски также возлагаются на иностранного специалиста. Условно все предлагаемые программы можно разделить по мере вовлеченности в них самого экспата и членов его семьи. Компания предлагает ряд специализированных школ и детских садов для детей (0-19 лет) экспатов на выбор. Школы и детские сады также международные, в них обучаются дети из разных стран, в том числе и из России.

Таблица 8. Социальный пакет экспата и членов его семей, направленный на ускорение культурной адаптации в исследуемой компании

Кросс-культурная среда экспатов и их семей		
<i>Семья</i>		<i>Сотрудник</i>
<i>Дети</i>	<i>Супруги</i>	
Внутреннее взаимодействие в рамках компании. Мероприятия и льготы, проводимые и спонсируемые компанией		
Школы/детские сады	Помощь в поиске работы	Встречи с заказчиками, партнёрами, конкурентами и т.п.
Тематические конкурсы	Клубы по интересам	
X	Библиотека в офисе	X
X	Корпоративные праздники	
X	Языковые курсы	
Семинары по технике безопасности		
Дни семьи		
Спортивные мероприятия и спортивный зал		
Внешнее взаимодействие за пределами компании		
Детские центры и клубы, национальные и религиозные общины, церкви, клубы по интересам		

Источник: составлено автором на основе материалов исследуемой компании

Таким образом, дети активно включаются в процессы кросс-культурной адаптации с первых дней жизни в новой стране. Именно поэтому для них этот процесс проходит намного быстрее и безболезненнее, т.к. ежедневное общение с детьми из разных стран и квалифицированными педагогами, помогает преодолеть все возникающие трудности.

Компания также устраивает различные детские мероприятия, проводимые как в офисе, так и за его пределами. Все мероприятия проводятся совместно с местными сотрудниками и членами их семей, на русском и английском языках, с привлечением переводчиков. Например, это конкурсы детских рисунков на всевозможные темы (охрана окружающей среды, правила дорожного движения и т.п.) со сладким столом и веселыми играми, празднование нового года для детей с вручением подарков и т.д.

Супруги сотрудников могут быть заинтересованы в поиске работы на новой локации. Именно для таких случаев существуют специальные сайты, где есть

возможность опубликовать резюме и просмотреть информацию об имеющихся вакансиях. В офисе имеется библиотека с книгами, дисками, развивающими играми, учебниками по языкам и путеводителями. Библиотекой могут пользоваться все сотрудники компании абсолютно бесплатно, однако, большой интерес к ней проявляют жёны сотрудников, которые поддерживают книги в надлежащем виде и пополняют коллекцию при очередном переезде.

Супруги сотрудников принимают участие во всех мероприятиях, в которые так или иначе вовлечены дети и сам сотрудник. На добровольной основе супруги помогают в подготовке к конкурсам, организации дней семьи, спортивных мероприятий, профессиональных (День Нефтяника) и корпоративных (Новый Год, 8 марта) праздников. Обязательными к посещению для всей семьи экспата являются семинары по технике безопасности в офисе и за его пределами. Встречи проводятся менеджером по безопасности и специалистами по охране труда и пожарной безопасности.

Специалисты рассказывают основные правила поведения в общественном транспорте, магазинах, выдают карточки с экстренными номерами телефонов и контактов в случае возникновения чрезвычайной ситуации. Все эти элементы вовлеченности в общественную жизнь компании помогают быстрой адаптации к новой локации, поиску друзей и единомышленников.

Очевидной сложностью является русский язык, а точнее тот факт, что экспаты им не владеют даже на базовом уровне. Данная проблема известна большинству иностранных специалистов и их семьям, ведь даже те сотрудники, которые брали дополнительные уроки перед приездом и получили какие-то знания, сразу же теряются и не могут использовать полученные языковые знания в полной мере из-за разницы в контексте культурной среды.

Корпоративным языком исследуемой компании, на котором ведется большинство коммуникаций, является английский язык, поэтому коммуникации внутри коллектива происходят без особых трудностей и барьеров. Но как только

иностранец оказывается за стенами офиса, любая бытовая мелочь становится большой проблемой.

Здесь также играет роль тот факт, что большинство россиян не так хорошо владеют английским или другими иностранными языками, поэтому для решения этих трудностей компания оплачивает или частично оплачивает языковые курсы для супруга и сотрудника, детям по желанию родителей преподается русский язык в школах.

Компания активно пропагандирует здоровый образ жизни, периодически организовываются спортивные соревнования для сотрудников и членов их семей. В рамках социального пакета иностранному сотруднику и членам его семьи компания полностью или частично оплачивает абонементы в фитнес-центры. Небольшие спортивные залы иногда оборудованы в офисе компании, при совместном занятии спортом происходит кросс-культурное взаимодействие между всеми сотрудниками офиса, что также способствует созданию более благоприятной обстановки для экспата и членов его семьи.

Основной целью привлечения иностранного специалиста в российское подразделение компании является его эффективная работа и быстрая вовлеченность в проекты, для достижения которой необходима безболезненная и быстрая адаптация к российской специфике. Если рассмотреть предлагаемый социальный пакет, направленный на адаптацию экспата и членов его семьи, то можно отметить, что преобладающее число мероприятий направлено на быстрое погружение в социальную среду не самого работника, а членов его семьи.

Предполагается, что сотрудник сразу же включается в работу, кросс-культурное взаимодействие и адаптация происходят непосредственно на рабочем месте и в процессе работы. Участие сотрудника во всех проводимых мероприятиях просто не представляется возможным в силу его загруженности в процессе трудовой деятельности. Именно поэтому вполне логичным представляется разнообразие программ, способствующих быстрой адаптации

семьи и помощи в социализации.

Однако неудачи и помехи в адаптации самого сотрудника будут стоить компании гораздо больше, чем его участие в программе по бизнес-адаптации. В результате опроса около 70 экспатов московского офиса удалось выяснить следующие особенности адаптационных процессов [Приложение 2]:

- более 80% процентов экспатов, работающих в московском представительстве, отмечают сложности при ведении бизнеса с отечественными предприятиями, многие из них (около 20 человек) признались, что до сих пор не понимают большинства процессов, связанных с бюрократическими процедурами;
- более 70% также испытывали трудности в начале работы с русскими подчинёнными;
- 85% активно учат русский язык, т.к. считают, что это оказывает положительный эффект на переговорах и даёт больше уверенности в повседневной жизни;
- 83% отмечают влияние менталитета и культуры на бизнес среду;
- 30% путешествуют по России с целью расширения знаний о культуре и истории страны;
- все опрошенные отметили, что ознакомительные туры по окрестностям, показ маршрутов общественного транспорта, и ознакомительная литература с информацией были крайне полезны и необходимы в первые дни приезда;
- 90% заинтересованы в развитии кросс-культурных компетенций и получении знаний о специфике культуры и бизнеса в России.

Многие из опрашиваемых экспатов отметили важность проведения обучающего семинара о специфике бизнеса в России в начале назначения на должность, для понимания особенностей ведения бизнеса и более плавной адаптации в новой бизнес-среде. В силу этих причин в крупных международных компаниях, где переплетаются разные культуры, истории и национальности, перед

специалистами службы управления персоналом стоит крайне сложная задача, а именно: эффективно работать с мультикультурными человеческими ресурсами.

2.3.Методические рекомендации по диагностике уровня кросс-культурной компетенции специалиста

Для успешной организации адаптации сотрудника в мультикультурных коллективах необходимо заранее собрать информацию о возможных кросс-культурных проблемах при направлении данного эксперта на работу в другую страну. Барневик Перси, бывший директор шведско-швейцарской компании Asea Brown Boveri Ltd (ABB), считает, что «менеджерами международного уровня не рождаются, ими становятся. И это не простой естественный процесс. Вследствие развития человеческого общества людям приходится ездить по всему миру и сотрудничать в многонациональных командах. Как же при этом им избавиться от представлений и ценностей, укоренившихся в них в результате сотен и тысяч лет воспитания и образования? Это невозможно и не стоит даже пытаться. Но что они могут сделать, так это расширить свое понимание происходящего, признать существующие культурные различия, не будучи парализованными ими» [43].

Показателями успешности работы в кросс-культурных коллективах служат [93, с.334]:

-культурная гибкость (умение замещать определенную деятельность в принимающей культуре деятельностью, характерной для собственной культуры);

-социальная ориентация (способность устанавливать новые межкультурные взаимоотношения);

-готовность к общению (активное использование языка принимающей культуры);

-навыки в разрешении кросс-культурных конфликтов (навыки использования стиля сотрудничества);

-кросс-культурная терпимость (способность воздерживаться от оценочных высказываний по отношению к представителям других культур).

Именно для прогнозирования успешности деятельности специалиста в составе межкультурного коллектива, по нашему мнению, необходимо проводить диагностику кросс-культурной компетентности специалистов при помощи алгоритма, представленном на рисунке 10.

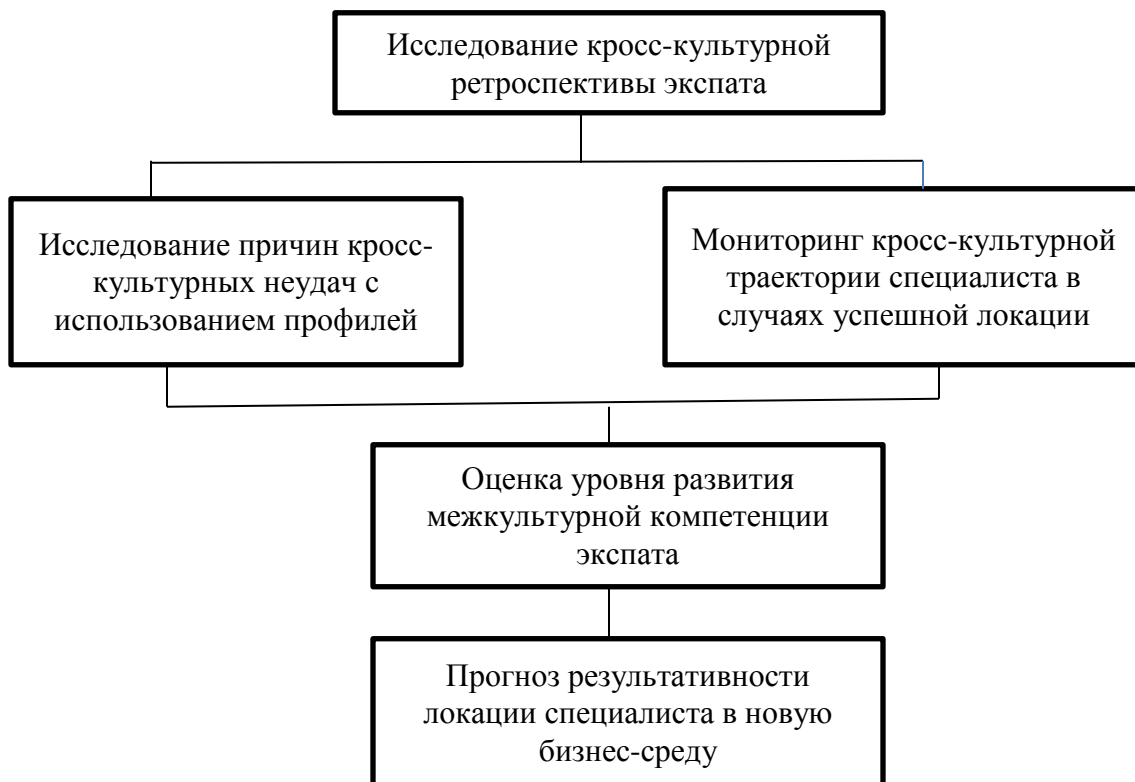


Рисунок 10 - Рекомендуемый алгоритм диагностики кросс-культурной компетентности специалиста

Первым этапом для исследования должно выступать изучение *кросс-культурной ретроспективы* экспата. Необходимо накапливать информацию о том, в каких странах и сколько времени уже 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.

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. Например, для исследуемой компании необходимо провести сравнение американской, французской и российской культур, поскольку основные страны размещения штаб-квартир компании – США и Франция, а Россия выступает в качестве принимающей страны, куда для работы в представительство направляются иностранные специалисты (рисунок 11).

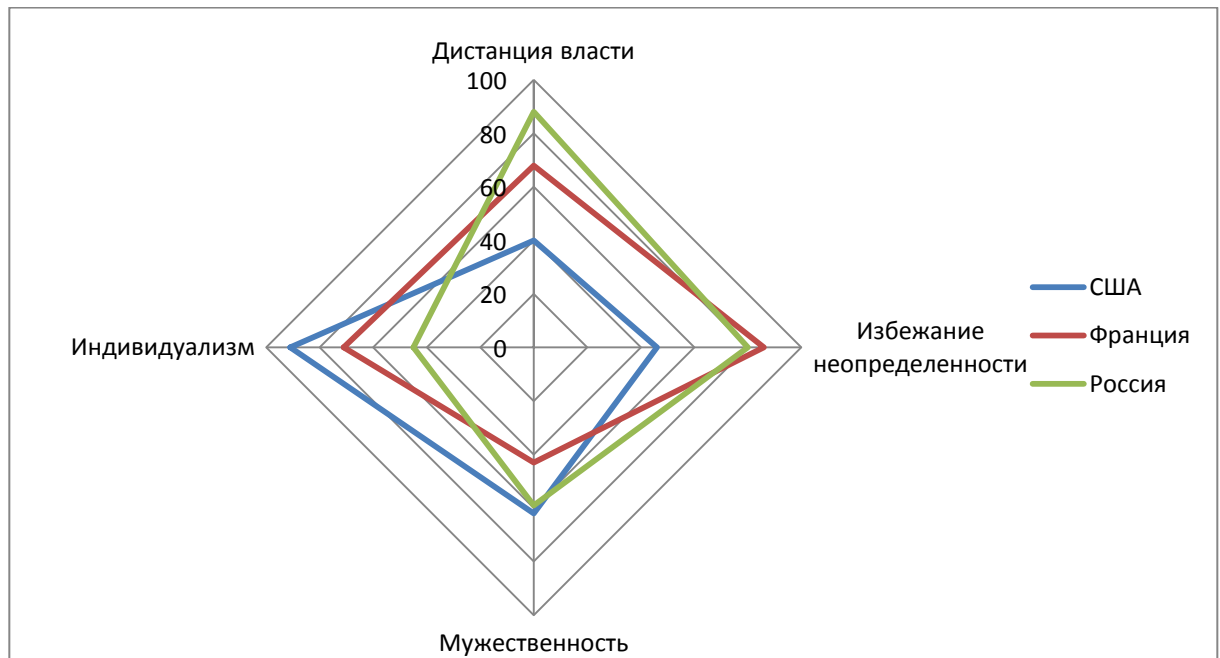


Рисунок 11 - Кросс-культурный профиль национальных деловых культур исследуемой компании

Составление культурных профилей национальных культур позволяет спрогнозировать возможные причины кросс-культурных неудач специалиста при направлении в российское представительство:

- во-первых, ориентация на индивидуализм в американской и французской культурах может привести к непониманию и неспособности экспата

функционировать в коллективе с преобладающим числом специалистов российской культуры, ориентированных на коллективизм;

-во-вторых, разрыв в отношениях к дистанции власти может сказаться на непонимании иностранным специалистом отношений подчинения и вертикали власти, присущих российским коллективам.

Не менее важной характеристикой национальных культур, требующей дополнительного изучения с целью снижения вероятности неудач экспата, является отношение к контексту. В процессе диагностики следует оценить навыки развития межкультурной коммуникации экспата, т.е. насколько он способен грамотно интерпретировать поведенческие характеристики представителей других культур. Наибольшее число неудач экспатов вызвано неумением представителей низкоконтекстуальных культур понимать и грамотно выстраивать взаимодействие с представителями высококонтекстуальных культур, и, наоборот.

Если опираться на модель Колба – Фрая [90, с. 203], то при исследовании культурных параметров не менее важно исследовать его ориентацию на действие, опыт, рефлексию или знание. Исследователем замечено, что представители южных культур преимущественно ориентированы на действие; северных – на опыт, восточных – на рефлексию, западных – на знание. Данная особенность имеет важное значение при определении успешности работы специалиста в межкультурном коллективе, т.к. влияет на процесс организации взаимоотношений при выполнении проекта, способов аргументации и выбора модели разработки решений.

Для прогнозирования успешности деятельности в межкультурном коллективе следует обратить внимание на учет параметров дихотомического плана: рациональность – эмоциональность, оптимизм – пессимизм. Например, французам присущ рационализм, который часто выражается в недоверии к партнерам по коммуникациям, что затрудняет процесс взаимодействия, в то

время, как представители российской культуры проявляют высокий уровень эмоциональности и ориентации на выстраивание комфортных взаимоотношений.

Рассмотрение поведенческих детерминант «оптимизм – пессимизм», оказывающих влияние на осуществление планирования совместной деятельности, позволяет заранее выявить возможную причину межкультурных конфликтов в коллективе. Например, американцы отличаются оптимизмом, что находит отражение в дискурсивных стратегиях, в то время как для россиян характерен пессимизм в прогнозировании будущих результатов.

Учитывая срок нахождения экспата в той или иной культурной среде следует определять его кросс-культурную траекторию (таблица 9), т.е. трансформацию его культурных характеристик. Методической основой данного исследования, на наш взгляд, должна выступать теория *оптимального своеобразия* (*optimal distinctiveness*) Бревера [93, с.322]. Исследователь рассматривает нахождение личности в новой культуре с двух сторон: с точки зрения объединения, интеграции человека с другими участниками группы – ассимиляции, и с точки зрения отделения, выхода из этой группы – дифференциации. Коллективисты чувствуют себя комфортнее, когда это положение ближе к ассимиляции (объединению, уподоблению), а индивидуалисты - когда эта точка ближе к полюсу дифференциации. Поэтому необходимо накапливать информацию об уровне изменения у специалиста различных культурных детерминант. Для этого следует проводить мониторинг состояния культурных параметров у экспата после возвращения из иной бизнес-среды, в том случае, если работа в межкультурном коллективе была успешной по следующим шкалам:

- 1.эмоциональность – нейтральность;
- 2.коллективизм – индивидуализм (приоритет личных интересов над интересами коллектива);
- 3.универсализм – партикуляризм (дихотомия общих и индивидуальных стандартов) и т.д.

Таблица 9 - Рекомендуемая форма для определения кросс-культурной траектории специалиста

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»

Процесс шкалирования позволяет оценить трансформацию культурной программы экспата, что позволит снизить риск неудач его дальнейшей работы в межкультурных 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 аккультурации специалиста, т.е. выявить изменения, происшедшие в его моделях поведения в результате контакта при работе в кросс-культурной группе;

-психологической аккультурации, т.е. определить изменения в психике специалиста как итог контакта с носителями чужой культуры.

Аккультурация влияет на множество психологических процессов, происходящих с индивидами в тот период времени, когда они начинают длительное взаимодействие и общение с носителями различных культур. В данный промежуток времени люди приспособляются к новым условиям среды, меняют привычные паттерны поведения, поэтому следует обратить внимание на возможность появления у конкретного сотрудника *стресса аккультурации*, т.е. реакций, превышающих его возможности справиться с событиями жизни, связанными с межкультурными контактами.

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

В процессе исследования следует выявить, какая из моделей аккультурации чаще всего используется экспатом при работе в кросс-культурных коллективах. Г.

Триандис (Н. Triandis) [133] и его коллеги предложили три модели аккультурации и доказали, что разные модели приводят к формированию разных культурных характеристик:

-*модель аккомодации* — усвоение специалистом некоторых форм поведения, не соответствующих его традиционному, привычному. Аккомодация означает, что специалист не полностью отказывается от родных культурных паттернов, но в то же время начинает использовать и новые для него паттерны.

-*модель отклонения от нормативных представлений*, приверженность новому образу жизни даже в большей степени, чем у представителей культуры конкретной деловой культуры.

-*модель этнической аффилиации* означает приверженность к собственной культуре, ее сохранение и развитие.

Накопление информации о результатах участия экспата в работе кросс-культурных коллективов позволит оценить уровень кросс-культурной компетентности, базируясь на наиболее важных характеристиках (рисунок 12, таблица 10).

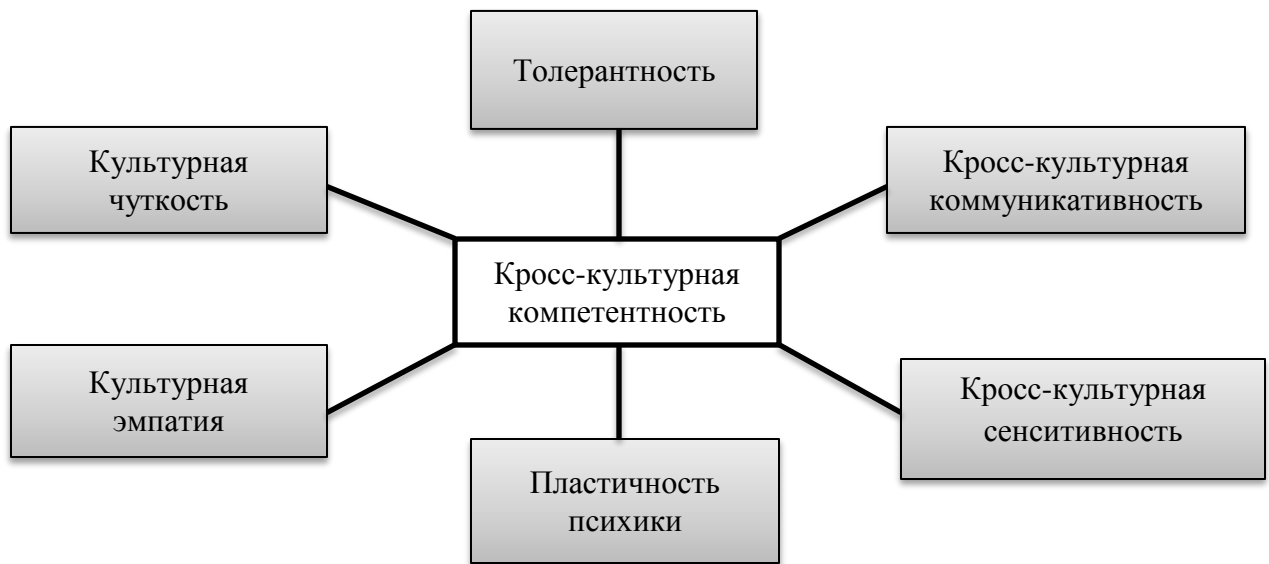


Рисунок 12 - Рекомендуемые характеристики для оценки кросс-культурной компетентности специалиста

Таблица 10 - Рекомендуемые характеристики специалиста для оценки кросс-культурной компетентности

Характеристики специалиста	Содержание
1.Пластичность психики	Способность адекватно реагировать на культурные изменения
2.Толерантность	Терпимость к представителям других культур
3.Культурная эмпатия	Умение адекватно воспринимать представителей других национальных культур, идентифицировать культурные особенности и грамотно выстраивать свое поведение с ними
4.Культурная чуткость	Умение идентифицировать особенности национальной культуры
5.Кросс-культурная коммуникативность	Умение понимать и взаимодействовать с представителями различных культур
6.Кросс-культурная сенситивность	Чувствительность к культурным различиям, способность понимать и принимать множественность культурных идей, ценностей, установок

В процессе исследования следует дать оценку уровня *культурной чуткости* экспата, как показателя накопления опыта общения и успешной деятельности в определенной культурной среде. Американский исследователь и один из ведущих специалистов в мире по кросс-культурной коммуникации Мильтон Беннет полагает, что для развития культурной чуткости иностранного специалиста необходимо развивать «*кросс-культурную сенситивность - чувственное восприятие и толкование культурных различий*» [105]. Поиск сходств и точек соприкосновения культур не так важен, как осознание людьми культурных различий, которые являются источниками осложнения коммуникации из-за неприятия разницы между культурами.

Параллельно следует оценить уровень этноцентризма, свойственный специалисту, т.е. высокую степень убежденности в доминировании собственной культуры и общества над иными. В таких условиях человек может скрыто или открыто демонстрировать презрение к элементам чужой культуры, а также использовать «свои» критерии для оценки «чужой» культуры, что недопустимо.

Именно наличие этноцентризма, как отличительной характеристики специалиста формирует у него негативные стереотипы по отношению к специалистам другой национальной культуры, что заведомо выступает причиной проявления конфликтов в кросс-культурной среде.

Важным показателем в этой связи для экспата является уровень развития *толерантности и культурной эмпатии*, умение находить адекватный стиль поведения в кросс-культурных коллективах, который обеспечивал бы высокий уровень результативности их деятельности.

Развитие межкультурной компетенции, которое проявляется в умении общаться и взаимодействовать носителями других культур, является важнейшим элементом портрета профессионала, выступающим и ведущим свою деятельность на международной арене, а также становится большим преимуществом для современных бизнесменов.

Отсутствие кросс-культурной грамотности и кросс-культурной компетентности является основной причиной неудач деятельности экспатов в иностранных компаниях. Однако при проведении исследования следует понимать сложность и неоднозначность оценочных процедур, поэтому для повышения объективности результатов следует базироваться на сочетании различных диагностических инструментов, представленных в таблице 11.

Таблица 11 - Методики, рекомендуемые для оценки характеристик кросс-культурной компетентности

Характеристики	Рекомендуемые инструменты оценки
1. Пластичность психики	методика Ролника А., Хезера С., Голда М., Халла К. «Личностная готовность к переменам» (Personal change-readiness survey))
2. Толерантность	методика Бардиера Г.Л. «Кросс-культурная толерантность-интолерантности»; методика Бардиера Г.Л. «Виды и компоненты толерантности – интолерантности» экспресс-опросник «Индекс толерантности» Солдатовой Г.У., Кравцовой О.А., Хухлаева О.Е. и Шайгеровой Л.А.

Продолжение таблицы 11.

Характеристики	Рекомендуемые инструменты оценки
3. Культурная чуткость, культурная эмпатия	методика Бардиера Г.Л. (культурный шок)
4. Кросс-культурная коммуникативность	теория Льюиса Р., методика Почебута Л.Г.
5. Этноцентризм	теория Т. Адорно, теория социальной идентичности Г. Тэджфела, теория социальной категоризации, методика Стадникова М.Г., Д. Тернера

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.

Выводы по 2 главе

Уникальная многонациональная культура порождает различные сложности общения и кросс-культурные конфликты. Для решения подобных проблем требуется нахождение новых технологий управления межкультурными коллективами и международными специалистами.

С привлечением иностранных специалистов для работы в России компании сталкиваются с рядом трудностей, вызванных необходимостью адаптации экспатов к стандартам жизни и условий работы в России. Наиболее частыми проблемами для иностранных специалистов являются следующие:

- сложности понимания российских социокультурных особенностей;

- слабые знания специфики бизнеса в России и нюансов российской экономики.

Анализ существующих программ и процедур, поддерживающих адаптацию иностранных специалистов в московском офисе исследуемой компании, выявил ряд недостатков, устранение которых приведет к более эффективной работе иностранных специалистов и значительно сэкономит средства организаций.

При попадании в новую культурную среду иностранные специалисты испытывают трудности, вызванные различием культурных детерминант. Помощь в максимально быстрой адаптации в «чужой» стране, минимизируя появление всевозможных стрессовых ситуаций, культурного шока и неприятных переживаний, экспатам и членам его семьи в новой бизнес-среде, в большей степени, должны оказывать специалисты службы управления персоналом и отдела релокации.

Для успешной организации адаптации сотрудника в мультикультурных коллективах необходимо заранее собрать информацию о возможных кросс-культурных проблемах при направлении данного экспата на работу в другую страну. Именно для прогнозирования успешности деятельности специалиста в составе межкультурного коллектива необходимо проводить диагностику кросс-культурной компетентности специалистов.

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.

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

3.1. Концептуальные основы развития управления кросс-культурными коллективами

Грамотное управление персоналом, состоящим из представителей разных культур, является залогом быстрого включения иностранного специалиста в работу, а также адаптации коллег к новому иностранному менеджеру. Зачастую основные проблемы и недопонимания возникают при кросс-культурном взаимодействии между местными сотрудниками и иностранными менеджерами по причине того, что особенности культуры и привычные шаблоны поведения каждой из сторон не дают возможности установления конструктивного кросс-культурного контакта.

В силу этих причин, важное значение при разработке управления кросс-культурными коллективами имеет исследование культурной дистанции внутри группы. Берри описал четыре способа взаимодействия представителей различных культур в межкультурных коллективах:

- *«интеграция* - такой тип аккультурации, когда представители различных культур поддерживают и сохраняют собственную культуру и одновременно стремятся поддерживать контакты с представителями другой;

- *ассимиляция* происходит тогда, когда представители группы не поддерживают свои культурные традиции, но поддерживают контакты с другой культурой;

- *разделение* культур происходит тогда, когда группа поддерживает собственную культуру, но не стремится поддерживать контакты с представителями другой;

-*маргинализация* имеет место тогда, когда представители определенной культуры не стремятся сохранять ни собственную национальную культуру, ни поддерживать контакты с другой культурой» [93, с.295].

Берри представил данные, свидетельствующие о том, что интеграция - наиболее положительный вариант для культурных групп, сопровождаемый процессом взаимной ассимиляции.

Важными факторами, влияющими на степень согласованности между участниками межкультурных коллективов, выступают:

- культурная дистанция;
- осведомленность о другой культуре;
- владение разговорным языком принимающей страны;
- понимание общих разделяемых групповых целей.

Для предупреждения кросс-культурного противостояния в группах важна культурно-лингвистическая схожесть и близость культурных программ участников кросс-культурного коллектива.

Для раскрытия потенциала кросс-культурных коллективов, базирующегося на грамотном использовании культурного разнообразия его участников, следует исследовать проблему взаимодействия с различных позиций. Однако именно это культурное разнообразие усложняет функционирование кросс-культурного коллектива, ведет к появлению большого числа конфликтов.

В силу этих причин недостаточно иметь мультикультурный портрет экспата, разработанный по результатам проведения кросс-культурной диагностики, следует изучать состояние самого кросс-культурного коллектива, в котором предстоит работать специалисту.

Для этого следует оценивать ряд важных характеристик кросс-культурного коллектива, представленных на рисунке 13.

Понятия «культурная изменчивость», «культурная сложность», «культурная разнородность», «культурная враждебность» были впервые введены В. Терпстром

[71], как факторы необходимые для учета особенностей национальных культур на уровне всей кросс-национальной компании.

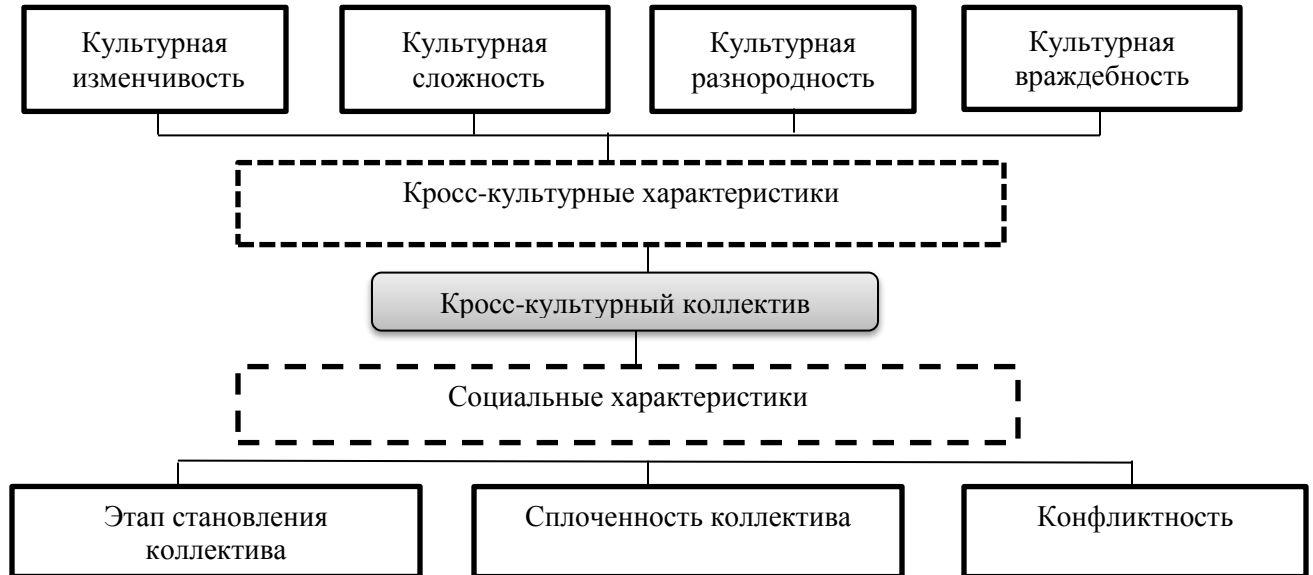


Рисунок 13 - Рекомендуемые для мониторинга характеристики кросс-культурного коллектива

По нашему мнению, эти характеристики могут быть использованы для исследования состояния кросс-культурных коллективов, с учетом внесения корректив в их содержание (таблица 12).

Таблица 12 - Содержание рекомендуемых для мониторинга кросс-культурных характеристик мультикультурного коллектива

Характеристики	Содержание
Культурная изменчивость	Степень готовности членов коллектива к работе с представителями других культур
Культурная сложность	Число национальных культур, представители которых являются членами коллектива
Культурная разнородность	Степень несхожести (различия) между культурными программами участников коллектива
Культурная враждебность	Степень неприязни к представителям другой национальной культуры

Для того, чтобы понять особенности управления кросс-культурными коллективами следует исследовать базисные культурные отличия национальных

деловых культур, представители которых должны работать сообща. Сходство или различие культур определяется степенью наличия одинаковых или отличающихся культурных элементов и влияет на уровень *культурной сложности и разнородности* коллектива. Разнообразие культур членов кросс-культурных коллективов имеет как положительные, так и отрицательные аспекты (Jackson, 1991). Считается, что наличие положительных аспектов подтверждается тем, что кросс-культурные группы более склонны к творческому подходу и к более качественному решению проблем (Mc Grath [127]; Triandis, Hall, Ewen [133]; Willems, Clark [138]). Отрицательные аспекты разнообразия связаны с меньшим уровнем сплоченности, обусловленным межкультурным конфликтом и различием субъективных культур (Jackson et al. [124]).

Предпосылками для развития *культурной враждебности* в кросс-культурном коллективе выступает наличие негативных стереотипов по отношению к другой культуре: история национальных конфликтных отношений, чем они негативнее (длительность и интенсивность конфликтных отношений, санкций, войны, история взаимного уничтожения и т.п.), тем ниже уровень воспринимаемого культурного сходства, тем труднее избежать конфликтов при взаимодействии.

Не менее важное значение на уровень согласованности кросс-культурного коллектива оказывают и его социальные характеристики. Скорость адаптации экспата в кросс-культурном коллективе зависит не только от национального состава группы, количества участников, их возраста, схожести их культурных программ, желания идти на контакт с представителями другой культуры, но и от этапа становления, на котором находится группа.

Базируясь на теории организационного поведения [66], можно выделить несколько этапов развития любого коллектива (рисунок 14). Появление в составе коллектива представителя другой национальной культуры влияет на уровень согласованности действий его участников и возможности появления/усиления

культурной конфликтности. В силу этих причин, по нашему мнению, следует уточнить этапы становления кросс-культурного коллектива, используя модель межкультурной сенситивности М. Баннета, отображенной на рисунке 15 ниже.

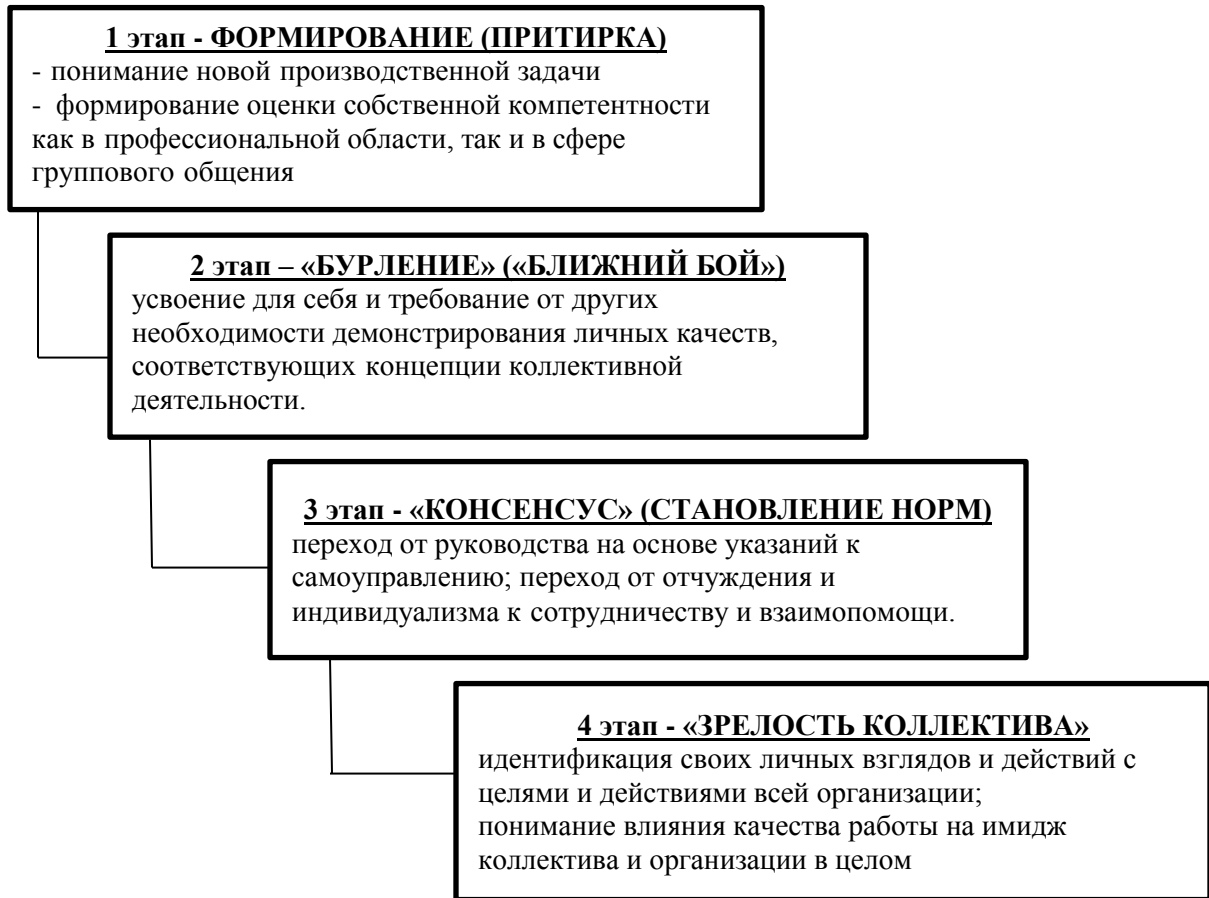


Рисунок 14 - Этапы становления коллектива [66]

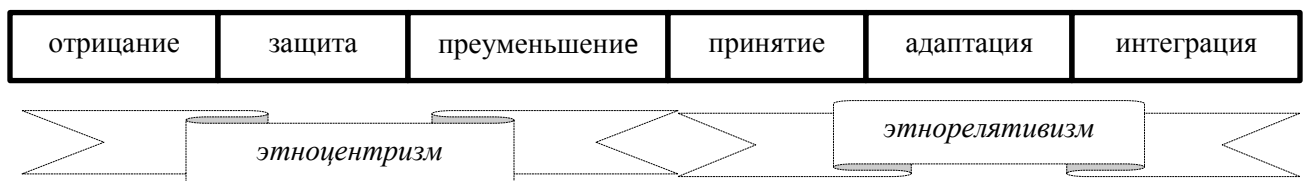


Рисунок 15 - Континуум стадий межкультурной сенситивности [105]

На этапы развития кросс-культурного коллектива оказывает влияние уровень развития межкультурной сенситивности ее участников, которая может проявляться от полного отрицания культурных различий (преобладание этноцентризма) до полного одобрения этих различий (проявление этнорелятивизма).

Если экспат попадает в уже сформированный коллектив, то может столкнуться с нежеланием его членов осуществлять совместную деятельность из-за непринятия культурной программы нового специалиста, что приведет к увеличению культурной дистанции и снижению эффективности групповой работы. Со стороны экспата при попадании в новую бизнес-среду может проявляться нежелание идти на культурной контакт с представителями других национальных культур, что является следствием высокого уровня этноцентризма и недостаточного развития кросс-культурной компетентности.

В силу этих причин первым этапом становления межкультурного коллектива, по нашему мнению, выступает *культурная разобщенность*, характеризующаяся недопониманием и проявлением этноцентризма со стороны всех участников группы. Включение иностранного специалиста в состав группы вновь отбрасывает ее на первый этап формирования коллектива - притирка.

Необходимость вступать во взаимоотношения для решения поставленных задач, приводит к нарастанию *культурной конфронтации*, отсутствию взаимопонимания, увеличению противостояния членов коллектива, связанных с различием культурных программ специалистов.

Отрицание необходимости учета культурных различий при выстраивании взаимоотношений между членами группами ведет к *конфликту адаптации*, как частному случаю *кросс-культурных конфликтов*. Данный этап характеризуется нарушением кросс-культурных коммуникаций и столкновением поведенческих стереотипов. Исследователи выявили, что 60-70% [58,с. 209] межкультурных конфликтов вызваны нарушением межкультурных коммуникаций, а 30-40%

причин объясняются различием поведенческих стереотипов, базирующихся на культурных программах специалистов. На этом этапе необходимо провести проблемный аудит с целью определения коммуникационных и поведенческих проблем, выявить основные причины появления конфликтов, наметить и начать реализовывать мероприятия по снижению конфликтности. При исследовании причин кросс-культурных конфликтов необходимо определить основные факторы нарушения межкультурного взаимодействия, которые проявляются в поведенческих стереотипах участников группы.

Реализация мероприятий по урегулированию конфликтов адаптации должна обеспечить переход кросс-культурного коллектива на этап *культурного компромисса*, когда члены кросс-культурной группы начинают признавать культурные различия, но еще не всегда грамотно выстраивают систему взаимоотношений с представителями других культур.

Дальнейшая реализация мероприятий по устранению непонимания между сотрудниками призвана развить их межкультурную восприимчивость, что позволит специалистам находить способы выстраивания взаимоотношений с представителями других национальных культур, т.е. коллектив в своем развитии переходит на этап *приспособление*.

Высшей точкой в развитии кросс-культурного коллектива, по нашему мнению, должен выступать этап *культурной консолидации*, на котором происходит интеграция специалистов с различными культурными программами. На этом этапе межкультурный коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности, позволяющим максимально использовать его кросс-культурный потенциал за счет взаимодополнения участников. Характер взаимоотношений внутри группы характеризуется взаимопомощью, разделяемостью целей и сотрудничеством.

Предлагаемый нами процесс становления межкультурного коллектива на рисунке 16 следует учитывать для оценки эффективности его функционирования.

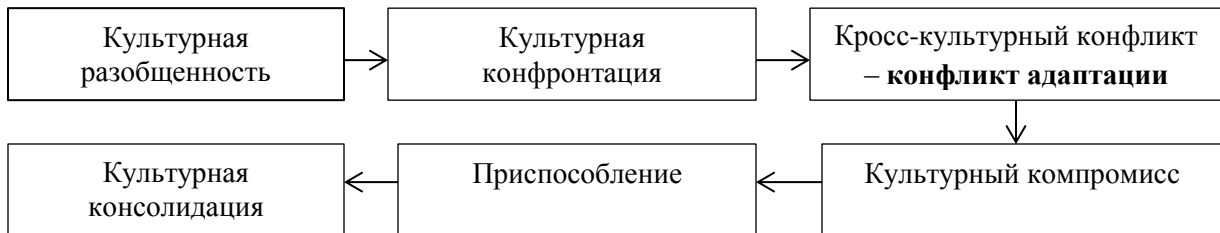


Рисунок 16 – Предлагаемая структура процесса становления кросс-культурного коллектива

Следует отметить, что последовательность этапов становления межкультурного 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, неверно выбранная стратегия управления на каждом этапе может отбросить коллектив на более ранние этапы развития. Не менее важное значение для эффективного функционирования кросс-культурного коллектива имеет уровень кросс-культурной компетентности экспата: его способность адаптироваться к новой бизнес-среде. В случае наступления стресса аккультурации и невозможности специалиста его преодолеть, компания вынуждена применить стратегию «кадровой санации», т.е. осуществить замену специалиста.

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 коллективов организаций. Объектом адаптационного управления должны выступать кросс-культурные коллективы, куда для реализации целей организации направляются экспаты.

3.2. Методические рекомендации по формированию процесса адаптационного управления

В соответствии с концепцией процессного подхода, управление представляет собой непрерывную серию взаимосвязанных действий или функций, поэтому процесс адаптационного управления в организациях следует продемонстрировать, как совокупность логически слаженных, методически скоординированных действий по повышению кросс-культурной согласованности специалистов мультикультурных коллективов. План действий можно воссоздать и воспроизвести с помощью применения и приложения основных функций управления. Как считал основатель классической школы менеджмента Анри Файоль, «управлять означает планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [98].

Рассмотрим реализацию каждой функции, как части адаптационного управления кросс-культурными коллективами. Исходным пунктом процесса выступает планирование. А. Файоль писал: «Управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать» [98].

На этапе планирования в рамках адаптационного управления следует осуществить отбор кандидатов для работы за рубежом. Для этого необходимо сформулировать цель назначения, длительность пребывания и осуществить шкалирование культурных параметров принимающей страны. При решении вопросов подбора кандидатов следует понимать, какую политику осуществляет организация: этноцентрическую, полицентрическую, региоцентрическую или геоцентрическую. В зависимости от проводимой политики от экспата требуется проявление различных культурных детерминант - приверженности ценностям головной компании при этноцентрическом подходе или культурной гибкости и адаптивности при региоцентрическом подходе.

При планировании локации следует определить степень мультикультурной близости культурной программы кандидата и культурных параметров принимающей страны, оценить культурную осведомленность специалиста и возможность адаптации кандидата и членов его семьи к условиям новой бизнес-среды. Важное значение для нахождения требуемого кандидата имеют результаты проведения кросс-культурной диагностики и оценки уровня мультикультурной компетенции кандидата. В случае, если кандидат имеет высокие профессиональные показатели, но недостаточный уровень культурной осведомленности на этапе планирования определяется возможность его кросс-культурного научения и определяются инструменты, использование которых позволит повысить мультикультурную компетенцию специалиста.

В западных компаниях отбор персонала для работы за рубежом предполагает наличие следующих характеристик, получивших название SMILE:

- speciality – квалификация и знания по специальности;
- management ability – управленческие способности, в первую очередь, в области мотивации;
- international flexibility – мультикультурная гибкость и адаптивность;
- language facility – знание иностранного языка;

-endeavor –настойчивость в преодолении трудностей.

Согласно данным исследования, проведенного Кили, сотрудник, который успешно прошел адаптацию в новой среде и смог гибко подстроиться к новой деловой культуре и функционировать в ней, является личностью, которую характеризуют высокие показатели мотивации и интерес к изучению чужой культуры и участию в ней. «Представляется, что интенсивные межкультурные контакты способствуют состоянию удовлетворенности, поскольку у людей возникает субъективное переживание реализации их ожиданий и стремлений. И эти контакты, вне всякого сомнения, обогащают жизнь участников взаимодействия» [93, с. 209].

Для реализации определенных на этапе планирования направлений повышения культурной адаптивности специалиста, следует осуществить функцию организовывания. Организовывать – это создание необходимых организационно-технических условий, при которых становится возможным успешное осуществление запланированных событий и процедур.

Учитывая, что различия в способах категоризации и интерпретации опыта служат основой различий между культурами, следует расширить сферу принятия и переработки информации, на основе которой специалисты могут понять и научиться взаимодействовать с представителями другой культуры, подстроить свои процессы познания под те, которыми пользуются носители чужой культуры.

Чтобы отношения в кросс-культурном коллективе были плодотворными, экспат должен не только стараться понять и изучить чужую культуру рациональным путем посредством сбора фактов и анализа информации, но и стараться воспринимать ее на аффективном уровне. В качестве инструмента кросс-культурного научения восприятию культуры на аффективном уровне можно использовать тренинги модификации поведения, приведенные в таблице 13. Во многих международных компаниях процесс подготовки специалиста к работе за рубежом включает несколько этапов, продемонстрированных на рисунке 17.

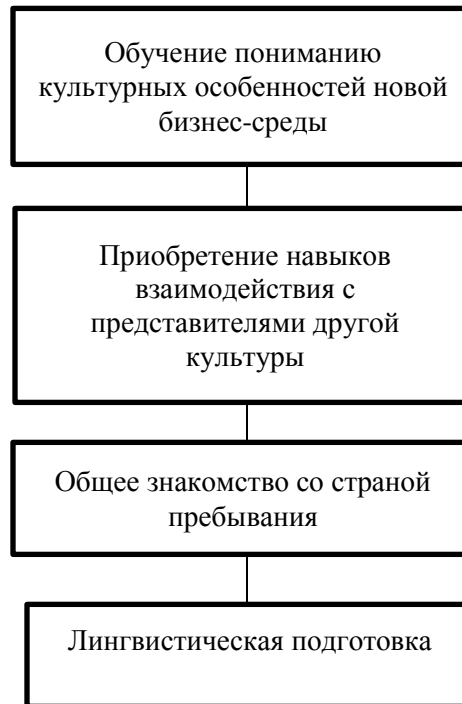


Рисунок 17 - Процесс подготовки специалиста к работе в новой бизнес-среде

Таблица 13 - Характеристика видов кросс-культурного научения

Вид кросс-культурного научения	Цель	Результат
1.Общекультурный тренинг	Снижение уровня этноцентризма участников	<u>Знание</u> реакций представителей различных культур на несхожесть установок и ценностей; <u>Умения</u> различать личностные и национальные аспекты поведения
2.Тренинг - самоанализ	Помочь участнику тренингу осознать особенности собственной культуры, усилить мотивацию к изучению другой культуры	Развитие <u>понимания</u> влияния национальной культуры на поведение
3.Эмпирический тренинг	Спрогнозировать проблемы, которые могут возникнуть при взаимоотношениями с представителями других культур; изменить эмоциональное отношение участников межкультурных коллективов	<u>Умение</u> реагировать на проблемные ситуации в межкультурном коллективе.

Продолжение таблицы 13.

4. Культурный ассимилятор (жестко структурированный тренинг, включающий 100-200 сценариев взаимодействия представителей различных культур)	Развитие когнитивной широты кросс-культурного мышления специалистов, уменьшение культурной дистанции	<u>Знание</u> о культурной специфике; <u>умение</u> выбирать правильную линию поведения с учетом культурных особенностей.
5. Тренинг модификации поведения	Развитие навыков межкультурной коммуникации с учетом специфики национальных особенностей	<u>Уметь</u> грамотно интерпретировать поведение представителей другой культуры. Выработка <u>навыков</u> поведения, поддерживаемого в другой культуре
6. Ознакомительные поездки	Ознакомить специалиста с культурной средой, в которой ему предстоит работать	Принятие специалистом окончательного решения о работе в другой бизнес-среде

В исследуемой компании активно используются общекультурные тренинги, в программу которых входит информация, ориентированная на развитие знаний о специфике российского бизнеса и адаптации к стандартам жизни в России.

Тренинги ориентированы на развитие кросс-культурной компетентности, включают в себя блоки об эффективной бизнес-коммуникации в России и с русскими, а также затрагивают темы о политических, экономических, социальных и культурных особенностях страны.

Целью тренинга является помощь иностранным специалистам и менеджерам, приезжающим для работы в российские представительства компании, для более быстрой адаптации, правильной организации рабочего процесса и построения отношений с российскими персоналом.

Целевой аудиторией данного тренинга могут быть следующие сотрудники компании:

- экспаты, переведённые/вновь принятые для выполнения работ в российских представительствах компании;
- экспаты, уже работающие в российских представительствах компании, но желающие повысить знания в области кросс-культурного взаимодействия;
- участники кросс-культурных коллективов, желающие пройти дополнительное обучение;
- члены семьи участников кросс-культурных коллективов, являющиеся представителями других культур.

Обучающий тренинг, схема которого отображена на рисунке 18, проводится в два этапа и базируется на индивидуальной диагностике каждого участника. Диагностика необходима для определения круга лиц, которые будут участвовать в конкретном тренинге, их предыдущий опыт работы, область деятельности, также для тренера важно понимать представители каких национальных культур примут участие в обучение.

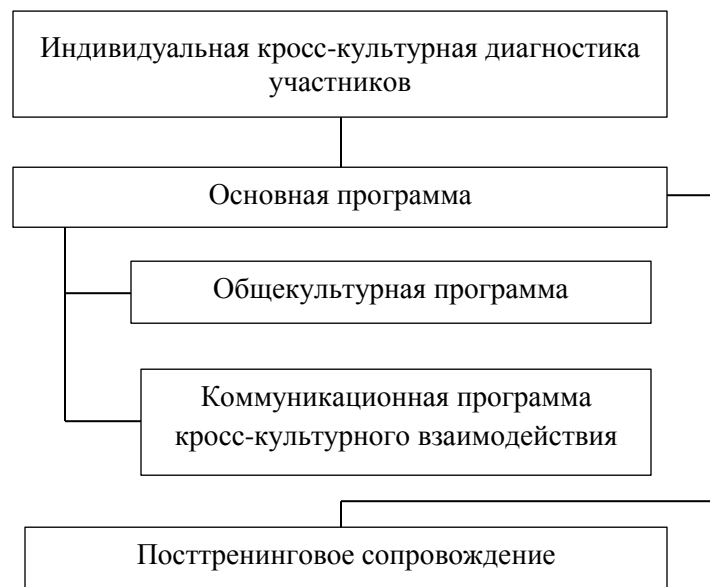


Рисунок 18 - Структура общекультурного тренинга в исследуемой компании

На подготовительном этапе составляется индивидуальный культурный профиль участника и проводится его сопоставление с российским национальным культурным профилем. Затем потенциальным участникам тренинга предлагается описать проблемы, которые возникают или, по их мнению, могут возникнуть при взаимодействии с российским персоналом, государственными органами, в бытовой среде и т.д.

Основная программа включает в себя 2 этапа:

1. Этап знакомства и расширения знаний о культуре и особенностях жизни в России – когнитивный тренинг;
2. Этап получения знаний о специфике бизнеса в России и особенностях бизнес-коммуникации с персоналом – поведенческий тренинг.

Основными задачами первого этапа являются:

- знакомство участников с особенностями жизни в России и получение практических рекомендаций о решении наиболее распространённых проблем, с которыми сталкиваются экспаты;
- знакомство участников с особенностями культуры в России, получение знаний о её влиянии на процессы коммуникации и взаимодействия;
- ускорение процесса адаптации в условиях новой культуры, предупреждение/устранение последствий культурного шока;
- развитие навыков управления кросс-культурным взаимодействием;
- овладение техниками сопоставления личного и национального культурных профилей.

Содержание первого этапа включает в себя обширный список тем, затрагивающий экономические, политические, культурные и социальные особенности Российской Федерации, т.к. для того чтобы работать в условиях российской действительности, прежде всего, необходимо получить общие знания о стране пребывания.

Целью второго этапа является получение знаний о специфике бизнеса в России, а также освоение практических инструментов и методик, направленных на повышение эффективности коммуникации с российскими государственными структурами, партнёрами, клиентами и сотрудниками.

Второй этап отличается от первого более интерактивным характером, участники разбирают большое количество бизнес-кейсов и ситуаций, основанных на реальных примерах из рабочей среды экспатов.

Основные задачи второго этапа:

- оценить межкультурную близость собственной культурной программы и параметров российской культур, их влияние на эффективность бизнеса;
- научиться техникам эффективной кросс-культурной коммуникации с русскими коллегами, партнёрами, заказчиками и т.п.;
- научиться предотвращать конфликты, возникающие с русскими коллегами, партнёрами, заказчиками и т.п.;
- получить информацию о мотивационных приёмах, особенностях моделей принятия решений, стратегиях ведения переговоров, управления многонациональной командой.

В рамках второго этапа участники семинара приобретают навыки эффективной совместной работы в мультикультурном коллективе, получают знания об основных коммуникационных моделях взаимодействия, вырабатывают личную стратегию продуктивной коммуникации.

В течение двух месяцев по окончании тренинга участники могут бесплатно получить консультацию по любым вопросам, касающимся адаптации к стандартам жизни в России и её культурным особенностям, специфики бизнеса в России и кросс-культурного взаимодействия с персоналом, т.е. получить посттренинговое сопровождение.

Чем выше уровень знаний о другой культуре (например, когда приобретены хорошие навыки межкультурного тренинга), тем выше уровень воспринимаемого культурного сходства. Межгрупповые отношения улучшаются с приобретением знаний о другой культуре. «Специально разработанные программы обучения, ориентированные на снижение культурной неосведомленности, действительно, приводят к улучшению межгрупповых отношений» [93, с.348].

При выполнении функции организывание 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.

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 могут использоваться 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 снижения уровня кросс-культурной напряженности к участию в мероприятиях могут привлекаться члены семей сотрудников. Однако при реализации функции организывание следует учитывать культурные различия членов мультикультурных коллективов. Именно культурные различия оказывают влияние как на пригодность учебных материалов, так и на отношение обучаемых к методам кросс-культурного научения.

Например, в Японии [84] рисковать не принято, поэтому деловые ролевые игры, предполагающие принятие решений, а значит, риск, будут непопулярны. Представители специфичных культур легче включаются в деловые игры, потому что для них это публичное пространство. Диффузные культуры, публичное

пространство которых невелико, чувствуют настороженность при общении с малознакомыми людьми, негативно относятся к игровым технологиям обучения.

Публичная критика представляет собой табу для некоторых культур в странах Дальнего Востока, поэтому в ролевом обучении при «разборе полетов» для представителей этих культур, следует избегать критики поведения.

Субъектами организационной деятельности в исследуемой международной компании выступает служба управления персоналом на локации. Процесс перевода/найма иностранного специалиста крайне децентрализован, и сотрудник, находясь в процессе перевода, постоянно обращается к разным контактными лицам для получения той или иной информации. Фактически, он сам является организатором и координатором в данном процессе, что возлагает на него дополнительные обязанности, связанные с урегулированием неизвестных для него организационных моментов.

Для осуществления непрерывного процесса адаптационного управления, по нашему мнению, следует расширить сферу функций специалистов службы управления персоналом на локации выполнением работ по координации процесса перевода и адаптации иностранных специалистов и менеджеров.

Для осуществления данной функции специалисту службы управления персоналом необходимо освоить и изучить следующие области знаний:

- политики и процедуры компании, касающиеся сотрудников-экспатов (сюда входят вопросы по страхованию, пенсии, начислению заработной платы, больничным листам, отпускам, увольнениям и др.);
- визовое законодательство РФ;
- таможенное законодательство РФ;
- вопросы по релокации;
- особенности работы и регистрации действий в системах;
- документооборот и делопроизводство кадровых документов;

- прочее.

Это позволит специалистам СУП на локации полностью отслеживать все предварительные этапы, координируя визовые вопросы, вопросы переезда и поддерживая коммуникацию с руководством.

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.

Затем специалист СУП должен будет сам разъяснить все возникшие вопросы, получив необходимую консультацию от нужного специалиста, или перенаправить сотрудника к специалисту напрямую. После подписания документов в службе персонала, специалист СУП передаёт экспата его куратору (администратору сегмента или секретарю приёмной), который был заранее проинформирован о приезде нового сотрудника и необходимости организации его первого рабочего дня. Примерный план первого рабочего дня нового/переведённого иностранного специалиста, по нашему мнению, может выглядеть, как план, описанный в таблице 14.

Для облегчения нахождения в новой бизнес-среде, компания при переводе специалиста должна обеспечить ему и членам его семьи достойные условия проживания, т.е. заранее организовать решение бытовых вопросов размещения экспата.

Основным предложением по усовершенствованию процесса поиска и эксплуатации арендуемых объектов недвижимости было выведение большинства функций, в которых задействованы сотрудники компании, на аутсорсинг [4, 49, с.20]. Усовершенствованная процедура отображена на рисунке 19.

Таблица 14 - Рекомендуемый процесс организации первого рабочего дня экспатрианта

Время	Событие
9:00 - 10:30	Начало первого рабочего дня. Встреча со специалистом СУП. Подписание документов.
10:30 - 11:00	Встреча со специалистом визового департамента
11:00 - 11:30	Знакомство с куратором. Получение пропусков, краткая экскурсия по офису, обустройство на рабочем месте
11:30 - 12:00	Знакомство с коллегами
12:00 - 13:00	Обед
13:00 - 14:00	Инструктаж по технике безопасности
14:00 - 15:00	Получение и оформление персонального компьютера, регистрация корпоративного электронного почтового ящика и создание учётной записи в корпоративной сети
15:00 - 17:00	Встреча с руководителем
17:00 - 18:00	Свободное время. Ответы на дополнительные вопросы



Рисунок 19 - Рекомендуемая организация процесса поиска и эксплуатации объекта недвижимости

Ранее всеми вопросами перемещений иностранных сотрудников занимался специалист службы управления персоналом, затем была введена новая должность специалиста службы перевода и размещения сотрудников (кратко, специалист отдела релокации). Однако даже отдельно выделенный человек не справлялся со всеми вопросами в силу большого объёма работы, связанного с количеством иностранного персонала, работающего в российских представительствах, и их постоянными перемещениями внутри и за пределами России. Данная проблема была решена путем заключения договора аутсорсинга.

На сегодняшний день в исследуемой компании, создан четкий, отлаженный механизм, который был выработан при поддержке и участии специалистов по релокации и специалистов отдела персонала.

В стандартные услуги, предоставляемые компанией-аутсорсером для исследуемой компании, входят следующие виды:

- lease management (управление договором) - на протяжении действия арендных договоров, проводится регистрация договоров, решаются все вопросы с хозяевами квартир;
- обслуживание квартир — срочный и текущий ремонт в квартирах, техническая служба 24 часа;
- помощь в подборе персонала для обслуживания семьи (няни, горничные, гувернеры и т.д.).

Данные услуги помогают решить технические и бытовые проблемы сотрудников в арендуемых объектах недвижимости.

Мотивация – важная функция адаптационного управления. Мотивационные процессы в кросс-культурных коллективах являются более сложными и комплексными, они не вписываются в стандартные современные теории мотивации. В рамках адаптационного управления мотивация должна обеспечить выбор сотрудником модели поведения, базирующейся на принятии ценностей кросс-культурного коллектива.

Роль мотивации в адаптационном управлении наглядно иллюстрируется действием закона эффекта, сформулированным Э. Торндайком [71] и объясняющим, что индивид стремится повторить поведение, ассоциирующееся у него с удовлетворением потребности, и избежать поведения, приводившего к недостаточному удовлетворению.

Процесс мотивации специалистов в кросс-культурном коллективе невозможен без учета культурного контекста, т.е. основан на изучении культурных программ личности, ее амбиций, семейной ситуации. Мотивация в таком коллективе – это процесс, направленный на активизацию деятельности членов для обеспечения синергичности кросс-культурного взаимодействия.

По мнению С. Роузфилда «незначительные различия в культуре оказывают огромное влияние на мотивацию, механизмы и функционирование экономических систем» [98, с. 122]. Поэтому именно контекст влияет на состав потребностей и мотиваторов. По мнению Пивоварова С.Э. «управление мотивацией – это управление взаимодействием приоритетных мотиваторов и потребностей сотрудника, как носителя национально-культурных ценностей и программы стимулирования в мультикультурном коллективе» [69, с.85].



Рисунок 20 - Факторы, оказывающие влияние на мотивацию в кросс-культурном коллективе

Участники кросс-культурных коллективов могут обладать схожими потребностями, но демонстрировать различную степень их удовлетворения. При этом следует учитывать не только особенности культурных программ, но и уровень экономического развития страны. В силу этих причин, для выстраивания эффективной системы мотивирования представителей различных культур, следует учитывать ряд факторов: параметры и шкалирование национальных культур, культурные программы специалистов, мотивационную политику международной компании и организационную ситуацию в коллективе (рисунок 20).

Учитывая, что мотивация зависит от контекста, в котором осуществляется деятельность специалиста, в зависимости от значений культурных параметров можно сделать следующие выводы:

- специалисты, ориентированные на низкий уровень избегания неопределенности, будут мотивированы разнообразием более рискованных видов деятельности и возможностью карьерного роста;
- представители культур с низкими показателями дистанции власти чаще мотивированы возможностью участия в командной работе;
- мотивация работников культур с индивидуалистской доминантой чаще обусловлена личным вознаграждением и повышением собственного статуса, в то время как представители коллективистских культур больше ориентированы на коллективные поощрения и сплоченность коллектива.

Игнорирование кросс-культурной специфики при разработке процесса мотивации в мультикультурном коллективе может привести к демотивации. Д. Мацумото [55] обращает внимание на то, что в индивидуалистских культурах (в частности, в США) имеет место такое явление, как «социальное расслабление», что обусловлено снижением эффективности работы специалиста при функционировании в группе по сравнению с индивидуальной деятельностью. По мнению ученого, причина данного явления состоит в размытой ответственности при групповой работе. Мацумото [55] отмечает, что в культурах

коллективистского типа (Китай, Япония) «социальное расслабление» практически полностью отсутствует. Напротив, в этих культурах имеет место феномен «социальной энергичности», позволяющей достичь эффекта кросс-культурной синергии.

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, которая обеспечивает его бесперебойную и непрерывную работу, является координация. Для того, чтобы выполнить данную функцию, необходимо использовать процедуры принятия управленческих решений, которые, в свою очередь, устанавливают 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.

Ключевым принципом данной функции является использование метода обратной связи, предполагающего сбор, обработку и анализ информации о характере взаимодействий экспатов и членов мультикультурных коллективов.

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. Конечные данные исследований следует 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.

Фундаментальной задачей функции координации является достижение кросс-культурной согласованности в деятельности всех звеньев управления организации путем установления рациональных коммуникаций между ними.

Для повышения эффективности адаптационного управления становится необходимым создание системы кросс-культурных коммуникаций, способствующей выстраиванию единой позиции в восприятии внутриорганизационных отношений в мультикультурном коллективе.

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. Например, представители французской культуры считают наиболее важной функцией в управлении - контроль, в то время как руководители Великобритании ставят на первое место координацию.

Наибольшее внимание во французских компаниях уделяется «контролю входа», т.е. выбору на посты кандидатов, имеющих лучшее образование, которое должно служить гарантией их эффективной работы. В немецких компаниях выбор менеджеров в меньшей степени связывают с их уровнем образования, а в большей — со способностью научения и приобретения опыта [58]. В фирмах США и

Великобритании контроль является финансовым, ориентированным на результат, а не на процесс его достижения.

Не менее важным при реализации данной функции выступает параметр ориентации на взаимоотношения и командную работу. В российских организациях при формировании мультикультурных коллективов ценятся преимущественно эмоциональные составляющие: психологический комфорт, открытость, готовность прийти на помощь, поддержка, доверие, и лишь затем профессионализм и разделяемость общих целей. На Западе первоочередным являются профессионализм и навыки делового общения. В силу этих причин и акценты при осуществлении контроля, как части адаптационного управления, будут сделаны разные:

-либо на формировании доверительных отношений, как источника получения результата: основным контролируемым показателем является уровень конфликтности в мультикультурной группе;

-либо на решении задачи, поскольку команда в «западном» понимании - это группа специалистов-профессионалов, нацеленных на конкретную задачу и взаимодействующих друг с другом через поиск путей решения данной задачи, и в случае невыполнения задачи будет использована стратегия «кадровой санации» - замены персонала; контролируется результат.

Современной реальностью стало развитие международных компаний за счет активного формирования кросс-культурных коллективов, способных найти лучшие решения сложных проблем. Однако для управления кросс-культурными группами, по мнению Н. Холдена, «необходимо разрабатывать новые средства» [62 с.70]. Замена разрозненных действий по управлению адаптацией экспата в новой бизнес-среде на непрерывный процесс адаптационного управления, участниками которого выступают не только специалисты, направляемые на работу за рубеж и их семьи, но и представители различных национальных культур,

включаемые в кросс-культурные коллективы, позволит повысить эффективность их деятельности.

3.3. Предложения по оценке эффективности развития управления кросс-культурными коллективами организации

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.

Одной из причин недостатков адаптационных процессов в исследуемой компании, как было указано, является нехватка ресурсов для проведения комплекса необходимых мероприятий. Специалисты СУП в компании берут на себя дополнительные обязательства, которые могут легко делегировать в административные отделы. В то же время, многие другие необходимые обязанности находятся вне контроля специалистов СУП в силу децентрализации процесса адаптации и перевода иностранного специалиста.

Одной из рекомендаций, направленных на более полную реализацию функции организывания является перераспределение функций между отделами. Теперь подразумевается, что служба управления персоналом занимается разработкой и внедрением адаптационных инструментов, а также проводит обучение внутренних клиентов (руководителей, специалистов, наставников, кураторов) о том, как данные инструменты применять. Затем происходит контроль исполнения предписанных действий. На рисунке 21 отображены основные рекомендации по распределению функций между отделами.

Успешность или неудачи экспата являются непосредственным показателем работы службы управления персоналом. Данный показатель имеет прямое воздействие на текучесть кадров. Высокая текучесть кадров указывает на слабую

мотивацию сотрудника, низкий уровень корпоративной культуры и ведет к недополучению прибыли.

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 (рисунок 22), низкая вероятность возникновения кросс-культурных конфликтов в мультикультурном коллективе.



Рисунок 21 - Рекомендуемое распределение функций между отделами в процессе адаптационного управления



Рисунок 22 - Индикаторы результатов внедрения адаптационного управления по отношению к экспату

Оценим затраты на подготовку к выполнению дополнительных функций для административного персонала. С целью повышения качества реализации выделенных функций необходимо провести обучение.

В целом, обучение может проводиться сразу для всех администраторов и секретарей, работающих в компании на сегодняшний день, при дальнейшей текучке персонала среди сотрудников секретариата и администраторов, обучение данной функции будет входить в стандартный план подготовки при приеме на работу, в котором участие отдела персонала не требуется. При возникновении трудностей и вопросов, специалист СУП может консультировать по возникающим вопросам или проводить дополнительные сессии по запросу.

Для успешного выполнения данной функции для локационного специалиста СУП необходимо провести краткий тренинг с привлечением каждого специалиста департамента, вовлечённого в процесс (расчет представлен в таблице 15).

Таблица 15 - Расчёт стоимости тренинга для персонала СУП и визового департамента, вовлеченного в процессы перевода и адаптации иностранных специалистов

Должность	Количество часов	Средняя з/п в месяц (руб)	Стоимость 1 часа, руб	Итого затраты компании (руб)
специалист отдела релокации	5	60000	365.4	1827.0
специалист СУП в Москве	28	50000	304.5	8526.2
специалист СУП регионального центра	10	40000	243.6	2436.1
визовый специалист	3	35000	213.2	639.5
Итого	46			13428.7

Источник: расчеты автора

Для того чтобы рассчитать конечную выгоду от предложенных рекомендаций, необходимо проанализировать затраты на передачу ряда функций административному персоналу. Поэтому следующим шагом является введение дополнительной функции для секретарей приемной и администраторов сегментов по организации адаптации экспатов в их первые рабочие дни.

Обучение представляет собой две четырехчасовые встречи, одна из которых теоретического характера, а вторая практического, с пробными ситуациями и их разбором (таблица 16).

Таблица 16 - Расчёт стоимости тренинга для административного персонала

Должность	Трудоемкость, час.	Численность, чел.	Средняя з/п в месяц (руб)	Стоимость 1 часа, руб	Итого затраты компании (руб)
администратор	8	13	40000	243.6	25335.0
секретарь приемной	8	7	30000	182.7	10231.4
специалист СУП в Москве	8	1	50000	304.5	2436.1
Итого					38002.4

Таблица 17 - Общая стоимость тренингов для персонала, вовлечённого в процессы перевода и адаптации иностранных специалистов

Категория затрат	Сумма, руб
Обучение специалистов СУП	13428.7
Обучение административного персонала	38002.4
Итого	51431.1

Как показывает таблица 17, обучение персонала и введение новой функции, обеспечивающей повышение эффективности работы отделов, вовлечённых в процессы адаптационного управления иностранного персонала в Московском офисе, обходится компании в сумму чуть более 50 000 рублей, которые экономят компании более полумиллиона рублей в год.

Проведенные наблюдения и эксперименты по реализации предложенных рекомендаций позволяют сделать положительный прогноз о результатах внедрения всего комплекса разработанных предложений.

В качестве эксперимента, процедуры предложенного процесса адаптационного управления были апробированы в крупнейшей международной нефтесервисной компании «Шлюмберже», которая является мировым лидером в области технологий для нефтяной и газовой промышленности [129].

Основная цель компании – предоставление услуг, повышающих и оптимизирующих показатели деятельности заказчиков компании. Для достижения этой цели компания опирается на свою корпоративную культуру, глубокое понимание рабочих операций и процессов заказчиков и обширный опыт в области разработки и внедрения инновационных технологических решений. Как и репутация, бренд компании является синонимом инноваций и технологий, знания отрасли, качества услуг, глобального присутствия и доверия акционеров.

Работа компании основана на трех неизменных ценностях - высококвалифицированных сотрудниках, современных технологиях и стремлении к высокой прибыли. Именно поэтому в различных представительствах компании в

Российской Федерации работает большое количество сотрудников-экспатов, которые также являются членами кросс-культурных коллективов.

Одной из интересных особенностей при адаптации иностранных специалистов является существование, так называемой, ассоциации супругов [102]. В рамках компании небольшой группой супругов экспатов на добровольной основе в Париже была создана организация по поддержке таких же релокированных семей. Такая идея была положительно воспринята в других городах и странах, супруги стали объединяться, устраивать небольшие встречи и делиться своим опытом, проблемами, предлагать помощь и поддержку.

На сегодняшний день Ассоциация Супругов насчитывает более 5000 человек в мире и около 95 локальных подразделений. Целью ассоциации является создание благоприятной атмосферы, оказание помощи и поддержки всем участникам ассоциации и членам их семей. Членом организации может стать любой сотрудник компании и члены его семьи, вне зависимости от пола, расы, вероисповедания и других признаков. Ассоциация также имеет свой сайт и организационную структуру, разделённую по географическому признаку.

Между подразделениями ведётся личная и электронная коммуникация, по возможности устраиваются встречи, происходит постоянный обмен опытом и сбор новой информации. Для участников ежемесячно организуются выездные и офисные мероприятия и встречи, при необходимости спонсируемые компанией, а также делаются электронные информационные рассылки. Любой участник может задавать свои вопросы в электронном виде, напрямую через представителя ассоциации на локации и на организуемых встречах.

Ассоциация ведет свою работу абсолютно на добровольных началах, основываясь на принципах, стандартах и политиках компании и законами государства, на территории которого находится подразделение. Подобная система поддержки является уникальной в своём роде, и не существует ни в одной другой организации в таком глобальном масштабе.

В Московском офисе также зарегистрировано подразделение ассоциации. На сегодняшний день, количество членов Ассоциации Супругов в московском офисе насчитывает более 100 человек. В рамках подразделения ассоциации в Москве ведётся постоянная работа с семьями экспатов. В дополнение, по возникающим вопросам или трудностям члены ассоциации могут обратиться к менеджеру по персоналу или специалисту отдела релокации. Данная ассоциация является одним из основных инструментов для успешной адаптации семей сотрудников.

Однако, несмотря на ряд уникальных и эффективных элементов адаптационного процесса иностранных специалистов, в компании недостаточно полно реализуется функция организации, например, нет четкого распределения обязанностей по организации первого рабочего дня иностранного специалиста.

Рекомендации, разработанные в данном диссертационном исследовании, были апробированы в московском офисе компании при приеме на работу одного французского иностранного специалиста без опыта работы в компании и в России, а также при переводе одного из сотрудников компании из бразильского офиса компании, также не имеющего опыта работы в России.

Стандартный срок полной адаптации в компании к новым условиям для вновь принятого иностранного специалиста составляет 2-3 месяца или в среднем 60 рабочих дней, для переведенного специалиста, уже работающего в компании, данный период занимает 1-2 месяца или примерно 36 рабочих дней.

С помощью анкетирования, составленного автором и представленного в Приложении 2, метода фотографии рабочего дня, а также анализа затрат времени на поиски и дальнейшей эксплуатации недвижимости удалось оценить экономическую и социальную эффективность реализации рекомендаций. Расчеты представлены в таблице 18 ниже.

Таблица 18 - Затраты времени на реализацию адаптационных процессов вновь принятого иностранного специалиста – представителя французской культуры

Событие	Затраты времени, часы
Поиск недвижимости	14
Ознакомительная программа	3
Обустройство недвижимости	8
Оформление документации	0
Техническая поддержка	1
Визовые вопросы	3
Итого	29

Источник: составлено автором

Таким образом, время, затраченное на поиск, эксплуатацию недвижимости и разрешение визовых вопросов за 3 месяца после приема сотрудника в компанию, составило 29 часов или 3,6 рабочих дней.

Теперь в таблице 19 рассчитаем время, затрачиваемое сотрудником, на адаптацию в офисе.

Таблица 19 - Затраты времени в первый рабочий день вновь принятого иностранного специалиста

Сотрудник: Женевье Тизерэнд	Место работы: Московский офис компании Наблюдатель: Специалист СУП, Зенченко Н.П. День №1
Должность: Менеджер отдела закупок	
Время	Событие
9:00 - 11:00	Начало первого рабочего дня. Встреча со специалистом СУП. Подписание документов. Знакомство с основными системами компании.
11:00 - 11:30	Встреча со специалистом визового департамента
11:30 - 11:45	Знакомство с куратором. Получение пропусков, краткая экскурсия по офису, обустройство на рабочем месте
11:45 - 12:00	Знакомство с коллегами
12:00 - 13:00	Обед с коллегами
13:00 - 14:00	Инструктаж по технике безопасности
14:00 - 15:00	Получение и оформление компьютера, регистрация корпоративного электронного почтового ящика и создание учётной записи в корпоративной сети
15:00 - 17:00	Встреча с руководителем
17:00 - 18:00	Свободное время. Ответы на дополнительные вопросы

Источник: Составлено автором по итогам фотографии рабочего дня

Для расчета использовали метод фотографии рабочего дня, который представляет собой способ изучения использования рабочего времени для выявления величины и причин его потерь, разработки нормативов и т. д. Для вновь принятого сотрудника период адаптации в офисе в первый день составил 8 часов, включая обед.

Дальнейшие наблюдения показали, что на протяжении недели сотруднику была необходима помощь в течение рабочего дня со стороны куратора и специалиста СУП. Также возникали дополнительные вопросы к специалистам отдела релокации, визовым специалистам и другим. Итого, в первую неделю работы сотрудник затратил около 16 часов на адаптационные процессы в офисе. На протяжении следующих трех недель данные процессы суммарно заняли около 8 часов рабочего времени сотрудника.

По словам сотрудника, уже через месяц работы он свободно ориентировался на местности и в своем районе проживания, мог разобраться с системой общественного транспорта и самостоятельно добраться на собственном автомобиле до места работы. По истечении 2 месяцев мы прекратили наблюдения за сотрудником, т.к. он больше не нуждался в какой-либо постоянной помощи и поддержки со стороны кураторов и специалистов отдела персонала. В дополнение к этому, ровно через два месяца после переезда сотрудник решил перевезти в Россию свою супругу и двоих детей, т.к. по его словам, для осуществления данного переезда были созданы все условия, и была соответствующая поддержка со стороны компании. А также сотрудник отметил, что присутствие семьи даст ему дополнительный стимул к работе, и ему не нужно будет планировать постоянные поездки во Францию. Данное решение со стороны сотрудника подтверждает факт его успешной адаптации.

Теперь рассмотрим управление адаптацией сотрудника компании, переведенного из Бразилии. Адаптационные процессы, связанные с переездом, поиском и эксплуатацией недвижимости заняли 24 часа времени сотрудника или 3

рабочих дня (таблица 20).

Таблица 20 - Затраты времени на осуществление адаптационных процессов переведенного иностранного специалиста из Бразилии

Событие	Затраты времени, часы
Поиск недвижимости	12
Ознакомительная программа	3
Обустройство недвижимости	5
Оформление документации	0
Техническая поддержка	1
Визовые вопросы	3
Итого	24

Источник: составлено автором

Период адаптации в офисе сотрудников, переведенных из другого подразделения компании, занимает меньшее количество времени, чем у новичка. Переведенный сотрудник потратил только 6 часов на адаптацию в офисе в первый рабочий день (таблица 21).

Таблица 21 - Затраты времени в первый рабочий день вновь принятого иностранного специалиста

Сотрудник: Хорхе Ганзалес	Место работы: Московский офис компании Наблюдатель: Специалист СУП, Зенченко Н.П. День №1
Должность: Менеджер по развитию бизнеса сегмента закачивания скважин	
Время	Событие
9:00 - 10:30	Начало первого рабочего дня. Встреча со специалистом СУП. Подписание документов.
10:30 - 10:45	Встреча со специалистом визового департамента
10:45 - 11:05	Знакомство с куратором. Получение пропусков, краткая экскурсия по офису, обустройство на рабочем месте
11:05 - 11:20	Знакомство с коллегами
11:20-12:00	Инструктаж по технике безопасности
12:00 - 13:00	Обед с коллегами и руководителем сегмента
13:00 - 13:30	Настройка и проверка компьютера
13:30 - 15:00	Встреча с руководителем и знакомство с подчиненными
15:00 - 18:00	Свободное время. Ответы на дополнительные вопросы

Источник: Составлено автором по итогам фотографии рабочего дня

Дальнейшие наблюдения показали, что накопленный опыт работы в компании в разных странах и схожие процедуры организации адаптационного процесса в других странах, закрепленные в политиках компании положительно влияют на скорость адаптации сотрудников на новом месте работы. Для переведенного сотрудника период адаптации составил 30 рабочих дней. По его словам, адаптация прошла очень быстро и плавно, он смог быстро влиться в коллектив и расставить приоритеты в работе.

Оба сотрудника отметили четкость и слаженность работы агентств недвижимости, а также поддержку кураторов и службы управления персоналом в первые рабочие дни.

Таким образом, наблюдения показали эффективность разработанной системы адаптационного управления, с помощью которой происходит комплексное и поступательное приспособление сотрудника к измененным условиям среды с последующим достижением устойчивости в этой среде. Предложенная адаптационная программа обеспечивает достижение положительного результата в более короткие сроки. А именно, срок адаптации вновь принятого сотрудника сократился на 12 дней, а для переведенного сотрудника на 6 дней (рисунок 23).

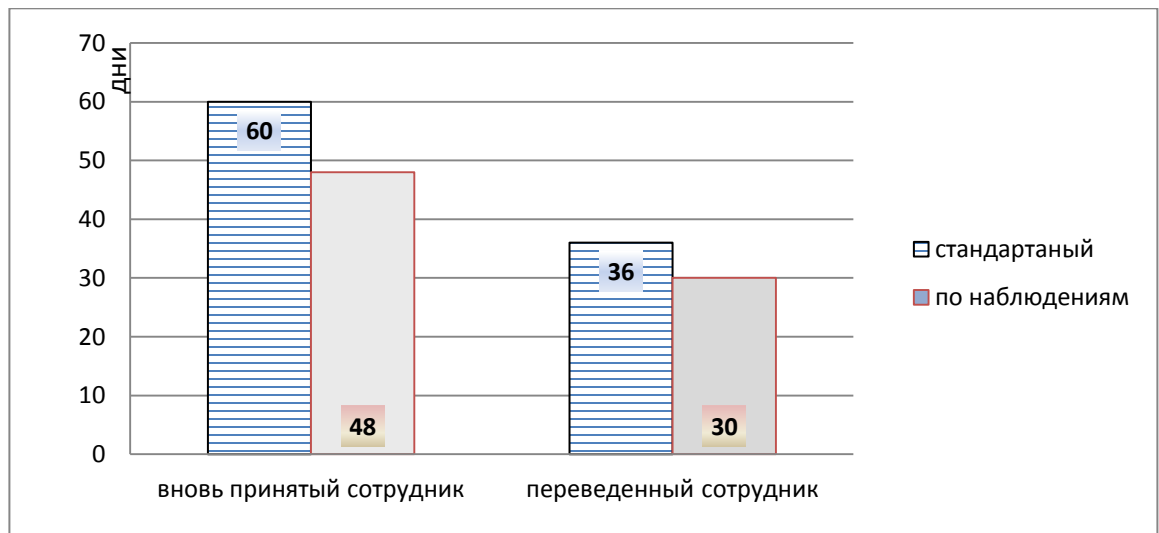


Рисунок 23 - Срок адаптации иностранных сотрудников по стандарту и после применения разработанных рекомендаций

Источник: составлено автором

Полученные результаты апробации разработанных рекомендаций в крупной международной компании являются доказательством успешности предложенной концепции адапционного управления, как направления развития управления кросс-культурными коллективами организаций.

Выводы по 3 главе

Культурное разнообразие мультикультурного коллектива, выступающее основным фактором инновационности разрабатываемых проектов, усложняет его функционирование и ведет к появлению кросс-культурных конфликтов.

Для раскрытия потенциала кросс-культурных коллективов, базирующегося на грамотном использовании культурного разнообразия его участников, следует исследовать проблему взаимодействия с различных позиций. В силу этих причин недостаточно иметь мультикультурный портрет экспата, разработанный по результатам проведения кросс-культурной диагностики, следует изучать состояние самого коллектива, в котором предстоит работать специалисту.

Скорость адаптации экспата в кросс-культурном коллективе зависит не только от национального состава группы, количества участников, их возраста, схожести их культурных программ, желания идти на контакт с представителями другой культуры, но и от этапа становления, на котором находится группа. Для управления кросс-культурным коллективом следует исследовать групповую динамику, на которую оказывает влияние степень близости культурных параметров взаимодействующих участников.

Проведенное исследование доказало, 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 мероприятий, 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 за счет повышения адаптивности членов мультикультурных коллективов компаний. Объектом адаптационного управления должны выступать межкультурные коллективы, куда для реализации целей компаний направляются экспаты.

Процесс адаптационного управления в организациях следует представить, как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых действий по повышению кросс-культурной согласованности специалистов мультикультурных коллективов.

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

Заключение

В современном мире значимость межкультурных отношений быстро растет, игнорирование культурных различий представителей национальных культур не способствует успешному развитию компании. Для управления мультикультурными коллективами в современных условиях необходимо не только овладеть знаниями, полученными на этапе становления кросс-культурного менеджмента, но и постоянно совершенствовать технологии и способы управления взаимодействием культур.

Зачастую отечественные исследования ограничены переводом западной литературы о сглаживании кросс-культурных конфликтов и описанием разработанных отдельных элементов адаптационных процессов иностранных специалистов. Парадоксально, что кросс-культурный менеджмент, представляя собой довольно новую дисциплину, имеющую большой потенциал для развития, не имеет большого количества последователей, их круг весьма ограничен, в том числе и за рубежом, несмотря на активные процессы глобализации и функционирование мира в кросс-культурных условиях. В научной литературе отсутствует единый подход к определению понятия и значения кросс-культурного менеджмента, недостаточно представлены рекомендации об организации деятельности кросс-культурных коллективов.

В связи с этим разработка новых концептуальных подходов в области управления кросс-культурными коллективами является весьма актуальной. В диссертационном исследовании изложены научно обоснованные теоретико-методические рекомендации, внедрение которых призвано внести значительный вклад в обогащении теории и практики управления кросс-культурными коллективами.

Изучение современного этапа развития мирового экономического

сообщества позволило доказать возрастание важности решения задач грамотного осуществления межкультурного взаимодействия в современных условиях.

Компаниям для достижения стратегических целей уже недостаточно использовать только потенциал человеческих ресурсов своей страны, их успешность напрямую зависит от уровня «глобалистского мышления», позволяющего эффективно использовать знания специалистов различных национальных культур. Однако основным препятствием на пути построения эффективного мультикультурного взаимодействия выступает отсутствие у различных организаций достаточного опыта по созданию и управлению кросс-культурными коллективами. В настоящее время различие культурных программ участников мультикультурных групп является одной из первоочередных проблем, мешающих дальнейшему развитию компаний.

Изучение опыта работы с иностранными специалистами в исследуемой компании явилось еще одним доказательством необходимости нахождения новых подходов к управлению кросс-культурным взаимодействием.

Критическое исследование накопленного опыта изучения национальных культур явилось основой для разработки методических инструментов диагностики уровня кросс-культурной компетентности специалистов, как основы выстраивания эффективного межкультурного взаимодействия в коллективах. Из 70 иностранных специалистов московского офиса исследуемой компании 90% респондентов (63 человека) отметили интерес к развитию кросс-культурных компетенций и получению знаний о специфике культуры и бизнеса в России.

Изучение кросс-культурной компетентности специалиста является предпосылкой для прогнозирования уровня культурной согласованности членов кросс-культурного коллектива, предупреждения кросс-культурных конфликтов между представителями национальных культур.

Управление кросс-культурными коллективами должно базироваться на изучении групповой динамики, которое в силу культурной разнородности нельзя

провести, базируясь на традиционных подходах к определению стадий становления групп. Для решения данной задачи был разработан жизненный цикл становления кросс-культурного коллектива, основываясь на модели межкультурной сенситивности специалистов.

Разработка таких методических инструментов, как культурный профиль, культурный портрет специалиста, культурная траектория специалиста, шкалирование культур призвана облегчить работу по прогнозированию возникновения проблем в кросс-культурном коллективе.

Важной причиной снижения эффективности функционирования мультикультурных групп является осуществление разрозненных действий, направленных на адаптацию отдельных специалистов. Данный вывод был получен в результате проведения аналитического исследования современного состояния организации межкультурного взаимодействия в международных компаниях. В качестве способа ликвидации данной проблемной ситуации был разработан процесс 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 за счет повышения межкультурной адаптивности членов мультикультурных коллективов организаций. В отличие от современных подходов к адаптационным процессам, объектом адаптационного управления должны выступать межкультурные коллективы, куда для реализации целей компаний направляются экспаты.

Процесс адаптационного управления в организациях в диссертационном исследовании представлен, как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых действий по повышению кросс-культурной согласованности специалистов мультикультурных коллективов, реализуемый через выполнение

основных функций: планирования, организовывания, мотивации, контроля и координации.

Поставленные в диссертационном исследовании задачи решены, что подтверждено получением положительных результатов апробации рекомендаций, выработанных автором, в крупной международной компании. Предложенные рекомендации носят универсальный характер и могут быть применены при управлении кросс-культурными коллективами в других организациях.

Осуществление процесса адаптационного управления мультикультурными коллективами в организациях способствует усилению кросс-культурной синергии, являющейся одним из факторов повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях.

Список источников

1. Федеральный закон от 25.07.2002 N 115-ФЗ (ред. от 23.05.2015) "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации".
2. Алябьева Е., Неяскин Г. Эксперты о новых санкциях США [Электронный ресурс]. // Banki.ru, 2014. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=6912841>. Дата обращения: 10.10.2014.
3. Арделяну К., Колесов С. Экспаты на тропе войны // Компания. – 06.02.2006. – №4 (400).
4. Аутсорсинг и аутстаффинг, Высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / под ред. Б.А. Аникина, И.Л. Рудой. – М.: ИНФА-М, 2009. – 320 с.
5. Аширов Д. А. Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. – 360 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов – М.: Академия, 2014. – 224 с.
7. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2015. – 382 с.
8. Баранова И. Сегодня экспаты во многом интересны как западные дорогие игрушки [Электронный ресурс]. // Hr-portal.ru: HR-Сообщество и Публикации, 2007. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/segodnya-ekspaty-vo-mnogom-interesny-kak-zapadnye-dorogie-igrushkidiversityworld>. Дата обращения: 03.05.2014.
9. Белицкая И.Я. Прием на работу. Заключение трудового договора: учеб. - практ. пособие. – М.: Юридическая фирма «Контракт»: Волтер Клувер, 2011. – 288 с.
10. Бережнова Л.Н. Полиэтническая образовательная среда: Монография – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2003. – 203 с.
11. Бизнес-идея: небольшая собственная хлебопекарня [Электронный ресурс]. // Desomark.com: Идеи для бизнеса, 2011. - Режим доступа:

<http://desomark.com/idei-dlja-biznesa/biznes-ideja-nebolshaja-sobstvennaja-hle.html>.
Дата обращения: 04.09.2013.

12. Борнякова И. Привлечение сотрудников со стороны [Электронный ресурс]. // Delovoymir.biz: Деловой мир – деловая социальная сеть, 2010. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=6014>. Дата обращения: 02.03.2013.

13. Бунина В. Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: Учебное пособие. - М.: ГУУ, 2008. - 128 с.

14. Василенко Н.Г. Развитие кросс-культурного менеджмента // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 2 (69) – С. 48-50.

15. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. – 688 с.

16. Володина Н. А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя // Справочник кадровика. – 2009. – № 3. – С. 123-129.

17. Володина Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – № 3. – 2009. – С. 52-57.

18. Володина Н. А. Оценка эффективности процесса адаптации // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 5. – С. 58-63.

19. Высоквалифицированные специалисты (ВКС), разрешение на работу, приглашения, визы [Электронный ресурс]. // Specialit.ru: Российская конфедерация предпринимателей. – Режим доступа: <http://www.specialit.ru/?page=15>. Дата обращения: 05.05.2014.

20. Гончаров В.И. Основные проблемы межкультурной коммуникации и кросс-культурной лингвистики // Збірник наукових праць Studia linguistica. – Київ.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет". - 2010. – № 4. – С. 439-447.

21. Гретченко А.И. Региональные особенности формирования рынка труда в России // Вестник Алтайской науки. – 2012. – №3(1). – С. 41-45.

22. Гришаева Л.И. Специфика деятельности коммуникантов в межкультурной среде: Монография. – Воронеж: Научная книга, 2009. – 262 с.

23. Грошев И. В. Организационная культура. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 528 с.

24. Группа компаний Делайт [Электронный ресурс]. // Delight.ru: Delight Real estate. – Режим доступа: <http://www.delight.ru/>. Дата обращения: 02.03.2014.
25. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 352с.
26. Губанова С. Восхождение в одиночку [Электронный ресурс]. // Cornerstone.ru: Хедхантинг и executive search, 2010. – Режим доступа: <http://www.cornerstone.ru/es/esnews/espress/?id=1654>. Дата обращения: 01.05.2014.
27. Гусева Н.И. Экономическое поведение мультикультурных групп в условиях глобализации: диссертация ... д-ра социол. наук: - СПб., 2006. – 391 с.
28. Денисова. А.А. Деловая межкультурная коммуникация и загадки русской души // Вестник ЦМО МГУ. – 2010. – №2. – С. 73-76.
29. Добренков В.И. Ценностно-ориентированная социология. – М.: Изд. Проект, 2011. – 558 с.
30. Евстигнеева А. Кому на Руси жить хорошо: Россию ждет нашествие экспатов [Электронный ресурс]. // Rbc.ru: РосБизнесКонсалтинг, 2012. – Режим доступа: <http://www.top.rbc.ru/economics/02/02/2012/635918.shtml>. Дата обращения: 10.09.2014.
31. Еранцева М.А. Словарь культурной грамотности Хирша как отражение этнокультурной картины мира // Гуманитарные исследования – 2012. – № 4 (44). – С. 39 – 45.
32. ЕС: Санкции негативно влияют на экономику России [Электронный ресурс]. // Rosbalt.ru: информационное агентство, 2014. – Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/main/2014/10/07/1324279.html>. Дата обращения: 09.10.2014.
33. Забавина Ю. Иностранцы покидают Россию [Электронный ресурс]. // Rbcdaily.ru: ежедневная деловая газета, 2014. – Режим доступа: <http://www.rbcdaily.ru/economy/562949991518776>. Дата обращения: 01.10.2014.
34. Зарипова А. Странные иностранцы. За что зарубежные специалисты выбирают Россию? [Электронный ресурс]. // Rg.ru: Российская газета, 2013. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/02/06/inostranci.html>. Дата обращения: 06.04.2014.

35. Инкина-Ерицпохова А.З. Базовые ценности в формировании деловой культуры // Культурная жизнь Юга России. – 2012. – № 4 (47). – С. 38-40.
36. Иностранцы топ-менеджеры в России [Электронный ресурс]. // Hrm.ru: Ведущий портал о кадровом менеджменте, 2007. – Режим доступа: <http://hrm.ru/inostrannye-top-menedzhery-v-rossii>. Дата обращения: 09.03.2013.
37. Ирхин Ю.В. Социология культуры. – М.: Экзамен, 2006. – 525 с.
38. Итальянский замес [Электронный ресурс]. // Ovf.ru: Управленческий консалтинг, 2006. – Режим доступа: http://www.ovf.ru/Articles/Italian_bakery.htm. Дата обращения: 01.09.2013.
39. Кибанов А. Я. Наставничество: возрождаем традиции // Кадровик. – 2008. – № 2. – С. 19-28.
40. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов; 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
41. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник. – М.: ПРИОР, 2007. – 288 с.
42. Коберник О. Итальянец не прижился в России // Ведомости, 2006. – №71 (1598). – С. 8.
43. Корнилов О.А. Контексты межкультурной коммуникации. – М.: ИД «КДУ», 2016. – 185 с.
44. Корчагина А. С. Управление персоналом: ответы на экзаменационные билеты. – М.: Экзамен, 2006. – 286 с.
45. Крутских А.В. Межкультурные различия в условиях глобализации экономики // Социосфера. – 2011. – № 3. – С. 73-77.
46. Кулапов М.Н. Руководитель в системе управления: учебное пособие / М.Н. Кулапов, В.В.Козлов, И.А. Калинина. – М.: Палеотип, 2012. – 164 с.
47. Кулапов М.Н., Демин С.В. Точки ментального соприкосновения российского и китайского опыта в подготовке кадров // Инновации и Инвестиции. – 2013. – №7. – С. 122-124.
48. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Start-up: глобализация, самоорганизация, менеджмент 3.0. // Русский инженер. – 2012. – №3 (34). – С. 53-57.

49. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент третьего поколения и модернизация экономики (*totum pro parte* (лат.) – целое вместо части) // Вестник Российской Экономической Академии имени Г. В. Плеханова. – 2011. – № 6 (42). – С. 8-22.
50. Латуха М. О. Адаптация персонала // Справочник кадровика. – 2009. – № 4. – С. 109-114.
51. Латуха М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика // Справочник кадровика. – 2009. – № 5. – С. 120-129.
52. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2015. – 483 с.
53. Льюис Ричард Д. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.
54. Макаров В., Соколов М., Сухорукова В. Гадание на географической карте [Электронный ресурс]. // Hrm.ru: Ведущий портал о кадровом менеджменте, 2007. – Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/59C670118BAFA4C3C32572D700077473/category.html>. Дата обращения: 09.04.2013.
55. Мацумото Д. Психология и культура. Современные исследования. – СПб: Прайм-Евроникс, 2002. – 416 с.
56. Медведев А.Г. Международный менеджмент. – СПб.: Изд. «Высшая школа менеджмента», 2014. – 496 с.
57. Межкультурная коммуникация в условиях глобализации. / Под ред. В. Глаголева. – М.: ООО «Проспект», 2016. – 200 с.
58. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент. – М.: Юрайт, 2016. – 315 с.
59. Мясоедов С. П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. – М.: Вершина, 2009. – 320 с.
60. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
61. Наем экспата после введения санкций в России: где искать и как оценить кандидата [Электронный ресурс]. // Regnum.ru: Информационное

агентство, 2014. – Режим доступа: <http://www.regnum.ru/news/economy/1840188.html>. Дата обращения: 01.09.2014.

62. Найджел Дж. Холден. Кросскультурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. – М.: Юнити-Дана, 2005. - 364 с.

63. Никулин Л.Ф. Наш рефлаторинг о «войне за талант и креатив» в менеджменте // Наука и практика. – 2013. – №2 (10). – С. 38

64. Никулин Л.Ф., Смагина С.Г. Рекурсивная модель «войн за таланты и креатив» // Вестник Московского университета МВД России. – 2013. – №8. – С. 260-264.

65. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.

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

67. Паничкина Г.Г. Первый день на новой работе: рекомендации сотруднику и руководителю [Электронный ресурс]. // Elitarium.ru: Центр дистанционного образования, 2007. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2007/03/02/pervuyj_den_na_novojj_rabote.html. Дата обращения: 02.09.2013.

68. Петрук Т. Особенности управления персоналом в международной компании [Электронный ресурс]. // Hrliga.com: Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом, 2013. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1507>. Дата обращения: 06.05.2014.

69. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2008 – 480 с.

70. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2008 – 720 с.

71. Почебут Л.Г. Кросс-культурная и этническая психология. – М.: Питер, 2012. – 335 с.

72. Психология управления персоналом. /Под ред. Рогова Е. – М.: Юрайт, 2015. – 350 с.

73. Роузфилд С. Сравнительная экономика стран мира: культура, богатство и власть в XXI веке. – М.: МГИМО, РОССПЭН, 2004. – 250 с.
74. Рошин С.Ю., Солнцев С.А. Рынок труда топ-менеджеров в России: Учебное издание. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. – 251с.
75. Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.
76. Садохин А.П. Введение в межкультурную коммуникацию. Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2010. – 190 с.
77. Садохин А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации. – М.: КноРус, 2016. – 256 с.
78. Садохин А.П. Межкультурная коммуникация: учебное пособие. - М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2010. – 288 с.
79. Садохин А.П. Теория и практика межкультурной коммуникации: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 271 с.
80. Самсин А.И., Сидоров М.Н. Философия управления // Вестник Российской экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2012. – № 1(43). – С. 56-62
81. Санкции повлияли на здоровье экспатов [Электронный ресурс]. // Medsovet.info: Медицинские статьи для врачей, 2014. – Режим доступа: <http://www.medsovet.info/news/5127>. Дата обращения: 25.08.2014.
82. Сейфуллаева М.Э. Конкурентные преимущества международных компаний – фактор стратегического успеха [Электронный ресурс]. // Известия Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2011. – № 1. – С. 83-92. – Режим доступа: http://www.rea.ru/Main.aspx?page=Nomer_1__1_. Дата обращения: 28.10.2014.
83. Селина М. Экспаты могут помочь российской экономике [Электронный ресурс]. // Орес.ru: Экспертный сайт Высшей школы экономики, 2014. – Режим доступа: <http://www.ores.ru/1710095.html>. Дата обращения: 06.08.2014.
84. Симонова Л.М., Стровский Л.Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. – М.: Юнити, 2003. – 190 с.

85. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-метод. материалы. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.
86. Сотрудники – эспаты: аргументы «За» и «Против» [Электронный ресурс]. // Hrm21.ru: Современное сообщество HR-профессионалов, 2009. – Режим доступа: <http://www.hrm21.ru/rus/hr-events/obzor/?action=show&id=11450>. Дата обращения: 02.03.2013.
87. Сотрудники-эспаты: за и против [Электронный ресурс]. // Global-katalog.ru: Каталог статей, 2011. – Режим доступа: <http://global-katalog.ru/item5245.html>. Дата обращения: 02.05.2013.
88. Степанова О. Релокация: трудности переезда [Электронный ресурс]. // Brainity.ru: информационно-деловой портал о развитии, 2011. – Режим доступа: <http://www.brainity.ru/business/career/14844/>. Дата обращения: 02.03.2013.
89. США и ЕС вводят санкции против чиновников РФ и Украины [Электронный ресурс], 2014. – Режим доступа: http://www.bbc.co.uk/russian/russia/2014/03/140317_eu_sanctions_russia.shtml. Дата обращения: 02.09.2014.
90. Таратухина Ю.В., Авдеева З.К. Деловые и межкультурные коммуникации. – М.: Юрайт, 2016. – 325 с.
91. Телегина Н. Как провести первый день в новом коллективе [Электронный ресурс]. // Zarplata.ru, 2012. – Режим доступа: <http://www.zarplata.ru/a-id-31849.html>. Дата обращения: 01.10.2014.
92. Технологии кадрового менеджмента: учеб. - практ. пособие / под ред. И. В. Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март», 2004. – 368 с.
93. Триандис Г. Культура и социальное поведение. – М.: Фолрум, 2007. – 385 с.
94. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Гернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / пер. с англ. Издательство «Попурри», 2004. – 527 с.
95. Тюрюканова Е. Трудовая миграция в Россию [Электронный ресурс]. // Polit.ru: информационно-аналитический портал об общественно-политической жизни России и мира, 2008. – Режим доступа: <http://polit.ru/article/2008/01/21/demoscope315>. Дата обращения: 01.03.2016.

96. Управление персоналом на производстве: учеб. пособ. для вузов / под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – М.: ИНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.
97. Хохлова Т. П. Гендерные проблемы в современном управлении // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 81-86.
98. Шабанова М.А. Социэкономика. – М.: Экономика, 2012. – 560с.
99. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.: Новости, 2000. – 208 с.
100. Шуткова Е. О кросс-культурном менеджменте [Электронный ресурс]. // Hr-portal.ru: HR-сообщество и публикации, 2010. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/o-kross-kulturnom-menedzhmente?page=0>. Дата обращения: 04.06.2013.
101. Экспаты [Электронный ресурс]. // E-executive.ru: Энциклопедия менеджера. Википроект, 2012. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Экспаты>. Дата обращения: 02.03.2013.
102. Association of Schlumberger Spouses [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ssafara.net/>. Дата обращения: 01.08.2014.
103. Adler N. International dimensions of organizational behavior. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company, 1991. – 313 p.
104. Barbian J. Return to sender // Training. – 2002. – № 39. – P. 40-43.
105. Bennet M. Basic Concepts of Intercultural Communication / Select Readings/ Yarmount, 1998. – 272 p.
106. Brewer M. The social self on being the same and different at the same time. – Personality and Social Psychology Bulletin. – 1991. – № 17. – P. 475-485.
107. Dupriez, P. and Simons, S. (eds) La resistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel. Brussels: De Boeck & Larcier, 2000.
108. Earley P.C., Gibson C.B. Multinational Work Teams: A New Perspective. - New Jersey: Mahwah.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002. – 352 p.
109. Expat explorer report, 2014 [Электронный ресурс]. // HSBC Expat. – Jersey, 2014. – Режим доступа: <http://www.expatexplorer.hsbc.com/>. Дата обращения: 25.10.2014.

110. Foster N. The persistent Myth of high expatriate failure rates // Journal of Human resource Management. – 1997. – № 8. – P. 177-205.
111. Frost, A. R. Negotiating culture in a global environment. Journal of management communication 4(4). – 2000. – P. 369 -377.
112. Gertsen, M. and Soderberg, A.-M. Cultural change processes in 1 mergers: A social constructionist perspective. Unpublished manuscript. Copenhagen Business School, 2000.
113. Hall E. Beyond Culture. // Doubleday. – New York: Anchor Books, 1997. – 298 p.
114. Hall, W. Managing cultures: Making strategic relationships work. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1995.
115. Harris, P. and Moran, R. (1979). Managing cultural differences. Houston, TX: Guif Publishing, 1979.
116. Hirsch E. D. A first dictionary of cultural literacy / E. D. Hirsch. – Boston: Houghton Mifflin, 1989. – 370 p.
117. Hirsh E. D. Jr., Kett J. F., Trefil J. The New Dictionary of Cultural Literacy: What Every American Needs to Know. – Boston. – New York: Houghton Mifflin, 2002. – 669 p.
118. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. – Beverly Hills CA: Sage, 1980. – 328 p.
119. Hofstede G. Hofstede's example of the 6th dimension [Электронный ресурс], 2011. – Режим доступа: <http://www.youtube.com/watch?v=PVBkjobD8ao>. Дата обращения: 15.11.2013.
120. Hofstede G., Arrindell W. A., Best D. L., de Mooij M., Hoppe M. H., van de Vliert E., van Rossum J. H. A., Verweij J., Vunderink M., Williams J. E. Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures. - Thousand Oaks CA: Sage, 1998. – 256 p.
121. Hoecklin L. Managing cultural differences. – London, 1995.
122. Holden, N. J., Cooper, C. L. and Carr, J. Dealing with the new Russia: Management cultures in collision. – Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1998.

123. HSBC: самые богатые экспаты живут в России, Саудовской Аравии и Бахрейне [Электронный ресурс]. // Forbes.ru: финансово-экономический журнал, 2010. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/node/55531>. Дата обращения: 04.04.2013.
124. Jackson S.E., May K. E., Whitney K. Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams // Team Effectiveness and Decision Making in Organizations. – San Francisco: Jossey-Bass, 1995. – P. 204-261.
125. Janis I. Victims of group think. – Boston: Houghton – Mifflin, 1972.
126. Lawson S. You, Russians and Money // Russia for beginners. A foreigners' guide to Russia. – Moscow: The Moscow Times, 2009. – 231 p.
127. McGrath J. Groups: interaction and performance. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
128. Sackman, S. A., Phillips, M. E., Kleinberg, M. J. and Boyacigiller, N. A. Single and multiple cultures in international cross-cultural management research. In: Sackman, S. A. (ed.). Cultural complexities in organizations: Inherent contrasts and contradictions. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997. – P. 14-48.
129. Schlumberger Limited [Электронный ресурс]. // Slb.com – Режим доступа: <http://www.slb.com>. Дата обращения: 01.12.2014.
130. Snow C.C., Snell S.A., Davison S.C., Hambrick D.C. Use transnational teams to globalize your company // Organizational Dynamics. – 1996. – P. 50-67.
131. Solomon C.M. Success Abroad depends upon More than Job skills // Personnel Journal, April 1994. – P.51-58.
132. Solomon C.M. Unhappy Trails // Workforce, August 2000. – P.36-41.
133. Triandis H. Values, attitudes and interpersonal behavior. In H.E. Howe & M.M. Page. Nebraska Symposium on Motivation, 19/9. – Lincoln: University of Nebraska Press, 1980. – P. 195-260.
134. Trompenaars, F. Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. – London: Economist Books, 1993.

135. Tung, R. International and intranational diversity. In: Granrose, C. S. and Oskamp, S. (eds). Cross-cultural work groups. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997. – P. 163-85.
136. Tung, R. and Punnett, B. J. Research and international human resource management. // International management research: Looking to the future. – New York: Walter de Gruyter, 1993. – P. 35-53.
137. Viney, J. The culture wars: How American and Japanese businesses have outperformed Europe's and why the future will be different. – London: Capstone, 1997.
138. Willems E. & Clark R. Shift toward risk and heterogeneity of groups. // Journal of Experimental Social Psychology. – 1971. – №7. – P. 304-312.
139. Wilson, D. and Donaldson, L. Russian etiquette and ethics in business. – Lincoln, IL: NTC Business Books, 1996.

Опросник «Оценка качества работы функциональных подразделений компании при назначении и переводе в Российское Представительство компании в г. Москве иностранного специалиста/менеджера и членов его семьи»

Опросник начинается с приветственного слова к заполняющему сотруднику: «Процесс перевода на новую должность в новой стране вызывает много хлопот, вопросов и сложностей. Больше всего времени и нервов отнимают вопросы, связанные с административными процедурами. Именно поэтому мы бы хотели сделать перевод каждого сотрудника наименее проблематичным и напряжённым. Ваш опыт переезда и оформления документации, Ваша обратная связь по поводу улучшения и модернизации существующих процедур и любые другие комментарии и отзывы очень важны для нас и позволяют нам повысить уровень качества предоставляемых услуг. Спасибо Вам за время, которые Вы уделили на заполнение данной анкеты».

Затем сотруднику необходимо заполнить таблицу с его данными.

Таблица 1

Данные о сотруднике, заполняющего опросник по процессу перевода

Имя:	Дата приезда:
Семейное положение:	Количество членов семьи (включая Вас):
Отправляющая сторона:	Принимающая сторона: Москва
Это Ваш первый переезд?	Если это Ваш не первый переезд, то в какой раз Вы переезжаете?

После внесения данных, сотрудник приступает к ответам на вопросы анкеты. Заполняя анкету, сотрудник может ставить оценки по шкале от 1 (очень плохо) до 5 (отлично) по каждой строке опросного листа. Если вопрос не имеет отношения к сотруднику, то необходимо отметить это поле, как «не относится».

Опросник, характеризующий качество и скорость работы департаментов
компании, вовлеченных в процесс перевода сотрудника

Общий инструктаж	Ваша оценка
Объяснение процесса перевода (основные стадии, участники процесса, документы)	
Информация о Москве и Российской Федерации	
Отдел Персонала	Ваша оценка
<i>Имена представителей службы управления персоналом, задействованных в процессе:</i>	
Профессионализм, Производительность, Знание своего дела	
Помощь специалистов, Быстрота реакции, Эффективность коммуникации	
Дружелюбие, Общительность	
Общая оценка уровня поддержки и помощи	
Период ожидания изменений в системах	
Визовые вопросы	Ваша оценка
<i>Имена представителей Визового Департамента:</i>	
Профессионализм, Производительность, Знание своего дела	
Помощь специалистов, Быстрота реакции, Эффективность коммуникации	
Дружелюбие, Общительность	
Общая оценка уровня поддержки и помощи	
Период ожидания визы и разрешения на работу	
Вопросы релокации	Ваша оценка
<i>Имена представителей отдела Релокации:</i>	
Профессионализм, Производительность, Знание своего дела	
Помощь специалистов, Быстрота реакции, Эффективность коммуникации	
Дружелюбие, Общительность	
Общая оценка уровня поддержки и помощи	
Организация перевозки личных вещей	
Агентства недвижимости	Ваша оценка
<i>Название агентства недвижимости:</i>	
<i>Имя агента:</i>	
Профессионализм, Производительность, Знание своего дела	
Помощь специалистов, Быстрота реакции, Эффективность коммуникации	
Дружелюбие, Общительность	
Управление договором (работа с документами, вовлеченность в процессы)	
Соответствие объекта недвижимости запрашиваемым критериям	
Период поиска объекта недвижимости	
Приезд	Ваша

	оценка
Покупка билетов до пункта назначения	
Резервирование отеля / временного жилья в Москве	
Встреча в аэропорта	
Ваш первый рабочий день	Ваша оценка
Готовность рабочего места (канцелярия, офисная техника, мебель и т.п.)	
Готовность компьютера	
Готовность пропускных карт	
Проведение инструктажа по технике безопасности	
	Ваша оценка
Общая оценка	
Комментарии/пожелания	
Спасибо за уделенное время!	

Анкета для иностранных сотрудников, находящихся в процессе адаптации к социальной и деловой среде

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в анкетировании, для анализа и исследования процесса адаптации иностранных сотрудников в нашей компании. Ваши ответы и комментарии необходимы для оценки и корректировки усовершенствованной адаптационной программы, выявления основных проблем, с которыми сталкиваются переведенные и вновь принятые иностранные специалисты на новом месте работы.

Таблица 3

Данные о сотруднике

Имя:	Дата приезда в РФ:
Семейное положение:	Количество членов семьи (включая Вас):
Отправляющая сторона:	Принимающая сторона: Москва
Это Ваш первый переезд?	Если это Ваш не первый переезд, то в какой раз Вы переезжаете?

1. Как Вы считаете, как долго продолжалось Ваше освоение в условиях нового места работы?

- менее 30 дней;
- от 30 до 40 дней;
- от 40 до 50 дней;
- от 50 до 60 дней;
- более 60 дней (назовите примерное число);
- еще не закончено.

2. Были ли Вы удовлетворены своим первым рабочим днем и работой Вашего куратора? Отметьте плюсы и минусы их работы.

3. Как долго Вы нуждались в помощи куратора и других специалистов?

- менее 5 дней;
- от 5 до 10 дней;
- от 10 до 15 дней;
- Более 15 дней.

4. Как Вы оцениваете социальный пакет, предоставляемый компанией? Оцените от 0 (наименьший балл) до 5 (наивысший балл) качество следующих услуг и скорость их предоставления:

- образование доступное для Ваших детей;
- здравоохранение (стоматологические и амбулаторные клиники для детей и взрослых);
- изучение языка;
- возможности для спорта;
- адаптационные и культурные мероприятия для семьи и сотрудника.

5. Как Вы оцениваете следующие составляющие процесса адаптации к новой социальной и деловой среде (оценка от 0 до 5):

- доступность и качество недвижимости;
- общественный транспорт и инфраструктура города;
- местные магазины и рынки (качество продуктов, их доступность);
- местная и международная кухня (в том числе рестораны, кафе);
- развлечения;
- погодные условия;
- возможность найти друзей.

6. Что Вам показалось наиболее сложным в течение адаптационного периода на рабочем месте?

- новая должность и профессиональные обязанности;
- вхождение в коллектив и отношения с коллегами;
- построение отношений с руководством;
- деловые отношения вне компании (с заказчиками, государственными органами и т.п.);
- другое;

Комментарии:

Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?

7. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?

- помощь коллег не потребовалась;
- менее 10 дней;
- от 10 до 20 дней;
- от 20 до 30 дней;
- более 30 дней и еще потребуется после адаптации.

Как Вы думаете, с чем связана необходимость помощи коллег? Влияют ли особенности страны на необходимость помощи со стороны коллег?

8. Возникали ли у Вас конфликты во время адаптации на рабочем месте? Повлияли ли культурные особенности страны на разрешение или возникновение конфликта?

	Описание конфликта
С руководителем	
С кем-либо из коллег	

9. Как Вы считаете, удалось ли Вам установить баланс между работой и личной жизнью?

10. Что, как Вам кажется, дополнительно помогло бы Вам в период адаптации? Что можно положительно изменить в адаптационной программе, которая существует в компании сейчас?

Спасибо за уделенное время!