

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Г.В. ПЛЕХАНОВА»**

На правах рукописи

ДЮМЕТЦ ЖЕРОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ КРОССКУЛЬТУРНОЙ АДАПТИВНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ**

08. 00.05 – Экономика и управление народным хозяйством -экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера
услуг); менеджмент.

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Сагинова Ольга Витальевна

МОСКВА - 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1 СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ	13
1.1 Особенности современных организаций и среды сферы услуг	13
1.2 Основные понятия кросскультурной адаптивности	25
1.3 Теории и модели кросскультурного взаимодействия	34
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КРОССКУЛЬТУРНОЙ АДАПТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ	50
2.1 Методология исследования кросскультурной адаптивности организации сферы услуг.....	50
2.2 Анализ адаптивности организаций сферы услуг в ситуациях кросскультурного взаимодействия.....	57
2.3 Показатели кросскультурного взаимодействия, релевантные для сферы услуг	77
ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ КРОССКУЛЬТУРНОЙ АДАПТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	97
3.1 Инструменты формирования кросскультурной адаптивности в рамках модели адаптивного управления	97
3.2 Оценка эффективности использования инструментов кросскультурной адаптивности.....	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	115
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	119
Приложение А.	134
Приложение Б.	137

Приложение В.....	138
Приложение Г.....	140
Приложение Д.....	156
Приложение Е.....	166
Приложение Ж.....	168
Приложение З.....	169

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Уровень международных контактов и интернационализации в современной экономике высок, как никогда. Многие статьи, книги, научные работы начинаются словами «мы живем в период глобализации», что стало своего рода вводным клише при обсуждении самых разнообразных вопросов, так или иначе связанных с этой темой. При все возрастающей интенсивности международных контактов мир еще находится на начальном этапе стремительного процесса глобализации. С одной стороны, глубина проникновения интернационализации в сферу услуг еще невелика (лишь 6-7% от общего числа телефонных звонков составляют международные, включая онлайн-звонки [160]; только 2% студентов вузов в мире учатся в странах, гражданами которых не являются, а процент студентов, обучающихся по программе Erasmus, достигает 1-2% от общего числа европейских студентов [163]). С другой, интернационализация различных бизнес-процессов и функций быстро возрастает: зарубежные колл-центры заменяют персонал компаний-производителей; маркетинговая стратегия рассматривается в глобальной перспективе благодаря Интернету; социальные сети объединяют представителей различных культур. На этом этапе предприятиям сферы услуг важно научиться приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды, формируя свою кросскультурную адаптивность.

Глобализация в реальности означает ускорение человеческого взаимодействия и упрощение коммуникации. По выражению Т.Л. Фридмана, современный мир стал как никогда «плоским». Этот термин используется для описания современной внешней торговли, ограничения которой за счет разнообразных естественных и логистических преград в настоящее время существенно снизились [69]. Используя современные цифровые каналы, даже предприятия малого бизнеса могут предлагать свои товары и услуги по всему миру, выдерживая конкурентную борьбу, вызывающую необходимость адаптации

к запросам клиентов. Скорость доставки, локализация технических норм при удовлетворении запросов покупателей и многое другое становится важнейшим конкурентным преимуществом.

Интенсивность кросскультурной коммуникации вызывает необходимость подготовки участников взаимодействия к общению с представителями других культур [6]. Расширение международной деятельности организаций сферы услуг требует формирования у сотрудников компаний необходимых навыков и знаний, разработки соответствующих новым условиям регламентов и процедур, изменения организационной структуры предприятия. Это связано как с выходом фирм на международный рынок, ростом числа операций на нем, учащением случаев слияния, поглощения, создания стратегических альянсов, так и с появлением множества мультикультурных организаций в различных сферах деятельности. Актуальной становится необходимость осознания и принятия кросскультурных различий всем коллективом организации, понимание со стороны руководителей важности уважения интересов иных культурных и социальных групп, готовность к диалогу и возможной адаптации в соответствии с этими различиями.

Организации в сфере услуг, которые в силу природы услуг всегда устанавливали контакты и коммуникации с потребителями и покупателями, сегодня индивидуализируют контакты и коммуникации, переходя от предложения стандартных услуг к кастомизированному решению проблем своих клиентов, находящихся часто в различных странах мира. Реалии современного мира диктуют необходимость выработки организациями в сфере услуг новых навыков, связанных с управлением культурным разнообразием и гибкостью [75].

Степень научной разработанности темы исследования

Изучение проблем кросскультурной адаптивности включает теоретические вопросы управления культурным разнообразием, кросскультурного взаимодействия, сравнительного менеджмента и адаптивного управления, а также вопросов, связанных с функционированием современных организаций сферы услуг.

Основные понятия культуры и культурного разнообразия в экономике и управлении представлены в работах Э. Холла, М. Беннетта, М. Вебера. Вопросами кросскультурного взаимодействия занимались Ф. Боас, К. Леви-Стросс, Р. Льюис. В основе современного кросскультурного менеджмента лежат труды по этологии, среди которых наиболее известны работы К. Лоренца и Н. Тинбергена. Социологи Н. Адлер, Р. Бенедикт, Г. Триандис, Т. Веблен, изучали социальные факторы становления и существования культурных ценностей и норм. Системное описание культуры, классификация ее элементов даны в работах Ф. К्लукхон и Ф. Стродтбека, С. Шварца, Р. Хауса. Исследования и наблюдения Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Ч. Хэмпден-Тернера, Б. МакСуини, легли в основу практики кросскультурного менеджмента.

Среди российских ученых вопросами влияния культуры на экономику и управление, взаимодействия культур в бизнесе занимались С.П. Мясоедов, П.Н. Шихирев, М.З. Эпштейн. Национальные особенности организационной и экономической культуры рассматривали Э. Шейн, Д. Денисон, Т.Н. Персикова, О.С. Виханский, Л.С. Леонтьева, Л.М. Симонова, а также Б. Герхарт и Д. Хиксон.

При всем многообразии концепций кросскультурного взаимодействия, в научной литературе не представлен обобщающий подход, который бы позволил сформировать перечень наиболее доказанных и непротиворечивых элементов культуры, применимых для предприятий сферы услуг.

Вопросы адаптивности организаций и адаптивность сложных систем проанализировали Дж. Холланд, М. Гелл-Манн, А.Н. Палагина и другие, однако адаптивные системы управления не рассматривались применительно к ситуациям кросскультурного взаимодействия, в том числе предприятий сферы услуг. Общие проблемы развития сферы услуг, ее роли в экономике, особенности маркетинга услуг исследовались в работах Л. Бери, П. Сейнджа, К. Лавлока, Т. Левитта, Р. Киннунен, и др. Современные проблемы сервитизации экономики и особенности организаций сферы услуг наиболее полно представлены в трудах С. Вандермерве, Дж. Рада, Р. Оливы, Р. Калленберга, С. Бракса, Т. Бейнса.

Разработаны принципы и этапы углубления сервитизации производственных предприятий и экономики в целом, но в научной литературе нет единого мнения о том, как конкретной организации использовать теоретические концепции кросскультурного взаимодействия в условиях дефицита времени и ресурсов на массовую подготовку персонала, как сформировать гибкость и адаптивность организационных и экономических механизмов для реализации индивидуального подхода и кастомизации услуг, предлагаемых клиентам в условиях мультикультурной среды.

Необходимость и актуальность анализа вопросов кросскультурной адаптивности предприятий сферы услуг обусловлены задачами развития и возрастающей ролью сферы услуг в современной экономике. Таким образом, проблема разработки научно-методических подходов и инструментов формирования кросскультурной адаптивности организаций сферы услуг представляется актуальной и важной как с научной, так и с практической точки зрения.

Объектом исследования являются организации сферы услуг различных типов, работающие в современной мультикультурной среде и вступающие в кросскультурные взаимодействия с потребителями, клиентами и партнерами.

Предмет исследования – организационно-экономические принципы и инструменты формирования кросскультурной адаптивности организаций сферы услуг в условиях глобализации.

Цель исследования – сформировать на теоретическом и методическом уровне подходы, принципы и инструменты адаптивности организаций сферы услуг к изменениям мультикультурной внешней среды.

Задачи исследования:

- рассмотреть, сравнить и дополнить существующие концепции и модели кросскультурного взаимодействия, отобрав наиболее значимые для организаций сферы услуг элементы оценки и управления культурным разнообразием и кросскультурным взаимодействием;

- критически проанализировать и выбрать наиболее частотные, доказанные и непротиворечивые элементы (измерения) кросскультурного взаимодействия, которые используются для анализа поведения организаций и частных лиц в бизнес среде;
- выявить факторы, влияющие на потребность организаций сферы услуг в кросскультурной адаптивности под влиянием процессов глобализации экономики и сервитизации бизнеса;
- исследовать потребность в кросскультурной адаптации различных функциональных подразделений организации сферы услуг и выявить наиболее приоритетные для адаптивного управления объекты;
- установить, какие из выделенных элементов кросскультурного взаимодействия наиболее значимы и применимы к описанию деятельности конкретных функциональных отделов организации сферы услуг;
- разработать модель адаптивного управления кросскультурным взаимодействием организаций сферы услуг;
- апробировать использование модели на примере организации сферы услуг.

Соответствие паспорту научной специальности

Содержание диссертации соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг):

п. 1.6.112 Факторы, влияющие на размещение и эффективность деятельности предприятий сферы услуг;

п. 1.6.123 Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

По специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством - менеджмент: п. 10.23 Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами. Деятельность международных организаций по вопросам управления персоналом.

Методология и методы исследования. Использованы общенаучные методы: анализ и синтез, систематизация, классификация и типологизация, индукция и дедукция, сравнение, абстрагирование, метод корреляционного анализа. Также использованы специальные методы маркетинговых исследований: методы кабинетных исследований (анализ научной литературы, метод аналогов или ситуационного анализа), метод экспертных интервью и анкетирования.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили научные публикации отечественных и зарубежных авторов в области кросскультурного взаимодействия и управления культурным разнообразием, управления организациями, менеджмента, маркетинга услуг; материалы исследований кросскультурного разнообразия, опубликованные в открытой печати, статистические данные и информация на сайтах организаций сферы услуг, публикации аналитических центров, институтов и фондов, занимающихся вопросами управления культурным разнообразием; публикации в отечественных и зарубежных научных изданиях; аналитические обзоры ведущих консалтинговых фирм; информация, полученная в ходе маркетинговых исследований и расчеты автора диссертационной работы.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке теоретических и методических подходов к формированию кросскультурной адаптивности организаций сферы услуг как целевой характеристики эффективного взаимодействия в мультикультурной среде.

Положения, обладающие научной новизной и выносимые на защиту:

По научной специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг):

1. Обоснована необходимость адаптивности организаций сферы услуг в условиях интенсификации межкультурного взаимодействия, недифференцированного характера контактов с представителями разных культур, параллельного развития процессов стандартизации и кастомизации услуг, что развивает существующие понятия влияния глобализации и сервитизации на сферу

услуг и позволяет выявить дополнительные ресурсы повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий этой сферы (соответствует пункту 6.112 паспорта научных специальностей).

2. Разработана модель адаптивного управления кросскультурными взаимодействиями, формирующая дополнительные конкурентные преимущества предприятий сферы услуг и включающая инструменты корректировки и настройки процессов взаимодействия с потребителями и партнерами в мультикультурной среде (соответствует пункту 6.123 паспорта научных специальностей).

3. Предложен алгоритм адаптации и взаимодействия как часть модели адаптивного управления, который развивает и дополняет практику управления контактами в условиях кросскультурного взаимодействия и позволяет выделить аспекты услуги, требующие дополнительного обучения персонала, инфраструктурной, организационной или информационной поддержки (соответствует пункту 6.123 паспорта научных специальностей).

По специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством - менеджмент:

4. Сформирован перечень релевантных для сферы услуг элементов (измерений) кросскультурного взаимодействия, обобщающий и развивающий существующие кросскультурные концепции и модели и позволяющий эффективно организовать работу персонала предприятий сферы услуг в мультикультурной внешней среде (соответствует пункту 10.23 паспорта научных специальностей).

5. Обоснована необходимость и предложен инструмент определения степени вовлеченности различных подразделений предприятий сферы услуг в кросскультурные взаимодействия для эффективной организации контактов с агентами мультикультурной внешней среды (соответствует пункту 10.23 паспорта научных специальностей).

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических подходов к формированию кросскультурной адаптивности предприятий сферы услуг.

Практическая значимость заключается в разработке подходов и инструментов формирования кросскультурной адаптивности организаций сферы услуг, которые могут быть применены любой организацией, осуществляющей обслуживание потребителей в мультикультурной среде.

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Основные положения и выводы были представлены и одобрены на международных и российских научно-практических конференциях «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития»: материалы VII Международной научно-практической конференции (г. Москва, 19-20 февраля 2015 г.): ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В.Плеханова»; Cross-Cultural Business Conference 2016 (г. Штайр, Австрия, 18-19 мая 2016 г.); « 10th International Days of Statistics and Economics » VSE (г. Прага, Чехия, 8-10 сентябрь 2016 г.); «XII Международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы и перспективы», под эгидой Евразийской ассоциации университетов (г. Санкт Петербург, 27-28 апреля 2017 г.). Основные результаты исследования используются в работе Unicorn Systems a.s. и внедрены в учебный процесс «РЭУ им. Г.В. Плеханова» в дисциплинах «Кросскультурный маркетинг» и «Кросскультурные особенности предпринимательства».

В первой главе «Современные организации сферы услуг в мультикультурной среде» дается характеристика современных организаций в сфере услуг, рассматриваются тенденции их развития. Исследуются также современные теории кросскультурного взаимодействия и их эволюция. Во второй главе «Анализ кросскультурной адаптивности организаций в сфере услуг» рассматривается поведение предприятий сферы услуг в различных ситуациях кросскультурного взаимодействия и выявляются их потребности в кросскультурной адаптивности. В третьей главе «Механизмы кросскультурной адаптивности» приводится матрица индексов кросскультурного взаимодействия, с

помощью которой происходит выбор необходимых для коммуникации с клиентами элементов культурного разнообразия, и модель адаптивного управления, позволяющая регулировать как параметр адаптивности, так и общение с заинтересованными аудиториями организации, достигая структурированного и гибкого взаимодействия.

Общий объем диссертационной работы составляет 169 страниц. В работе имеются 19 рисунков и 12 таблиц, визуализирующих основные элементы анализа и результаты исследования. Список литературы включает 165 источников, из них 142 на иностранных языках.

В 8 приложениях проведены дополнительные материалы, использованные в ходе исследования.

ГЛАВА 1 СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ

1.1 Особенности современных организаций и среды сферы услуг

В качестве одного из важнейших факторов современной экономики все чаще называют сервитизацию. Впервые введенный С. Вандермерве и Дж. Рада [151] термин обозначает сегодня процесс превращения услуг из вспомогательных сервисов в дифференцирующий признак, приоритетный компонент рыночного предложения компании [121]. В ходе усовершенствования стратегии своей деятельности, организации постепенно отходят от чисто производственной схемы в сторону развития сервисной составляющей. Пророчество Т. Левитта, «Все теперь в сервисе!» (1972 г.) сегодня стало реальностью: различие между сферой производства и сферой услуг постепенно стирается [105]. Промышленные организации, предоставлявшие услуги в качестве дополнительного послепродажного сервиса, все чаще формируют свое рыночное предложение на основе услуги, а физический товар является лишь основой для предоставления обслуживания, этот товар может даже не продаваться, а предоставляться клиенту, например, в аренду. Тем самым компании выстраивают свое позиционирование не на основе физических товаров, которые все труднее дифференцировать вследствие стандартизации и унификации комплектующих и развития технологий, позволяющих быстро осваивать все производственные инновации, а за счет расширения спектра предоставляемых услуг. Сервитизация в промышленных отраслях стала предметом многочисленных современных исследований [23, 35].

Современные технологии прочно увязывают производственную сферу со сферой услуг. Часто производственная компания реализует лишь координационные функции, согласуя и агрегируя действия многочисленных

поставщиков различных комплектующих и функций [47]. В результате становится все трудней отделить сферу услуг от других секторов экономики. По данным некоторых исследований, проведенных в Швеции, услуги составляют 24% от общего объема выпуска или объема производства в автомобильной промышленности, а в машиностроении вообще 20% расходов связаны с услугами [99].

Т. Бейнс, А. Нили, Р. Олива и другие исследователи показали, что сервитизация приводит к изменениям в организационной структуре и культуре, переориентации с транзакционной бизнес-модели на модель маркетинга взаимоотношений [23,119,121]. Такие изменения можно проиллюстрировать процессами трансформации, графически представленными на рисунке 1.

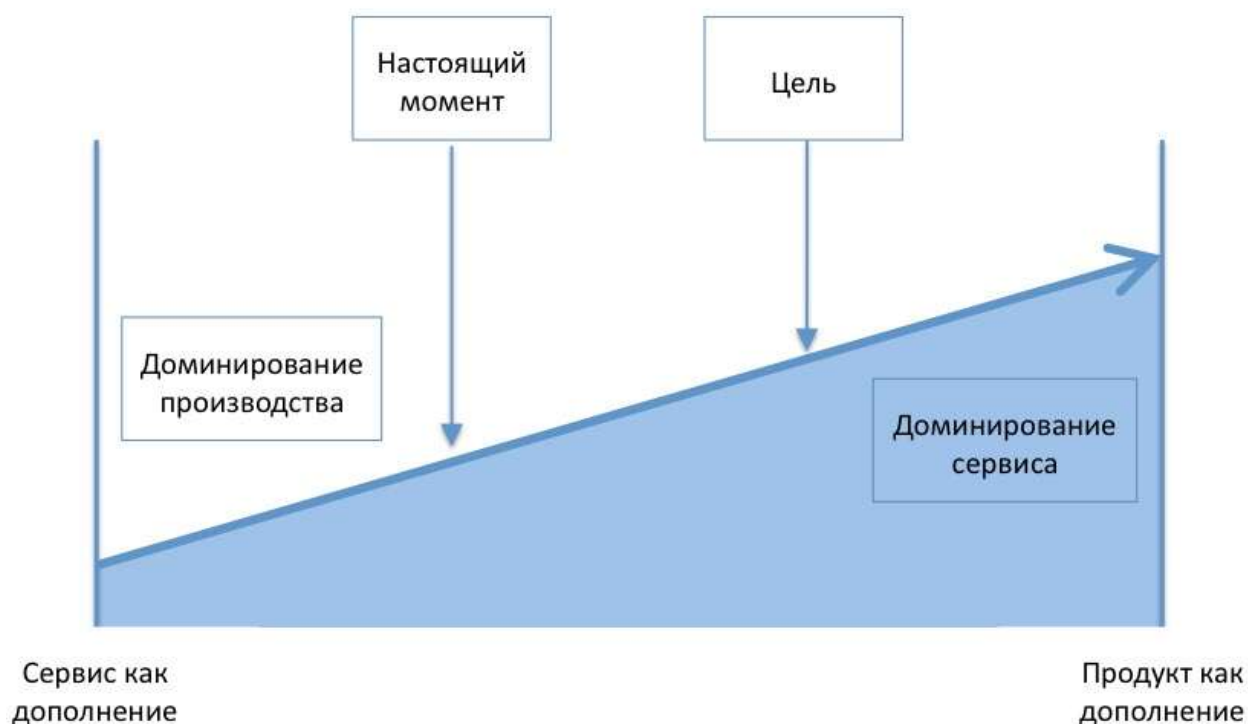


Рисунок 1 - Трансформации в процессе сервитизации

Источник: составлено автором по материалам [121].

Как показано на рисунке 1, ориентация на материальный продукт и ориентация на услугу представляют два противоположных конца континуума, по которому может двигаться организация в процессе сервитизации, когда

производитель сначала рассматривает услугу как некоторое дополнение к материальному продукту, затем постепенно увеличивая долю услуг в своем рыночном предложении, продвигается к ситуации, когда материальные продукты становятся лишь дополнением к востребованным на рынке услугам [71]. Трансформация начинается с определения текущей роли услуг и товаров в рыночном предложении организации и анализе выгод, которые может принести компании ориентация на услуги. Поскольку реализовать постепенную трансформацию достаточно трудно, разумно представить ее в виде нескольких этапов [117], графически изображенных на рисунке 2:

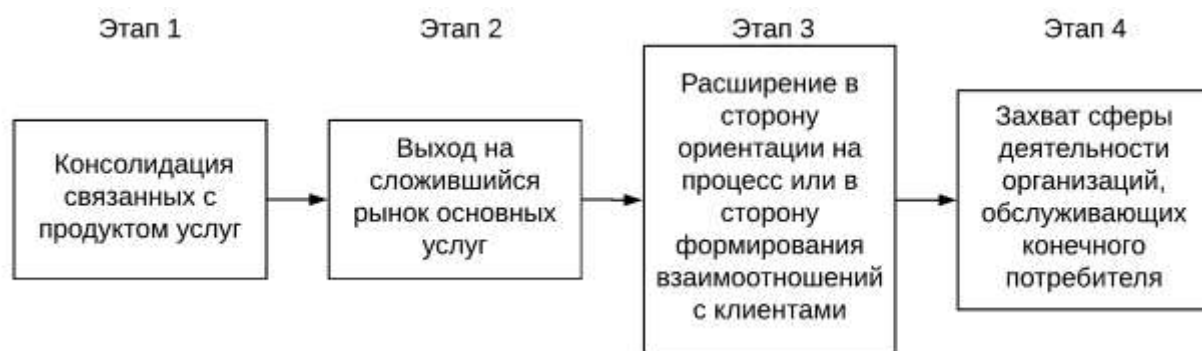


Рисунок 2 - Направление развития процесса сервитизации

Источник: составлено автором.

Первый этап развития сервитизации основан на предположении, что любая организация-производитель оказывает некоторые услуги в процессе продажи или эксплуатации их продукта. Такие услуги обычно предоставляются различными подразделениями организации и не формируют сколько-нибудь значимых доходов. Для подготовки к эффективной сервитизации организация должна консолидировать оказываемые услуги, повысить их привлекательность для клиентов, и, как следствие, эффективность, объединить их в одном подразделении.

Второй этап развития сервитизации характеризуется выявлением возможностей повышения прибыльности обслуживания. На основе проведенного на первом этапе мониторинга эффективности и востребованности услуг, вводятся

соответствующие изменения в процедуры обслуживания, могут создаваться или реорганизовываться необходимые структурные подразделения. В конце второго этапа уже можно говорить об организации сферы услуг, работу которой можно оценивать через уровень удовлетворенности клиентов и сотрудников [121].

Третий этап сервитизации нацелен на изменение транзакционной бизнес – модели и развитие клиентоориентированности. Постепенно компания приходит к тому, что продукт в ее рыночном предложении уже играет второстепенную роль, а выбор потребителей осуществляется за счет обслуживания [118].

Завершающий этап сервитизации – это превращение компании в организацию сферы услуг, т.е. получающую основной доход от предоставления нематериальных продуктов – услуг.

Важным аспектом успешной сервитизации является трансформация и приобретение работниками компании новых умений и навыков, приспособление организационной структуры и культуры к новым задачам [96]. Если представить производимые изменения в виде матрицы по осям «организационная культура» и «организационная структура», можно выделить области, в которых необходимы преобразования или новые компетенции персонала [95]. Матрица представлена на рисунке 3:

Влияние сервитизации на производителей материальной продукции выражается в постепенном использовании услуг в их рыночном предложении. Можно предположить, что организации сферы услуг менее производителей материальных товаров подвержены влиянию сервитизации как экономической тенденции, ибо они уже работают в сфере услуг, которые и являются их основным продуктом. Однако в целом ряде научных публикаций указывается, что сервитизация становится значимым фактором развития предприятий сферы услуг [105, 129, 151]. Происходит переход от производства стандартных услуг к формированию кастомизированных предложений, с индивидуальным подходом к решению специфических проблем клиентов [36]. Основными направлениями этого развития являются повышение требований к клиентоориентированности и самообучающий характер организаций сферы услуг.

Если применить указанную выше последовательность сервитизации к организациям сферы услуг, то этапы будут выглядеть следующим образом (Рисунок 4).



Рисунок 3 - Матрица для изучения положения компании по отношению к сервитизации

Источник: составлено автором по материалам [95].

На первом этапе происходит структуризация и упорядочивание услуг, оказываемых компанией, их группировка по используемым стандартным элементам, что дает возможность компании разработать систему информационной поддержки: регламенты и инструкции, определяющие последовательность действий и позволяющие вести обслуживание клиентов с различными потребностями в рамках таких блоков услуг. На этом этапе кастомизация под пожелания клиента осуществляется за счет подбора комбинации стандартных элементов услуги.

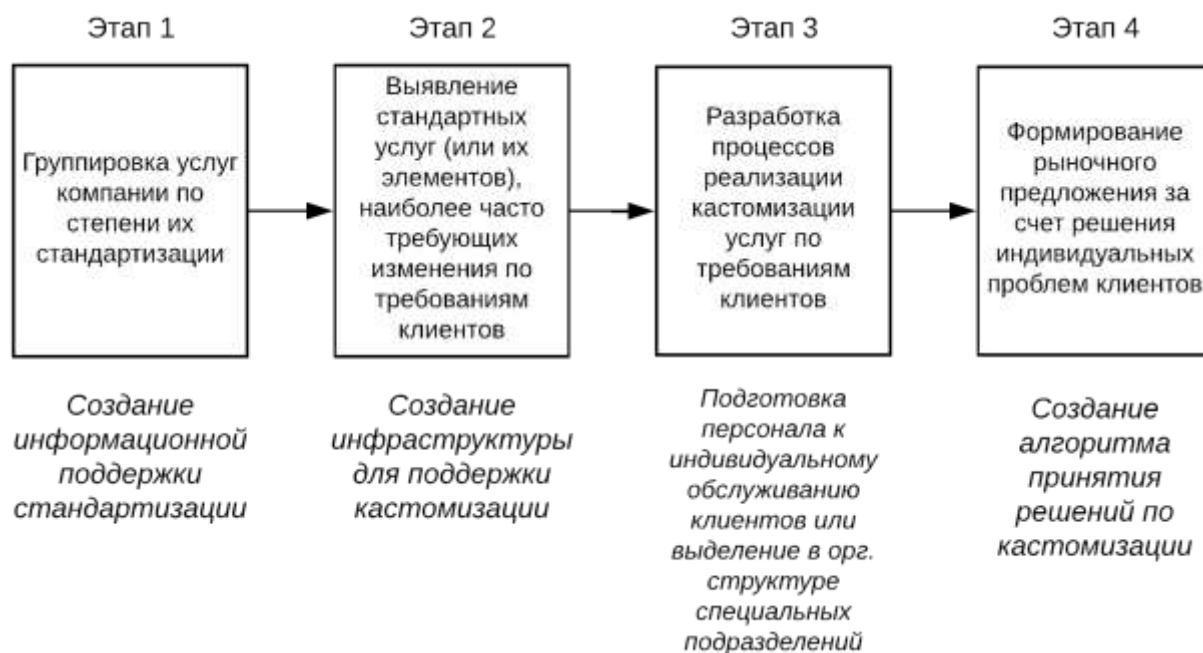


Рисунок 4 - Развитие процесса сервитизации в организациях сферы услуг

Источник: составлено автором.

На втором этапе среди стандартных элементов услуги выделяются те, которые чаще всего нуждаются в изменении под потребности конкретных клиентов. Такие изменения требуют не только информационной, но и инфраструктурной поддержки, например, выделения вспомогательного подразделения компании, обеспечивающее кастомизацию отдельных элементов стандартной услуги. Это может быть обеспечение возможности использования в ходе предоставления услуги иностранных языков, реализуемое не за счет основного персонала организации, а за счет отдела перевода. На втором этапе происходит кастомизация отдельных стандартных элементов услуги.

На третьем этапе кастомизация выходит за пределы незначительных преобразований отдельных частей услуги, требуя изменения действий и даже, в какой-то мере, мироощущения основного персонала компании. Если такая кастомизация охватывает не всех клиентов компании, то для ее реализации создается специальное подразделение, т.е. обеспечивается поддержка в организационной структуре предприятия.

Четвертый этап предполагает наличие процесса, обеспечивающего организации возможность выбора необходимого уровня кастомизации услуги в зависимости от потребностей клиента. На этом этапе возможно использование информационной поддержки, если услуга складывается из стандартных элементов, инфраструктурной поддержки, если необходима адаптация какого-то элемента к потребностям данного клиента, либо использования специально подготовленного персонала из числа работников специального отдела или любого сотрудника организации, обладающего необходимыми компетенциями в области адаптивного поведения.

Хотя сервитизация уже признана успешной стратегией для создания устойчивого конкурентного преимущества, переход к ней сопряжен с рядом трудностей. Р. Олива и Р. Калленберг выделили три основных препятствия для сервитизации [121]. Во-первых, экономические выгоды от внедрения этой стратегии не очевидны в начале процесса, поэтому будет необходимым тщательное изучение возможностей компании как во внешней, так и во внутренней среде. Во-вторых, даже понимая выгоды сервитизации, организации не всегда обладают необходимыми компетенциями для реализации перехода. Наконец, даже приняв такую стратегию, компания может потерпеть неудачу в ее реализации. Преодоление этих препятствий требует существенных изменений по двум направлениям: изменение культуры организации и обучение ее сотрудников новым умениям и навыкам [24, 138].

Культура, присущая организациям сферы услуг, отличается от культуры компаний производителей материальных продуктов и требует иных умений работников. Для формирования рыночного предложения, основанного на услугах, также требуется особая квалификация персонала [138]. Часто трудности компании связаны с так называемым эффектом «path dependence», т.е. зависимости от прежних стратегий и разработанных, внедренных и продолжающих действовать процедур и процессов [143]. Для преодоления этого эффекта необходимы изменения в корпоративной культуре организаций сферы услуг [40]. Поскольку для таких организаций сервитизация означает разработку

кастомизированных решений для клиентов, необходима высокая степень клиентоориентированности компании, способность сотрудников представить, как создается ценность с точки зрения потребителей.

Понятие клиентоориентированности можно определить и как характеристику бизнеса, отражающую стремление и умение организации выстраивать взаимовыгодные отношения с клиентами – как внешними, так и внутренними, и как принципиально иной подход к обслуживанию клиентов, при котором главным становится не продукт или разработанная организацией услуга, а сам клиент с его потребностями, интересами, ожиданиями и ценностями, и как способность компании создавать поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения их потребностей.

Клиентоориентированный подход описан концепцией маркетинга взаимоотношений, Термин «маркетинг взаимоотношений» ввел в 1983 г. Л. Берри для описания нового подхода в маркетинге, нацеленного на более долгосрочные отношения с потребителями [31]. Маркетинг взаимоотношений – это процесс создания, поддержания и расширения прочных, полноценных взаимоотношений с потребителями и другими партнерами компании; это перспективная концепция предпринимательства компаний сферы услуг, ориентированная на охват всех видов деятельности организации, планирования и управления коммуникациями со всеми заинтересованными аудиториями.

Кастомизация услуг делает приоритетным учет одной из характеристик услуг, их отличия от материальных товаров – участия потребителя в процессе оказания услуги. Клиент имеет возможность получить услуги, измененные в соответствии с его конкретными требованиями. Поэтому сервис – это двусторонний процесс, стороны которого оказывают взаимное влияние друг на друга. Ситуация, при которой оказывается услуга, также играет роль при формировании сервиса. Особенности восприятия различных аспектов услуги, формирование взаимоотношений с организацией сферы услуг, оценка качества услуги во многом зависят от тех ценностей, которые являются важными для потребителей.

Система ценностей потребителей формируется в рамках конкретной культуры. В современной экономике организации сферы услуг работают в условиях мультикультурной среды, поскольку даже в условиях обслуживания потребителей на внутреннем рынке они сталкиваются с представителями различных культур, а современные коммуникационные технологии снижают географические барьеры и включают в процесс взаимодействия потребителей на разных рынках.

Культуру можно определить, как подвижную систему «ценностей, верований и способов поведения, которая оказывает влияние на то, как люди воспринимают и реагируют на окружающий мир». Социально-культурное разнообразие означает наличие различных групп людей, отличающихся своим уже накопленным жизненным опытом, и соответственно, восприятием всякого нового опыта [109].

Схожесть в поведении, восприятии окружающего мира, наличие общих ценностей в одной культурной группе не подразумевает при этом ее однородности. Внутригрупповые различия неизбежно влияют на отношение членов группы друг к другу и к самой группе. К таким культурным различиям относятся как более явные, такие как этническая принадлежность, так и менее очевидные, как, например, пол и социальный класс. Они также оказывают существенное воздействие на индивидуальное и групповое поведение [16]. Кроме того, в рамках одной культурной группы могут быть собраны представители различных социальных или иных групп, что формирует индивидуальные профили личности, полностью соответствующие, конфликтующие или противоречащие профилям других членов культурной группы [21].

Роль культуры очень велика в любой организации, действующей в многонациональной среде [147]. Это особенно актуально для организаций сферы услуг, а также для тех компаний, которые подвергаются сервитизации (Рисунок 5). Анализ характеристик таких организаций выявил ряд сфер, в рамках которых воздействие культуры на компанию весьма значительно. Сила этого воздействия очевидна в трех из пяти сфер, отличающих организацию сферы услуг от

производственной [110]. Прежде всего, это касается дизайна продукта. Кастомизационный подход этих организаций к дизайну означает наиболее полное соответствие продукта потребностям клиентов. Это позволяет организациям достигнуть эффекта и экономии от разнообразия (*economies of scope*), а не объема и стандартизации, достигая эффекта масштаба (*economies of scale*).

Культура оказывает влияние на операции, требующие специальных компетенций (*Skill intensive operations*), поскольку навыки и компетенции также в значительной степени обусловлены культурным фоном. К примеру, в коллективистских культурах и организациях подразумевается и вознаграждается подчинение группы корпоративным нормам, в то время как в индивидуалистских поощряется автономность и инициативность на рабочем месте.

Культура оказывает влияние и на размещение производства, особенно если оно осуществляется по всему миру. Современным организациям сферы услуг при планировании управленческих решений и наборе сотрудников необходимо рассматривать размещение операций с глобальной точки зрения. При разработке любого корпоративного проекта им приходится принимать во внимание ряд культурнообусловленных параметров, таких как восприятие сотрудниками баланса между рабочим и свободным временем; восприятие налагаемых законом обязанностей; требования техники безопасности, по-разному трактуемые в различных культурах.

Организации, переходящие в ходе сервитизации на оказание услуг как основу формирования своего рыночного предложения, редко обладают достаточным опытом и навыками работы в мультикультурной среде, взаимодействия с разнородными группами потребителей. Организации сферы услуг, усиливающие в ходе сервитизации свою клиентоориентированность, также могут не иметь достаточных компетенций для реализации кастомизированного подхода к представителям различных культур и групп. Этим организациям необходимо обеспечить приобретение этих компетенций в ходе трансформации. Поэтому важным условием успешной сервитизации и реализации

клиентоориентированного подхода является превращение организации сферы услуг в самообучающуюся.



Рисунок 5 - Влияние культуры на организации сферы услуг в сравнении с производственными предприятиями

Источник: составлено автором.

Самообучающаяся организация – это организация, способствующая обучению всех ее членов, и занимающаяся непрерывным самосовершенствованием. Такие организации характеризуются тотальным вовлечением работников в процесс совместно проводимых, осуществляемых благодаря коллективным усилиям, изменений, направленных на достижение общих ценностей и принципов [137]. Кроме того, важным аспектом самообучающейся организации является ее способность к самосовершенствованию путем сбора и обмена информацией как внутри, так и с другими организациями.

П. Сейндж, дал определение самообучающейся организации, как института, в котором люди непрерывно расширяют собственные возможности по созданию действительно желаемых ими результатов, в которой вынашиваются новые,

широкомасштабные модели мышления, в которой коллектив свободен в реализации своих стремлений, и в которой осуществляется непрерывное обучение комплексному видению [137]. Д. Гарвин особо выделил инновацию и сотрудничество, отмечая, что такую организацию отличает умение создавать, получать и передавать знание, а также модифицировать собственное поведение в соответствии с новыми знаниями и представлениями [70]. Это как раз те умения, которые столь востребованы в процессе сервитизации.

Для реализации стратегии сервитизации необходима организационная культура, ориентированная на внешнее и внутреннее сотрудничество. Для разработки и предложения на рынок кастомизированных сервисных решений организации нужен свободный обмен и приток информации: наличие соответствующих систем, гарантирующих проведение необходимых экспертиз в сети партнеров организации, и обеспечивающих накопление и обмен знаниями и опытом. Успешная сервитизация требует приверженности политике обучения и личного развития, включая поддержку со стороны высшего руководства, стимулирование работников всех уровней к обучению.

Организации сферы услуг необходимо осознать ценность своих сотрудников, стимулировать их креативность, предложение новых идей и развитие воображения путем содействия развитию. Климат открытости и доверия позволяет стимулировать разработку индивидуальных идей, решительность в их отстаивании. Важным аспектом самообучающейся организации является терпимое отношение к неудачам. Обучение на ошибках зачастую более эффективно, чем обучение на основе успешного опыта.

Многие современные производственные компании декларируют курс на сервитизацию, формируя свое рыночное предложение и конкурентное преимущество за счет услуг, обслуживания потребителей, знания и удовлетворения их особых потребностей. При этом, непосредственно организации сферы услуг часто не видят необходимости в усилении сервисной ориентации, продолжая предлагать на рынок стандартные услуги, ориентированные на среднего клиента. Сервитизация экономики затрагивает

организации сферы услуг более глубоко, чем производителей товаров, требуя от них пересмотра всех процессов и процедур обслуживания клиентов, формирования потребительской ценности на основе кастомизации и удовлетворения индивидуальных предпочтений. Успешное предложение на рынке кастомизированных решений проблем своих клиентов вместо стандартных услуг основывается на превращении провайдера услуг в самообучающуюся организацию, одной из важнейших функций которой становится обучение и переподготовка персонала в условиях постоянно изменяющейся мультикультурной внешней среде.

1.2 Основные понятия кросскультурной адаптивности

Говоря о культуре, мы подразумеваем наличие некоей системы взаимоотношений между различными ее субъектами. Суть этих отношений – взаимодействие, коммуникация. А взаимодействие представляет собой обмен знаниями (информацией), при том, что знания – это носитель смысла. Поэтому культуру можно представить как систему, наполненную смысловыми составляющими и формирующую внутреннюю среду общества или организации. Взаимодействие различных культур является предметом множества исследований. При этом в мировой научной литературе широко используются термины «межкультурный» и «кросскультурный».

Термины эти синонимичны, – использование одного или другого зависит от традиций, принятых на той или иной территории. Сходная ситуация сложилась с терминами «этнология» и «антропология». Существует своего рода «Атлантический водораздел» между европейскими этнологами и их американскими коллегами, в большинстве своем, антропологами [43].

Таким образом, авторы и специалисты континентальной Европы предпочитают использовать термин «интеркультурный» («Interkulturelle» в

немецком, «intercultural» во французском, «межкультурный» в русском), в то время как англоязычные авторы (прежде всего, из США) предпочитают термин «кросскультурный» (*cross-cultural*). Этимология обоих терминов сходна. Слово «Inter» пришло из Латыни, и означает «между, среди». Слово «Cross» также латинского происхождения, и означает «крест», или «пересечение двух линий».

В русском языке используются оба термина. В обоих случаях речь идет о некоей связи, взаимодействии двух или более групп, или культур. Название работы Р. Льюиса «Столкновение культур» довольно точно иллюстрирует идею встречи нескольких культур на перекрестке [106]. Небольшие различия в смысловом значении этих терминов проявились в ходе использования этих понятий в научных публикациях и учебной литературе. Термин «межкультурный» связан прежде всего с вопросами взаимодействия различных культур, т.е. акцент (пусть и небольшой) делается на сходстве, общих характеристиках (межкультурная коммуникация, межкультурное взаимодействие и т.п.), в то время как понятие «кросскультурный» используется для обозначения разнообразия, различий в инструментах и подходах к анализу ситуаций, в которых задействованы различные культуры [8]. В данном случае акцент делается скорее на различиях, разнообразии (кросскультурный маркетинг) [13].

Понятие «мультикультурный» характеризует иную концепцию. В переводе с латинского «мульти» означает «много, множество, более одного, характерное для множества вещей». Термин «мультикультурный» может применяться лишь в случае взаимодействия индивидуумов в рамках четко определенной группы людей или в рамках одной организации. Хотя эти индивидуумы принадлежат к разным культурам, они являются частью общей, строго ограниченной группы. Такой группой может быть команда, организация, или даже страна [5]. Мультикультурные группы могут являться таковыми вследствие поставленных перед ними задач (международная организация, например, ООН), или становиться мультикультурными в условиях, когда группа с некоей доминантной культурой расширяется при увеличении числа представителей иных культур (например, за счет вливания новых членов, в том числе миграции).

Организация сферы услуг с длительной историей может постепенно становиться мультикультурной по мере увеличения числа сотрудников, представляющих недоминантную культуру. Тем не менее, до тех пор, пока доминантная культура может быть выделена (даже 20% от общего числа членов коллектива бывает достаточно, особенно если данная культура являлась доминантной исторически) [162], использование термина «мультикультурный» неправомерно. Организация может стать мультикультурной в ходе слияния с другими организациями, или по мере увеличения числа работников, представляющих группы, ранее считавшиеся меньшинствами. В таком случае концепция мультикультурализма используется как синоним культурного разнообразия.

Одна из трудностей работы в мультикультурной среде состоит в создании норм и ценностей, которые бы принимались и использовались всеми ее членами, даже при условии, что культурные корни каждого из них различаются. Мультикультурализм подразумевает не противопоставление различных культур, а, напротив, включение многих индивидуумов в одну особую культуру. Мультикультурные теории и практика направлены на сокращение индивидуальных предрассудков, с целью создания гармоничной среды в рамках конкретной группы [142].

В данном разделе диссертации проведем анализ кросскультурных моделей – продуктов различных теорий кросскультурного менеджмента, используемых в организациях сферы услуг, сталкивающихся с представителями других культур. Очевидно, что речь здесь идет о встрече различных культур и необходимости эффективного взаимодействия, адаптации процессов и механизмов взаимодействия, а не о концепции «плавильного котла», главной идеей которой является утверждение новой модели взаимодействия между членами мультикультурной группы или организации.

Поскольку интернационализация современного общества не вызывает сомнений, и все большее число организаций сферы услуг неизбежно сталкивается с межкультурными различиями, возникает значительная потребность в адаптации

их деятельности к новым условиям. Поскольку изменения происходят постоянно, организации нужна адаптивность как характеристика.

Термин «адаптивная система» был предложен Дж. Холландом и М. Гелл-Манном в середине 90-х годов XX века [90,73]. Адаптивные системы комплексны, состоят из таких же систем более низкого уровня. Организации сферы услуг для приобретения характеристики адаптивности должны включать в себя адаптивные подразделения, взаимодействующие между собой эффективно и результативно [9].

В зависимости от того, насколько быстро организация должна реагировать на изменения среды можно выделить два вида адаптивности: активную и пассивную. Активная предполагает быстрые изменения параметров системы, часто проактивные действия участников, направленные на прогнозируемые и возможные проблемы кросскультурного взаимодействия. Пассивная адаптивность – это минимально необходимые изменения в работе организации как реакция на уже произошедшие затруднения, вводимые с целью сохранения основных показателей деятельности организации сферы услуг.

Адаптивные организации способны налаживать эффективное интерактивное общение с внешней средой. Они обладают способностью к саморегуляции и самообучению за счет изменения внутреннего устройства организации в ответ на возмущающие воздействия, а также способностью к адаптации, то есть к перестройке структуры, накоплению опыта, созданию знаний на основании обработки информации, приходящей извне, отказу от устаревших правил и принципов работы.

Перечисленные выше характеристики в значительной степени связаны с процессом непрерывного самообучения, адаптивной активностью внутри организации, вызванной внешним окружением, принятием новых элементов в свою структуру в рамках процесса взаимодействия с окружающей средой функционирования [10]. Таким образом, адаптивность – это свойство системы управления, обуславливающее ее способность к перестройке внутренних характеристик при помощи ряда predetermined правил и инструментов с

целью обеспечения принятия и реализации эффективных управленческих решений в условиях динамичных изменений факторов внешней или внутренней среды функционирования.

Выделены следующие базовые критерии, которым должна соответствовать адаптивная организация [9]:

- целостность – с одной стороны характеризует взаимосвязь и взаимозависимость всех элементов, входящих в систему, с другой – предполагает, что достигнуть поставленных целей система может только при наличии всех входящих в нее компонентов;
- интегративность – может рассматриваться как способность системы встраиваться в качестве необходимого элемента в общую структуру объектов среды функционирования;
- гибкость – в противовес жестким иерархическим системам для того, чтоб отвечать требованиям адаптивности, системе необходимо иметь достаточно гибкую структуру, способную изменять качественный и количественный состав элементов с минимальными потерями ресурсов в максимально короткие сроки;
- синергичность – предполагает однонаправленность действий всех элементов системы, повышающих совокупный эффект от проводимых мероприятий;
- приспособляемость – обуславливает своевременные трансформации в структуре элементов системы в соответствии с изменяющимися условиями среды функционирования;
- когнитивность – способность системы получать и накапливать знания, конструировать на их основе модели решений, адекватные каждой данной ситуации.

Соответствие представленным выше критериям позволяет сделать систему максимально адекватной и эффективной в условиях динамично меняющихся факторов среды [10].

Представленные выше результаты ретроспективного анализа понятия «адаптивность» позволяют выделить те характеристики этого сложного понятия,

которые, с одной стороны, координируются с критериями, определяющими адаптивную организацию, а с другой, являются наиболее релевантными для ситуации кросскультурного взаимодействия (Таблица 1).

Таблица 1- Адаптация и кросскультурное управление

Критерии адаптивной организации	Характеристики адаптивности	Релевантность для кросскультурного взаимодействия
Целостность	Взаимосвязь, взаимозависимость, однонаправленность действий элементов системы.	Осуществляется координированная информационная поддержка, разработка внутренних правил и формирование поведенческих навыков.
Синергичность		
Приспособляемость	Способность изменяться структурно, в рамках самой системы.	Изменения учитывают не только требуемые образцы поведения, но и возможные рамки, определяемые родной культурой сотрудников организации сферы услуг.
Гибкость		
Интегративность	Способность встраиваться в структуру внешней среды, как реакция на ее возмущающие воздействия.	Обеспечивается интерфейс взаимодействия в точках наиболее вероятных контактов в процессе предоставления и потребления услуги посредством приведения внутренних норм и правил в соответствие со внешней регламентацией.
Когнитивность	Способность вырабатывать управленческие решения за счет накопленных знаний.	Выявленные кросскультурные различия и потенциально конфликтные ситуации служат материалом для решений о нормативной, информационной поддержке сервисного персонала, допустимых отклонениях от желаемых показателей и необходимых корректирующих действиях.

Таким образом, отдельно выделим кросскультурную адаптивность, под которой понимается свойство системы управления организации сферы услуг, позволяющее на основе определенных параметров, отличающихся в культурах участников взаимодействия, принимать управленческие решения, обеспечивающие нормативную, информационную и поведенческую поддержку сотрудникам и подразделениям организации сферы услуг в ситуациях, связанных с процессом оказания услуг.

Управление культурным разнообразием способствует увеличению гибкости организации, поскольку политика и процедуры расширяются, методы работы становятся менее стандартизированными, что делает организацию более подвижной и поддающейся адаптации. Терпимость к обусловленным различными культурами точкам зрения неизбежно ведет к большей открытости в отношении новых идей в целом. Наиболее важным является то, что если организации успешно преодолевают сопротивление изменениям, происходящим в сложной сфере принятия различий, то они должны находиться в благоприятных условиях и при преодолении сопротивления в отношении других изменений [45, 120].

Потребность организации в адаптивности можно проанализировать, используя модель «agile», выделяющую следующие условия, способствующие развитию адаптивности: ситуацию на рынке, возможность привлечения клиентов в разработке продукта или услуги, характер самого продукта, модульность выполнения работы и значение ошибок [158].

Благоприятной считается такая ситуация на рынке, когда предпочтения клиентов и соответствующие решения их проблем часто меняются. Процесс сервитизации связан с трансформациями как производственных организаций, так и организаций сферы услуг, поскольку нестабильная и изменчивая рыночная среда в процессе сервитизации требует от них не просто адаптации к происходящим на рынке изменениям, а формирования организационных процессов и компетенций персонала, позволяющих адаптироваться к происходящим изменениям в режиме реального времени, часто в процессе оказания услуги, выработки решения проблемы конкретного клиента.

Привлечение клиентов к разработкам продуктов и услуг компании означает возможность тесного сотрудничества с ними и наличие быстрой обратной связи. Организации сферы услуг, разрабатывающие кастомизированные решения для своих клиентов, вовлекают их в обсуждение возможных вариантов решения, в процессе которого клиенты лучше понимают, что именно им нужно, уточняют свои предпочтения и потребности.

Характер услуг, производимых такими организациями, может представлять собой систему достаточно стандартных решений, аналогичных тем, что уже производились ранее, для которых существуют описанные технические условия и план реализации, а производство выполнимо сотрудниками конкретного подразделения организации сферы услуг. Такой характер производимых услуг не требует высокой адаптивности этой организации. Однако все чаще эти организации сталкиваются с решениями высокой сложности, требующими творческого подхода к оказанию услуг, основанными на межфункциональном сотрудничестве подразделений организации, что вызывает потребность в высоком уровне адаптивности.

Работа по обслуживанию клиента может представлять собой единый процесс, обусловленный конкретным заданием, результаты которого потребитель услуги не может тестировать частями до его полного окончания. Поскольку изменения в процессе производства невозможны, адаптивность не является необходимым требованием. Для современных организаций сферы услуг различные виды сервиса часто предоставляются поэтапно, дополнительная доработка решения под индивидуальные запросы клиента не только возможна, но и ожидается как дополнительная ценность. Это также требует от организации сферы услуг высокой адаптивности, поскольку изменения в содержание сервиса могут вноситься на разных этапах ее производства.

Ошибки в процессе оказания услуги могут оцениваться по-разному, в зависимости от ситуации и природы услуги. При оказании кастомизированных услуг, вовлечении клиентов в процесс уточнения проблемы и модульности производства ошибки могут быть устранены на следующем этапе и могут быть даже полезны, поскольку позволяют сделать ценные выводы и уточнить потребности клиента и параметры разрабатываемого решения. Такое отношение к ошибкам – характеристика адаптивности организации сферы услуг.

Место адаптивности как характеристики современной организации сферы услуг хорошо описывается с помощью модели корпоративной культуры

Д. Денисона [53]. Согласно этой модели, организационная культура влияет на результативность бизнеса по следующим направлениям:

- через миссию, т.е. четкое представление о предназначении организации, на основании которого формулируются цели и разрабатывается стратегия;
- через способность организации к адаптации, т.е. уровень гибкости и способности реагировать на происходящие изменения в окружающей среде;
- через вовлеченность сотрудников в деятельность организаций и их участия в принятии решений, ориентации на работу в команде и достижение общих целей;
- через согласованность, т.е. высокий уровень лояльности и преданности сотрудников, интегрированность и координацию действий различных подразделений организации.

Отсюда видно, что адаптивность организации является стратегически важным условием для ее эффективности и перспектив развития, поскольку отражает способность ориентироваться в деловой среде, оперативно и эффективно реагировать на происходящие изменения. Адаптивность согласно Денисону измеряется тремя параметрами: способностью к изменениям, вниманием к клиентам, обучаемостью организации.

Таким образом, адаптивность напрямую зависит не только от гибкости и налаженных связей с внешней средой организации, но и определяется уровнем клиентоориентированности, а также превращением организации в самообучающуюся. Следовательно, кросскультурная адаптивность требует от организации сферы услуг знания современного состояния мультикультурной среды, происходящих в ней процессов и изменений, кросскультурных компетенций персонала и возможностей постоянного его обучения в процессе кросскультурного взаимодействия с аудиториями влияния организации.

1.3 Теории и модели кросскультурного взаимодействия

Разработка систем кросскультурной адаптации требует тщательного анализа существующих моделей кросскультурного взаимодействия с целью отбора культурных элементов (измерений), соответствующих потребностям, возникающим в конкретных случаях культурного обмена. Чтобы сформировать адекватную и простую в применении адаптивную модель, необходимо отобрать минимальное количество наиболее значимых показателей, называемых культурными измерениями. Для этого рассмотрим существующие теории культурного взаимодействия в развитии (Рисунок 6), проанализируем их и выберем те измерения, которые в наибольшей степени будут соответствовать задачам и особенностям организаций сферы услуг.

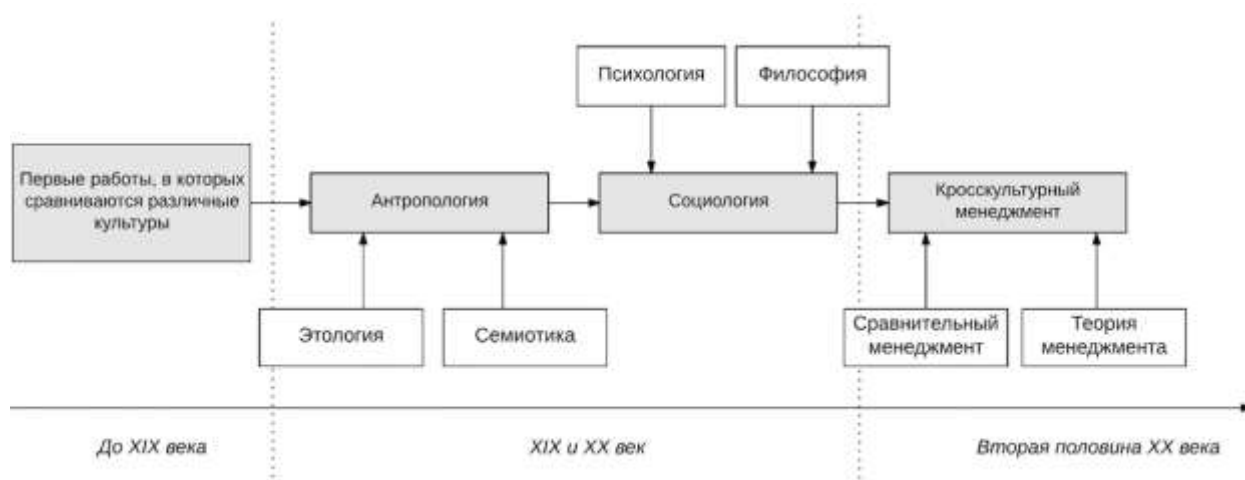


Рисунок 6 - Источники и эволюция теории кросскультурного взаимодействия

Источник: составлено автором.

Одними из наиболее ранних заметок о чужой культуре считаются «Комментарии о Галльской войне» Г.Ю. Цезаря, написанные в 50 г. до н.э., и остающиеся основным источником знаний о галлах [39]. В «Персидских письмах» Ш. Монтескье (1721 г.) описывает особенности французского общества XVIII в.

от имени двух персидских путешественников [50]. В «Демократии в Америке» (1835 г.) француза А. де Токвиля, считающейся одной из первых работ по социологии и политологии, анализируются социальные и политические механизмы США. [51].

Множество исследований в рамках различных общественных наук, проведенных в XIX и XX вв., явились подготовительными для кросскультурного менеджмента. Так, непосредственной базой для кросскультурных исследований стали антропология - наука о человечестве, и этнология - наука об особенностях различных народов. Одним из первых исследователей культуры конкретной этнической группы стал Э. Холл (1914-2009 гг.), изучавший быт и нравы коренных американцев в 1930-е годы, живя среди них. Он дал культурную характеристику двух индейских народов, разработал культурную модель, базирующуюся на невербальных сигналах, посылаемых в ходе коммуникации, которая легла в основу теории невербального общения и методики исследования взаимодействия между различными этническими группами. В книгах «Беззвучный язык» [77] и «Скрытое измерение» [78] Э. Холл определил два ключевых элемента культурных различий, описывая культуры с низким и высоким контекстом общения. Кроме того, он выделил новую область социальной психологии и семиотики, – проксемику, науку об использовании человеком пространства, как функции культуры, статуса и личности, т.е. изучающую пространственную и временную знаковую системы общения. Культурная модель Э. Холла – одна из основополагающих в области кросскультурной коммуникации.

Французский антрополог К. Леви-Стросс (1908-2009 гг.) отменил предвзятость при сопоставлении культур, обусловленную наличием стереотипов, а также развенчал расизм в книгах «Печальные тропики» [103] и «Раса и история» [104]. Ряд других антропологов, таких как Ф. Боас, Р. Бенедикт и М. Мид, занимались исследованиям, способствовавшими снятию культурных барьеров и содействию успешной коммуникации. А «отец американской антропологии», Ф. Боас (1858-1942 гг.), дал революционное по тому времени определение культуры, что характеризует его как культурного релятивиста, противника расизма и идеи о

культурном превосходстве [32]. Крупнейшее антропологическое полевое исследование XIX в. Ф. Боаса было названо И. Голдманом одним из фундаментальных достижений «великой эпохи американской этнографии», т.к. в ходе него было показано, что такие разноплановые науки, как биология, этнография, археология и лингвистика, являются составляющими «единой дисциплины» [76].

Американский этнопсихолог Р. Бенедикт (1887-1948 гг.), пионер культурной антропологии, применила новую теоретическую схему изучения культур, нацеленную на выявление присущего любой из них единства, стержня – «этоса», на котором держатся все основные ее элементы [25]. Исследование японской культуры, сделанное на расстоянии и нашедшее отражение в труде «Хризантемы и меч: модели японской культуры» до сих пор обязательно изучается студентами-японистами [26].

Американская исследовательница М. Мид (1901-1978 гг.), в книге «Взросление на Самоа» (1928 г.) описывает процесс социализации детей в местное общество [114]. М. Мид изучала роль отношений между различными возрастными группами в формировании культуры и личности, сопоставляла американскую культуру с другими. Книга «Мужчина и женщина» [115], – одна из ранних работ по феминизму.

При формировании современного кросскультурного направления в менеджменте использовались элементы этологии, науки о поведении животных, основоположники которой К. Лоренц (1903-1989 гг.) из Австрии и Н. «Нико» Тинберген (1907-1988 гг.) из Нидерландов, исследовали различия между инстинктивным и заученным поведением. Они являются авторами теории импринтинга как формы обучения, при которой происходит пожизненное закрепление в памяти признаков объектов при формировании или коррекции врожденных поведенческих актов в детском и подростковом возрасте [107]. Труды этих ученых используются при изучении культурных сигналов и ритуалов. Американский антрополог и лингвист, Э. Сепир (1884-1939 гг.), показал, что язык

– способ изучения культуры и слов, а также отражение опыта человека, «символический ключ к поведению» [131].

Семиотика (наука о знаках и символах) позволяет сопоставлять знаки и символы, используемые в разных культурах, поскольку знаки применяются для иллюстрирования культурных различий. Ее основоположник, американец Ч. С. Пирс (1839-1914 гг.) считал, что «логика в широком смысле должна приравниваться к семиотике (общая теория знаков), а [...] логика в более узком смысле (которую он обычно называет «логической критикой») является одной из трёх разделов или частей семиотики» [38]. Швейцарец Ф. де Соссюр (1857-1913 гг.), создал семиологию, логически связанную с семиотикой «науку, изучающую жизнь знаков в рамках жизни общества» [49].

Социология, наука о человеческом обществе, обеспечивает предварительные исследования в области общественного устройства, закономерностях его функционирования, отношениях между личностью и обществом и т.п., необходимые для анализа и сравнения различных культур.

Немецкий социолог М. Вебер (1864-1929 гг.), в книге «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 г.) предположил, что религия – важнейшая причина того, что развитие Западных культур шло различными путями [154]. Его ученик, Р. Михельс, в книге «Политические партии» проанализировал довоенный национал-социализм в Германии и ввел термин «железный закон олигархии». Он изучал общества, идеологию которых составляли фашизм и национализм, общественную элиту Италии, Франции, Германии [154, 116].

Француз Э. Дюркгейм (1858-1917 гг.), считал социологию наукой об «убеждениях и режимах поведения, установленных коллективно», определяющих культурные характеристики общества [62]. Американец Т. Веблен, в книге «Теория праздного класса» (1899 г.) утверждал, что потребление играет важную роль в достижении определенного статуса, а также ввел в обиход такие термины, как «демонстративное потребление» и «денежное соперничество» [152].

Создатель нового, феноменологического, направления социологии австриец А. Шюц (1899-1959 гг.) заметил, что преимущество физики над социальными

науками в том, что атомы и молекулы не спорят. Люди сами создают социальную реальность, а «то, что определяется как реальное – реально по своим результатам» [135].

В конце XIX – начале XX вв. в связи с индустриализацией был проведен целый ряд исследований в области повышения производительности труда, что способствовало становлению научного менеджмента, в рамках которого американец Ф. Тейлор (1856-1915 гг.) и француз Г. Файоль (1841-1925 гг.) изучали проблему эффективности. Ф. Тейлор, основоположник научной организации труда и менеджмента, впервые заявил о том, что управлять предприятием должны специально подготовленные профессионалы – менеджеры [144]. Г. Файоль занимался решением организационных вопросов, а также выделил 5 функций менеджмента и обозначил 14 принципов управления [67].

Начиная с 1920-х гг., произошли значительные сдвиги в теории управления, основанные на результатах эксперимента на одном из предприятий в США, приведшие к появлению нового направления в социологии – индустриальной социологии и доктрине «человеческих отношений». Их основоположник – проводивший эксперимент Э. Мэйо [82].

Вплоть до середины XX в. организация рассматривалась вне связи со внешним окружением. Более поздние исследования привели к тому, что она стала восприниматься как открытая система. Были найдены статистические соотношения между организационной структурой и условиями окружающей среды. Работа американцев, П. Лоуренса и Дж. Лорша показала, что успех предприятия во многом определяется тем, как человек взаимодействует с окружающей средой [102].

С конца 1970-х гг. в современном менеджменте начинает учитываться культурный аспект, о необходимости чего заявил британец, Д. Хиксон [83], а в настоящее время кросскультурная коммуникация является неотъемлемой частью теории менеджмента.

В кросскультурных исследованиях выделяют два основных направления классификации культур - по измерениям и по стандартам. При рассмотрении

культур и культурных различий в целом, их можно описать и измерить при помощи специально разработанных культурных измерений. При более детальном исследовании наиболее эффективным является метод культурных стандартов (standard research), направленный на определение различий в видах восприятия, нормах чувственного восприятия, мышления, суждения и поведения при столкновении культур. Исследование культурных стандартов в большей степени соотносится с культурным контекстом (средой).

Приверженцы классификации по измерениям (дименсионеры-dimensioners) подготовили и провели количественные исследования с тысячами участников, с целью определения культурных различий по определённым измерениям, которые были предложены ранее. Их данные широко используются на практике [86, 91, 136, 147].

Подход, основанный на методе культурных измерений, обеспечивает рассмотрение культуры по принципу движения «от периферии к центру или от внешнего к внутреннему», – так называемый «этический» подход, в то время как сторонники метода культурных стандартов рассматривают культуру, «вывернув ее наизнанку», используя «эмический» подход [33].

Немец А. Томас (г.р. 1939), основатель метода культурных стандартов, был вдохновлён работами Н. Адлер и Г. Триандиса [23, 146]. Метод культурных стандартов был разработан в результате критического осмысления предложенного ранее метода культурных измерений, исходя из вероятной предвзятости мнения самих исследователей, сформированного на базе их культурных характеристик. Выделение каждого культурного стандарта происходило в случае, когда при культурном взаимодействии в одной критической ситуации субъекты действовали одинаково.

К настоящему времени разработан ряд кросскультурных моделей, нашедших применение в различных отраслях социальных исследований. Одна из первых попыток проанализировать и систематизировать культуру была сделана американцами Ф. Клукхон и Ф. Стродтбеком, которые предложили

классифицировать ее по шести измерениям в рамках теории ценностных ориентаций [97]:

- природа человека от рождения;
- отношение человека к природе;
- отношение человека к окружающим;
- мотивация поведения;
- временная ориентация;
- концепция пространства (добавлено позже).

Согласно этой концепции «ценностных ориентаций», культурные ценности, разделяемые членами группы, определяющие, что для них важно и желательно, управляют поведением членов этой группы и формируют основу определенных групповых норм. Модель Ф. Клухон и Ф. Стродтбека часто используется в социологии, психологии и менеджменте, а также при разработке новых культурных моделей и подходов.

Американский психолог Э. Шейн, основатель научного направления «Организационная психология», теоретик и практик менеджмента, разработал одну из ключевых моделей кросскультурного менеджмента [11]. Согласно этой концепции, организационная культура делится на три уровня [133]:

1. Базовые (фундаментальные) предположения
2. Общие ценности.
3. Артефакты (символы).

В этой модели базовые предположения представляют глубинный уровень организационной культуры, являясь ее основой, трудно осознаваемой самими ее представителями. Это все, что находится на уровне подсознания, и принимается всеми членами организации (культуры) как само собой разумеющееся. На втором, менее абстрактном уровне, находятся ценности, верования и убеждения, разделяемые всеми членами группы в связи с их отражением в символах и артефактах (структуры, процедуры и правила), располагающихся на третьем (поверхностном) уровне проявления культуры. Работая в компании IBM, нидерландский социолог Г. Хофстеде, отметил наличие важных культурных

различий среди сотрудников из разных стран, несмотря на общую для всех корпоративную культуру [85]. Эти наблюдения вылились в одно из самых полных исследований, проведенное в семидесяти двух дочерних предприятиях IBM в более чем сорока странах [86, 87, 88].

В дальнейшем на основе данных по культурной статистике, собранной за период с 1967 по 1973 гг. (опрошено 116000 человек тридцати восьми профессий, говорящих на двадцати языках), Г. Хофстеде проанализировал шкалу ценностей работников, и предложил модели сходств и различий. Необходимо отметить, что результаты его исследования вызывают существенную критику со стороны многих специалистов в области кросскультурного взаимодействия [34, 54, 74, 11, 112, 113].

В книге «Культуры и организации: программное обеспечение мышления», которая вышла в 2001 году, собраны показатели по семидесяти шести странам [89]. По результатам проведенных исследований Г. Хофстеде разработал модель, содержащую ключевые измерения национальной культуры:

1. Дистанция власти – показатель, характеризующий восприятие власти членами общества (организации), обладающими меньшей властью. Высокий показатель (большая дистанция) свидетельствует, что неравное распределение власти, преклонение перед вышестоящими, является характерным для данного общества (организации). Низкое значение показателя говорит о равноправных отношениях в обществе или коллективе, построенных на основе уважения к отдельной личности.

2. Индивидуализм противопоставляется коллективизму. Данный показатель выражает степень превалирования личных или коллективных целей, важность личных или групповых интересов, отношение к нормам. Высокий показатель свидетельствует об отсутствии межличностных связей.

3. Мужественность (маскулинность) противопоставляется женственности (фемининности). Высокий показатель свидетельствует о превалировании традиционных мужских качеств, таких как конкуренция,

уверенность в себе, честолюбие, забота о материальных благах. При этом более женственная культура поощряет равенство и солидарность.

4. Стремление к избеганию неопределённости характеризует степень тревоги, которую испытывают люди в незнакомой ситуации. Высокий показатель указывает на стремление к установлению четких правил и норм с целью не допустить возникновения неясных (неконтролируемых) ситуаций.

5. Краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее (стратегическое мышление) характеризует степень важности либо достижения долгосрочных (стратегических) для общества целей, либо ценностей и традиций. Высокий показатель указывает на упорство, стойкость в достижении цели, в то время как низкий, – на приверженность традициям.

Классифицируя культуры как сочетание поведенческих и ценностных моделей, нидерландец Ф. Тромпенаарс (г.р. 1952) и британец Ч. Хэмпден-Тернер (г.р. 1934), определили 7 ценностных ориентаций культур [14]. Взяв за основу измерения, разработанные Т. Парсоном [122] для его социальной системы, они добавили два измерения, выведенные Э. Холлом, Ф. Стродтбеком и Ф. Клухон, касающиеся восприятия времени и окружающей среды (природы), которые и составили их систему из семи измерений («7 D») [18, 60, 139].

Используя данные анкетирования, проведенного среди более ста тысяч руководителей из более чем ста стран, они вывели следующие измерения:

1) универсализм – партикуляризм (универсалистский подход свидетельствует об объективности представителей культуры, о превалировании норм и правил, партикуляристский подход отличается большей субъективностью и стремлением к поиску исключений);

2) коллективизм – индивидуализм (коллективизм означает превосходство общих для всех прав в группе, нации или обществе, индивидуализм ставит личные потребности выше общественных);

3) нейтральность – эмоциональность (Определяет степень эмоциональности, проявляющейся в межличностных отношениях);

4) диффузные – специфические культуры (характеризует степень разделения профессиональной и личной жизни);

5) достигнутый – приписанный статус (определяет источник происхождения власти и статуса в обществе);

6) отношение ко времени (отражает степень важности прошлого, настоящего и будущего для той или иной культуры, а также способность делать несколько дел одновременно, или последовательно);

7) отношения человека с внешней средой (Обозначает, насколько общество воспринимает себя как влияющее на окружающую среду, контролирующее ее, или ощущает свою полную от нее зависимость).

Американский ученый Э. Холл (1914-2009 гг.) дал определения различным понятиям пространства, и продемонстрировал культурную обусловленность его использования с точки зрения проксемики. Э. Холл охарактеризовал не только антропологию пространства, но также понятия «полихронность» и «монокронность» культуры, то есть то, каким образом в ней систематизируется время [78], дал определение культур с низким и высоким контекстом [79]. Для первых характерны прямота, логичность в рассуждениях и аргументация на основе фактов, в то время как для вторых особенно ценны межличностные отношения, доверие и гармония в группе. Кроме того, Э. Холл провел ряд исследований, подтверждающих особую роль в общении невербальных средств [77].

Одним из крупнейших исследований в области кросскультурной коммуникации и теории менеджмента последних лет стал широкомасштабный международный проект GLOBE. Аббревиатура «GLOBE» расшифровывается как «глобальное лидерство и эффективность организационного поведения». Это междисциплинарный глобальный исследовательский проект по изучению лидерского поведения с кросскультурной точки зрения. Кроме того, это еще и сообщество ста семидесяти ученых из шестидесяти одной страны мира, представляющих различные отрасли социальных наук и менеджмента. Выводы исследований GLOBE представлены в целом ряде монографий и статей [91].

Идея GLOBE возникла в 1990-х гг. при обсуждении теоретиками и практиками менеджмента возможности применения теории лидерства в мировом масштабе. Целью проекта стала разработка основанной на эмпирических данных теории, призванной описывать, объяснять и предсказывать влияние культурных переменных на практику лидерства и организационные процессы, а также эффективность этих процессов. В рамках проекта были разработаны инструменты исследования для оценки культуры и лидерства; дана оценка девяти основных атрибутов социальной и организационной культур в глобальном масштабе; разработана классификация шестидесяти двух культур по социальным измерениям и результатам исследований, в ходе которых изучались «отношения между этими измерениями и организационной практикой, а также зависящими от культурной принадлежности теориями скрытого лидерства». В целом, исследование GLOBE опирается на «всеобъемлющую теорию», которая предполагает, что, первое – «характеристики социальной культуры, отличающие данную культуру от других, определяют и применяемую в ее рамках организационную практику», и второе – «те лидерские качества и поведение, которые в данной культуре проявляются наиболее часто, считаются в ней самыми распространёнными и ожидаемыми» [52].

Исследование опиралось на данные, полученные от семнадцати тысяч трехсот руководителей из девятисот пятидесяти одной организации. Для разработки количественных инструментов оценки использовались методы качественного анализа. В ходе масштабных исследований была разработана CLT (Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory – теория культурно-обусловленного скрытого лидерства), представляющая собой расширенную за счет обобщения подхода к проблеме лидерства на базе культурных измерений версию теории скрытого лидерства Г. Хофстеде (ILT).

В рамках GLOBE были сформированы десять различных культурных кластеров, по которым распределили шестьдесят две нации в соответствии с их культурным сходством, определяющимся общим географическим положением и климатом, объясняющими сходство в восприятии и поведении.

Шестиступенчатая модель развития межкультурной сенситивности М. Беннетта (далее шкала Беннетта) фокусируется на том, каким образом люди реагируют на культурные различия [28]. Первые три ступени описывают этноцентрическое поведение, начиная со стадии отрицания других культур и принятия лишь своей собственной как единственно существующей. По мере продвижения вверх по шкале начинает проявляться более этнорелятивное отношение к иным культурам, при котором индивидуум воспринимает собственную культуру в контексте других культур и даже, в некотором роде, адаптируется к ним (Рисунок 7).

1. Отрицание разницы: индивидуум не признает существования культурных различий.

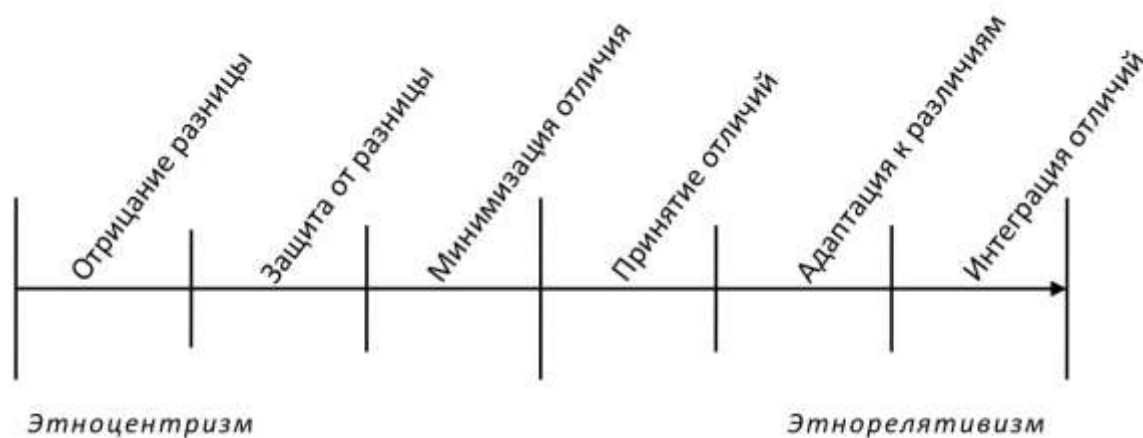


Рисунок 7 - Шкала М. Беннетта

Источник: составлено автором по материалам [30].

2. Защита от разницы: индивидуум признает наличие некоторых различий, но часто воспринимает их как негативные.

3. Минимизация отличия: индивидуум не осознает относительности собственных культурных ценностей, рассматривая их, в основном, как превосходящие все иные.

4. Принятие отличий: сдвиг угла зрения индивидуума с целью понять, что «обычное» поведение может иметь разное значение в разных культурах.

5. Адаптация к различиям: индивидум способен оценить поведение представителей иной культуры с их точки зрения и привести собственное поведение в соответствие с ее нормами.

6. Интеграция отличий: индивидум с легкостью переключается со своей культурной базы на иную, таким образом, полностью адаптируясь к другой культуре.

Шкала Беннетта удобна для оценки этнорелятивности [30]. Сочетая в себе проведение межкультурных семинаров с осуществлением тщательных исследований, она представляет собой одну из ранних попыток дать определение межкультурной компетенции.

Индикатор культурных ориентиров (COI ®), – это синтез работ Э. Холла, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера, Ф. К्लукхон и Ф. Стродтбека, а также М. Беннета в десятимерную модель классификации культур, разработанную Д. Уолкером, Т. Уолкером и Й. Шмитцем [153].

Модель представляет собой описание характеристик культурных предпочтений, относящихся к поведению и восприятию, связанным с работой. В ней также представлены ситуации, выделенные исходя из десяти культурных измерений, опирающихся на семнадцать различных культурных сред и тридцать шесть ориентиров, формирующих основу для понимания стиля мышления, стиля взаимодействия и самоощущения, характерных для определенной культуры [126].

В основе модели – восемьдесят семь параметров культурного анализа, что делает ее наиболее полной из всех существующих на настоящий момент классификаций. Она часто применяется специалистами-практиками при сравнении индивидуального профиля одной культуры с другим.

Индикатор культурных ориентиров включает следующие десять измерений:

1. Окружающая среда: как отдельные личности видят и относятся к людям, предметам и вопросам в сфере своего влияния. (Континуум: Контроль - (Гармония)-Давление (принуждение)).

2. Время: как люди воспринимают природу времени и его использование. (Континуум: единичный – множественный фокус / фиксированный – подвижный / прошлое-(настоящее)-будущее).

3. Действие: как люди осмысливают действия и взаимодействия. (Континуум: существовать – действовать).

4. Общение: как люди выражают свои эмоции. (Континуум: высокий-низкий контекст / прямой – косвенный / эмоциональный – действенный / официальный-неформальный).

5. Пространство: как люди разграничивают своё физическое и психологическое пространство. (Континуум: частное – общественное).

6. Власть: как рассматриваются отношения между людьми, занимающими разнооплачиваемые должности. (Континуум: иерархия – равенство).

7. Индивидуализм: как люди определяют свою личность. (Континуум: индивидуалистский – коллективистский / общий – частный).

8. Конкурентоспособность: как мотивировать людей. (Континуум: конкурирующий – сотрудничающий).

9. Структура: как люди справляются с изменениями, риском, двусмысленностью и неопределённостью. (Континуум: порядок – гибкость).

10. Мышление: как люди мыслят и осмысливают нечто. (Континуум: дедуктивный – индуктивный / линейный – системный).

Практика показывает, что индикатор является полезным инструментом при использовании в организациях. Он основан на классических культурных моделях, разработанных практиками, включает в себя ряд широкоизвестных классификаций, например, модели Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса. Результаты категоризируются по трём существенным и понятным критериям (самовосприятие, стиль взаимоотношений, тип мышления). Применение индикатора в организациях показывает хорошие результаты, способствуя поднятию интереса к корпоративной культуре и созданию командного духа, содействуя повышению эффективности труда. Основным недостатком модели на

настоящий момент является довольно скромная база данных, охватывающая лишь шестьдесят пять стран, что ограничивает возможности для ее практического применения.

Интенсификация процесса глобализации в мире сопровождается процессом сервитизации экономики. Все большее число организаций в различных странах и секторах экономики сталкиваются с кросскультурными вопросами и проблемами, что связано с новой мультикультурной реальностью бизнеса. Интернационализация охватывает сферы деятельности этих организаций, что выражается либо в необходимости учитывать особенности иностранных клиентов и партнеров, либо в реагировании на появление иностранных конкурентов. Одновременно, в ходе усовершенствования стратегии своей деятельности, организации постепенно отходят от чисто производственной схемы в сторону развития сервисной составляющей.

Организации сферы услуг первыми ощутили необходимость в адаптации к изменениям внешней среды. Адаптивность является их важнейшей характеристикой, чем объясняется и постоянное стремление организаций сферы услуг укрепить эту способность. Стратегия адаптивности требует наличия ряда ключевых характеристик, направленных на усиление эффекта от проведения таких изменений. Целостность, гибкость, когнитивность, интегративность – неперенные черты оптимальной системы, выработанной по-настоящему адаптивной организацией.

Адаптация в мультикультурной среде подразумевает применение инструментов, разработанных в рамках теорий кросскультурного менеджмента. Первые попытки охарактеризовать и сравнить различные культуры были сделаны очень давно, но систематические исследования в этой области начали проводиться фактически с конца XIX в. Они вобрали в себя исследования из различных областей знания, таких как антропология, социология и менеджмент. Целью этих исследований было помочь организациям адаптироваться к новым проблемам, вызываемым столкновениями с чужеродными культурами. Эволюция научной мысли в данной сфере привела к формированию ряда теорий и

разработке моделей кросскультурной коммуникации. Все модели были разработаны и используются для сопоставления между собой различных культур с использованием серии поведенческих векторов, называемых также «культурными измерениями». Поскольку модели происходят из общего источника, в них зачастую используются одни и те же культурные измерения, поэтому существует возможность и необходимость отобрать те их измерения, которые наиболее достоверно доказаны, непротиворечивы и могут быть использованы для организаций в сфере услуг.

Модели имеют большое практическое значение и широко применяются в международном бизнесе. Они позволяют, с одной стороны, создавать культурные профили национальных культур, отдельных индивидуумов и организаций, напоминающие типы личности, а с другой, оценить способности индивидуумов и организаций к культурной адаптации.

Чтобы проверить эффективность кросскультурных теорий и моделей в применении к организациям сферы услуг, пытающимся адаптироваться к условиям мультикультурной внешней среды, во второй главе мы проанализируем кросскультурную адаптивность таких организаций на основе применения кросскультурных измерений.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КРОССКУЛЬТУРНОЙ АДАПТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

2.1 Методология исследования кросскультурной адаптивности организации сферы услуг

Организации сферы услуг многообразны и различаются по структуре, характеру предоставляемых услуг, степени вовлеченности потребителей в процесс предоставления услуг, а, следовательно, для разработки универсальных подходов и моделей кросскультурной адаптивности нужно определить единый подход, позволяющий выделить в организации сферы услуг объекты кросскультурного взаимодействия, существующие или возможные расхождения в кросскультурных показателях, определить направления повышения адаптивности.

Необходимость адаптации возникает при изменениях факторов внешней среды, например, с выходом организации на новые рынки, отличающиеся культурным разнообразием, в связи с интернационализацией ее деятельности, привлечением потребителей, партнеров и клиентов, представляющих различные культуры. Адаптивность организации сферы услуг возможна при наличии желания и готовности организации к изменениям, понимания необходимости адаптации.

Управление кросскультурным взаимодействием предполагает наличие норм и ценностей, обязательных для исполнения всеми объектами управления (Рисунок 8).

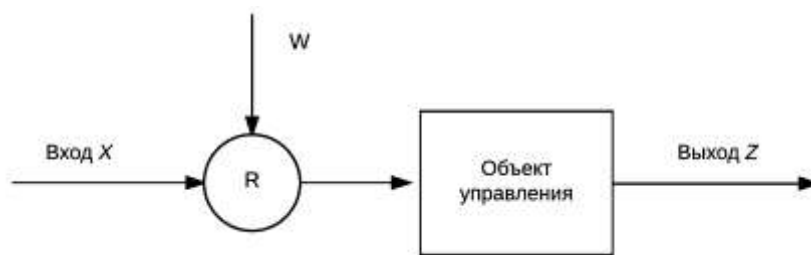


Рисунок 8 - Система кросскультурного управления с прямой связью

R – управление входными потоками согласно культурным нормам и ценностям

W – возмущающее воздействие- чужеродная культура

Если воздействие чужеродной культуры, отличающейся от культуры сотрудников организации известно, однородно и предсказуемо, то можно выделить предпочтительный вариант поведения (обозначаемый как сочетание культурных измерений), определяющий поведение персонала в каждой ситуации кросскультурного взаимодействия, на основе наблюдения за ситуацией, анализа научной литературы и кейсов. Если организация сферы услуг работает с представителями одной или нескольких культур, особенности их поведения и восприятия известны, изучены в ходе предварительных исследований, следует лишь контролировать соблюдение сотрудниками предписанных правил и регламентов.

Возможные отклонения от стандартного поведения участников кросскультурного взаимодействия можно учитывать с помощью модели управления с обратной связью (Рисунок 9), которая работает по отклонениям контролируемого параметра от заданного (желаемого или планового) значения.

Поскольку даже если параметры или измерения кросскультурного взаимодействия известны, взаимодействие представителей разных культур происходит не по строго определенным уровням или значениям выраженного конкретного параметра, а по некоему континууму, в рамках которого сила и выраженность кросскультурных особенностей может варьироваться в зависимости от ситуации взаимодействия, участников и иных обстоятельств. Этот вариант требует модели адаптивного управления (Рисунок 9).

В данной модели дельта (Δ) стремится к нулю, чтобы достигнуть максимального эффекта от адаптации (t). Тем не менее, поскольку анализируемый процесс охватывает поведение, обусловленное культурным фоном, выработать определенный алгоритм в данном случае можно лишь при четком понимании воздействия культуры на конкретное действие (W).

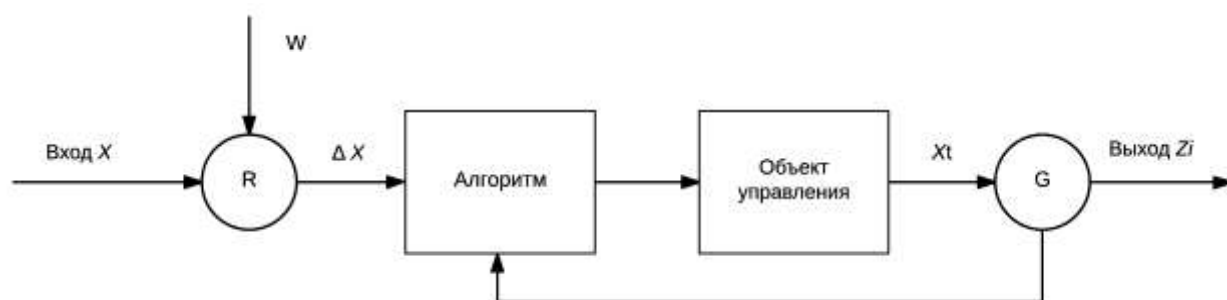


Рисунок 9 - Система адаптивного управления с обратной связью

G – мониторинг и контроль выходных потоков

При создании адаптивной модели для организаций сферы услуг, испытывающих кросскультурные трудности, особую сложность представляет тот факт, что в каждом конкретном случае (объект управления - ОУ) могут быть задействованы несколько культурных измерений (R). Чтобы довести эффект от адаптации до максимума (t), необходимо, чтобы модель позволяла задействовать несколько культурных измерений. При этом использование существующих кросскультурных моделей может оказаться неэффективным, поскольку зачастую подобные модели включают в себя культурные измерения, не оказывающие никакого воздействия на объект управления в данном конкретном случае (ОУ). Чтобы максимизировать эффект от кросскультурной адаптации, необходимо выработать алгоритм, который бы учитывал возможность выбора культурных измерений, соответствующих ситуации. Наконец, для обеспечения наибольшего воздействия на ОУ потребуется настройка алгоритма на основе мониторинга.

Анализируя различные ситуации кросскультурного взаимодействия организаций сферы услуг, следует определить, какая степень адаптивности необходима: возможно ли решить возникшие осложнения в процессе

предоставления услуги с помощью регламентов, информирующих участников процесса о правилах и нормативах, с помощью измерения отклонений от желаемых показателей взаимодействия или необходим блок адаптивного управления. При этом объектами адаптивного управления могут выступать как организация в целом, так и ее конкретные подразделения, и отдельные сотрудники. Возмущающее воздействие происходит в результате взаимодействия представителей культур, различающихся по параметрам, определяющим поведение и действия конкретных сотрудников, отделов и организаций в целом.

В первой главе были описаны различные теории и модели кросскультурного взаимодействия, авторы которых выделили конкретные параметры (измерения), характеризующие отношение различных культур к предметам и процедурам взаимодействия. Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, участники проекта GLOBE, использовали для конструирования кросскультурных моделей созданные на основе социологических опросов базы данных и выделили различные наборы основных показателей (измерений), которые формируют культурный фон и определяют поведенческие модели [5, 8, 18, 57]. Однако не все выделенные измерения культуры бесспорны и имеют реальное значение для практической деятельности. Например, появившиеся в 1980-х гг. показатели Хофстеде неоднократно критиковались за методологические недостатки [37, 54], географическую предвзятость анализируемых образцов [141], устаревшую базу данных [92] или даже за базовую концепцию [81]. Наши исследования также показали необоснованность такого показателя Г. Хофстеде, как индекс маскулинности [58].

Использование модели кросскультурного взаимодействия без соответствующих ограничений, безусловно, приводит к ошибочной диагностике и, следовательно, к неверному применению данных в анализируемой организации, в частности, в организациях сферы услуг, которые не имеют большого числа доступных практических элементов в связи с неосязаемым характером услуг.

Организации сферы услуг разнообразны и используют различные виды классификации. По формам собственности их можно разделить на частные, государственные, муниципальные, принадлежащие общественным организациям. Принято выделять пять общих типов услуг:

- 1) производственные – инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования;
- 2) распределительные – торговля, транспорт, связь;
- 3) профессиональные – банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные;
- 4) потребительские – массовые услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением;
- 5) общественные – телевидение, радио, образование, культура.

В «Общероссийском классификаторе услуг населению» выделяют бытовые услуги, транспортные услуги, услуги связи, жилищно-коммунальные услуги, услуги учреждений культуры, туристские услуги и услуги средств размещения для временного проживания туристов, услуги физической культуры и спорта, медицинские услуги, санаторно-оздоровительные услуги, ветеринарные услуги, услуги правового характера, услуги банков, услуги в системе образования, услуги торговли и общественного питания, услуги рынков, социальные услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам государственными и муниципальными учреждениями социального обслуживания и прочие услуги населению.

В рамках одного исследования невозможно охватить все виды организаций сферы услуг. Разрабатывая рекомендации по кросскультурной адаптивности предприятий сферы услуг, мы ориентировались на организации, предоставляющие услуги населению, стремясь исследовать общие для всех предприятий сферы услуг ситуации кросскультурного взаимодействия.

Для разработки модели кросскультурной адаптивности были спланированы и проведены кабинетные и полевые исследования на основе следующей концептуальной схемы (Рисунок 10):



Рисунок 10 - концептуальная схема исследования

Источник: составлено автором.

На основе проведенного анализа релевантности и практической значимости использования существующих моделей кросскультурного взаимодействия (по научным публикациям, частоте цитирования конкретных моделей и измерений культуры в научных источниках) был составлен перечень измерений (элементов), который затем с использованием весовых показателей в ходе экспертных интервью и ситуационного анализа (кейс-анализа) был уточнен и представлен в виде матрицы индексов кросскультурного взаимодействия (МИККВ).

Метод ситуационного анализа (кейс-метод) – это метод проведения детального анализа одной конкретной ситуации, используемый для исследования определенной проблемы [155]. Цель исследовательского кейса – изучить определенное явление или процесс, и выявить закономерности, опираясь на определенную концепцию или теорию. Такие кейсы проверяют гипотезы, выявляют повторяющуюся, типичную природу исследуемой ситуации [64]. В исследовательском кейсе центральное место отводится идее, гипотезе, а эмпирический материал собирается с целью последующей обработки. Мнение автора включается в кейс как результат исследования. К. Эйзенхарт и Р. Йин [66,157] впервые предложили такую трактовку кейса как исследовательского метода. В нашем исследовании мы использовали как исследовательские, так и описательные кейсы (по классификации Р. Йина). Исследовательские кейсы представляли небольшие по масштабу исследования, направленные на поиск информации по вопросам кросскультурных взаимодействий в различных организациях сферы услуг. Такие кейсы включали интервью с владельцами и представителями предприятий сферы услуг, чтобы составить первичный список возможных образцов и ситуаций взаимодействия, которые затем исследовались более детально. При этом собранные данные об исследованных фирмах (их описание, размер, история, сфера деятельности и т.п.) служили основой для планирования дальнейших исследований. Описательные кейсы использовались для сбора и обобщения данных об исследуемом явлении. Собрав разнообразные ситуации кросскультурного взаимодействия в достаточном количестве, мы

получили возможность выявления моделей поведения, тенденций, формулировки гипотез.

Выбор метода ситуационного анализа для проведения исследований был обусловлен наличием собственного опыта в конкретной области, обеспечивающего доступ к получению данных, а также необходимостью собрать и обобщить разнообразный материал о ситуациях кросскультурного взаимодействия, которые было трудно классифицировать без наличия их описаний, поскольку организации сферы услуг, хоть и объединены общими характеристиками, но обладают уникальными особенностями, которые можно выявить при описании конкретных ситуаций их взаимодействия с клиентами и партнерами в кросскультурной среде.

Ситуационный анализ также использовался для исследования различных ситуаций кросскультурного взаимодействия и определения влияния базовой культуры организации сферы услуг на ее адаптивность и готовность к восприятию необходимой подстройки под представителей других культур. Обработка результатов кейсов с помощью корреляционного анализа дала возможность уточнить элементы матрицы МИККВ и построить модель кросскультурной адаптации. Адаптивность персонала организаций сферы услуг и анализ готовности к восприятию других культур были проанализированы с помощью статистического анализа, анализа кейсов и корреляционного анализа.

2.2 Анализ адаптивности организаций сферы услуг в ситуациях кросскультурного взаимодействия

Как было указано в первой главе, успешность сервитизации обеспечивается уровнем клиентоориентированности организации сферы услуг, т.е. предоставлением клиентам более кастомизированного сервисного решения [24], а такой подход требует определенных усилий и изменений, представляющих собой

комплексный процесс изучения особенностей и потребностей клиента, эффективного решения возникающих проблем и постоянного обучения сотрудников такой организации.

Опираясь на эту логику, можно предположить, что выявить проблемы процесса сервитизации и эффективно преодолеть барьеры на пути этой трансформации можно, анализируя деловую среду организации и кейс-ситуацию предоставления конкретной услуги [12]. Научные публикации указывают, что большинство барьеров сервитизации прямо или косвенно связаны с негибкостью организаций сферы услуг, продолжающих использовать привычные и стандартные процессы и процедуры [143] и основывающих свои стратегические решения на прошлом опыте [145].

Рассмотрим несколько ситуаций, связанных с необходимостью перестроить работу организаций сферы услуг, и проанализируем влияние культуры, учет которой поможет такой организации выбрать эффективное решение, преодолеть зависимость от стандартных схем и процедур. Из многочисленных ситуаций, которые были выделены исследователями как барьеры сервитизации [4], мы выбрали три, связанные с разными аспектами взаимодействия при оказании услуг: 1) влияние культуры на компетенции персонала организации сферы услуг, 2) анализ готовности такой организации к кросскультурному взаимодействию и 3) вовлеченность ее различных отделов в кросскультурные взаимодействия. Выбор этих ситуаций оказания услуг обусловлен значимостью предмета анализа для организаций сферы услуг вообще (персонал как наиболее значимый фактор в услугах), влиянием процессов глобализации на ее деятельность (неготовность организации к интернационализации и кросскультурному взаимодействию может препятствовать реализации стратегических решений) и необходимость приоритизации потребностей в кросскультурных компетенциях в ситуации ограниченности ресурсов при проведении изменений. В каждой из анализируемых ситуаций мы покажем возможность и достаточность управления с помощью жестких регламентов или обратной связи, обосновывая необходимость адаптивного управления кросскультурными взаимодействиями.

Культурные особенности влияют на процессы интернационализации организаций сферы услуг. Успех выхода на международные рынки во многом определяется тем, насколько компания внутренне готова к интернационализации и кросскультурному взаимодействию. Часто степень готовности определяется по сформированности необходимых информационных материалов и сформулированных целей и задач, наличие англоязычного сайта, сотрудников, владеющих иностранными языками и т.п.

Международную ориентацию и готовность к интернационализации и кросскультурному взаимодействию можно определить, используя понятие этнорелятивизма и модель межкультурной сенситивности М. Беннетта, которые позволяют понять, как люди воспринимают различия [29].

Постоянно растущее число авиапассажиров, увеличивающееся число авиалиний, рост числа онлайн блогов о путешествиях свидетельствуют о том, что мир становится многообразнее, и выражается это в более толерантном отношении к иностранцам и представителям других культур.

Выбор авиаперевозок как отрасли сферы услуг представляется обоснованным для проведения анализа в связи с важностью данной отрасли, а также степенью воздействия на нее глобализации [108]. Авиакомпании способствуют международной мобильности граждан, а глобализация способствует бурному развитию авиаперевозок. Это подтверждается существенным ростом числа авиакомпаний по всему миру и постоянно растущим числом пассажиров, достигшим отметки в 3,7 млрд в 2016 г. При этом среднегодовой прирост за последние десять лет составил порядка 5,5% по данным IATA [161].

В настоящее время авиакомпании являются, вероятно, самыми интернациональными организациями, которые должны быть готовы к обслуживанию клиентов, представляющих различные страны и культуры. Сервитизация влияет на рынок пассажирских авиаперевозок через мультиканальность приобретения пассажирами и их представителями услуги авиаперелета, изменением правил предоставления услуги в зависимости от

экономических, политических, социальных факторов внешней среды. Авиакомпании также реагируют на изменения в режиме реального времени, часто прямо в процессе оказания услуги принимая решения о вопросах, направленных непосредственно на максимальное удовлетворение запросов клиентов.

В этом случае следует ожидать, что авиакомпании являются более международно-ориентированными и открытыми во всех предлагаемых ими услугах. Однако, сам процесс оказания услуги достаточно жестко регламентирован в связи с необходимостью обеспечения безопасности пассажиров. Существуют правила осуществления перевозки и обслуживания пассажиров на борту, стандарты обслуживания и сертификация участников процесса оказания услуг [17, 41].

Таким образом, услуги, предоставляемые авиакомпаниями, носят стандартный характер, а производство услуг осуществляется сотрудниками конкретного подразделения организации сферы услуг. Однако комплексный характер предоставляемой услуги, высокие требования клиентов к качеству обслуживания диктуют необходимость тщательной подготовки всех условий предоставления услуги, в том числе информированности клиентов на всех этапах ее производства и потребления.

Используя шкалу Беннетта по оценке этнорелятивизма [27], мы провели исследование, направленное на анализ взаимосвязи между использованием иностранного языка в бортовых журналах различных авиакомпаний и отношением местного населения к иностранцам в стране происхождения авиакомпании.

Помимо осуществления своевременной, безопасной и комфортной перевозки пассажиров, авиакомпании, особенно национальные перевозчики, представляют свою страну и культуру на международном уровне. При перелете пассажиры могут получить некоторую информацию о стране назначения из журнала авиакомпании для пассажиров. Если этот печатный орган выходит только на языке страны авиакомпании, а пассажир им не владеет, то журнал оказывается бесполезен. Если авиакомпания является государственной,

использование или неиспользование иностранных языков в журналах для авиапассажиров свидетельствует о степени дружелюбности по отношению к иностранцам в той или иной стране.

Собрав данные о процентном соотношении статей на английском или ином иностранном для страны языке в журналах авиакомпаний на международных рейсах (были проанализированы бортовые журналы тридцати авиакомпаний), и сопоставив результаты со шкалой Беннета, мы сравнили полученные данные с данными мирового рейтинга конкурентоспособности в сфере путешествий и туризма в 2015 году [46, 164].

В таблице 2 представлены все проанализированные журналы, используемые авиакомпаниями во время международных перелетов. Так как английский язык стал своего рода «лингва-франка» в туристической индустрии, а некоторые авиакомпании представляли неанглоязычные страны, то это позволило авторам сосредоточиться на языковом аспекте.

Таблица 2 - Рассмотренные авиакомпании и данные, собранные в результате анализа их бортовых журналов

Авиакомпания	Номер выпуска и год издания	Страна происхождения	Используемый(е) язык(и)	Часть объема бортового журнала на иностранных языках	Уровень этнорелятивности
Rossiya	02/ 2014	Россия	Русский и английский	3 стр/173	Низкий
Czech Airlines	04/ 2014	Чешская Республика	Чешский, английский и русский	1/3, 1/3, 1/3	Средний / Высокий
Transaero	05/ 2013	Россия	Русский	0	Низкий
Aeroflot	07/ 2013	Россия	Русский и английский	20 стр /300	Низкий
Air France	05/ 2013	Франция	Французский и английский	50/50	Средний
Lufthansa	06/ 2013	Германия	Немецкий и английский	50/50	Средний
Alitalia	06/ 2013	Италия	Итальянский и английский	50/50	Средний
Aeroflot Premium	07/ 2013	Россия	Русский и английский	80/250	Низкий
Turkish Airlines	08/ 2013	Турция	Турецкий и английский	50/50	Средний

Продолжение таблицы 2

SAS	07/ 2013	Дания / Норвегия / Швеция	Английский	100%	Высокий
KLM	05/ 2014	Нидерланды	Английский	100%	Высокий
S7	03/ 2013	Россия	Русский и английский	2 стр / 80	Низкий
Bulgaria	08/ 2013	Болгария	Болгарский и английский	50/50	Средний
Emirates	09/ 2013	ОАЭ	Английский	100%	Высокий
Aegean	04/ 2014	Греция	Греческий и английский	50/50	Средний
Tarom	04/ 2014	Румыния	Румынский и английский	50/50	Средний
AeroSvit	05/ 2014	Украина	Украинский и английский	+/- 30%	От низкого до среднего
Finnair	05/ 2014	Финляндия	Английский	100%	Высокий
Malev	07/ 2014	Венгрия	Венгерский и английский	50/50	Средний
Brussels	05/ 2014	Бельгия	Английский, французский и голландский	80/10/10	Высокий
Austrian	02/ 2014	Австрия	Немецкий и английский	50/50	Средний
Aerpostal	04/ 2014	Венесуэла	Испанский	0- Никакой	Низкий
Moldova	06/ 2013	Молдова	Молдавский, русский и английский	1/3, 1/3, 1/3	Средний / Высокий
Air Algérie	02/ 2013	Алжир	Французский	0- Никакой	Низкий
IranAir	05/ 2014	Иран	Персидский	0- Никакой	Низкий
ChinaSouthern	05/ 2014	Китай	Китайский и английский языках	50/50	Средний
ChinaEastern	05/ 2014	Китай	Китайский и английский	50/50	Средний
Air China	05/ 2014	Китай	Китайский и английский	50/50	Средний
Hainan Airlines	05/ 2014	Китай	Китайский	0	Низкий
TAM	06/ 2014	Бразилия	Португальский / английский и португальский / испанский	50/50 и 50/50	Средний

На основе этих первичных данных были сформулированы две гипотезы для проверки корреляции между этнорелятивизмом авиакомпаний и отношением к иностранцам в стране их происхождения:

Гипотеза 1: авиакомпании, желающие показать свою открытость миру, или, по крайней мере, терпимость по отношению к иностранным пассажирам, предоставляют информацию на иностранном языке.

Гипотеза 2: авиакомпании, происходящие из этноцентрических культур, не считают необходимым предоставлять клиентам материалы на иностранном языке.

В связи с отсутствием каких-либо данных об уровне этнорелятивизма по странам мы использовали доклад о конкурентоспособности в сфере туризма и путешествий, датированный 2015 г., который был представлен на экономическом форуме в Давосе в том же году [46]. Представленный там рейтинг свидетельствует об отношении к иностранным туристам в рассматриваемых странах [164].

М. Фишер из «Вашингтон пост», использовал данные WEF, собранные в период с конца 2011 до конца 2012 года в 140 странах и отобразил их на карте, представленной на рисунке 11 [68].

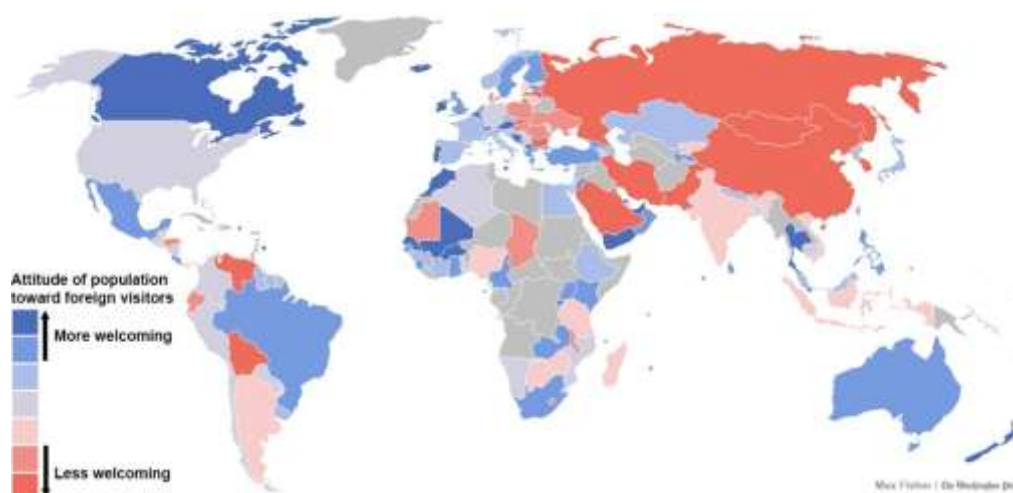


Рисунок 11 - карта М. Фишера

Источник: газета «Вашингтон пост» [68].

Согласно этим данным, выделенные красным цветом страны менее дружелюбны по отношению к иностранным туристам, а окрашенные синим цветом страны более гостеприимны к иностранцам. Тройка самых гостеприимных стран в порядке убывания выглядит так: Исландия, Новая Зеландия и Марокко. Другие страны с высоким уровнем гостеприимности – это Ирландия, Канада, Австрия и несколько популярных туристических направлений, такие как Таиланд

и Объединенные Арабские Эмираты. Эти данные коррелируют с данными, собранными на основе анализа журналов авиакомпаний.

Три страны, для которых характерно наименее дружелюбное отношение к иностранцам, в порядке убывания, – это Боливия, Венесуэла и Россия. Другие страны, демонстрирующие низкий уровень гостеприимности, находятся на Ближнем Востоке. В их число входят Иран, Пакистан, Саудовская Аравия, а также Китай и Южная Корея.

Такое низкое значение может объясняться разными причинами. Нестабильность и конфликты на Ближнем Востоке, вполне вероятно, оказывают определенное влияние на данный показатель. Другой причиной низкого рейтинга может быть существующий или растущий национализм в упомянутых странах, провоцирующий неприязненное отношение к иностранцам. Для того чтобы рассчитать корреляцию между этнорейтингом и рейтингом WEF, мы установили значение этнорелятивизма от 0 (низкий уровень) до 1 (высокий уровень). Рейтинг WEF был преобразован в проценты ($x/1,4$), а затем представлен в порядковом значении, чтобы обозначить нации, открытые для иностранцев, а значит, имеющие высокий рейтинг, и страны, закрытые для иностранцев, и имеющие низкий рейтинг.

Таблица 3 - Корреляция между этнорейтингом и рейтингом WEF

Авиакомпания	Страна принадлежности авиакомпании	Уровень этнорелятивности	Этнорейтинг	Рейтинг WEF /140	Рейтинг WEF /100	Отрицат. WEF /100
Rossiya	Россия	Низкий	0	138	98,57	1,43
Czech Airlines	Чешская Республика	От среднего до высокого	0,8	66	47,14	52,86
Transaero	Россия	Низкий	0	138	98,57	1,43
Aeroflot	Россия	Низкий	0	138	98,57	1,43
Air France	Франция	средний	0,5	80	57,14	42,86
Lufthansa	Германия	средний	0,5	83	59,29	40,71
Alitalia	Италия	средний	0,5	79	56,43	43,57
Aeroflot Premium	Россия	Низкий	0	138	98,57	1,43

Продолжение Таблицы 3

Turkish Airlines	Турция	средний	0,5	53	37,86	62,14
SAS	Дания / Норвегия / Швеция	Высокий	1	66	47,14	52,86
KLM	Нидерланды	Высокий	1	52	37,14	62,86
S7	Россия	Низкий	0	138	98,57	1,43
Bulgaria	Болгария	средний	0,5	132	94,29	5,71
Emirates	ОАЭ	Высокий	1	15	10,71	89,29
Aegean	Греция	средний	0,5	37	26,43	73,57
Tarom	Румыния	средний	0,5	122	87,14	12,86
AeroSvit	Украина	От низкого до Среднего	0,3	127	90,71	9,29
Finnair	Финляндия	Высокий	1	31	22,14	77,86
Malev	Венгрия	средний	0,5	116	82,86	17,14
Brussels	Бельгия	От среднего до высокого	0,8	19	13,57	86,43
Austrian	Австрия	средний	0,5	5	3,57	96,43
Aeropostal	Венесуэла	Низкий	0	139	99,29	0,71
Moldova	Молдова	От среднего до высокого	0,8	93	66,43	33,57
Air Algérie	Алжир	Низкий	0	94	67,14	32,86
IranAir	Иран	Низкий	0	135	96,43	3,57
ChinaSouthern	Китай	Низкий	0	130	92,86	7,14
ChinaEastern	Китай	средний	0,5	130	92,86	7,14
Air China	Китай	средний	0,5	130	92,86	7,14
Hainan Airlines	Китай	Низкий	0	130	92,86	7,14
TAM	Бразилия	средний	0,5	43	30,71	69,29

Коэффициент корреляции между использованием языка в журнале для авиапассажиров и рейтингом WEF составил 0,73, показывая отношение граждан страны принадлежности авиакомпания к иностранцам. Относительно высокая корреляция была отмечена между недружественным отношением к иностранцам, и фактом неиспользования иностранных языков в журнале национальной авиакомпании. Причины этого явления могут быть разными, начиная от политической ситуации в стране, этических норм или степени открытости общества.

Таким образом, обе гипотезы подтвердились. Из проведенного исследования видно, что в организациях сферы услуг различные компоненты услуги испытывают на себе влияние культурных особенностей, которыми необходимо управлять для достижения желаемого результата воздействия на

потребителей и клиентов. Информационная поддержка предоставляемых услуг может повышать удовлетворенность потребителей благодаря продуманной адаптации информационных материалов под культурное восприятие целевой аудитории. Использование английского или других иностранных языков в информационном сопровождении обслуживания часто зависит не только от ресурсов организации сферы услуг, но и от осознания ее представителями самого факта такой необходимости, который может быть неочевидным вследствие культурных особенностей.

В таких организациях качество обслуживания и удовлетворенность клиентов во многом зависит от поведения и профессиональных компетенций персонала. Многие исследования, связанные с анализом поведения сотрудников организаций сферы услуг, рассматривают личностные характеристики, уровень сформированности профессиональных компетенций, особенности морального климата и отношений в коллективе, оставляя без внимания кросскультурные различия [2]. При этом именно культурная принадлежность, отражающая базовые ценностные ориентиры сотрудников и клиентов, формирует их поведение, а значит, корректировка ситуации и результатов взаимодействия невозможна без понимания и учета этих культурных особенностей.

Учет кросскультурных особенностей поведения персонала организации сферы услуг был проанализирован на примере транспортных организаций, предоставляющих услуги пассажирских перевозок. В последнее время стратегия клиентоориентированности провайдеров услуг по перевозке пассажиров и стремление транспортных предприятий, оказывающих такие услуги, повысить качество обслуживания и удовлетворенность своих клиентов в условиях высокой конкуренции заставляет их анализировать имеющийся зарубежный опыт и использовать лучшие практики зарубежных коллег. Например, существуют исследования, демонстрирующие наличие значительных различий в отношении водителей к соблюдению правил дорожного движения, к использованию агрессивного стиля вождения при перевозке пассажиров в различных странах, а

также показывающие соотношение уровня аварийности на дорогах с культурными особенностями водителей [42, 125, 127, 132].

Для транспортных организаций, оказывающих услуги по перевозке пассажиров (будь то общественный транспорт или услуги такси) стиль вождения и соблюдение водителем правил дорожного движения входит в такие базовые характеристики услуги, как надежность и безопасность [55, 56], формирует воспринимаемое качество обслуживания и влияет на удовлетворенность и лояльность потребителей. Пассажиры воспринимают агрессивный стиль вождения как угрозу своей безопасности, такие ситуации вызывают у них неудовлетворенность качеством обслуживания и служат основанием для жалоб даже в случае высокого уровня всех остальных показателей качества услуги (чистоты и комфортности транспортного средства, соблюдения графика перевозки и т.д.). При найме в качестве водителей представителей различных культур организация сферы услуг должна учитывать кросскультурные особенности их поведения.

Стиль вождения и склонность водителей к агрессивному стилю и непредсказуемому поведению, их отношение к соблюдению правил дорожного движения, в конечном итоге проявляются в уровне аварийности и количестве дорожных происшествий, в том числе со смертельным исходом. Конечно, уровень аварийности, особенно со смертельным исходом зависит от качества инфраструктуры, технического состояния транспортных средств, но по мнению некоторых исследователей именно поведение водителей является основной причиной смертности в результате аварий на дорогах [156]. Количество аварий со смертельным исходом, тем не менее, значительно различаются в разных странах. В Германии, известной быстрой ездой и отсутствием ограничений скорости на автострадах, число погибших на дорогах ниже (6,9 чел. на 100 000 транспортных средств в год), чем в России. Несмотря на строгие ограничения скорости и большое число проверок автоинспекцией, этот показатель в России достигает 55,4 чел. на то же количество автомобилей в год, то есть в восемь раз больше, чем в Германии [156].

Мы предположили, что объяснить такой большой разрыв возможно с помощью анализа культурных характеристик водителей на основе рассмотрения статистики дорожных происшествий и положения рассматриваемой страны в рейтинге, основанном на культурных измерениях. Даже само понятие агрессивного стиля вождения по-разному трактуется в различных культурах [159]. Так, в Австралии агрессивность водителя выражается в оскорбительных жестах другим участникам дорожного движения, в Японии в агрессивном преследовании транспортного средства рассерженным водителем, в Аргентине в вербальных оскорблениях участников движения [159].

Источником кросскультурных различий для дальнейшего исследования послужила модель культурных измерений Ф. Тромпенаарса – Ч. Хемпден-Тернера [45]. Культурное измерение «нейтральность/ эмоциональность» характеризует степень проявления людьми эмоций, а также взаимосвязь между разумом и чувствами в человеческих отношениях. В каждой культуре присутствуют строгие нормы, определяющие допустимую степень проявления эмоций. В культурах с высоким уровнем эмоциональности люди свободно выражают свои чувства: пытаются обеспечить им мгновенный выход. В эмоционально нейтральных культурах индивидuum тщательно сдерживает эмоции и неохотно демонстрирует чувства. Представители нейтральных культур считают, что открытое проявление чувств неправильно, и соответственно формируют свое поведение, в том числе и с помощью различных норм и инструкций. В культурах, ориентированных на эмоциональность, спонтанное проявление чувств считается приемлемым [149] как в повседневных ситуациях, так и в ситуациях взаимодействия в ходе предоставления услуг.

Очевидно, что при возникновении разногласий в ходе взаимодействия эмоциональные люди склонны вести себя более агрессивно и неосмотрительно, следовательно, можно предположить, что есть корреляция между показателем нейтральности/эмоциональности культуры и количеством аварий в конкретной стране. Кроме показателя эмоциональности/нейтральности в данной ситуации влияние на поведение представителей разных культур может оказывать

показатель универсальности. Основой кодекса поведения представителей универсалистской культуры обычно являются общие правила и обязанности его членов (например, обязательное использование ремней безопасности, соблюдение скоростного режима в любых ситуациях). Универсалисты исходят из того, что стандарты и правила обязательны для выполнения, и с этим связаны их попытки изменить отношение всех людей, чтобы привести его в соответствие с этими стандартами (например, посредством введения правил дорожного движения).

Партикуляристскими считаются культуры, в которых конкретные обстоятельства играют большую роль, чем общие правила. Особые связи и конкретные обстоятельства превалируют над любыми общими правилами. Реакция на какую-либо ситуацию может меняться в зависимости от вовлеченных в нее участников и обстоятельств [59]. Поэтому можно предположить, что существует корреляция между числом аварий на дорогах и показателем культуры по измерению универсализма/партикуляризма.

Поскольку к базе данных Ф. Тромпенаарса открытого доступа нет, автор опирался на последние опубликованные данные по указанным культурным измерениям («эмоциональность/нейтральность» и «универсализм/партикуляризм»). Эта статистика достаточно обширна для получения объективных результатов. Из двадцати стран, по которым нам удалось собрать полную информацию о числе жертв дорожных аварий и по культурным измерениям, коэффициент корреляции составил -0,13 при сопоставлении исследуемых измерений с числом погибших в расчете на 100 000 человек, и -0,32, – в расчете на 100 000 транспортных средств (Таблица 4).

Таблица 4 - Корреляция между числом жертв дорожных аварий и измерением «нейтральность/эмоциональность»

Страна	Число жертв аварий на 100 000 населения в год	Нейтральность-эмоциональность по Ф.Тромпенаарсу – Ч. Хемпден-Тернеру	Число жертв аварий на 100 000 трансп. средств в год	Нейтральность-эмоциональность по Ф.Тромпенаарсу – Ч. Хемпден-Тернеру
Аргентина	12,6	28	44	28

Продолжение таблицы 4

Бразилия	22,5	40	71	40
Канада	6,8	49	13	49
Китай	20,5	55	36	55
Дания	4,7	48	6	48
Египет	13,2	18	188	18
Франция	4,9	30	8	30
Индия	18,9	51	100	51
Италия	7,2	33	12	33
Япония	5,2	74	7	74
Кувейт	16,5	15	33	15
Португалия	11,8	47	15	47
Россия	18,6	24	55	24
Сингапур	5,1	38	30	38
Испания	4,1	19	5	19
Швеция	3	46	7	46
Великобритания	2,75	45	5	45
Соединенные Штаты Америки	10,4	43	15	43
Коэффициент корреляции		-0,138		-0,323

В связи с тем, что рассматриваемые страны значительно отличаются по уровню экономического развития и, следовательно, по количеству автомобилей на душу населения, вероятно, что корреляция в расчете на 100000 транспортных средств в большей степени соответствует действительности. Значения коэффициентов в -0,13 и -0,32 позволяют утверждать, что корреляции между эмоциональностью культур и числом жертв на дорогах не существует, или она очень незначительна.

В данной части исследования были проанализированы статистические данные по двадцати странам. Относительно небольшое количество стран, на наш взгляд, компенсировалось большим диапазоном данных по культурному измерению. Полученный коэффициент корреляции между числом жертв на дорогах и культурным измерением универсализм/партикуляризм, составил -0,75 при сопоставлении данных по измерению числа погибших в расчете на 100000 человек, и -0,77, – в расчете на 100000 транспортных средств (Таблица 5), что указывает на существенное постоянство.

Таблица 5 - Корреляция между числом жертв дорожных аварий и измерением универсализм/партикуляризм

Страна	Число жертв аварий на 100 000 населения в год	Универсализм-партикуляризм по Ф.Тромпенаарсу – Ч. Хемпден-Тернеру	Число жертв аварий на 100 000 трансп. средств в год	Универсализм-партикуляризм по Ф.Тромпенаарсу – Ч. Хемпден-Тернеру
Австралия	5,2	91	8	
Бразилия	22,5	73	71	73
Канада	6,8	93	13	93
Китай	20,5	47	36	47
Чешская республ.	7,6	83	20	
Франция	4,9	73	8	73
Германия	4,4	87	6,9	
Индия	18,9	54	100	54
Южная Корея	10,5	37	23	
Япония	5,2	68	7	68
Мексика	14,7	64	78	
Нидерланды	3,9	90	7	
Россия	18,6	44	55	44
Сингапур	5,1	69	30	69
Швеция	3	92	7	92
Швейцария	4,2	97	6	97
Великобритания	2,75	91	5	91
Соединенные Штаты Америки	10,4	93	15	93
Венесуэла	37,2	32	148	32
Коэффициент корреляции		-0,747		-0,769

Значения коэффициентов в -0,75 и -0,77, свидетельствуют о наличии достаточно сильной корреляции между готовностью следовать правилам, присущей той или иной культуре, и числом дорожных жертв. Возможность сопоставлять поведение на дороге с культурными измерениями может иметь существенное значение для организаций сферы услуг, связанных с пассажирскими перевозками. Основное внимание при подготовке и аттестации водителей, оценке их работы следует уделять именно соблюдению правил

дорожного движения и правил перевозки пассажиров. Для представителей партикуляристских культур эти требования должны быть более жесткими, поскольку они могут быть склонны к тому, чтобы исходить из конкретной ситуации, а не из общих правил. Такой индивидуальный подход с учетом культурных различий может быть важен, поскольку к пассажирским перевозкам в крупных мегаполисах привлекаются представители разных культур, трудовые мигранты, иностранные граждане.

Потребность в кросскультурной адаптивности транспортных организаций обусловлена необходимостью персонала адаптироваться к происходящим изменениям в режиме реального времени, часто в процессе оказания услуги, отвечая на индивидуальные запросы пассажиров. Хотя их действия могут быть регламентированы, а изменения во внешней среде не столь радикальны и стремительны, водители такси взаимодействуют с пассажирами по выбору кастомизированного маршрута, то есть в процессе оказания услуги пассажиры могут вносить изменения и уточнения. Для удовлетворенности пассажиров требуются согласованные действия не только водителя, но и диспетчера, интегратора заказов через мобильное приложение. Доработка услуги и условий ее предоставления под индивидуальные запросы клиента не только возможна, но и рассматривается как дополнительная ценность, а это требует от персонала организации сферы услуг высокой адаптивности, поскольку изменения в содержание услуги могут вноситься на разных этапах ее производства.

Культурные измерения следует учитывать при подготовке и аттестации водителей пассажирского транспорта и такси, расчета страховых премий страховыми компаниями и т.д. Поскольку массовое обучение кросскультурным компетенциям водителей пассажирского транспорта невозможно из-за слишком высоких затрат и неопределенности результатов, организациям транспортного обслуживания пассажиров целесообразно разработать обязательные для исполнения инструкции и регламенты с учетом особенностей местной культуры, которые могут вызвать затруднения при кросскультурном взаимодействии.

Даже если организация сферы услуг заявляет в своих стратегических намерениях об интернационализации, внутренняя неготовность к взаимодействию, низкий уровень этнорелятивизма может быть серьезным препятствием для реализации поставленных целей. Этот факт наглядно демонстрирует проведенный автором опрос представителей одиннадцати вузов из различных стран мира с целью получения информации о том, осознается ли в этих учебных заведениях наличие кросскультурных затруднений.

Целью опроса был сбор и систематизация количественных и качественных данных, характеризующих воздействие культуры на определенный тип организаций сферы услуг, действующих по всему миру, – вузы. Критериями для отбора респондентов были: наличие длительного опыта работы в организации сферы услуг соответствующего вида, занимаемая должность (руководитель высшего или среднего звена), а также понимание концепции кросскультурного общения. В результате на предложенные вопросы ответили одиннадцать отобранных экспертов, представляющих одиннадцать вузов из восьми стран и трех ведущих российских университетов (Таблица 6).

Таблица 6 - Список вузов, сотрудники которых участвовали в опросе

ВУЗ	Страна
РЭУ им. Г.В. Плеханова	Россия
FHWS	Германия
EPHEC	Бельгия
Laurea Univ.	Финляндия
Продолжение таблицы 6	
ВШМ СПбГУ	Россия
Reitaku Univ.	Япония
VSE	Чешская Республика
РАНХиГС	Россия
RMUTP	Таиланд
ESCE	Франция

Продолжение таблицы 6

Manchester Univ.	Великобритания
------------------	----------------

Опрос проводился на английском языке в течение января и февраля 2016 г., на платформе Google Form. Объектами изучения стали пять сфер/отделов: основная миссия организации (стратегия), набор иностранных студентов (продажи), вебсайт (PR – связи с общественностью, реклама), кросскультурные тренинги (работа с кадрами), уровень владения английским языком среди сотрудников (интернационализация — международный отдел). Эти пять сфер составляют стратегический континуум, представленный на рисунке 12.

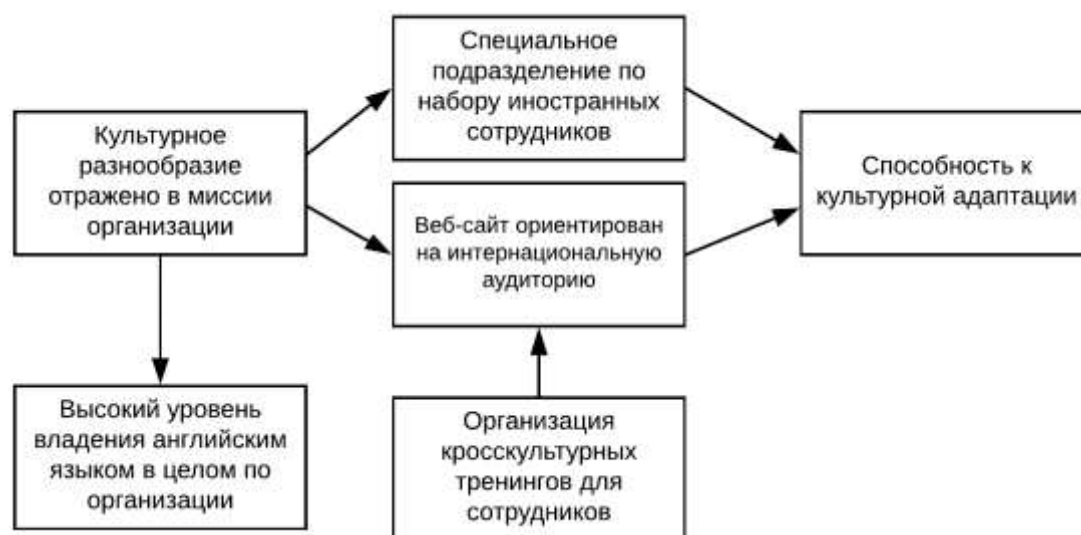


Рисунок 12 - континуум культурной адаптации

Источник: составлено автором

Количественные данные для анализа были собраны в результате анкетирования. Было подготовлено восемнадцать специальных вопросов анкеты, каждый с 3-6 вариантами ответов (Приложение А). Например, первый вопрос был следующим:

«Присутствует ли в основной миссии Вашего вуза упоминание о культурном разнообразии?»

варианты ответа:

- Да, конечно;

- Думаю, что нет;
- Боюсь, что у нас не обозначена основная миссия;
- Другое.

Качественные данные были собраны за счет комментариев, полученных из графы («другое»), представленной для каждой из исследуемых сфер/отделов. Восемь респондентов из одиннадцати подтвердили наличие упоминания культурного разнообразия в основной миссии своего университета, что говорит о потребности таких организаций сферы услуг как вузы в культурной адаптации, и о том, что эта система в настоящее время становится для них реальностью.

Результаты опроса, представленные в таблице приложения Б, свидетельствуют о наличии сильно различающихся подходов к кросскультурному взаимодействию. В то время как некоторые из вышеназванных вузов интегрировали культурный фактор в процессы на каждой их ступени, другие находятся лишь на стадии ознакомления с культурной тематикой.

Существует заметная корреляция между упоминанием о культуре в целевой миссии организации, числом иностранных работников и преподавателей, и проведением кросскультурных тренингов для студентов, преподавателей и сотрудников учебного заведения.

Вузы со значительным числом иностранных преподавателей (более четверти от общего числа) в большей степени склонны предлагать ознакомительные кросскультурные тренинги. В то время как большинство опрошенных заявили о наличии специального персонала, занимающегося привлечением иностранных студентов, только половина из них отметили наличие «сбалансированного» вебсайта, содержание которого на английском языке в полной мере соответствовало бы информации на языке страны, в которой расположено учебное заведение. На наш взгляд, такое положение вещей не имеет смысла, поскольку усилия, потраченные на привлечение студентов из-за границы, не соответствует объему доступной для них информации.

Лишь в незначительном числе вузов иностранные преподаватели составляют более трети профессорско-преподавательского состава, при том, что

большинство учебных заведений заявили о включении «культурного фактора» в целевую миссию. Применив к данной ситуации шкалу Беннетта, мы получили в результате, что подавляющая часть рассмотренных организаций достигла стадии «минимизации». Данная стадия описывается следующим образом: «Индивидуум (или в данном случае организация) не осознает собственные культурные ценности как таковые, но воспринимает их, по большей части, как превосходящие иные культуры» [80]. Отметим, что вузы с небольшим количеством иностранных работников, но заявляющие об осознании ими кросскультурного фактора, в лучшем случае достигли стадии «принятия». Данная стадия описывается так: «Индивидуум (организация) приходит к пониманию того, что «обычное» поведение может иметь различное значение в различных культурах». Вузы, в которых число иностранных работников незначительно, а в целевой миссии отсутствует упоминание о культуре, очевидно, находятся на низших уровнях шкалы, стадиях «отрицания» и «защиты»: «Индивидуум (организация) признает существование некоторых отличий, но чаще всего воспринимает их как негативные».

Исходя из уровня этнорелятивизма организации сферы услуг должны предусмотреть и запланировать обязательные действия для демонстрации и обеспечения усилий по интернационализации. Часто это бывает связано с инфраструктурными изменениями и информационной поддержкой процесса оказания услуг. Например, наличием специального подразделения, группы или сотрудника, подготовленного к кросскультурному взаимодействию, наличием специальных шаблонов документов, регламентов для клиентов или партнеров, не говорящих на местном языке, системы указателей на английском языке в офисе организации и т.п.

Таким образом, в результате проведенного качественного и количественного анализа мы убедились в потребности таких организаций сферы услуг как вузы в наличии системы культурной адаптации, поскольку именно они наиболее подвержены культурному воздействию. Исследование также выявило индивидуальность подхода к необходимости культурной адаптации в каждой

конкретной организации сферы услуг. Ответы респондентов подтвердили необходимость создания системной модели для повышения адаптивности таких организаций.

2.3 Показатели кросскультурного взаимодействия, релевантные для сферы услуг

Являясь, как уже отмечалось, относительно новым направлением в менеджменте, кросскультурный менеджмент, тем не менее, уже оказывает значительное влияние на поведение организаций. В то время как организации, занимающиеся созданием и передачей знаний, прежде всего, вузы, включают данный курс в учебные программы, другие организации также знакомят сотрудников с его основами, чтобы снизить вероятность возникновения межкультурных недоразумений и конфликтов [22].

Однако чаще всего концепции и модели кросскультурного менеджмента представляются в виде стандартной схемы, не всегда адаптированной к характеристикам конкретной организации сферы услуг. В классическом варианте культуру представляют путем сопоставления национальных культур групп вовлеченных лиц (а также клиентов, партнеров и т.п.), с дальнейшим перекрестным сравнением каждой культуры [134]. Многие из подобных сопоставлений оказываются бесполезными, поскольку для понимания конкретного проекта или проблемы зачастую не требуется рассматривать все культурные измерения.

Для сравнения и анализа культур в кросскультурных исследованиях используется целый ряд концепций. Наиболее широкое применение получили бихевиоральные (поведенческие) измерения Ф. Клухон и Ф. Стробека [97], популяризированные в модели Г. Хофстеде [89].

Как говорилось выше, за время развития данной области науки исследователи предлагали различные кросскультурные измерения [19, 91]. От наиболее ранней работы Э. Холла [78], концентрирующейся на единственном измерении (поли/монохронность), до масштабного проекта GLOBE, в рамках которого рассматривались девять культурных измерений, все модели имеют свои достоинства и недостатки [91]. Помимо названных, в качестве источников нами были использованы работы Дж. Роттера [128], Р. Льюиса [106], С.М. Ковея [44], модели Ф. Тромпенаарса [147] и М. Беннетта [29].

Следует заметить, что критерии большинства кросскультурных моделей схожи, что дало возможность сформировать единый классификатор измерений, состоящий из тридцати трех показателей (полный список приводится в приложении В). При составлении списка было выявлено, что многие исследователи основывали свои измерения на выводах других ученых, делая это в большей или меньшей степени открыто [81]. Для дальнейшего исследования мы отобрали двадцать измерений, наиболее часто используемых в области управления культурным разнообразием (УКР), что диктуется желанием провести исследование на максимально широкой базе данных (Таблица 7). Исключенные из списка измерения представляются нам либо излишними, либо спорными.

Таблица 7 - Список рассматриваемых кросскультурных измерений

Г. Хофстеде	1	Дистанция власти
	2	Избегание неопределенности
	3	Индивидуализм/ коллективизм
	4	Долго/ кратковременная ориентация
GLOBE	5	Уверенность (напористость)
	6	Институциональный коллективизм
	7	Внутригрупповой коллективизм
	8	Гендерное равенство (эгалитарность)
	9	Гуманная ориентация (забота, альтруизм и т.п.)
	10	Ориентация на результат
Ф. Тромпенаарс	11	Универсализм/ партикуляризм
	12	Нейтральность/ эмоциональность
	13	Специфичность/ диффузность
	14	Достигнутый/ приписанный статус

Продолжение таблицы 7

Ф. Клукхон и Ф. Стродтбек	15	Концепция пространства (в частной или общей собственности)
Э. Холл	16 17	Полихронность/ монохронность Низкий/ высокий контекст
М. Беннетт	18	Развивающая модель межкультурной сенситивности
Дж. Роттер	19	Точка контроля
С. Ковей	20	Доверие

Источник: составлено автором.

Хотя некоторые измерения из модели ценностной ориентации (МЦО) Ф. Клукхон и Ф. Стродтбека используются многими исследователями в данной области, мы исключили их из списка рассматриваемых из-за недостаточности количественных данных по этой модели, а также из-за отражения этих исключенных нами измерений в других более поздних элементах УКР, разработанных на основе МЦО, и широко используемых в настоящий момент.

Исключенные кросскультурные измерения:

- «Долг по отношению к другим» Ф. Клукхон и Ф. Стродтбека, по сути, аналогичен индексу индивидуализма Г. Хофстеде;
- «Временная ориентация» Ф. Клукхон и Ф. Стродтбека сходна с индексом краткосрочности/ долгосрочности Г. Хофстеде;
- «Способ деятельности» Ф. Клукхон и Ф. Стродтбека сопоставим с достигнутым/ приписанным статусом Ф. Тромпенаарса;
- «Индивидуализм/ коммунитаризм» Ф. Тромпенаарса соответствует концепции, выраженной в индексе Г. Хофстеде «индивидуализм/ коллективизм»;
- «Последовательность/синхронность» Ф. Тромпенаарса в основе своей имеет концепцию «полихронность/монохронность» Г. Хофстеде, представленную в списке;
- Проект GLOBE базировался на модели Г. Хофстеде, в связи с чем мы исключили из нашего исследования ряд эквивалентных параметров: «дистанция власти», «ориентация на будущее» и «избегание неопределенности»;

- Сразу в двух моделях («внешний/внутренний контроль» Ф. Тромпенаарса и «отношение к природе» Ф. Клухон и Ф. Стродтбека) используется измерение, характеризующее отношение индивидуума к природе, в сущности, представляющее дилемму: контролируем ли мы природу или мы сами ограничены ее рамками. Эта концепция соответствует измерению Дж. Роттера «точка контроля», которое мы включили в список.

Несколько культурных измерений, входящих в модели УКР, представляются нам спорными и подвергаются частой критике. Мы решили не рассматривать их в рамках нашего исследования, полагаясь лишь на измерения, широко используемые как учеными, так и практиками.

- Измерение Г. Хофстеде MAS («маскулинность/ фемининность») было исключено из нашей модели в связи с массовой его критикой со стороны специалистов [57], особенно в области маркетинга [140]. Критика касается как самой концепции измерения, так и объективности собранной по нему статистики. [58].

- Измерение «природа человека» Ф. Клухон и Ф. Стродтбека также осталось вне нашего внимания, поскольку представляется нам в достаточной степени спорным и трудноприменимым. Вопрос о том, насколько «хорош» или «плох» индивидуум, весьма субъективен, и не поддается количественному анализу. Ряд исследователей пытались установить связь между природой человека и элементами менеджмента, и результаты этих попыток весьма неубедительны. Одно из последних исследований [130] продемонстрировало, что при приеме на работу наиболее ценятся такие качества как добросовестность и покладистость. При этом, другое исследование [93] показало, что покладистые работники получают меньшую зарплату, нежели их менее покладистые коллеги, вероятно в связи с тем, что покладистые люди с меньшей вероятностью займут руководящие позиции.

- Наконец, модель Р. Льюиса, представляющая значительный интерес при сравнении культур, оказалась совершенно неприменимой в нашем

исследовании, поскольку, в отличие от других моделей, не основывается на простых бихевиоральных (т.е. поведенческих) измерениях.

Мы использовали классический управленческий, маркетинговый и стратегический [124] подход к организационной структуре [20], отобрав для исследования восемнадцать отделов, представляющих пять основных сфер деятельности компании: управление персоналом, стратегии, маркетинга, продаж и производства.

Далее организация была разделена на ряд отделов и их подразделений, в соответствии с общепринятой структурой коммерческих и некоммерческих организаций [123]. Выбор рассматриваемого отдела осуществлялся исходя из характеристик организаций сферы услуг [84].

Пятью основными отделами являются: управление персоналом, стратегический, маркетинговый, отделы производства и продаж, что и представлено на рисунке 13.

Каждый из отделов, в свою очередь, был разбит на подразделения в соответствии со специализацией:

Отдел управления персоналом

Вполне естественно, что для отдела управления персоналом культура имеет большое значение, поскольку она во многом формирует личность индивидуума [7]. Специалисты по управлению персоналом (УП) вовлечены в процесс приема новых сотрудников, кадрового продвижения (и связанной с этим системы стимулирования), участвуют в формировании системы оплаты труда и оценки деятельности (Приложение Г, кейс № А.1). Не являясь технически связанным с управлением персонала, подразделение, отвечающее за обучение сотрудников, тем не менее, входит в отдел по работе с персоналом (например, как отдел развития персонала). Со стратегической точки зрения тренинг полностью соответствует задачам, решаемым отделом по управлению персоналом, поскольку позволяет организации увеличивать количество накопленных знаний, что, в свою очередь, сказывается на всех сотрудниках [98].

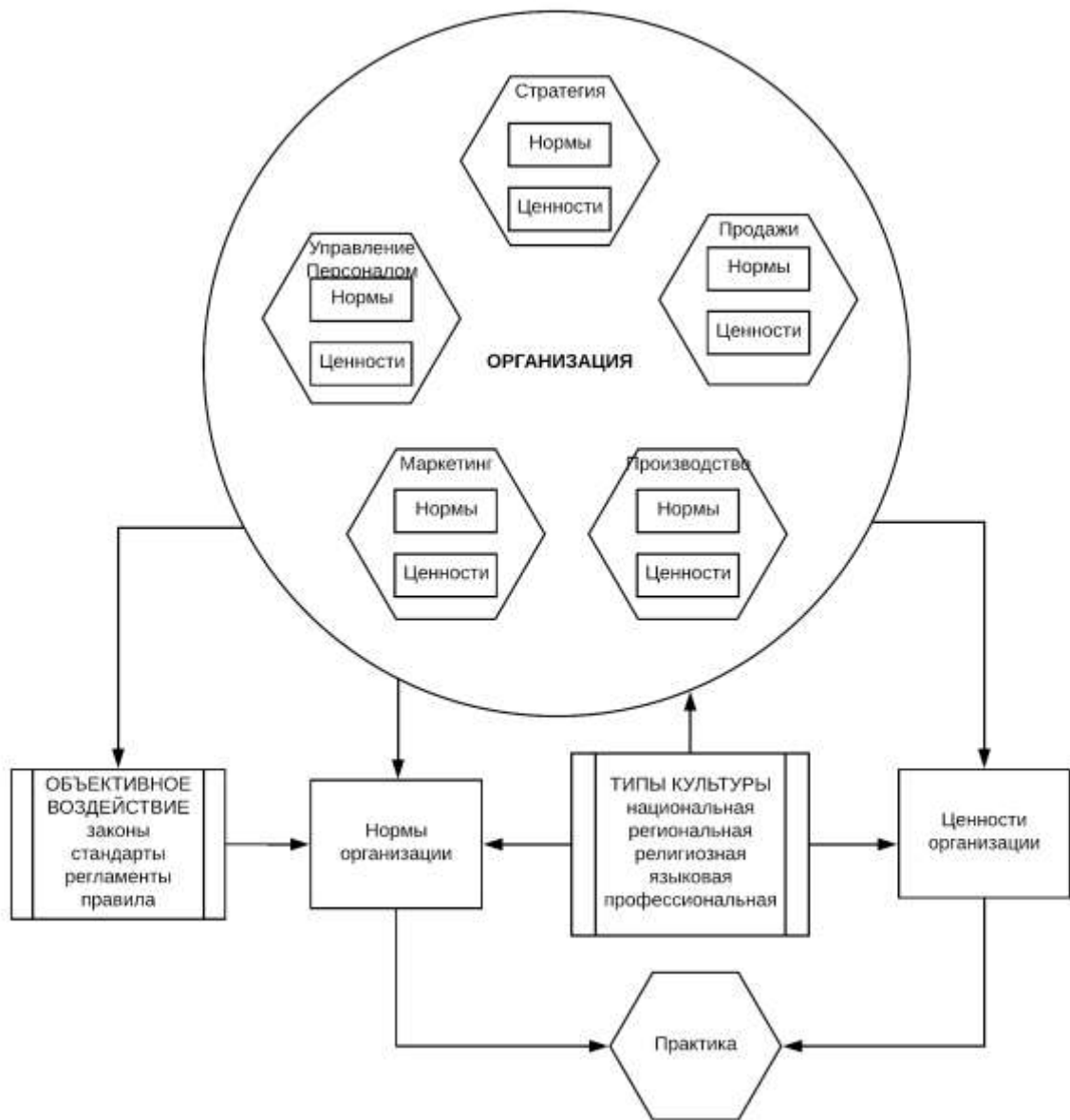


Рисунок 13 - Основные отделы организаций сферы услуг и влияние культуры на них

Источник: составлено автором.

Существует множество примеров взаимодействия УП с вопросами культуры. Индекс Г. Хофстеде «долгосрочная ориентация» оказывает очевидное воздействие на рекрутинговую политику расширяющейся фирмы: краткосрочно-ориентированные компании склонны нанимать выпускников вузов и временных работников, в то время как долгосрочно-ориентированные практикуют обучение и повышение квалификации собственных работников, и при приеме на работу сотрудника заключают с ним долгосрочный контракт. Измерение «гендерное

равенство» (GLOBE) играет большую роль в системе оплаты труда. В рамках эгалитарных культур разрыв между низшей и высшей ставкой оплаты труда будет, с большей вероятностью, меньше, в то время как фирма с явно выраженной иерархической структурой значительно повысит оклады высшего руководства. В организациях с высоким показателем дистанции власти руководство склонно продвигать по служебной лестнице безынициативных подчиненных, испытывающих страх перед начальством (Приложение Г, кейс № А.2).

Отдел стратегического планирования (Стратегия)

Задачей разработки стратегии обычно занимается высшее руководство организации [1]. И хотя, с точки зрения структуры, осуществляется это не специальным подразделением, роль и влияние стратегии на деятельность компании не менее важны, нежели роль любого из ее отделов [59]. Вопросы стратегии, как правило, связаны с интернационализацией деятельности фирмы, а также слияниями и поглощениями [101]. Воздействие культуры на стратегию, на наш взгляд, сродни ее воздействию на руководство компании (Приложение Г, кейс № А.3). Автор также счел нужным рассмотреть в применении к стратегии такой элемент культуры, как лидерство, так как данным вопросом занимается топ-менеджмент, а стиль лидерства, как правило, влияет на стратегию организации [94].

Культура оказывает большое воздействие на то, как рассматривается и структурируется стратегия. В монохронных культурах предпочтение отдается планированию, организации и концептуализации в рамках линейного мышления, шаг за шагом (Приложение Г, кейс № А.4). В противоположность этому, в полихронной культуре внимание концентрируется на конечной цели, и последовательность действий определяется в зависимости от приоритетности вопроса. Очевидно, что «точка контроля» Дж. Роттера также влияет на процесс разработки стратегии [128]. Суть стратегии в том, что мы контролируем свою судьбу, и в этом случае она является детальным планом, которому мы следуем буквально. В фаталистических культурах стратегия рассматривается лишь как цель, к достижению которой нужно стремиться.

Отдел маркетинга

Результаты маркетинговых исследований опираются на особенности поведения потребителей, так что очевидно, что культура является ключевым элементом маркетинга [15]. Отделу маркетинга необходимо быть в курсе культурных различий от определения привлекательности рынка до планирования конкретных мероприятий по связям с общественностью. В рамках нашего исследования были проанализированы решения по всем элементам маркетинг-микс [100].

Языковые различия влияют на восприятие и содержание рекламной кампании и инструкции по использованию продукта. Кроме того, способность отдельных индивидуумов «считывать» эмоции формирует восприятие информации, отправленной по маркетинговым каналам (Приложение Г, кейс № А.5). При разработке нового продукта универсалистские культуры стремятся создать продукт, который бы отвечал максимуму потребностей большинства клиентов организации. Это ведет к стандартизации и массовому производству (Приложение Г, кейс № А.6). Продукт спроектирован так, чтобы быть одинаковым для всех. Партикуляристские культуры отдают предпочтение установлению отношений с клиентами, поэтому фокусируются на исполнении их конкретных потребностей. Продукт будет отвечать всем нуждам каждого клиента, если будет производиться на заказ.

Производственный отдел

Все организации нацелены на производство конечного продукта или услуги [105]. Культура оказывает влияние на взаимодействие между индивидуумами. Например, долгосрочно-ориентированные организации фокусируются на продукте, требующем длительных, «терпеливых» инвестиций, как в фармацевтике. Другие рассчитывают на быструю прибыль при незначительных инвестициях, как в розничной торговле или операциях с недвижимостью (Приложение Г, кейс № А.7). Долгосрочность перспективы может также найти отражение в том, какую гарантию на свои продукты предоставляет компания:

долгосрочно-ориентированные организации склонны предоставлять долгосрочную гарантию, вплоть до пожизненной (Приложение Г, кейс № А.8).

Отдел продаж

То, что культура оказывает значительное воздействие на отдел продаж, вполне предсказуемо. Переговоры являются предметом специальных исследований¹ и публикаций, поскольку в процессе переговоров проявляются многие культурные аспекты, такие как отношение ко времени [78], стиль общения, доверие или отношение к контрактам (Приложение Г, кейс № А.9).

Различия при организации продаж на рынках B2B и B2C также нашли отражение в нашем списке культурных измерений, поскольку мы рассматриваем компании, осуществляющие продажи как конечному потребителю, так и организациям [72].

Коллективистские культуры ведут переговоры от имени группы, что не означает, что принятое решение будет групповым. Вполне вероятно существование одной группы для осуществления переговорного процесса и другой для принятия решения. Возможен вариант, при котором существует разделение ответственности в рамках переговорной команды: часть обсуждает технические детали, другая – цену, и старший группы, который после консультации с руководством организации принимает окончательное решение. С другой стороны, индивидуалистские культуры склонны использовать одного переговорщика (или одну группу), уполномоченного как вести переговоры, так и подписать сделку от имени организации.

На рынке B2C дистанция власти оказывает существенное влияние на деятельность организации в таких вопросах, как отношения фирмы с клиентами, решение о выпуске карты для VIP клиентов; рассмотрения вопросов удобства обслуживания исключительно с точки зрения клиента или с учетом прав и благополучия сотрудника.

Перечень функциональных сфер выбранных подразделений организации представлен в таблице 8.

¹INSEAD: <https://iconnect.insead.edu/news/Lists/Posts/Post.aspx?ID=477> (дата обращения: 17.04.2018)

Таблица 8 - Отделы и их функционал

Подразделение	Функционал
Управление персоналом	• Набор сотрудников • Обучение сотрудников • Продвижение/ награждение • Оплата • Оценка деятельности
Стратегия	• Интернационализация • Поглощение и слияние компаний • Лидерство
Маркетинг	• Внутренний маркетинг • Связи с общественностью • Реклама и другие коммуникации • Управление продуктом и брендом • Ценообразование • Дистрибуция / логистика
Производство	• НИОКР • Производство
Продажи	• Переговоры с партнерами и посредниками • Особенности работы на рынках B2C и B2B

Мы провели оценку выбранных кросскультурных измерений применительно к каждому подразделению организации.

Для выявления степени влияния культуры на работу различных подразделений организации сферы услуг были использованы глубинные интервью с экспертами и метод ситуационного анализа, который использовался для сбора достаточного числа описаний ситуаций кросскультурного взаимодействия представителей различных подразделений таких организаций. В период с 2011 по 2016 гг. в ходе преподавания курсов «Кросскультурный маркетинг» «Межкультурный менеджмент» в учебных заведениях России, Германии, Австрии, Чехии и Франции автор с помощью студентов собрал более 200 кейсов, которые затем были проанализированы для выявления участия в ситуациях кросскультурного взаимодействия сотрудников различных подразделений компаний сферы услуг. Образцы кейсов даны в приложении Д.

Кейсы подбирались по двум направлениям в соответствии с концепцией К. Эйзенхарта [65] с целью выявить закономерности и проследить типичные виды кросскультурного взаимодействия исследуемых подразделений организации сферы услуг [17]. Использовались как описательные кейсы, описывающие возникающие в процессе их работы кросскультурные конфликты между сотрудниками и между представителями организации и клиентами; так и объяснительные кейсы, анализирующие причины наблюдаемых явлений и объясняющие выявленные характеристики или особенности действий представителей организаций сферы услуг с помощью существующих теорий и концепций [165].

На основе результатов, полученных с помощью метода ситуационного анализа, была построена таблица, описывающая возможные ситуации кросскультурного взаимодействия каждого из отделов компании сферы услуг. Степень достоверности составленного описания и весовые коэффициенты значимости культуры для работы каждого подразделения были определены в ходе экспертных интервью. Отбор экспертов для проведения глубинных интервью проводился с учетом двух основных критериев: 1) наличия у экспертов публикаций по вопросам кросскультурного взаимодействия и уровня их цитирования; 2) наличия у экспертов опыта проведения исследований или практической деятельности в мультикультурной среде. Экспертами в исследовании выступили проф. Ф.Тромпенаарс (интервью в г. Амстердам, Нидерланды, в январе 2013 г. и марте 2017 г.), проф. Р.Льюис (интервью в г. Штаер, Австрия в мае 2016 г.), д-р. Ф.Компаньен (интервью в г. Амстердам, Нидерланды в сентябре 2016 г.), Б. Пелльтье (интервью в г. Париж, Франция, августе 2016 г.), д-р. Э. Габорикова (интервью в г. Прага, Чехия, в 2016 г.), к.ф.н. А.М. Сосновская (интервью в г. Санкт Петербург в 2015 и 2016 гг.). Краткая информация по всем экспертам приведена в приложении Е.

Каждому случаю перекрестного анализа «культурное измерение/ подразделение организации» было присвоено значение от 0 до 3, где 3 – высшее значение, а 0 – низшее. «3» означает, что данное измерение играет важную роль

для данного отдела, «2» – что измерение оказывает определенное влияние на его деятельность, а «1» – что его воздействие на успешность подразделения весьма слабое. Если культура не влияет на деятельность отдела, этот показатель соответствует значению «0».

Например:

- Измерение «концепция пространства» Клукхон-Стродтбека относительно работы управления персоналом и конкретно функции определения оплаты труда получило оценку «0», поскольку данное культурное измерение не упоминается в публикациях в связи с системой оплаты труда в организации.

- Модель межкультурной сенситивности М. Беннетта применительно к работе управления персоналом по набору сотрудников получило оценку «1», поскольку воздействие этого измерения на данную функцию незначительно. При анализе упоминаний этого измерения можно было предположить, что методы и критерии отбора при приеме на работу могут меняться в зависимости от того, отрицает ли организация культурные различия или учитывает их, но, по всей вероятности, это неосознанный процесс, и оценить степень воздействия в данном случае очень сложно.

- «Универсализм» Ф. Тромпенаарса относительно функции интернационализации (стратегия) оценен в «2» (взвешенное среднее значение), поскольку для универсалистских культур характерно восприятие культуры как второстепенной в менеджменте, при том что партикуляристские легче принимают особенности, связанные с культурными различиями. С этим измерением также связано то, какой простор для инициативы предоставляется местной команде менеджеров, поскольку универсалистские культуры проявляют большую склонность к централизации.

- «Дистанция власти» Г. Хофстеде применительно к рекламе (отдел маркетинга) получила оценку «3» (взвешенное среднее значение), поскольку существует множество примеров взаимоотношений между данными элементами. Эти взаимодействия касаются выбора ролевых моделей для рекламы, восприятия иерархических различий, ассоциаций марки продукта с концепцией

эксклюзивности (высокий уровень индекса) или общедоступности (низкий уровень индекса).

Все подробные данные представлены в приложении Ж.

Поскольку в рамках данного исследования предполагалось учитывать популярность рассматриваемых измерений, при расчете среднего арифметического нескольких значений воздействия конкретного показателя на работу подразделения был учтен вес каждого, полученный, исходя из числа цитирований перечисленных моделей и измерений культуры в публикациях. Индекс цитирования взят из данных, опубликованных на Интернет-портале Google Scholars. Общее число цитирований публикаций, рассматриваемых в исследовании, составляет 79366 раз (Таблица 9).

Таблица 9 - Количество цитирований рассмотренных моделей

Автор	Цитируемая публикация	Число цитирований	Вес
Г. Хофстеде	Cultures and Organizations	25417	0,32
Проект GLOBE	Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE	1028	0,01
Ф. Тромпенаарс	Riding the Waves of Culture	7610	0,10
Ф. Клухон и Ф. Стродтбек	Variations in Value Orientations	4989	0,06
Э. Холл	Beyond Culture 8910 цит. The Hidden Dimension 8470 цит.	17380	0,22
М. Беннетт	A Developmental Model of Intercultural Sensitivity	2308	0,03
Дж. Роттер	Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement	19932	0,25
С. Ковей	The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything	702	0,01

Общее среднее арифметическое значение, полученное в ходе работы, составило 2,17 (1,8/3 – невзвешенное), что свидетельствует о полезности

культурных измерений для организаций в целом. При этом было установлено, что не все культурные измерения полезны при любых обстоятельствах, что подтверждает наши предположения (Таблица 10).

Таблица 10 - Рейтинг культурных измерений в соответствии со средним арифметическим невзвешенным (НВС) и средним арифметическим взвешенным (ВС)

измерение	НВС	ВС	измерение	НВС	ВС
Дистанция власти	2,39	3,15	Дистанция власти	2,39	3,15
Индивидуализм (Коллективизм)	2,22	2,93	Универсализм/ партикуляризм	2,33	2,56
Долгосрочная/ краткосрочная ориентация	2,17	2,86	Ориентация на результат	2,33	2,36
Универсализм/ партикуляризм	2,33	2,56	Развивающая модель интеркультурной сенситивности	2,28	2,34
Полихронность/ монохронность	2,06	2,51	Индивидуализм (Коллективизм)	2,22	2,93
Избегание неопределенности	1,89	2,49	Долгосрочная/ краткосрочная ориентация	2,17	2,86
Ориентация на результат	2,33	2,36	Полихронность/ монохронность	2,06	2,51
Модель развития межкультурной сенситивности	2,28	2,34	Специфичность/ диффузность	2,06	2,25
Точка контроля	1,83	2,29	Избегание неопределенности	1,89	2,49
Специфичность/ диффузность	2,06	2,25	Институциональный коллективизм	1,89	1,91
Высокий/ низкий контекст	1,72	2,1	Гендерное равноправие	1,89	1,91
Достигнутый/ приписанный статус	1,83	2,01	Доверие	1,89	1,91
Институциональный коллективизм	1,89	1,91	Точка контроля	1,83	2,29
Гендерное равноправие	1,89	1,91	Достигнутый/ приписанный статус	1,83	2,01
Доверие	1,89	1,91	Высокий/ низкий контекст	1,72	2,1
Нейтральность/ эмоциональность	1,56	1,7	Внутригрупповой коллективизм	1,67	1,69
Внутригрупповой коллективизм	1,67	1,69	Нейтральность/ эмоциональность	1,56	1,7

Продолжение таблицы 10

Гуманная ориентация (забота, альтруизм и т.п.)	1,56	1,58	Гуманная ориентация (забота, альтруизм и т.п.)	1,56	1,58
Уверенность	1,44	1,46	Уверенность	1,44	1,46
Концепция пространства (личное или общественное)	1,22	1,3	Концепция пространства (личное или общественное)	1,22	1,3

Как видно из таблицы, самый высокий показатель, – 3,15 (2,39/3 невзвешенное), – у индекса Г. Хофстеде «дистанция власти». В том, что касается восприятия иерархии, этот индекс действительно является центральным для многих вопросов, связанных с функционированием организации. Например, дистанция между подчиненными и руководством влияет не только на оценку деятельности, но и на организацию обучения сотрудников (смешаны ли в одной группе участники, независимо от их служебного положения, или семинары для высшего руководства проводятся отдельно). Дистанция власти также воздействует на продажи и сам продукт: в культурах с явно выраженной иерархией ценятся продукты, подчеркивающие статус владельца, такие как предметы роскоши и товары класса «люкс», при том, что в культурах с низким уровнем данного индекса отдается предпочтение более скромному стилю.

Следующими в списке оказались два других индекса Г. Хофстеде «индивидуализм/ коллективизм» и «долгосрочная/краткосрочная ориентация», что вызвано по большей части весом, связанным со значительным количеством цитирований. «Избегание неопределенности», «индивидуализм/ коллективизм» и «долго/краткосрочная ориентация» оказались на девятом, пятом и шестом местах, соответственно, по их среднему арифметическому значению. Индекс «дистанция власти», по всей вероятности, является наиболее цитируемым также и в академических журналах.

Индекс Ф. Тромпенаарса «универсализм» (№ 4), «полихронность» Э. Холла (№ 5) и «ориентация на результат» проекта GLOBE (№ 7), – следующие в списке, получившие 2,56 (2,33 невзвешенное), 2,51 (2,06) и 2,36 (2,33), соответственно. Очевидно, индекс «универсализм» влияет на деятельность всех подразделений,

поскольку касается не только моральных ценностей, но и того, каким образом индивидуумы реагируют на различные процессы. Сфера применения данного измерения – понимание того, как воспринимаются конкретные правила, – от проведения переговоров до стиля вождения [48]. Кроме того, он показывает, каким образом индивидуум предпочитает выполнять задания: следуя образцу, созданному по общим правилам (универсализм), или фокусируя внимание на деталях, чтобы обеспечить наиболее четкое выполнение задачи, даже при условии несоблюдения каких-либо правил (демонстрируя, таким образом, креативность) [148].

Индекс Э. Холла «полихронность» также применим ко многим аспектам деятельности организации. В связи с тем, что это измерение связано с восприятием времени, его воздействие заметно не только в работе отделов по управлению персоналом или маркетинга, но также и в организации отдела производства, в котором, например, структурирование производственной линии зависит от того, превалирует ли в культуре организации линейное или круговое мышление.

Ориентация на результат играет ключевую роль при любом взаимодействии с сотрудниками, влияя, таким образом, на многие подразделения, в основном входящие в отделы стратегии и управления персоналом. Неправильное понимание восприятия результата может привести ко множеству конфликтов внутри организации.

Следует также отметить высокую позицию модели М. Беннетта в рейтинге, основанном на среднем арифметическом значении. Она находится на четвертом месте, среднее арифметическое значение по ней составило 2,28, что делает ее одной из ключевых моделей кросскультурного менеджмента.

Учет весовых коэффициентов несколько изменил значение среднего арифметического для каждого отдела организации, но практически не повлиял на положение подразделений в рейтинге (Таблица 11).

Таблица 11 - Подразделения, наиболее подверженные культурному воздействию (в убывающем порядке)

Положение в рейтинге	Подразделение	Среднее арифметическое взвешенное	Среднее арифметическое
1	Продажи	2,68	2,38
2	Стратегия	2,48	2,18
3	Управление персоналом	2,16	1,92
4	Маркетинг	1,96	1,73
5	Производство	1,81	1,57

В ходе исследования мы пришли к выводу, что отдел продаж, особенно в той части его работы, которая касается переговорного процесса, в наибольшей степени подвержен кросскультурному воздействию. Кросскультурный менеджмент в целом призван обеспечить понимание, адаптацию и сотрудничество различных культур. Организации, реализующей на рынке свою продукцию (товары или услуги), необходимо убедить клиентов покупать ее, вне зависимости от их культурной принадлежности. Таким образом, важнейшей задачей компании является адаптация процесса продаж к иной культуре [150].

Следующим направлением, представленным в рейтинге, оказался отдел стратегии. В период глобализации стратегия, направление развития организации также в значительной степени подвергается влиянию культуры. Стремительное продвижение на международном рынке таких компаний как Google, Amazon, AirBnB, Booking.com является тому примером. Культура в настоящее время обладает ключевой ценностью для многих компаний. Модель развития межкультурной сенситивности М. Беннетта в полной мере соответствует потребностям менеджеров, разрабатывающих международную стратегию [56].

Отдел по работе с персоналом, среднее арифметическое взвешенное которого составило 2,16 (1,92), недалеко отстал от двух первых подразделений. Только реализация функции оплаты труда, – 1,75 (1,55), меньше зависит от культурных особенностей, и снижает общий показатель отдела. Такой результат подчеркивает важность культуры для управления персоналом [63].

Идущий по результатам вслед за отделом производства отдел маркетинга в меньшей степени подвергается культурному воздействию, что явилось неожиданностью. В самом деле, кросскультурный маркетинг в настоящее время является признанной областью исследований и считается, что культура оказывает серьезное влияние на маркетинговую стратегию. Следует, тем не менее, отметить, что полученное среднее арифметическое взвешенное в 1,96 (1,69) свидетельствует о наличии связи маркетинга и культуры (особенно, функция рекламы, получившая 2,57). Коррективы, внесенные после использования весового коэффициента публикаций, говорят, скорее о недостаточной исследованности этого направления влияния культуры на деятельность организаций. Проведенный анализ наглядно свидетельствует о несомненном влиянии культуры на работу различных подразделений организаций сферы услуг. При этом ряд подразделений организации в большей степени подвержены воздействию культуры, чем предполагалось ранее [2].

Процесс сертифицизации приводит к индивидуализации и повышению значимости клиентоориентированности таких организаций, а, следовательно, к увеличению интенсивности контактов с целевыми аудиториями компании, для которых персоналу организации необходимы кросскультурные компетенции. Организации, обращающие внимание на развитие кросскультурных компетенций персонала, в большей мере подготовлены к пониманию культурных различий, и реагируют на них более эффективно. Кросскультурные компетенции необходимы не только сотрудникам организаций сферы услуг, непосредственно вступающим в контакт с клиентами, но взаимодействующими с целевыми аудиториями опосредовано, через стратегию развития, маркетинговую деятельность, планирование содержания услуги и т.п. Содержание таких программ обучения, а также охват сотрудников программами обучения зависит от характера оказываемых услуг. Часто можно ограничиться массовым краткосрочным обучением и инфраструктурной и информационной поддержкой, эти вопросы более детально будут рассмотрены в третьей главе.

Как уже отмечалось выше, в ходе ряда исследований были разработаны различные модели кросскультурного взаимодействия, которые используются организациями в неадаптированном виде, поскольку модели не нацелены на конкретные виды деятельности. Проведенный нами анализ выявил, что из двадцати выделенных кросскультурных измерений, некоторые являются наиболее важными для организаций: отношение индивидуума к иерархии, к группе, ко времени и к правилам. В ходе исследования было установлено, что воздействие кросскультурных измерений на каждое из подразделений организации различно и зависит от тех видов работ и функций данного подразделения. Одновременно, исследование показало, что отделы продаж, стратегии и по работе с персоналом в наибольшей мере подвержены воздействию культурного фактора. Отдел маркетинга и производства также испытывают его влияние, но несколько в меньшей степени.

В то время как организации сферы услуг осознают необходимость кросскультурных компетенций для своего персонала, имеет смысл осуществлять его выборочно, для конкретного подразделения.

Во второй главе мы схематично представили процесс кросскультурной адаптации организаций сферы услуг с целью определить роль, которую в нем играют модели. Было выявлено, что некоторые организации (с жесткой системой управления) демонстрируют негибкий подход к адаптации в связи с существующим регламентом и давлением местных культурных норм. Другие склонны в большей степени использовать систему обратной связи, что обеспечивает большую гибкость. Эти особенности и определяют границы возможностей, которыми располагают организации сферы услуг при осуществлении процесса адаптации в различных ситуациях оказания услуг.

Ряд моделей уже были рассмотрены ранее, а их недостатки описаны различными исследователями. Тем не менее, цели данного исследования продиктовали необходимость тестирования эффективности ряда моделей в применении к нескольким ситуациям кросскультурной адаптации. Так, в перевозках авиапассажиров, применение шкалы М. Беннетта к анализу

корреляции между языком журналов авиакомпаний и степенью этнорелятивности стран их происхождения выявило явно выраженную зависимость, свидетельствующую о том, что страны, в большей степени склонные к принятию иных культур, осуществляют коммуникацию с пассажирами посредством журналов, материалы которых представлены на нескольких языках. Анализ же стиля вождения в автоперевозках выявил заметную корреляцию между числом аварий со смертельным исходом в конкретных странах и значением показателя «универсализм/партикуляризм», характеризующего отношение к правилам и терпимость к исключениям из них, выведенного для соответствующих национальных культур. Результаты подтвердили существование очевидного воздействия культуры на организации сферы услуг и доказали полезность применения к конкретным ситуациям оказания услуг отдельных кросскультурных измерений, а не моделей в целом.

ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ КРОССКУЛЬТУРНОЙ АДАПТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Инструменты формирования кросскультурной адаптивности в рамках модели адаптивного управления

Во второй главе диссертационного исследования мы продемонстрировали влияние культуры на процесс адаптации организации сферы услуг. Кроме того, показали полезность моделей, наиболее часто применяемых в данной сфере. Было выявлено, что теории кросскультурного менеджмента оказывают заметное влияние на адаптационный процесс в рамках организаций сферы услуг, но используемые методы оказываются громоздкими и малоэффективными. Все существующие модели основываются на постулате, что организация должна культурно адаптироваться целиком. Это может быть верным с теоретической точки зрения, но сложность проведения подобных преобразований на практике, и их высокая стоимость требуют поиска иного решения. Проведенные автором глубинные интервью с экспертами показали, что кросскультурные проблемы зачастую возникают из-за расхождений по нескольким культурным измерениям, а иногда и в рамках одного единственного измерения.

Во второй главе на конкретных примерах было продемонстрировано, что каждый отдельный случай-кейс отражает влияние одного либо двух культурных измерений (шкала М. Беннетта в примере с журналами авиакомпаний; универсализм-партикуляризм Ф. Тромпенаарса в примере с поведением водителей). Таким образом, применение к организации сферы услуг любой из вышеприведенных моделей целиком приведет к неоправданным затратам, поскольку большинство моделей включает в себя значительное количество измерений.

Помимо этого, эффективность адаптации размывается за счет разнообразия культур, присущих различным отделам самой организации. Любая организация, а особенно организация сферы услуг, не является культурно однородной, в связи с чем реакция представителей различных отделов компании на одну и ту же проблему может значительно различаться. Например, при выходе организации на новый рынок отдел по связям с общественностью может испытать серьезное воздействие межнациональных культурных различий, при том, что на деятельности финансового отдела новая ситуация отразится в незначительной степени.

В связи с этим, применение универсальных кросскультурных моделей к целой организации себя не оправдает. На рисунке 14 представлен процесс принятия решений посредством анализа всех отделов компании по каждому из измерений, составляющих модель, что делает его длительным, дорогостоящим и неэффективным.

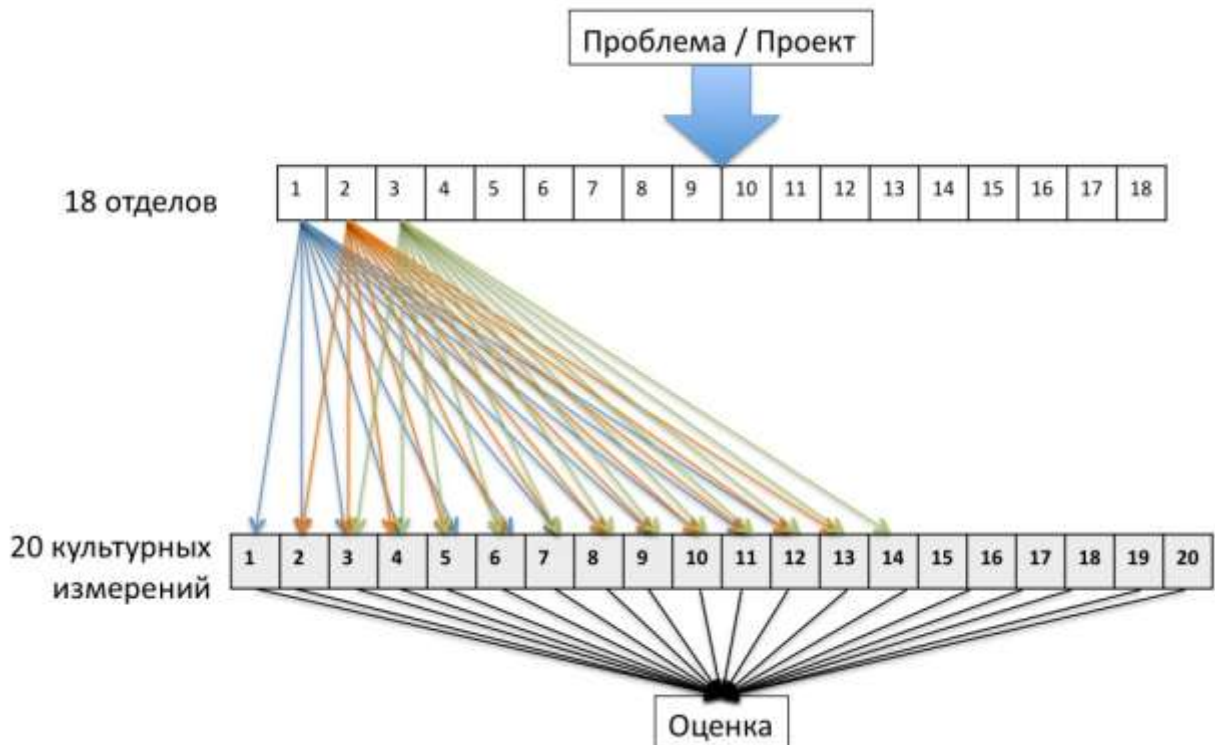


Рисунок 14 - Процесс принятия решений с использованием существующих кросскультурных моделей

Источник: составлено автором.

Применение данного процесса к приведенной выше системе адаптивного управления (Рисунок 8), выявило присущие ему ограничения, к примеру тот факт, что анализ восемнадцати отделов организации по всем двадцати культурным измерениям означает существование 360 комбинаций отдел/измерение. Такая процедура может быть полезной при разработке целостной стратегии организации, но слишком тяжеловесна при необходимости оперативного принятия конкретных решений в рамках кросскультурной адаптации.

В данной части диссертационного исследования мы представим инструмент, сочетающий в себе экспертные данные по управлению организацией сферы услуг и позитивное воздействие процесса адаптации такой организации при возникновении проблем, связанных с кросскультурными различиями.

Это матрица индексов кросскультурного взаимодействия (МИККВ), призванная интегрировать модель кросскультурной адаптации в алгоритм действий, который можно реализовать в любой организации сферы услуг. Последовательность действий в рамках алгоритма представлена на рисунке 15.

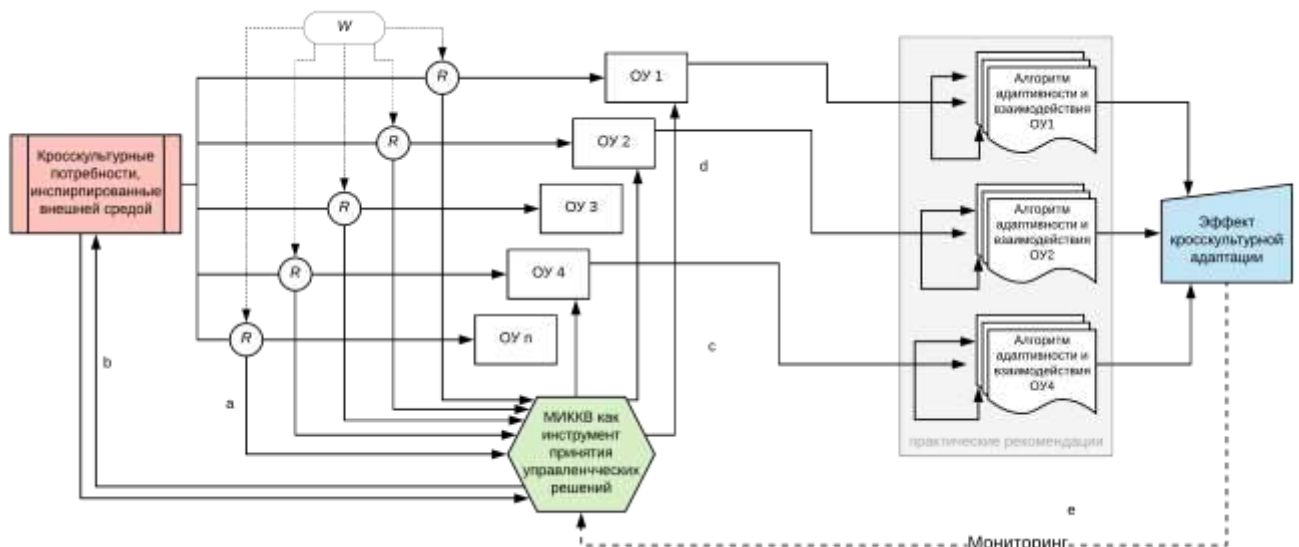


Рисунок 15 - Модель адаптивного управления организацией сферы услуг
 R – управление входными потоками согласно культурным нормам и ценностям

W – возмущающее воздействие- чужеродная культура

ОУ- объект управления

Источник: составлено автором.

Поскольку применение матрицы призвано усилить эффект от проведения кросскультурной адаптации, модель применима лишь в случае, когда выявлена конкретная кросскультурная проблема. Например, при выходе организации сферы услуг на новый рынок, проведении совместных операций с иностранной компанией, или даже в случае возникновения культурных разногласий при общении между членами мультинациональных коллективов или рабочих групп.

Практика показывает, что в случае, когда организация сферы услуг испытывает трудности, связанные с межкультурным общением в целом, проблемы, требующие первоочередного решения, четко выявляются ее руководством. В этот момент исключительно важно запустить процесс кросскультурной адаптации, о чем должен заявить ответственный сотрудник самой организации (руководитель высшего звена, специалист отдела УП, специалист отдела обучения и тренинга), или внешний консультант, приглашенный для проведения процесса кросскультурной адаптации в данной организации сферы услуг.

Как только проблема выявлена и признана таковой руководством организации сферы услуг, куратору проекта необходимо собрать информацию о существующих правилах, стандартах, местном регламенте, которые следует принять во внимание (процесс «а»). Эти ограничения и правила (R) могут быть внешними, вполне осязаемыми и легкоопределимыми, как, например, те правила, которые установлены в законном порядке (иммиграционный и визовый процесс), или те, которые отражены во внутреннем регламенте организации (владение сотрудниками иностранными языками). Они также могут носить неосязаемый характер, как, например, культурные нормы (язык, религиозные взгляды, привычки, связанные с приемом пищи, внешний вид, и т.п.) и ценности (отношения полов, воздействие группы на личность, восприятие иерархии, и т.п.) [26,56,61].

Как показано на рисунке 16, культурные нормы и ценности, представленные ранее, могут относиться как к внешнему, так и к внутреннему типу ограничений,

поскольку культура оказывает воздействие на участников процесса, являющихся одновременно представителями определенного отдела одной организации (внутренние), но при этом гражданами разных стран (внешние).

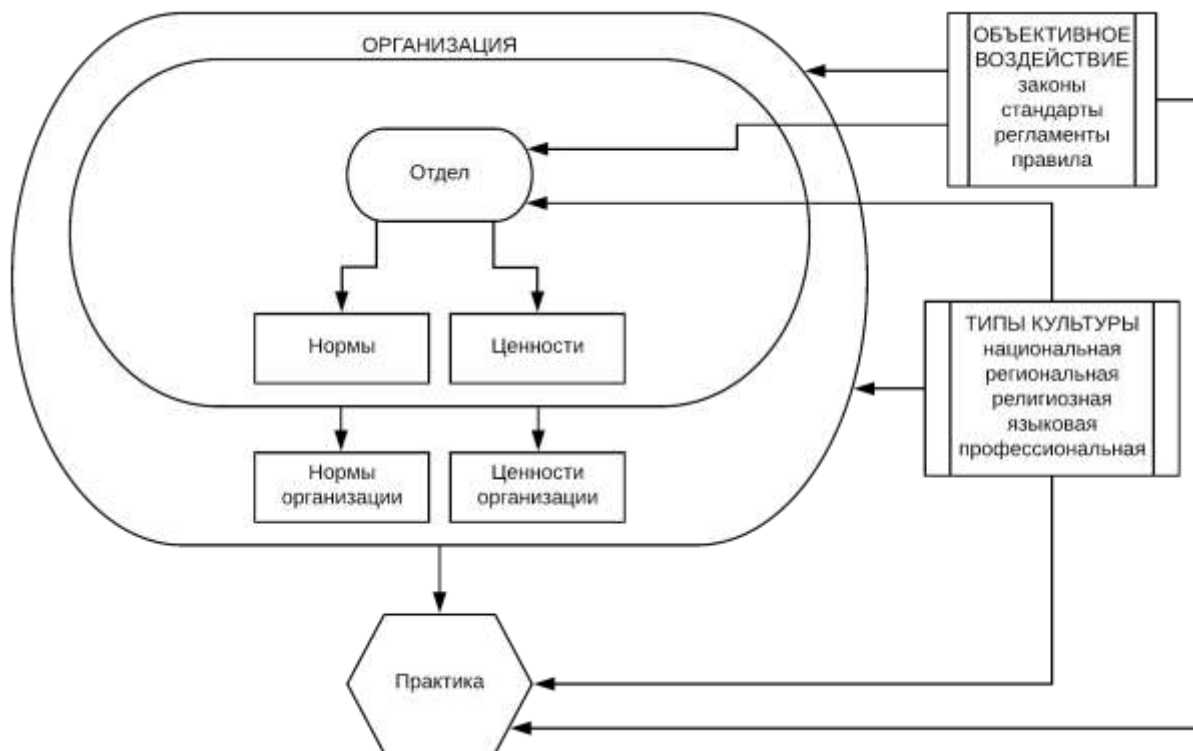


Рисунок 16 - Культурное воздействие на организацию сферы услуг и ее отделы

Источник: составлено автором.

Таким образом, чтобы рекомендовать конкретные перемены в рамках внутренних и внешних границ организации сферы услуг, куратор процесса адаптации должен принимать во внимание все существующие стандарты и регламенты (процесс «а»).

На следующем этапе куратор (агент адаптации) совместно с руководством организации выделяет не более трех отделов (объектов управления), вовлеченных в кросскультурную ситуацию (процесс «b»). Выбор объектов управления осуществляется на основе их участия в конкретном виде деятельности, а решение принимается представителем администрации, курирующим данное направление на основе имеющихся компетенций и опыта [3]. По целому ряду видов деятельности такой выбор можно сделать на основе описанного функционала

отдела, закрепленного в соответствующих регламентах. Данный этап является чрезвычайно важным, поскольку на этой стадии осуществляется необходимая для применения разработанной нами матрицы подготовительная работа. Отобрав ограниченное число отделов, мы способствуем фокусировке метода адаптивного управления, и, соответственно, сокращению затрат. Разумеется, ничто не препятствует руководству и куратору продублировать процесс несколько раз, – столько, сколько раз были выявлены ситуации кросскультурного взаимодействия. При этом последовательность действий каждый раз будет той же самой, а алгоритм адаптивности и взаимодействия как результат применения модели, различным.

На следующем этапе модели представлено непосредственно применение МИККВ. В матрице интегрированы отдел организации и предварительно отобранные культурные измерения. Каждая из 360 возможных комбинаций была предварительно оценена в соответствии с методологией, основанной на обзоре научных публикаций, в которых цитируются культурные измерения, а также на базе анализа более 200 кейсов, иллюстрирующих воздействие культурных измерений на организации сферы услуг.

Разработанная в рамках данного исследования матрица индексов кросскультурного взаимодействия может найти более широкое научное и практическое применение, например, при анализе того, какие именно культурные измерения в наибольшей степени воздействуют на организацию сферы услуг, или какое из ее подразделений с большей вероятностью будет подвержено влиянию культуры. Тем не менее, матрица прежде всего предназначена для повышения уровня культурной адаптации организации сферы услуг, столкнувшейся с реальными кросскультурными трудностями. Поэтому, чтобы достичь максимального эффекта от ее применения, необходимо кастомизировать матрицу в соответствии с характеристиками такой организации. Разработанная нами МИККВ отвечает потребностям адаптации большинства организаций сферы услуг, состоящих из подразделений, типичных для такого рода организаций. Пользователи матрицы могут выбирать показатели со взвешенным или

невзвешенным средним арифметическим в зависимости от глубины научного исследования: более академичный подход подразумевает использование средних взвешенных значений, более практический – без таковых. Результаты, полученные в обоих случаях, не будут существенно различаться.

			Управление персоналом					Стратегия			Маркетинг					Производс		Продажи			
			Среднее	Набор	Обучение	Продвижение/ награждение	Оплата	Оценка деятельности	Интернационализация	Позиционирование и влияние компаний	Лидерство	Внутренний маркетинг	Связи с общественностью	Реклама и другие коммуникации	Управление продуктами и брендом	Ценообразование	Дистрибуция / логистика	НИОКР	Производство	Партнеры	B2C и B2B
Хофстеде	1	Дистанция власти	2,39	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	1	2	1	1	3	3
	2	Избегание неопределенности	1,89	1	1	2	3	3	1	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	1	3
	3	Индивидуализм (Коллективизм)	2,22	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2
	4	Долго/ кратко-срочная ориентация	2,17	2	2	2	1	2	3	1	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	2
Проект GLOBE	5	Уверенность	1,44	3	2	2	1	3	1	1	3	1	0	2	1	0	1	0	0	3	2
	6	Институциональный коллективизм	1,89	1	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	3
	7	Внутригрупповой коллективизм	1,67	1	2	3	2	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1
	8	Гендерное равенство	1,89	2	1	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	0	0	2	2
	9	Гуманная ориентация	1,56	3	2	2	2	1	0	2	3	3	2	2	0	0	0	0	1	3	2
	10	Ориентация на результат	2,33	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	1	2	1	3	3	3	3
Тромпенаарс	11	Универсализм/ партикуляризм	2,33	3	2	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	3	2	3	2
	12	Нейтральность/ эмоциональность	1,56	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	3	2
	13	Специфичность/ диффузность	2,06	1	3	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2
	14	Достигнутый/ приписанный статус	1,83	3	2	3	2	3	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1
Клюкс и Страдбек	15	Концепция пространства	1,22	1	2	0	0	0	1	2	1	1	0	3	0	0	3	2	2	2	2
Холл	16	Полихронность/ монохронность	2,06	1	2	1	0	1	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3
	17	Высокий/ низкий контакт	1,72	2	2	1	0	1	2	2	2	3	3	3	1	0	2	1	1	3	2
Беннетт	18	Модель развития межкультурной связи	2,28	1	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Роттер	19	Точка контроля	1,83	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	1	3	1
Ковей	20	Доверие	1,89	3	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	3	3	1	1	1	3	2
Среднее			2,0	2,0	2,1	1,6	2,0	1,8	2,2	2,6	1,9	1,5	2,3	1,9	1,5	1,5	1,6	1,6	2,7	2,1	2,1

Рисунок 17 - Матрица индексов кросскультурного взаимодействия
(Матрица со средними арифметическими взвешенными представлена в
приложении Ж)

Источник: составлено автором.

На следующем этапе (процесс «с») проводится выделение нескольких ключевых культурных измерений, воздействующих на определенные отделы, столкнувшиеся с кросскультурными трудностями. Куратор на основе матрицы определяет частоту появления (рейтинг) комбинации отдел/культурное измерение, и выбирает наивысший показатель, поскольку он указывает на факт наиболее значительного воздействия культуры на определенный отдел организации сферы услуг. Этот этап является центральным в данном процессе, и

отражает непосредственно суть научной новизны МИККВ, поскольку по его завершении агент адаптации будет располагать полной информацией о том, на каких измерениях в рамках каждого отдела необходимо фокусироваться. Как показано на рис. 18, посредством изначального отбора трех отделов организации, и последующего отбора трех культурных измерений с помощью матрицы, достигается принципиальное сокращение масштабов анализа и практических рекомендаций, что позволяет повысить эффективность процесса культурной адаптации на 99% (рассмотрение 3х позиций из 360 возможных).



Рисунок 18 - Эффективность МИККВ

Источник: составлено автором.

После выделения посредством матрицы измерения с наивысшим рейтингом, куратор (агент адаптации) может предложить конкретные рекомендации и дать конкретные ответы, разработанные в соответствии с потребностями адаптации по каждой первоначально выделенной комбинации отдел/измерение (процесс «d»). Выработанные в результате этого алгоритмы адаптивного управления будут внедряться по-разному, оказывая на организацию воздействие разного рода (посредством изменения стратегии, обучения и тренинга персонала, усовершенствования процесса коммуникации), но неизменно будут высокоэффективными при разрешении кросскультурных трудностей.

На данном этапе проявляется один из элементов научной новизны данного исследования – использование впервые разработанного универсального инструмента для выбора ключевых культурных измерений с целью

формулирования конкретных рекомендаций по кросскультурной адаптации организации сферы услуг.

На конечном этапе предполагается проведение регулярных проверок всего процесса посредством сбора качественных и количественных данных. Подобный мониторинг (процесс «е») будет способствовать настройке и оптимизации системы рейтингования возможных комбинаций отдел/измерение.

Таким образом, матрица индексов кросскультурного взаимодействия не является единичным механизмом, используемым для повышения кросскультурной адаптивности организации сферы услуг, а представляет собой часть системы, которая представлена выше в виде модели адаптивного управления кросскультурными взаимодействиями организации сферы услуг на рисунке 15.

Реализация изменений, в том числе и связанных с кросскультурной адаптивностью, требует согласия людей, которые будут затронуты как в ходе, так и в результате проведения этого процесса. Поэтому необходимо информировать, обучать и убеждать задействованных сотрудников, причем ряд категорий в первую очередь, так как именно их согласие позволит успешно осуществить поставленные задачи.

Подход к изменениям в ходе адаптивного управления должен быть многоканальным и идти сверху вниз.

Стратегия: ключевой элемент подхода — это определение стратегии. Организации сферы услуг, столкнувшиеся с кросскультурными трудностями, должны внести в стратегию компании элементы политики включения и разнообразия. Прежде всего, это означает признание самого существования различий. Как отмечается в части 2.3, формулирование основной миссии компании, отражающей осознание возможности возникновения вопросов, связанных с межкультурным общением, является первым шагом к адаптивному поведению.

Информация и обучение. Преодоление кросскультурных разногласий в организации возможно лишь в случае, если ее сотрудники понимают ситуацию и

готовы придерживаться обозначенной стратегии. Чтобы разъяснить ситуацию и убедить заинтересованный персонал, необходимо запланировать проведение серии обучающих кросскультурных семинаров или тренингов. Для обеспечения их максимальной эффективности необходимо соблюдение следующих условий:

- Опросить как можно большее число сотрудников (например, с помощью анкетирования), чтобы собрать сведения и получить от них отзывы.
- На основе обратной связи выделить отделы, с наибольшей степенью вероятности подверженные культурному воздействию, и провести встречу с руководством с целью разъяснить необходимость разработки информационной поддержки и проведения обучения сотрудников.
- Используя МИККВ, разработать информационную поддержку для персонала, включенного в кросскультурные контакты, обеспечив их необходимыми регламентами, шаблонами документов или другими информационными материалами, помогающими минимизировать личное участие сотрудников в разрешении проблем кросскультурных различий.
- Разработать специальные кросскультурные программы обучения. В каждом случае необходимо фокусировать усилия на тех культурных измерениях, которые были выявлены в результате применения МИККВ. Таким образом, можно провести обучение различных категорий сотрудников, нацеленное на извлечение максимальной выгоды и практического применения политики включения и кросскультурной коммуникации.

Коммуникация: трудности, связанные с культурными различиями, возникающие в организации сферы услуг, касаются всех работников. При этом планировать тренинг для максимального количества персонала одновременно — сложная задача, требующая значительных затрат. Однако информирование сотрудников обо всех вопросах, связанных с культурными различиями, необходимо, поскольку это связано как с эффективностью их деятельности, так и с вопросами доступности информации. Рекомендуемые действия включают

перевод документации на языки, доступные пониманию всех стейкхолдеров (включая документы, размещенные на внутреннем сайте и других информационных системах организации), информирование сотрудников о корпоративных стандартах кросскультурного взаимодействия (вопросы дресс-кода, допустимых приветствий и форм обращения, проведение совещаний, общение по электронной почте, выражение критики и т.п.), обеспечение доступа к справочной информации по кросскультурному общению (касающейся стран происхождения клиентов и коллег).

Оценить и измерить преимущества, полученные за счет проведения кросскультурного анализа непосредственно во время его проведения, достаточно сложно. Тем не менее, экономический эффект по завершении процесса может оказаться существенным, если принять во внимание расходы на внедрение любого кросскультурного проекта.

Протестируем МИККВ, применив ее к организации сферы услуг, осуществляющей свою деятельность в различных культурных средах, с целью доказать ее функциональность и эффективность в случае возникновения реальной кросскультурной ситуации. Кроме того, по результатам кейса представим практические примеры рекомендаций, направленные на решение конкретных кросскультурных трудностей.

3.2 Оценка эффективности использования инструментов кросскультурной адаптивности

Эффективность применения МИККВ определяется влиянием этого механизма управления кросскультурным взаимодействием на качество и результаты работы организации. Для характеристики эффективности механизма управления используются различные показатели, включая длительность цикла принятия решения и качество подготовки управленческих решений,

оперативность принимаемых решений, экономичность системы управления в целом и отдельных подразделений и др. Для организаций в сфере услуг важным критерием качества являются показатели, связанные с сотрудниками. Если услуги оказываются профессионально подготовленным персоналом, обладающим определенными навыками, то процесс набора и подготовки работников, их удержания и обеспечения лояльности – важное условие качественной работы организации. Кросскультурная адаптивность организации, достигаемая в том числе за счет правильного и оперативного определения потребностей персонала в кросскультурных компетенциях, и обеспечение сотрудникам необходимой информационной поддержки и обучения влияет на качество их работы, удовлетворенность и снижает текучесть кадров, а, следовательно, снижает издержки организации на подбор квалифицированных сотрудников и их дополнительное обучение.

Рассмотрим влияние механизма кросскультурной адаптивности через использование МИККВ на примере компании, оказывающей услуги по разработке и установке информационных и коммуникационных систем и технологий. Компания Unicorn Systems — одна из крупнейших в Чехии компаний, реализующая проекты по разработке, установке и обслуживанию информационных систем. Поскольку компания предлагает кастомизированные решения для клиентов в разных отраслях, услуги компании сопровождают клиентов в течение длительного времени, специалисты компании работают в тесном контакте с проектными группами в организациях клиентов. Дополнительной потребительской ценностью компания считает интерактивный подход, позволяющий минимизировать риски на каждом этапе разработки проекта и вносить изменения в систему по требованию клиента и эффективный подход к индивидуальным потребностям каждого клиента.²

Основанная в Праге в 1991 г., компания сначала расширялась в рамках Чехии, открывая офисы в городах Брно, Пльзень, Градец Кралове, затем за рубежом – в Братиславе и Прешове (Словакия), в Арнеме (Нидерланды), в Киеве

²<https://unicorn.com/en/custom-development> (дата обращения: 17.04.2018)

и Тернополе (Украина). Все большее число проектов компании направлено на обслуживание иностранных клиентов, в проекте задействована кросскультурная команда, члены которой работают над решением общей задачи в разных географических точках, например, часть в Прешове, а часть в Киеве.

После двадцати лет функционирования в монокультурной среде такой переход явился серьезным изменением, и через несколько месяцев после введения стратегии интернационализации возникли первые проблемы. Руководство отдела по работе с персоналом совместно с директорами местных подразделений смогли выделить источник проблем, которым оказались культурные различия и связанные с ними затруднения в реализации проектов. Для преодоления возникших осложнений было решено использовать механизм кросскультурной адаптации.

Глубинные интервью с руководителями кадрового подразделения компании, менеджерами проекта и руководителем филиала в Киеве позволили определить три структурных подразделения компании, которым следовало уделить особое внимание с учетом использования механизма МИККВ. Это было управление персоналом, отвечающее за отбор сотрудников, отдел обучения персонала, реализующий программы дополнительной подготовки и повышения квалификации и отдел стратегического планирования, разрабатывающих основные направления интернационализации компании.

Использование МИККВ (Таблица 12) позволило выявить четыре наиболее релевантных для компании культурных измерения:

1. Дистанция власти (значение индекса 3,00).
2. Индивидуализм/Коллективизм (2,3).
3. Универсализм/Партикуляризм (2,3).
4. Шкала Беннетта (2,3).

Таблица 12 - Применение МИККВ компанией Unicorn Systems a.s.

			Среднее	Набор	Обучение	Интернацио нализация
Хофстеде	1	Дистанция власти	3,00	3	3	3
	2	Избегание неопределенности	1,00	1	1	1
	3	Индивидуализм (Коллективизм)	2,33	2	3	2
	4	Долго/ кратко-срочная ориентация	1,33	2	1	1
Проект GLOBE	5	Уверенность	2,00	3	2	1
	6	Институциональный коллективизм	1,67	1	2	2
	7	Внутригрупповой коллективизм	1,33	1	2	1
	8	Гендерное равноправие	1,33	2	1	1
	9	Гуманная ориентация	1,67	3	2	0
	10	Ориентация на результат	2,00	2	2	2
Тромпенаарс	11	Универсализм/ партикуляризм	2,33	3	2	2
	12	Нейтральность/ эмоциональность	2,00	3	2	1
	13	Специфичность/ диффузность	2,00	1	3	2
	14	Достигнутый/ приписанный статус	2,00	3	2	1
Клукхон и Стродтбек	15	Концепция пространства	1,33	1	2	1
Холл	16	Полихронность/ монохронность	2,00	1	2	3
	17	Высокий/ низкий контекст	2,00	2	2	2
Беннетт	18	Модель развития межкультурной сенситивности	2,33	1	3	3
Роттер	19	Точка контроля	1,33	1	1	2
Ковей	20	Доверие	2,00	3	1	2
Среднее				1,95	1,95	1,65

Источник: составлено автором

Матрица индексов доказала свою эффективность уже на данном этапе, поскольку отдел управления персоналом значительно сократил затраты времени на определение проблемной сферы. Не дожидаясь ухудшения ситуации, совместно с автором были оперативно выработаны управленческие решения по результатам диагностики с использованием МИККВ, которые включали три основных направления действий:

1. Информационная поддержка сотрудников

Подготовлены печатные материалы, направленные на повышение кросскультурной компетенции участников проектных групп (страноведческая информация, кейсы и задания);

2. Программа обучения кросскультурным компетенциям

Разработана серия кросскультурных тренингов, направленных на разъяснение различных концепций иерархии (дистанция власти), командной работы (индивидуализм/коллективизм), отношения к правилам и пунктуальности (универсализм), а также принятия иных культур (шкала Беннетта), для проведения в Праге, Киеве и в режиме вебинаров со всеми представительствами компании.

3. Внесение изменений в реализацию стратегии интернационализации

Создана специальная группа из числа сотрудников отдела кадров и специалистов по кросскультурному взаимодействию с целью рассмотреть методы работы компании в комплексе и внести на уровне стратегии принципы культурного разнообразия и принятия других культур (Шкала Беннетта). Увеличен бюджет командировочных расходов для обеспечения регулярных личных встреч между членами кросскультурных проектных групп с целью способствовать более эффективной адаптации (индивидуализм, универсализм, шкала Беннетта).

Инструменты и механизмы кросскультурной адаптации были внедрены в ходе непрекращающейся работы над проектами. При этом продолжался набор новых сотрудников — специалистов в области информационных технологий. Данные по отбору и увольнению сотрудников, представленные отделом

управления персоналом за три года работы киевского филиала обобщены на рисунке 19.

Проведем анализ некоторых элементов, отображенных на рисунке:

Первый скачок показателя оттока кадров (период № 1) можно объяснить необходимой настройкой процессов отбора и приема на работу сотрудников;

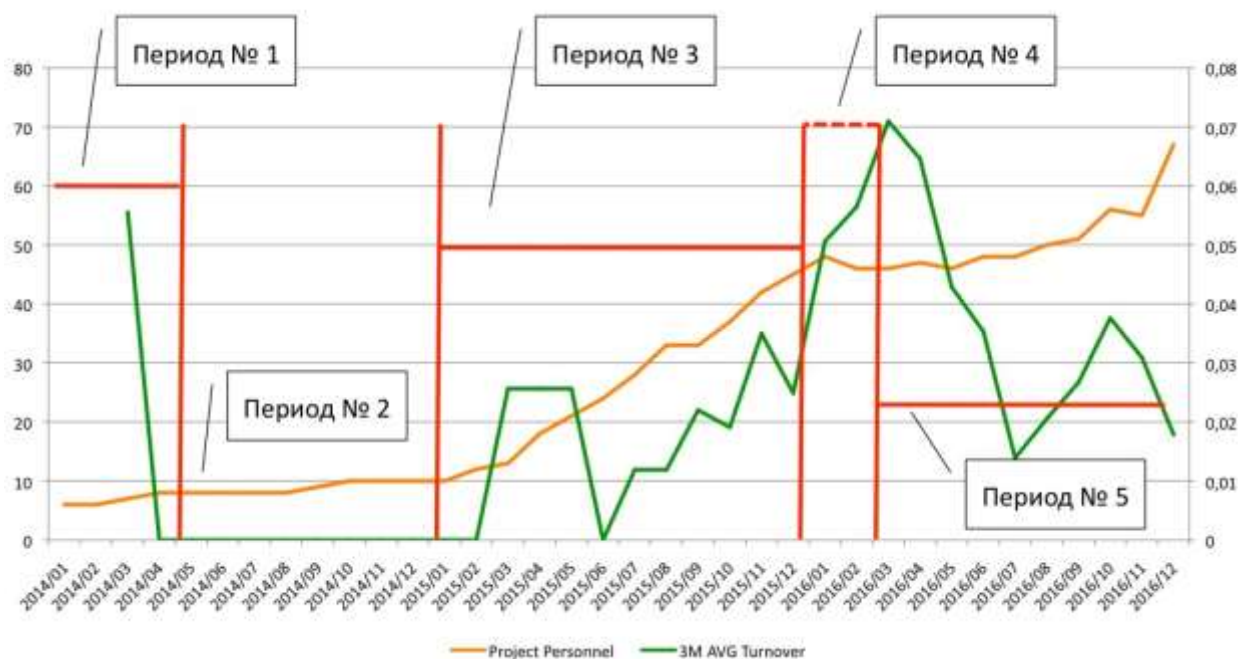


Рисунок 19 - Число работников подразделения, занятых в различных проектах, (левая ось) и текучесть кадров в % (правая ось)

Данные по персоналу и эффект от применения матрицы в Unicorn Systems a.s.

Источник: составлено автором.

Спад, наблюдаемый во время периода № 2, свидетельствует о явном культурном шоке и выяснении причин проблемы головным офисом. Само существование филиала находилось под вопросом. При этом текучести кадров не наблюдалось.

Собранные в течение периода № 3 (второй год деятельности отделения) количественные данные свидетельствуют о наличии заметной корреляции (0,65) между увеличением числа работников и количеством уходов до окончания срока

действия трудового договора до момента применения МИККВ и внедрения процесса кросскультурной адаптации. Данная корреляция иллюстрирует наличие кросскультурных проблем, которые испытывало в тот момент подразделение, и испытывало бы в дальнейшем, если бы не были приняты упомянутые выше меры.

Поскольку применение матрицы и внедрение процесса кросскультурной адаптации проводились в ходе роста текучести кадров, ожидалось, что период адаптации продлится несколько месяцев, а текучесть кадров (по мнению руководства) будет продолжать расти в течение короткого времени. Период №4 на рисунке отображает описанный выше период внедрения и адаптации, а скачок текучести наблюдается в начале третьего года.

В течение периода № 5 наблюдается быстрое и стабильное снижение текучести кадров при рекордно высоком числе сотрудников.

По свидетельству руководителя отдела УП, использование матрицы индексов оказалось чрезвычайно полезным в ключевой момент принятия решения о том, каким направлениям кросскультурного менеджмента следует уделить особое внимание (Приложение И). Поскольку процесс кросскультурной адаптации запускается во время стрессового для организации периода, когда компания терпит убытки, связанные с кризисом, всякий метод, способствующий упрощению принятия решения, приносит прямую выгоду.

С целью упрощения процесса кросскультурной адаптации в организациях сферы услуг был выработан специальный инструмент, получивший название «матрица индексов кросскультурного взаимодействия». Созданная на основе множества экспертных мнений и кейсов, матрица индексов предлагает кураторам, отвечающим за проведение процесса кросскультурной адаптации, эффективный и экономичный способ решения этой задачи. МИККВ представлена в виде таблицы значений, оценивающих степень влияния того или иного культурного измерения на определенное подразделение организации сферы услуг. В матрице отражены взаимосвязи между восемнадцатью отобранными отделами организации и двадцатью признанными культурными измерениями. Применение матрицы индексов позволяет оперативно выделить проблемные кросскультурные

измерения для выбранного отдела, что делает ее эффективным инструментом поддержки при проведении процесса кросскультурной адаптации.

Комплексное рассмотрение процесса кросскультурной адаптации организации сферы услуг привело к составлению алгоритма действий, представленного в виде графической модели, неотъемлемой частью которой является разработанная автором матрица индексов. Алгоритм готов к применению любой организацией сферы услуг.

Далее был протестирован механизм действия МИККВ. Показано применение матрицы на примере реальной ситуации компании сферы услуг, находящейся на стадии интернационализации деятельности. На данном примере выявлена ее эффективность, что подтверждено количественными данными, полученными после применения матрицы и мер, выработанных в соответствии с полученными результатами осуществленного с ее помощью анализа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные организации существуют в условиях постоянного изменения внешней среды: набирающая темпы глобализация ведет к интернационализации бизнеса, интенсификации межкультурного взаимодействия. Этот процесс сопровождается усилением такого внутреннего фактора развития, как сервитизация экономики, то есть трансформацией многих внутренних процедур в акты оказания услуг. Чтобы соответствовать запросам растущей международной клиентуры и оставаться конкурентоспособными, компании вынуждены усовершенствовать стратегию своей деятельности, уделяя все большее внимание сервисной составляющей бизнеса, кастомизируя при этом свои предложения. Новые условия существования оказывают воздействие практически на все типы организаций, но прежде всего, на организации, действующие исключительно в сфере услуг. Это связано с нематериальностью производимых ими продуктов, что, в свою очередь, позволяет им быстрее, чем другим организациям, приспосабливаться ко всякого рода изменениям. Осознав необходимость в модернизации, организации сферы услуг развивают способность к адаптации, нацеленную на повышение эффективности их деятельности в мультикультурной среде, что подразумевает применение инструментов, разработанных в рамках теорий кросскультурного менеджмента.

Кросскультурный менеджмент — это сформировавшееся в последние десятилетия бихевиоральное направление экономической науки со своей историей и общепризнанными моделями. Возникшее в результате слияния ряда гуманитарных наук с экономической теорией, оно исключительно отвечает потребностям исследований, касающихся организаций сферы услуг, обеспечивающих поставку нематериальных продуктов в условиях рынка без границ в начальный период бурного развития глобализации. Вплоть до недавнего времени компании-производители успешно развивались, не придавая значения

вопросам культурного разнообразия. В поисках дополнительных ресурсов, способствующих повышению эффективности и конкурентоспособности, современные организации сферы услуг вынуждены включать в операции процессы по урегулированию кросскультурных разногласий. Поэтому для организаций этого типа разработка адаптивной модели, включающей в себя кросскультурные критерии, является принципиально важной.

На настоящий момент разработано множество моделей, включающих конкретные, количественно измеряемые поведенческие характеристики, которые призваны обслуживать адаптационные процессы. Автором были обобщены и обработаны те модели и концепции управления культурным разнообразием, которые включают в себя релевантные для сферы услуг элементы кросскультурного взаимодействия. Ряд моделей уже находит применение в современном менеджменте, причиной чему является их относительная простота и практичность. Однако, ни одна из существующих моделей не является оптимальной, поскольку все они обладают определенными недостатками. Кроме того, одним из факторов, ограничивающих их применение, является то, что зачастую в различных моделях используются сходные измерения, а это затрудняет саму их оценку и выбор.

Процесс реализации кросскультурной адаптации, по сути, представляет собой практические рекомендации, выстроенные в последовательность, сходную с операционным алгоритмом. Чтобы определить, какую роль в кросскультурной адаптации играют модели, мы изобразили схему этого процесса, что позволило выявить различные подходы к нему в организациях сферы услуг, начиная от жесткого, исключительно регламентированного, и заканчивая гибким, основанным на использовании системы обратной связи. Процесс адаптации таких организаций в различных ситуациях оказания услуг ограничивается теми рамками, которые определяются превалирующим подходом.

Чтобы проиллюстрировать воздействие культурного фактора на деятельность организации сферы услуг, в качестве примера было взято несколько реальных ситуаций-кейсов, в которых задействованы разные типы таких

организации. Процесс кросскультурной адаптации может проводиться с помощью различных разработанных на настоящий момент моделей и культурных измерений, что, как и было продемонстрировано в рамках данного исследования, свидетельствует о несомненной полезности самих кросскультурных концепций. Однако, при этом была выявлена неадекватность использования комплексных моделей при решении конкретных разногласий.

По результатам анализа более двухсот реальных случаев-кейсов (метод ситуационного анализа) был сделан вывод о том, что большинство кросскультурных дилемм, встающих перед организациями сферы услуг, охватывают лишь несколько измерений, и сталкиваются с ней лишь несколько подразделений компании. Автором была проведена оценка степени воздействия основных культурных измерений на каждый отдел организации, что показало, во-первых, значительное превалирование отдельных измерений над другими, а во-вторых, большую подверженность определенных отделов воздействию культурных факторов. Таким образом, было обнаружено, что системное применение стандартных кросскультурных моделей к организациям сферы услуг в целом в случае, когда выделена конкретная кросскультурная проблема, оказывается неоптимальным. При том что некоторые из измерений, составляющих такую модель, будут соответствовать проблеме, большая часть других окажется совершенно бесполезной.

В связи с этим была выявлена потребность в разработке инструмента, призванного оптимизировать адаптивность организаций сферы услуг, без создания еще одной статичной модели. В ходе исследования, на базе анализа экспертных мнений и кейсов, был выработан специальный инструмент для определения степени вовлеченности в кросскультурные взаимодействия различных подразделений организаций сферы услуг. Это матрица индексов кросскультурного взаимодействия (МИККВ), призванная упростить процесс кросскультурной адаптации в организациях сферы услуг, сделать его более экономичным и эффективным. Матрица обеспечивает оценку полезности применения заданного культурного измерения для каждого подразделения такой

организации, позволяя оперативно выделить проблемные кросскультурные измерения для нужного отдела. МИККВ соединяет между собой восемнадцать известных кросскультурных измерений с двадцатью конкретными отделами компании, такими как отделы продаж, стратегии, НИОКР и т.д. Чтобы оптимизировать для организаций сферы услуг процесс применения кросскультурных измерений на базе матрицы индексов, мы представили его в виде алгоритмической модели. Разработанный автором алгоритм адаптации и взаимодействия как часть модели адаптивного управления со встроенной в него матрицей легок в применении и может быть рекомендован для использования кураторам (агентам адаптации) при реализации процесса кросскультурной адаптации в любой организации сферы услуг.

Разработанный метод в течение года проходил апробацию в мультикультурной организации, являющейся типичной компанией, осуществляющей свою деятельность в сфере услуг (услуги в области информационных технологий). Компания столкнулась с проблемой в области кросскультурного взаимодействия, выразившейся в высокой текучести кадров в одном из зарубежных отделений, что повлекло за собой значительные расходы. В сотрудничестве с местным и центральным руководством фирмы была использована МИККВ и применен разработанный автором алгоритм, отражающий процесс кросскультурной адаптации, сфокусированный на конкретных задействованных отделах и воздействующих на них культурных измерениях. Принятые меры всего за несколько месяцев обеспечили значительный положительный эффект, о чем имеется свидетельство руководства компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – М., 2006. – 296 с.
2. Дюметц, Ж. Кросс-культурные компетенции для отдела маркетинга / Ж. Дюметц // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – № 5. – С. 346-357.
3. Дюметц, Ж. Университеты как самообучающиеся организации в кросс-культурном контексте / Ж. Дюметц // Управленческое консультирование. – 2016. – № 5 (89). – С. 173-180.
4. Дюметц, Ж. Культура предпринимательства: источники формирования / Ж. Дюметц, Ю. С. Сизова // Российское предпринимательство. – 2017. – т. 18. – № 3. – С. 247-254.
5. Дюметц, Ж. Кросс-культурная коммуникация / Ж. Дюметц, А. М. Сосновская // Управленческое консультирование. – 2013. – № 8 (58). – С. 83-90.
6. Коноплева, А. А. Актуальные проблемы кросскультурных взаимодействий в контексте осуществления правоохранительной деятельности / А. А. Коноплева // Вестник Казанского юридического института МВД России. – 2016. – № 3 (25). – С. 105-111.
7. Леонтьева, Л. С. Теория менеджмента / Л. С. Леонтьева [и др.]. – М., 2016. – 288 с.
8. Мясоедов, С. П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие / С. П. Мясоедов. – М. : Дело, 2012. – 256 с.
9. Палагина, А. Н. Адаптивность как системная характеристика инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства / А. Н. Палагина // Инженерный вестник Дона. – 2014. – № 28 (1). – С. 3-16.

10. Палагина, А. Н. Методология формирования адаптивной инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства: институциональные аспекты, механизмы и инструменты: диссертация д-ра экон. наук. / А. Н. Палагина. – Ростов н/д.: Изд-во Ростовского государственного экономического ун-та. – 2015. – С. 75-125.
11. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. // – М. : Логос, 2002. – 224 с.
12. Сагинова, О. В. Сервитизация современных сервисных организаций / О. В. Сагинова, Ж. Дюметц // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы XII международной научно-практической конференции под эгидой Евразийской ассоциации университетов. 27-28 апр. 2017 г. – СПб. : Вестник факультета управления СПбГЭУ, 2017. – № 1-1. – С. 312-315.
13. Сагинова, О. В. Кросс-культурный маркетинг: учеб. пособие / О. В. Сагинова, И. И. Скоробогатых, Ж. Дюметц. – М. : Инфра-М, 2011. – 272 с.
14. Симонова, Л. М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве / Л. М. Симонова, Л. Е. Стровский. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 190 с.
15. Скоробогатых, И. И. Маркетинг культурно-обусловленных товаров: концепция, определения, классификация / И. И. Скоробогатых, Ж. Б. Мусатова, В. А. Кадерова // Практический маркетинг. – 2012. – № 11. – С. 23-27.
16. Солнцев, М. А. Оценка рыночной привлекательности воздушной линии авиакомпании / М. А. Солнцев, И. Д. Гребенникова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. – № 3 (93). – С. 228-241.
17. Стрекалова, Н. Д. Методология «case study» в исследованиях и менеджмент образовании: проблемы и перспективы использования / Н. Д. Стрекалова // Современные исследования в менеджменте: проблемы и перспективы: сборник научных трудов / отв. ред. И. В. Андреева. – СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. – С. 188-200.

18. Тромпенаарс, Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер. – Минск : Попурри, 2005. – 528 с.
19. Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective / Найджел Холден. – М. : Юнити-Дана, 2005. – 384 с.
20. Шихирев, П. Н. Введение в российскую деловую культуру / П. Н. Шихирев. – М. : Инфра-М, 2000. – 208 с.
21. Штычно, Д. А. Роль вуза в формировании концепции устойчивого менеджмента через управление социальным и культурным разнообразием / Д. А. Штычно, Ж. Б. Мусатова // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2013. – № 7. – С. 21-37.
22. Эпштейн, М. З. Культура в сравнительном менеджменте / С. Э. Пивоваров, М. З. Эпштейн [и др.] // Сравнительный менеджмент: учебник. – СПб., 2008. – С. 28-69.
23. Adler, N. International Dimensions of Organizational Behaviour / N. Adler. – South-Western College Pub., 2007. – 416 с.
24. Baines, T. Made to Serve: How Manufacturers Can Compete Through Servitization and Product Service Systems // T. Baines, H. Lightfoot. – John Wiley & Sons, 2013. – 273 с.
25. Benedict, R. Patterns of Culture / R. Benedict. – Houghton Mifflin Harcourt, 1934. – 290 с.
26. Benedict, R. The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture / R. Benedict. – Houghton Mifflin Harcourt, 1946. – 336 с.
27. Bennett, M. J. A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity / M. J. Bennett // International Journal of Intercultural Relations. – 1986. – т. 10. - вып. 2. – С. 179-196.
28. Bennett, M. J. Intercultural Communication: A Current Perspective / M. J. Bennett // Basic Concepts of Intercultural Communication: selected readings. – Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1998. – С. 3-17.

29. Bennett, M. J. Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles, and Practices / M. J. Bennett. – UK : Hachette, 2013. – 352 c.
30. Bennett, M. J. Milton Bennett talks about the DMIS / M. J. Bennett // SIETAR Europa Journal. – 2011. – № 3. – C. 2-10.
31. Berry, L. Relationship marketing / L. Berry// Emerging Perspectives on Services Marketing. – American Marketing Association, 1983. – C. 25-28.
32. Boas, F. Race, language, and culture / F. Boas. – University of Chicago Press, 1940. – 647 c.
33. Boitllehner, I. Cultural Background Knowledge and Self-Reflection – Is This Enough to Avoid Cross-cultural Conflicts? / I. Boitllehner, H. Hofstadler // Understanding Conflicts: Cross-Cultural Perspectives. – Aarhus, Denmark, 2008.
34. Bond, M. H. Reclaiming the Individual from Hofstede's Ecological Analysis: A 20-Year Odyssey: Comment on Oyserman et al. / M. H. Bond // Psychological Bulletin. – 2002. – № 128 (1). – C. 73-77.
35. Brax, S. A Manufacturer Becoming Service Provider: Challenges and a Paradox. / S. Brax // Managing Service Quality. – 2005. – № 15 (2). – C. 142-155.
36. Brax, S. K. Developing Integrated Solution Offerings for Remote Diagnostics: A Comparative Case Study of Two Manufacturers / S. Brax, K. Jonsson // International Journal of Operations & Production Management. – 2009. – Т. 29. – № 5. – C. 539-560.
37. Brewer, P. On the Misuse of National Cultural Dimensions / P. Brewer, S. Venaik // International Marketing Review. – 2012. – Т. 29. – № 6. – C. 673-683.
38. Burch, R. Royce, Boolean Rings, and the T-Relation / R. Burch // Transactions of the Charles S. Peirce Society. – 2010. – № 46 (2). – C. 221-241.
39. Caesar, J. Guerre des Gaules: commentaires. / J. Caesar, C. Louandre, Charpentier, 1868. – 476 c.
40. Ceschin, F. Sustainable Product-Service Systems: Between Strategic Design and Transition Studies / F. Ceschin. – Springer International Publishing, 2014. – 122 c.

41. Chang, Y. Does Service Recovery Affect Satisfaction and Customer Loyalty? An Empirical Study of Airline Services / Y. Chang, Y. Chang // *Journal of Air Transport Management*. – 2010. – № 16 (6). – С. 340-342.
42. Chui, A. National Culture and Life Insurance Consumption / A. Chui, C. Kwok // *Journal of International Business Studies*. – 2008. – № 39. – С. 88-101.
43. Copans, J. Introduction à l'ethnologie et à l'anthropologie: Domaines et approches / J. Copans. – Armand Colin, 2010. – 128 с.
44. Covey, S. M. The speed of trust: The one thing that changes everything / S. M. Covey. – Simon and Schuster, 2006. – 354 с.
45. Cox, T. H. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness / T. H. Cox, S. Blake // *The Executive*. – 1991. – С. 45-56.
46. Crotti, R. The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015: T&T as a Resilient Contribution to National Development / R. Crotti, T. Misrahi // *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. – 2015. – С. 13-38.
47. Crozet, M. Vers une industrie moins... industrielle? / M. Crozet, E. Milet // *La Lettre du CEPII*. – 2014. – № 441. – С. 1-4.
48. De Mooij, Marieke. On the Misuse and Misinterpretation of Dimensions of National Culture / M. De Mooij // *International Marketing Review*. – 2013. – т. 30, - вып. 3. – С. 253 – 261.
49. de Saussure, F. Writings in General Linguistics / F. de Saussure. – Oxford University Press, 2006. – 336 с.
50. de Secondat Montesquieu, C. L. Lettres persanes / C. L. de Secondat Montesquieu. – т. 4. – Arkstée [and] Merkus, 1764. – 460 с.
51. De Tocqueville, A. De la démocratie en Amérique / A. De Tocqueville – т. 1. – Societe belge de librairie, 1840. – 279 с.
52. Den Hartog, D. N. Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? / D. N. Den Hartog [и др.]. – *The Leadership Quarterly*. – 1999. – № 10 (2). – С. 219-256.

53. Denison, D. Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy / D. Denison [и др.]. – San Francisco: Jossey-Bass, 2012. – 256 с.
54. Dorfman, P. W. Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede revisited / P. W. Dorfman, J. P. Howell // *Advances in International Comparative Management*. – 1988. – № 3. – С. 127-150.
55. Dumetz, J. Road Behavior and Culture: A Statistical Review / J. Dumetz // *Business Perspectives and Research*. – Индия, 2016. – № 4. – С. 111-117.
56. Dumetz, J. Correlation between Airlines' Use of Foreign Languages and Their Country of Origin's Acceptance of Foreigners / J. Dumetz, R. Wehner // *FHWS Science Journal*. – Германия, 2014. – № 10. – С. 120-127.
57. Dumetz, J. Challenging the Masculinity Index: Hypothesis and Empirical Findings / J. Dumetz, J. Cadil // *The 10th International Days of Statistics and Economics: Материалы международной конференции*. – Прага, 2016. – С. 294-304.
58. Dumetz, J. Challenging the Masculinity Index: The End of a Cross-Cultural Myth / J. Dumetz, J. Cadil // *International Journal of Social Sciences*. – т. 7. – № 1. – Прага, 2018. – С. 49-68.
59. Dumetz, J. The Czech and Slovak Republics: A Cross-Cultural Comparison / J. Dumetz, E. Gáboríková // *Marketing Science and Inspirations*. – Братислава, 2016. – № 11. – С. 2-13.
60. Dumetz, J. Cross-cultural management textbook: Lessons from the world leading experts in cross-cultural management / J. Dumetz [и др.]; под общ. ред. Ж. Дюметца. – США: CreateSpace, 2012. – 388 с.
61. Dumetz, J. The European Influence on Cross-Cultural Models: A Historical Survey / J. Dumetz, A. Vishniakova, A. Sosnovskaya // *Человеческий капитал и профессиональное образование*. – 2014. – № 2. – С. 92-99.
62. Durkheim, E. *Les règles de la méthode sociologique* / E. Durkheim. – Editions Flammarion, 2010. – 336 с.
63. Easterby-Smith, M. How Culture-Sensitive Is HRM? A Comparative Analysis of Practice in Chinese and UK Companies / M. Easterby-Smith, D. Malina,

L. Yuan // International Journal of Human Resource Management. – 1995. – № 6 (1). – С. 31-59.

64. Easton, G. Critical Realism in Case Study Research / G. Easton // Industrial Marketing Management. – 2010. – № 39. – С. 118-128.

65. Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research / K. M. Eisenhardt // Academy of Management Review. – 1989. – № 14 (4). – С. 532-50.

66. Eisenhardt, K. M. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic / K. M. Eisenhardt // Academy of Management review. – 1991. – № 16 (3). – С. 620-627.

67. Fayol, H. Administration industrielle et Générale / H. Fayol. – Dunod, 1917. – 174 с.

68. Fischer, M. A Surprising Map of the Countries That Are Most and Least Welcoming to Foreigners / M. Fischer // The Washington Post. – 2013. – 21 марта. – С. 6.

69. Friedman, T. L. The world is flat: A Brief History of the Twenty-First Century / T. L. Friedman. – Macmillan, 2007. – 660 с.

70. Garvin, D. A. Building a learning organization / D. A. Garvin // Harvard Business Review. – 1993. – № 71 (4). – С. 78-91.

71. Gebauer, H. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies / H. Gebauer, E. Fleisch, T. Friedli // European Management Journal. – 2005. – № 23 (1). – С. 14-26.

72. Gefen, D. Consumer Trust in B2C e-Commerce and the Importance of Social Presence: Experiments in e-Products and e-Services / D. Gefen, D. W. Straub // Omega. – 2004. – № 32 (6). – С. 407- 424.

73. Gell-Mann, M. Complex Adaptive Systems: The Evolution of Human Languages / edited by M. Gell-Mann and J. A. Hawkins // Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity. – Том X. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. – 366 с.

74. Gerhart, B. National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence / B. Gerhart, M. Fang // International Journal of Human Resource Management. – 2005. – 16 июня. – С. 971-986.

75. Ghemawat, P. World 3.0 / P. Ghemawat // Harvard Business Review Press. – 2011. – 400 с.
76. Goldman, I. Report of the U.S. National Museum for 1895 / I. Goldman, H. M. MacDonald // In Social Science Quarterly: University of Texas Press. – 1976. – № 57 (1). – С. 221-223.
77. Hall, E. T. The Silent Language / E. T. Hall. – Anchor Books, 1954. – 209 с.
78. Hall, E. T. The Hidden Dimension / E. T. Hall. – Anchor Books, 1966. – 217 с.
79. Hall, E. T. Beyond Culture / E. T. Hall. – Anchor Books, 1977. – 298 с.
80. Hammer, M. R. Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory / M. R. Hammer, M. J. Bennett, R. Wiseman // International Journal of Intercultural Relations. – 2003. – № 27 (4). – С. 421-443.
81. Hampden-Turner, C. Response the Geert Hofstede / C. Hampden-Turner, F. Trompenaars // International Journal of Intercultural Relations. – 1997. – т. 21. – № 1. – С. 149-159.
82. Hawthorne Mayo, E. Hawthorne and the Western Electric Company / E. Mayo // Public Administration: Concepts and Cases. – 1949. – С. 149-158.
83. Hickson, D. J. The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison / D. J. Hickson, C. R. Hinings, J. P. Schwitter // Sociology. – 1974. – № 8 (1). – С. 59-80.
84. Hjerland, B. Fundamentals of Knowledge Organization / B. Hjerland // Ergon. – 2003. – т. 30. – № 2. – С. 87-111.
85. Hofstede, G. The Archimedes Effect / G. Hofstede // Working at the Interface of Cultures: Eighteen Lives in Social Science. – 1997. – С. 47-61.
86. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values / G. Hofstede. – Beverly Hills, CA: Sage Publ., 1980. – 327 с.
87. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (издание исправленное и дополненное) / G. Hofstede. – Beverly Hills, CA: Sage Publ., 1984. – 327 с.

88. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival / G. Hofstede. – HarperCollins Publ., 1991. – 279 с.
89. Hofstede, G. Cultural Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations / G. Hofstede. – Beverly Hills, CA: Sage Publ., 2001. – 596 с.
90. Holland J. H. Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity / J. H. Holland // Readings (MA): Addison-Wesley Publishing Company, 1995. – 185 с.
91. House, R. J. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies / R. J. House [и др.]. – Sage Publ., 2004. – 848 с.
92. Jones, M. Hofstede – Culturally Questionable? / M. Jones // Oxford Business & Economics Conference. – UK: Oxford, 2007. – 24-26 июня. – С. 1-9.
93. Judge T. A. Do Nice Guys – and Gals – Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income / T. A. Judge, B. A. Livingston, C. Hurst // Journal of Personality and Social Psychology. – 2011. – С. 1-18.
94. Kaplan, R. S. The Strategy-Focused Organization / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Strategy and Leadership. – 2001. – № 29 (3). – С. 41-42.
95. Kinnunen, R. E. Servitization of Manufacturing Companies: Framework for Analyzing Servitization Capabilities / R. E. Kinnunen // Master Thesis. – Aalto University School of Economics, 2011.
96. Kinnunen, R. E. Identifying Servitization Capabilities of Manufacturers: A Conceptual Model / R. E. Kinnunen, T. Turunen // Journal of Applied Management and Entrepreneurship. – 2012. – № 17 (3). – С. 55.
97. Kluckhohn, F. Variations in Value Orientations / F. Kluckhohn, F. Strodtbeck. – Evanston, IL: Row, Peterson, 1961. – 437 с.
98. Kock Jr., N. Learning and Improvement in Knowledge Organizations: A Critical Analysis of Four Contemporary Myths / N. Kock Jr., R. McQueen, M. Baker // The Learning Organization. – 1996. – № 3:1. – С. 31-41.

99. Kommerskollegium. Everybody is in Services: The Impact of Servicification in Manufacturing on Trade and Trade Policy. – Stockholm: National Board of Trade, 2012. – 40 c.
100. Kotler, P. Marketing management 15/e. / P. Kotler, K. L. Keller, F. Ancarani. – Pearson, 2015. – 832 c.
101. Larsson, R. Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization / R. Larsson, S. Finkelstein // Organization Science. – 1999. – № 10 (1). – C. 1-26.
102. Lawrence, P. R. Differentiation and Integration in Complex Organizations / P. R. Lawrence, J. W. Lorsch // Administrative science quarterly. – 1967. – C. 1-47.
103. Lévi-Strauss, C. Tristes tropiques / C. Lévi-Strauss. – Plon, 2012. – 504 c.
104. Lévi-Strauss, C. Race et histoire / C. Lévi-Strauss, J. Pouillon, O. de Claude Levi-Strauss. – Denoël, 1987. – 127 c.
105. Levitt, T. Production-Line Approach to Service / T. Levitt. – Harvard Business Review. – 1972. – № 5 (50). – C. 41-52.
106. Lewis, R. When cultures collide / R. Lewis. – Nicholas Brealey Publishing, 1999. – 462 c.
107. Lorenz, K. The Evolution of Behaviour / K. Lorenz // Scientific American Journal. – 1958. – вып. 199 (6). – C. 67-78.
108. Lovelock, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights / C. H. Lovelock // The Journal of Marketing. – 1983. – C. 9-20.
109. Marshall, P. Cultural Diversity in our Schools / P. Marshall. – Belmont: Thomson Learning, 2002. – 370 c.
110. Mastrogiacomo, L. Service Recycling and Ecosystems: An Intriguing Similarity / L. Mastrogiacomo, F. Barravecchia, F. Franceschini // International Journal of Quality and Service Sciences. – 2016. – № 8 (4). – C. 555-562.
111. McSweeney, B. Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis / B. McSweeney // Human Relations. – 2002. – № 55. – C. 89-118.

112. McSweeney, B. The Essentials of Scholarship: A Reply to Geert Hofstede / B. McSweeney // Human Relations. – 2002. – № 55 (II). – С. 1363-1372.
113. McSweeney, B. Claiming Too Much, Delivering Too Little: Testing Some of Hofstede's Generalisations / B. McSweeney, D. Brown, S. Iliopoulou // The Irish Journal of Management. – 2016. – № 35 (1). – С. 34-57.
114. Mead M. Sex and Temperament in Three Primitive Societies / M. Mead. – London, Routledge & Kegan Paul, 1977. – 288 c.
115. Mead, M. Male and Female: A Study of the Sexes in a Changing World / M. Mead. – England : HarperCollins, 2001. – 496 c.
116. Michels, R. Political Parties, A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy / R. Michels. – Free Press, 1968. – 379 c.
117. Mills, J. Toward a Framework to Assist Servitization Strategy Implementation / J. Mills, E. Neaga, G. Parry // In Proceedings of the POMS 19th Annual Conference. – Production and Operation Management Society, 2008.
118. Mills, J. Enterprise Imaging: Representing Complex Multi-Organizational Service Enterprises / J. Mills, V. C. Purchase, G. Parry // International Journal of Operations & Production Management. – 2013. – № 33 (2). – С. 159-180.
119. Neely, A. Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing / A. Neely // Operations Management Research. – 2008. – № 1 (2). – С. 103-118.
120. Norhayati, Z. The Effects of Cross- cultural Training on the Acculturation Process of the Global Workforce / Z. Norhayati // International Journal of Manpower. – 2000. – т. 21. – вып. 6. – С. 492-510.
121. Oliva, R. Managing the Transition from Products to Services / R. Oliva, R. Kallenberg // International Journal of Service Industry Management. – 2003. – № 14 (2). – С. 160-172.
122. Parsons, T. The Social System / T. Parsons. – Routledge, 2013. – 636 c.
123. Pinnington, A. Introduction to human resource management / A. Pinnington, T. Edwards. – Oxford: Oxford University Press, 2000. – 305 c.

124. Porter, M.E. What is Strategy / M. E. Porter. – Harvard Business Review, 1996. – ноя.-дек. – С. 61-78.
125. Poudel-Tandukar K. Risk Perception, Road Behaviour, and Pedestrian Injury Among Adolescent Students in Katmandu / K. Poudel-Tandukar, S. Nakahara, M. Ichikawa. – Nepal. Inj Prev., 2007. – Aug. 13 (4). –С. 258-263.
126. Putz, L. Maximizing Business Results with the Strategic Performance Framework: The Cultural Orientations Guide, Sixth Edition / L. Putz, K. Walch, J. Schmitz. – TMC, 2014. – 158 с.
127. Reshaw, S. Changing Driving Behaviour: A Cultural Approach / S. Reshaw // Australian Journal of Social Issues. – 2001. – № 36.4. – С. 315-331.
128. Rotter, J. B. Generalized Expectancies of Internal Versus External Control of Reinforcements / J. B. Rotter // Psychological Monographs. – 1966. – т. 80. – № 1. – С. 1-28.
129. Ryals, L. Sales Implications of Servitization: The Implications of the Servitization Trend for Selling / L. Ryals, N. Rackham // White Paper. – Cranfield School of Management, 2012.
130. Sackett, P. Which Personality Attributes Are Most Important in the Workplace? / P. Sackett, P. Walmsley // Perspectives on Psychological Science. – 2014. – № 9. – С. 538-551.
131. Sapir, E. Language, An Introduction to the Study of Speech / E. Sapir. – Cambridge University Press, 2014. – 258 с.
132. Sayer I. A. Pedestrian Accidents and Road Safety Education in Selected Developing Countries / I. A. Sayer, C. J. Palmer // 3rd African Road Safety Congress. 14-17 апреля. – Pretoria, 1997.
133. Schein, E. H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies / E. H. Schein // Administrative science quarterly. – 1996. – С. 229-240.
134. Schmitz, J. Cultural Orientations Guide / J. Schmitz. – Princeton Training Press, 2006. – 183 с.
135. Schutz, A. The phenomenology of the social world / A. Schutz. – Northwestern University Press, 1967. – 255 с.

136. Schwartz, S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work / S. H. Schwartz // *Applied Psychology*. – 1999. – № 48 (1). – С. 23-47.
137. Senge, P. M. The Leader's New Work: Building Learning Organizations / P. M. Senge // *Sloan Management Review*. – 1990. – № 32 (1). – С. 7-23.
138. Slack, N. The Changing Nature of Operations Flexibility / N. Slack // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2005. – № 25 (12). – С. 1201-1210.
139. Smith, P. B. National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations / P. B. Smith, S. Dugan, F. Trompenaars // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. – 1996. – № 27. – С. 231–264.
140. Soares, A. M. Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies / A. M. Soares, M. Farhangmehr, A. Shoham // *Journal of Business Research*. – 2007. – т. 60. – № 3. – С. 277-284.
141. Søndergaard, M. Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications / M. Søndergaard // *Organization Studies*. – 1994. – № 15 (3). – С. 447.
142. Spiteri, D. How Can Colleges/Universities Promote Multicultural Education Effectively? / D. Spiteri // *Multiculturalism, Higher Education and Intercultural Communication*. – UK: Palgrave Macmillan, 2017. – С. 5-46.
143. Sydow, J. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box / J. Sydow, G. Schreyögg, J. Koch // *Academy of Management*. – 2009. – Review 34 (4). – С. 689-709.
144. Taylor, F. The Principles of Scientific Management / F. Taylor. – Harper & Brothers, 2016. – 88 с.
145. Teece, D. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – № 18 (7). – С. 509-533.
146. Triandis, H. C. Individualism and Collectivism: Cross-cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships / H. C. Triandis [и др.] // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1988. – т. 54 (2). – С. 323-338.

147. Trompenaars, F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business / F. Trompenaars. – Chicago, IL : Irwin Professional Publishing, 1993. – 192 с.
148. Trompenaars, F. Managing people across cultures / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. – Chichester : Capstone, 2004. – 376 с.
149. Trompenaars, F. A New Framework for Managing Change Across Cultures / F. Trompenaars, P. Woolliams // Journal of Change Management. – 2002. – № 3 (4). – С. 361-375.
150. Trompenaars, F. Business Across Cultures / F. Trompenaars, P. Woolliams. – Chichester : Capstone, 2004. – 362 с.
151. Vandermerwe, S. Servitization of Business: Adding Value by Adding Services / S. Vandermerwe, J. Rada // European Management Journal. – 1988. – № 6 (4). – С. 314-324.
152. Veblen, T. The Theory of the Leisure Class / T. Veblen. – Cosimo, Inc., 2007. – 256 с.
153. Walker, D. M. Doing Business Internationally / D. M. Walker, T. Walker, J. Schmitz. – McGraw-Hill, 2002. – 330 с.
154. Weber, M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism / M. Weber. – Dover Publications. – 2003. – 292 с.
155. Woodside, A. Case Study Research: Theory, Methods and Practice / A. Woodside. – Emerald Group Publishing Ltd., 2010. – 440 с.
156. World Health Organization / Global Status Report on Road Safety 2013: Supporting a Decade of Action. – Luxembourg: WHO press, 2013.
157. Yin, R. K. Case Study Research: Designs and Methods / R. K. Yin. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2009. – 312 с.
158. Ригби, Д. Новый рецепт инноваций: модель agile. / Д. Ригби, Д. Сазерленд, Х. Такеучи. – 2016. – [Электронный ресурс]. – HBR Russia. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a17966/> (дата обращения: 17.04.2018).

159. EOS Gallup Europe: Aggressive Behaviour Is a Global Issue, 2003. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gallupEurope.com (дата обращения: 17.04.2018).
160. Ghemawat, P. Harvard Business Review, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://blogs.hbr.org/cs/2011/05/globalization_in_the_world_we.html (дата обращения: 05.02.2018).
161. International Air Transport Association (IATA). [Электронный ресурс]. Press release № 50, Dec. 2012. – Режим доступа: <http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2012-12-06-01.aspx> (дата обращения: 17.04.2018).
162. Song, S. Multiculturalism / S. Song // The Stanford Encyclopedia of Philosophy. – [Электронный ресурс]. – Edward N. Zalta, 2017. – Режим доступа: <https://plato.stanford.edu/entries/multiculturalism/> (дата обращения: 17.04.2018).
163. UNESCO Report on International Students Flow [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-student-flow-viz.aspx#sthash.sM6lS3oo.dpuf> (дата обращения: 17.04.2018).
164. World Economic Forum: The Travel & Tourism Competitiveness Report. – 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf (дата обращения: 17.04.2018).
165. Zucker, D. M. How to Do Case Study Research / College of Nursing Faculty Publication Series 2. / D. M. Zucker. – 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://scholarworks.umass.edu/nursing_faculty_pubs/2 (дата обращения: 17.04.2018).

Приложение А
(обязательное)
Анкета для экспертов

Cross-cultural issues in Learning Organizations

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRI7ahkekKWpJpf...>[Edit this form](#)

Cross-cultural issues in Learning Organizations

As part of the final version of my dissertation, I would need your opinion about the cultural awareness of your University.

Thank you for answering those short questions!

Jerome

***Required**

Before we forget, please write your name! :) *

Culture and mission statement *

Is the mission statement of your University mentioning cultural diversity?

- ☐ Yes, of course
- ☐ I don't think so
- ☐ We have no mission statement, I'm afraid.
- ☐ Other:

International recruitment *

Do you have a specific department dealing with international recruitment and advertising?

- ☐ Yes, we have a whole team in charge of it.
- ☐ Yes, but only one person is in charge of it.
- ☐ Well, when needed, we ask some colleagues to participate to some fairs and help for recruitment.
- ☐ No, not really. We have a recruitment team, but they do take care of promotion.
- ☐ Other:

Your University Website *

How much is your University website international?

- ☐ Very international: There is actually more information on the English site, than on the local

language site.

- ☐ Balanced: Our English site has exactly the same information as our local language site.
- ☐ So-so: We do have a resourceful English site but honestly, it is not as complete and up-to-date as the local language site.
- ☐ Not much: If you want to know details about our programs, you'd better check the local site. Our English site is quite superficial.
- ☐ We do not have an English site.
- ☐ We do not have a local language site, only English.
- ☐ Other:

Cross-cultural training *

Do you run cross-cultural training sessions in your University?

	Yes	No	We're planning it	It's complicated, see comment box below
For outgoing students, before their exchange	☐	☐	☐	☐
For incoming exchange students, upon arrival	☐	☐	☐	☐
For staff members dealing with international students	☐	☐	☐	☐
For teachers lecturing international students	☐	☐	☐	☐
For any staff of the University wishing to	☐	☐	☐	☐

Comment box for Cultural training questions:

English proficiency of the organization *

How do you assess the foreign language proficiency of your teachers and staff?

	Yes	No	Yes and No, see comment box below	I Don't know
All personnel must provide an language certificate, from an independent	☐	☐	☐	☐

	Yes	No	Yes and No, see comment box below	I Don't know
organization.				
We run our own language test, during recruitment.	☐	☐	☐	☐
All of our teachers speak English.	☐	☐	☐	☐
A majority of our teachers speaks English.	☐	☐	☐	☐
All of our administrative staff speak English.	☐	☐	☐	☐
A majority of our administrative staff speaks English.	☐	☐	☐	☐
We are providing foreign language lessons to any of our staff/teachers willing to.	☐	☐	☐	☐
We have a lot of foreign administrative staff (more than 1/3).	☐	☐	☐	☐
We have a lot of foreign teachers (more than 1/3).	☐	☐	☐	☐

Comment box for English proficiency questions:

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

		countries	Culture and mission statement	Cross-cultural training [For outgoing students, before their exchange]	Cross-cultural training [For incoming exchange students, upon arrival]	Cross-cultural training [For staff members dealing with international students]	Cross-cultural training [For teachers' international students]	Cross-cultural training [For any staff of the University wishing to]	Your University Website	English proficiency of the organization [All personnel must provide an language certificate, from an independent organization.]
Before we forget, please write your name! :)		Russia	I don't think so	No	Yes	No	No	Yes, we have a whole lot of people who want to know more about us.	Not much; if you want to know more, go to our website.	No
1 Olga Saginova		Germany	Yes, of course	We're planning it	Yes	Yes	No	Yes, we have a whole lot of people who want to know more about us.	We do have a resou No	No
2 Dr. Rainer Wehnert		Belgium	I don't think so	Yes	Yes	No	No	Well, when needed,	So-so: We do have a resou No	No
3 Françoise De Waele		Finland	Yes, of course	Yes	Yes	We're planning it	We're planning it	Yes, we have a whole lot of people who want to know more about us.	Balanced: Our English site No	No
4 Conrad Lyanuu		Russia	I don't think so	No	Yes	No	No	Well, when needed,	Balanced: Our English site No	No
5 Konstantin Krotov (on behalf of the entire team)		Japan	Yes, of course	Yes	No	No	No	Yes, we have a whole lot of people who want to know more about us.	We do have a resou No	No
6 Ken Shimoda		Czech	Yes, of course	Yes	Yes	No	No	Yes, we have a whole lot of people who want to know more about us.	Balanced: Our English site No	No
7 Lucimila Sierbova		Russia	Yes, of course	It's complicated, see below	Yes	Yes	Yes	Yes, we have a whole lot of people who want to know more about us.	Balanced: Our English site No	No
8 Anna St-Pete		Thailand	Yes, of course	We're planning it	No	Yes	Yes	Well, when needed,	So-so: We do have a resou No	No
9 Cumporn Suwannachit		France	Yes, of course	Yes	No	No	No	Yes, but only one person speaks French.	So-so: We do have a resou No	No
10 Yves Marniesse		UK	Yes, of course	Yes	No	No	No	Yes, we have a whole lot of people who want to know more about us.	Very international: There is no barrier to learning English.	Yes
11 Nathalie Ormrod										
			English proficiency of the organization [We run our own language test during recruitment.]	English proficiency of the organization [All of our teachers speak English.]	English proficiency of the organization [A majority of our teachers speak English.]	English proficiency of the organization [Row 5]	English proficiency of the organization [All of our administrative staff speak English.]	English proficiency of the organization [We are providing foreign language lessons to any of our staff/teachers willing to.]	English proficiency of the organization [We have a lot of foreign administrative staff (more than 1/3).]	English proficiency of the organization [We have a lot of foreign teachers (more than 1/3).]
1 Olga Saginova		Russia	No	No	No	No	No	Yes	No	No
2 Dr. Rainer Wehnert		Germany	No	Yes	I Don't know	Yes	Yes	Yes	No	Yes and No, see comment b About 25%
3 Françoise De Waele		Belgium	No	No	No	No	No	No	No	No
4 Conrad Lyanuu		Finland	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
5 Konstantin Krotov (on behalf of the entire team)		Russia	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes and No, see comment c	No	No
6 Ken Shimoda		Japan	No	Yes	Yes	No	No	Yes	No	No
7 Lucimila Sierbova		Czech	No	No	Yes	No	No	Yes	No	No
8 Anna St-Pete		Russia	No	No	No	No	No	I Don't know	No	No
9 Cumporn Suwannachit		Thailand	No	No	No	No	No	Yes	No	Yes
10 Yves Marniesse		France	No	Yes and No, see comment d	Yes	Yes	Yes	Yes and No, see comment e	No	Yes
Nathalie Ormrod		UK	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
										Supposedly, any new recruit would have to pass an English test.

Приложение В
(обязательное)

Таблица В. 1 - Полный список культурных измерений, отобранных для анализа

Хофстеде	Дистанция власти Избегание неопределенности Индивидуализм (Коллективизм) Маскулинность (Фемининность) Долго/ кратко-срочная ориентация
Проект GLOBE	Уверенность Институциональный коллективизм Внутригрупповой коллективизм Ориентация на будущее Гендерное равноправие Гуманная ориентированность (забота, альтруизм и т.п.) Ориентация на результат Дистанция власти Избегание неопределенности
Тромпенаарс	Универсализм/ Партикуляризм Индивидуализм/ Коммунитаризм Нейтральность/ Эмоциональность Специфичность/ Диффузность Достигнутый/ Приписанный статус Последовательность/ Синхронность Внутренний/ внешний контроль
Клукхон и Стродтбек	Природа человека (Хороший/ Плохой) Отношение человека к природе (контроль или ограничение) Отношение человека к окружающим (помогать другим или нет)

Продолжение Таблицы В.1

	Модальность человеческой деятельности (Делать/ Быть) Временной фокус человеческой активности (на прошлом, настоящем или будущем) Восприятие пространства (личное или открытое для всех)
Холл	Полихронность/ Монохронность Высокий/ Низкий контекст
Беннетт	Развивающая модель интеркультурной сенситивности
Роттер	Точка контроля
Льюис	
Ковей	Доверие

- Серым выделены измерения, исключенные из нашего исследования.

Приложение Г

(справочное)

Кейсы, использованные в качестве примеров, иллюстрирующие выбор кросскультурных измерений для различных отделов организаций сферы услуг (материалы из учебника автора диссертационного исследования «Cross-cultural Management Textbook, Dumetz, J. et Al, 2012, CreateSpace Publ.)

A1: A training session in Yemen

During her internship at a consulting company, Fanny was asked to assist a senior consultant sent to Yemen for a two weeks “budget and cost control” training session at an important Yemenite company who deeply needed it and knew it.

Fanny’s first surprise was to discover that whatever the interest of the attendees, that they formally expressed, they interrupted for the multiple daily prayers required by their Muslim culture, which took off a lot of the time they had. The second surprise, more difficult to deal with, was that in spite of the attention that the attendees showed during the course, when it came to practice it was almost as if the course had not existed. This observation combined with the frequent breaks started to dampen Fanny’s and the consultant’s spirit. The time left for the mission, reducing day after day, increased their stress. Of course the question rose on the malevolent side: who is wrong? Is it us, the trainers, or the attendees? And the prayers that shortened their time made them soon so nervous, that at some step they decided to lose grip.

During the next prayer, instead of stressing they had a relaxed conversation about the culture they were meeting. They observed the fact, probably related to the Muslim culture, that the attendees were all men. They also had a talk about these people that behaved with pride and, having little money, still considered prayer more important than budget and cost control. The rank of values was completely different.

In a flash, Fanny understood. In this culture not only prayers, but also pride was more important than budget management. Maybe it was simply impossible for these men to disclose what they didn't know or understand, moreover in the presence of a young Occidental woman. Was *she* then the problem? She chose to be a solution.

She suggested that the consultant keeps doing the teaching alone. As for her, she would assist him on a brand new way, actually assisting *the audience*. She would be the one who asks questions. The only unknown was how the attendees would welcome such a change of role. But they didn't even seem to notice it... apart from the fact that from that day, everything taught was put into practice. The mission became a success for the attendees, the consultant and, last but not least, for Fanny.

Fanny Lincoln, 2012, France, extracted from [60]

A2: Indians find it difficult to say no to their superiors

“Saloni is a friend of mine who works in the Bangalore office of a big multi-national company working in the I.T. sector. An incident happened in her office around mid-August. As their team performance was good, a senior manager asked if they were able to provide resources for more cases. Despite of already heavy workload, the team leader of the branch said “Yes” without hesitation. With extra efforts by each team member, the September release was made on time.

However, the significant increase of workload had affected the team severely. Most team members started their workday at 8:30 in the morning and ended at 2:00 at night! Whenever the onshore (i.e. foreigner) manager called the team leader, he would always be answered to his requests in a positive way. With extreme hard work, they managed to meet all the expectations. With all the positive signs given by the Team Leader of the Bangalore branch, the October release was made on time.

The team leader felt incapable of explaining the capacities and limits of the team to the senior manager abroad. Saying “No” to a superior is extremely difficult to do.

But something happened during the following month: productivity dropped all of a sudden. The team members began to feel too squeezed and were resentful towards the company and the project. A high turnover took place. Up to 50 people requested to be assigned to another project. By November, down to 20 members, the team comprised only 3 of the original members and the rest were new. The team leader was now reduced to a mere normal leader of an underperformed team. The new team never managed to performed as before.”

Jeta Prakash & Lalzarzova, 2010, Bangalore, India, extracted from [60]

A3: Why Do Japanese Fall Asleep In Meetings?

“One of the most common questions I receive from Americans who work with Japanese is, “Why do Japanese fall asleep in meetings?”

The fact is, when Japanese close their eyes in meetings, most of the time they aren’t actually asleep! Often, closed eyes are a sign that a Japanese person is listening intently. Japanese believe that by closing their eyes, they can hear more effectively, because they are screening out the visual stimulus and focusing only on the sound. Because Japanese find it challenging to listen to English conversations for long stretches of time, they are especially likely to use this technique in meetings with Americans.

Unlike Americans, Japanese don’t have the custom of maintaining eye contact with the person who is talking. So the action of closing one’s eyes, which appears to Americans to be extremely impolite, carries no such negative connotations for Japanese. And typically Japanese are unaware that closing one’s eyes strikes Americans as being rude.

Japanese typically don't realize how disconcerting, or even insulting, this habit can be to Americans.

Once, earlier in my career, I was giving an important speech. While talking, I looked over at a senior Japanese person in attendance, who I was hoping to make a good impression on. His eyes were closed, and his face wore a placid expression. He really looked like he was asleep! Even though intellectually I knew that Japanese often close their eyes when listening to English, on an emotional level I panicked, thinking, "Oh no, I'm so boring that this key person is sleeping!" Through the rest of the speech my eyes kept darting over to him, each time to find him with his eyes still closed. However, when the speech was over and it was the time for the question-and-answer session, his hand was the first one that darted up. He asked a very incisive question, the content of which indicated that he had indeed been listening to my talk very carefully. Phew!

In a meeting-type situation, if you see Japanese closing their eyes, it may be an indication that you need to slow down your speech and make sure you are speaking in a way that is not too complicated and doesn't use too many idioms. Be aware, however, that some Japanese will close their eyes almost no matter what—it's that ingrained of a habit. You may also want to consider changing the format of your meeting, to encourage more discussion and interaction.

Another reason why Japanese close their eyes in meetings occurs in the case of senior executives. Typically this is limited to the one highest-ranking individual in the meeting. They will sit with their eyes closed and their head tilted downward, looking for all the world like they are catching a catnap. However, this is merely a way for them to disguise their nonverbal signals—as if they had drawn a shade down in front of their face. Senior executives tend to do this as a way of keeping their cards close to them and not letting everyone know their reaction to what is being said. If they didn't do this, all the other Japanese in the meeting would be scanning their expression for clues as to what they are thinking.

Closing one's eyes and tilting one's head downward is also a way for a senior executive to demonstrate that they are not the one who is running the meeting. In Japan, senior people will often take a sideline role in order to give younger employees a chance to shine by taking center stage. It may also be the case that the younger employees speak better English and thus are better suited to the primary speaking role. Also, in Japanese culture being quiet is thought to be more dignified, and thus is more appropriate for a senior person than being talkative. Of course, this is the opposite of the American custom of having the most senior person take the lead in the meeting and do the most talking. So it's particularly unnerving to Americans when the senior-most person appears to be sleeping—it seems like a sure sign of failure! Just be sure to temper your emotional reaction with this logical information on why this is happening.

Recently I saw a senior American executive at one of my clients, a major Japanese firm. He had attended the shareholder's meeting of the parent company in Japan a short time prior to that. He said "Rochelle, I'm going to have to make you eat your words about Japanese really concentrating when they are closing their eyes in meetings, because at our shareholder's meeting there were several guys who really were sleeping, there was no doubt about it!" Of course, there are occasions when Japanese actually do fall asleep in meetings. (You can usually tell this is happening when someone's mouth falls open, their head nods, or they are snoring!) However, this is something that is typically overlooked in Japan, because their fatigue is usually a result of legitimate activities such as staying up late for overseas conference calls or entertaining customers. Furthermore, because in typical Japanese meetings large numbers of people are invited even if their connection to the topic is only indirect, meeting participants who are not at the center of the discussion may feel that they can safely catch a couple winks. It's not considered to be as rude as it would be in U.S. culture, because there is no norm like we have in the U.S. that requires all participants to make a contribution to the conversation. Often, just being present to show your support for the topic is deemed to be sufficient. This would certainly be the case in the shareholder's meeting that my client attended—in Japan

such meetings tend to be ceremonial, and would not require the board members to make any statements or participate in discussions. It's their presence alone that is required.”

Rochelle Kopp, 2011, Managing Principal, Japan Intercultural Consulting, extracted from [60]

A4: Locus of control in a Korean-US leadership team

In the mid-1990s, I was asked to facilitate an executive teambuilding session with a team of twenty-six leaders in a Korean electronics company in their US headquarters in New Jersey. The participants were evenly divided between managers from the US and expatriate managers from Korea. In general, the Korean expatriates occupied the higher-level positions, with the US managers reporting to them. The reluctance to admit non-Koreans into key leadership roles was only one of the reasons the human resources department sought to discuss, explore, and bridge cultural differences and build effective and cohesive teams.

As always, when asked to provide impact and improvement in a short period of time, it is important to demonstrate the reality of fundamental cultural differences to the participants and leverage the awareness generated by engaging participants in a process of constructive reconciliation. I chose to engage the participant groups in a survival simulation. The participants were assigned to one of five teams. Each team was provided with the same instructions: each group was stranded in the desert with their mini-bus on a road that was rarely traveled and without hope to reach a gas station. Besides a map and description of the geographic environment, each group was given a set of materials, food and drink items, tools and equipment (*no mobile phones!*) in their possession. The groups were then instructed to decide and agree on a suitable survival strategy within a given period of time.

The participants were divided into five teams: two mono-cultural teams, one with five Korean participants and one with five US participants; two teams with only one member from a different cultural background each (i.e., one team of four Koreans and one US manager, and one team of four US Americans and one Korean manager); one team of six participants evenly split between the Korean and US managers.

The difference in survival strategies between the two mono-cultural groups illustrates significantly different assumptions about locus of control. The all-US team generated a very detailed and differentiated plan to enhance their chance of survival:

- Rationing of available food and water sources that accounted for the likely spoilage of the various items
- A schedule for rest and wake periods for each team member to guarantee twenty-four-hour monitoring of any movements and opportunities for attracting help
- A division of roles and responsibilities among the team members, including a rotation among various geographic lookout positions
- Detailed action paths accounting for a variety of possible contingencies
- A plan for converting the various components of the mini-bus into new and improvised tools and implements that would aid in the survival. Among these:
 - A mechanism to reflect sunlight and send emergency messages to airplanes
 - Plans to convert the radio of the mini-bus into a communication device
 - A sequence for burning all flammable materials to send clearly visible emergency signals that could be recognized from the largest possible distance
 - A communication and signaling system that allows the team members to split up, scout the area, and send messages to coordinate activities
 - Hunting and digging devices that allow the team to look for additional food sources and construct a safer, warmer, and more conducive base

In the same period of time, the all-Korean team developed a very different strategy. The group assessed their overall chances of survival and determined that unless a vehicle was to pass by within a carefully calculated period of time, there would be no chance of

survival; i.e., the “point of no survival.” They calculated the point in time at which survival was extremely unlikely. They agreed to a plan to monitor their surroundings and signal potential vehicles up to that point of time.

Most of the time, the team discussed and planned the events after the “point of no survival.” They agreed to reserve a specific quantity of food items for that event and planned a ritual to share their anticipated communal demise. The team presented specific ways and roles in which they would share their last moments and support each other through the final moments of their lives.

Jeorg Schmitz, 2012, extracted from [60]

A5: Oh, Audi, How Could You?

Marketing missteps in naming cars quickly become legendary. There's the urban myth that the Chevrolet Nova failed in South America because in Spanish, “no va” means “won't go.” (It's not true.)

But now it turns out that Audi may have committed a blunder in naming its line of electric cars **e-Tron**. Especially since they're about to be shown at the Paris Motor Show.

As one Francophone just pointed out to us, the French word *étron* is a particularly unfortunate choice in that language. Online translation tools give French synonyms for *étron* that include *caca* and *excrément*. Or to put it a tad less delicately, in English, it means “crap, dirt, droppings ... muck, poop ... shite, turd”.

Yes, it appears Audi may have named its entire line of electric cars after ... errrr ... dung.

Sigh.

French seems to pose frequent problems for automakers in naming cars. When Buick famously rebranded its midsize sedan from Regal to LaCrosse for 2004, its marketers were mortified to learn that in French Canadian slang, *lacrosse* was used by Québec teenagers to refer to the practice of masturbation.

Thus, in Canada, the midsize car otherwise known as the Buick LaCrosse was sold as the Buick Allure from 2005 until the 2010 model year. In an effort to unify global Buick model names, Francophone Canadian buyers will now have to be willing to say they drive a LaCrosse. *Quelle horreur.*

Other such gaffes globally include the Mitsubishi Pajero (in Spanish-speaking countries, *pajero* is a slang word for masturbator) and the Ford Pinto, which in Brazilian Portuguese slang turns out to mean "small penis." And there are more.

Over to you, Audi.

John Voelcker, Sept. 2010, www.greencarreports.com, Copyright 2011 High Gear Media, extracted from [60]

A6: French Railways change timetable

Major engineering work will disrupt train services in France until at least 2015, the SNCF (France's National Railways Company) has warned in June 2011.

Some 85% of train times were due to be revised when the new winter timetable come into effect on December 11, to meet the regularity requirements set by the state while allowing enough time for works to be carried out. SNCF's website explained: "This is unprecedented in the history of the railway in Europe. 160 000 workers are mobilizing

now to meet this challenge on behalf of four million passengers daily choosing the train. A train that we all want safer and more punctual.”

The timetable changes ranged from a few minutes to a quarter of an hour on some journeys. SNCF president Guillaume Pépy said some connections would be "destroyed" and others created. The overhaul is necessary because the SNCF is entering what it calls a "particularly delicate" phase in its improvement works.

Track operator Réseau Ferré de France (RFF) is spending €13bn on replacing ageing tracks, many of which are more than 25 years old. The works are mostly carried out overnight, late in the evening and at weekends. RFF shed light on the project: “ It will make the network more efficient, but also improve the circulation. With the so-called “in-sync timing”, schedules will be more readable, more frequent trains and more regular flow of goods.”

The “in-sync timing” has already been proven in many countries. It aims to organize and coordinate schedules rail. The principle is to have the trains at fixed times and intervals on the network: trains to the same destination will have the same lap between them, e.g. 10:13, 11:13, 12:13 etc. The result is a network performance multiplied by a better synchronization on the whole.

A complete rethink of the current timetable has also been prompted by the launch of a new "Rhine-Rhône" TGV link from Mulhouse to Lyon later that year, which should have a knock-on effect on other rail services across several regions.

The changes was supported by a €10m advertising and information campaign in Fall 2011.

SNCF was aware the change might create havoc and had appointed a mediator to smooth relations between the state company and the passengers: “We upgrade regularly

our schedule so you can communicate as soon as possible. SNCF manages over 15,000 daily trains over 37 000 slots: some have not yet got their final timetable. A mediator of the new timetable was appointed, more information can be found on mediateurnouveauxhoraires2012.com

Jerome Dumetz, 2011, extracted from [60]

A7: International finance and trust

In their monthly meeting in June 2006 the board of a major US investment bank based in Manhattan, NY , is thinking about launching a new product to raise revenues and increase shareholder value. After a fruitful discussion they decided to do something special and create a fund with a variety of high risk papers. Once they finished the formal IPO process they discovered that the distribution of those papers appears to be difficult. The customers seem to be reserved because of the high risk.

Facing this problem the marketing department came up to the idea to foster the revenues by strengthening the customers trust into these papers.

They knew that an expensive marketing campaign with glamorous material would probably not be the right way to succeed in this case. They needed to create a safe environment supported by persons or institutions with high reputation.

So they asked a professor of finance from Varthar, one of the most prestigious Universities of the country, to write 1-2 pages about this fund in a popular finance journal. For his efforts the investment bank offered him the amount of \$ 80.000,-.

Having this generous remuneration in mind the professor doesn't wanted to be impolite and asked the bankers for the outcome of "his" opinion. He received the "right" information and wrote the article in a scientific and for the bank satisfying way.

With this article the investment bankers went to the well-known rating agency, Stich, to

rate this fund. The rating agency is usually neutral but trusted in the opinion of an independent specialist, like the professor. As a result of this trustfulness, Stich didn't investigate as much and rated the fund better than the equity of the papers.

With the rating and the article the investment bank created a marketing package and offered their fund to banks all over the world.

The banks, which relied in the status of the investment bank and also in the statements of the professor and the rating agency didn't check the fund at all and ordered.

The investment bank takes the sales commission and carries no responsibility of an eventual crash of the fund.

By Dr. Rainer Wehner, Würzburg-Schweinfurt University of Applied Sciences, Germany, extracted from [60]

A8: A bag's time

« San Francisco is a fantastic town, on the West coast of the USA. It is know for many features, such as its proximity with the Silicon Valley, it's tolerance towards minorities and illicit products (San Francisco is the birth place of the beat generation), but also its cable cars (tramways pulled by an underground cable) and its steep roads.

San Francisco is also famous for its bicycle messengers, also called couriers. Since the end of the Second World War, thousands of daredevils have rushed down the steep roads of the city. They carry their parcels in a messenger bag, designed with a single strap that wrap diagonally across the chest so it can be swung around the messenger's body to allow access without removing the bag.

While working in the city in the late 90's, I fancied cycling to go to work during the warm days. I equipped myself with basic, second-hand equipment (helmet!) and bought a bag from a company specialized in such product. The company, called Timbuk2, is based in San Francisco, and is proud to assemble those bags in the USA. They are made of Cordura water resistant nylon, a very tough material. Not too cheap, they are very good quality bags. Under the nametag, you can read "Made in USA - lifetime warranty".

I left the Bay Area and my bicycle behind but kept the bag. It has become my "bag-where-I-stuff-everything" for about 15 years. It accompanied me in the hot sands of Egypt, in the humid forests of Costa Rica or in the cold winters of Russia: a tough life for a tough bag!

The bag is nearly intact save for the plastic buckles that close the strap. They broke, one by one, giving up to the extreme temperatures and use encountered by the bag.

"Lifelong warranty" usually means a product is fixed or exchanged as long as it is still produced and it has been used normally. Some manufacturers of quality tools and hardware are famous for such policy, and exchange broken tools often without questions. I was in the same situation so, around 2008, I decided to contact the company, back in San Francisco.

I did it for the fun of it. Glad to tell how their product had become by companion for the last 10 years. I asked about the buckles, whether they could send me some new ones. I was ready to pay for the delivery of course.

I received an enthusiastic and vibrant answer from their sales department: " Thank you so much for your loyalty. 10 years using the bag, whoah! Isn't it time to change it and to buy a one? ".

Speechless, but amused, I decided to look for the buckles nearby, and bought a pair of them, in Germany, for 50 cents each. Indeed, the concept of *Lifetime* warranty isn't shared equally around the world! »

Jerome Dumetz, 2012, extracted from [60]

A9: Trust in the supermarket

Practically since mankind started making, trading and selling products, businesses have looked for ways to cut costs, so that profit could be increased (assuming that revenue did not go down). A smart way for businesses to cut costs is by letting their customers do actions that employees needed to do before.

There are many examples of this. The recent spread of digital technology has catapulted this phenomenon. We can think of self printing airline tickets, pre checking in for flights, all cost cutting measures of actions in the airline industry that used to be a service done by personnel, now by customers. Another example is pumping gasoline at a petrol station (up until forty years ago the pumping process was strictly done by employees). A later development was a gas station where there is no personnel at all. Everything is done automatically, paying in advance with a credit or debit card, then getting the gasoline oneself.

In all these processes companies have to deal with the concept of trust. Can we trust our customers, will they pay for the product and can we minimize cheating to an absolute minimum? How can we build a system that is not insulting for people who are to be trusted, and yet cannot be fooled and sabotaged by (the few) people who steal and take advantage of the situation?

Another interesting system is self-check systems in retail and supermarket stores. Since the beginning of this century, a number of stores have started using different systems of

self-scanning. After testing several versions in a few pilot stores AH supermarkets decided in 2006 to use its system in a big number of its supermarkets.

AH supermarket is a part of the AHOLD concern; in The Netherlands AH has currently 835 "regular" supermarkets in neighborhoods, 31 AH XL stores (very big), and 52 "AH To go" stores (small, higher prices, in train stations etc); the self scan system is based on a shifting "trust paradigm" as checking usually means: we don't trust you.

The customer bleeps and scans each item he wishes to buy using a device that he picks up at the entrance of the supermarket. After scanning each item, the customer puts them in his shopping cart, while walking through the store. In the end the self-scanning device needs to be put in an electronic reader, that tallies up the total. After the customer pays the required amount by debit card, he gets a paper coupon, which enables him to open an exit gate, so he can leave with his groceries.

The philosophy behind this system is based on the paradigm of "trust your customer", however, to participate as a customer, one first has to apply and go through a screening process. A form needs to be filled out, and only after the applicant has been admitted as a "self scanning customer", he gets a personalized card with a barcode. Advantages communicated to the customers of self-scan systems seemed to be mostly psychological (speed of scanning, easy, see your cumulated shopping amount instantly).

This "bonus+ card" allows customers to use the self scanning system, yet random verifications are conducted at the exit counter. If a customer has "made a mistake", trust is violated, and this customer can expect more frequent controls... After no new "mistakes" are registered, i.e. trust has been restored, the frequency of verifications decreases.

Other retailers are using similar techniques, mostly across Europe and in North America. Yet, this new system seems to have its own limits as a 2006 survey showed

that systems like this can be used for about half the market: when asked, some 60% of customers prefers a physical check out person.

Jacob “Rob” Laas, IMBS Business Faculty, The Hague Univ. of Applied Sciences, The Netherlands, extracted from [60]

Приложение Д
(обязательное)

**Примеры кейсов, использованных в качестве метода исследования для
разработки Матрицы индексов (МИККВ)**

Case study #1: Strong difference in work management perception

Case study by FHWS MBA Students J. Dergunov and P. Firdaus, Fall 2014

a. Description of misunderstandings

Recently a team consisting of several of our best professionals was assigned to develop a new corporate strategy to enter a new market. The team members come from Germany and Indonesia and are considered to be highly skilled for such a task. Nonetheless the team couldn't provide results neither in quality nor in time. The German members complained that the Indonesians were never on time to scheduled meetings and therefore created delays and time pressure for German, because they usually had meetings following up. The Indonesian member on the other hand felt insulted because the German members wanted always to start the meeting directly with ought willingness to socialize and talk about the recent event. And both member groups said that they had difficulties in conversations. As a result the willingness to work together declined and the personal barriers have risen up.

b. Cross cultural analysis

At the beginning it must be said that the Indonesian members never wanted to be late. It just their cultural background and polychronic approach toward time. They tend to manage their actions to get the best of their time. Therefore they didn't want to stop one job they had started before to rush to a meeting with Germans. The German people on the other hand have a monochronic time view and would leave a started job to be punctual to a meeting. That's why they also wanted to start directly with the meetings and didn't want to waste time to private small talk, so that they can get the most action of their time. The Indonesians on the other hand see such a small talk as important

because of their high context culture. It is important for them to have an interpersonal relationship so that they can have a feeling of trust. They also rather prefer small talk as a communication channel to distribute information to many official e-mails, which they usually get from the German members. Indonesian member also need a in a group feeling to perform better, while the German don't really see such a topic as important. The difficulty in communication is a result in different conversation spins of both cultures. While the Germans usually start with specific topic and talk around it while Indonesians prefer to go a diffuse way. They start to talk about important topics to come in the end to a point.

c. Recommendations

Relationship: The next time before a bigger project will start, it is highly recommended to bring all direct project members together for a starting event. Such an even could last one to several days and should contain possibilities for small talk to build personal relations as well as challenging jobs, which the team members must solve as group. Additionally cross-cultural differences of countries should be discussed, so that all members have better understanding of their fellows. As a final result the personal relationships will improve and therefore increase trust among members. And the increase in trust will result in higher working speed and better performance.

Meetings: The Indonesian members should be highly included into the preparation of time schedules of meeting. One's a good personal relationship is established, they will tend more to meet the needs of other cultures/members. Moreover the Indonesians members should be the one, who should start the meeting and provide the firs input. This will give them the responsibility right from the beginning and will encourage them to be more punctual because the rest of all members will rely on them. The agendas should also be with distributed responsibilities.

Communication: To improve the communication style it is recommended to combine both style, Indonesian and German. And to do that means to give both the Diffuse and the Specific enough time but at the same time limit the periods. This means that the

team should regularly provide small but qualified results. The time in between should be limited in a moderate way. As a result there will be enough space to discuss general issues (could be caught up by a mind map methodology) but at the same time every one will know, which results are expected from them in the end. Additionally each meeting shouldn't be conducted to provide a clear result. It should be rather the sum of the efforts to lead to success.

Case study #2: Group influence in Korea

Case study by Master Student D. Song from Korea, Spring 2017

Doing Erasmus program, I've had many chance for meeting many different foreign friends. One day, I went to grocery store with my fiat mate. We've decided to buy something for late-night snack and we chose snacks. At the counter, my fiat mate found that he had no money in his pocket, so I paid for ail. After coming back to the fiat, my fiat mate wanted to pay but I thought that it's not big amount and I want to do him a favor because I wanted to become intimate with my fiat mate.

Consequently, I said you don't need to pay, but he eagerly continued to pay the share for him and I was surprised. Between my home country friends, it's common to pay other person's share and vice versa, next time the other person who is paid by me will pay for me.

Explanation:

I think that this is usual for western culture. Different with Asian culture, they surely want to burden their share equally. For them, it's not common to be paid or to pay for others. I think that this tendency stem from different concept between individualism and collectivism. Usually, Asian people tend to care the whole group more than individual themselves. On the other hand, European people tend to concentrate more on themselves as an individual persan more than the group they are belonged.

Because of this tendency, the company who wants to start its foreign business should know about this cultural difference. In Korea, members of one company are required to be part of company. They are not expected to be independent individual people but they are expected one portion of whole company entity. For example, there are many mandatory events which is not related to business but all the members should participate. In contrast, employees are treated as dependent workers in European culture. Who wants to open new branch in Asian country or in European country should bear this in their mind.

Case study #3: Role of Hierarchy in Russian IT Business

Case study by Master Student M. Kroesbergen from the Netherlands, Spring 2017

When doing business with a country or company from a different culture, it is important to know what role hierarchy plays in a countries' business culture. This is important for several reasons. When you want to do business with a certain party, you need to find the right person to do business with. In which hierarchical level you need to search, differs from country to country. The misunderstanding that can occur if you are not aware of what role hierarchy plays in a certain culture is that you might start to do business with the wrong person. As a result, business may not be efficient and successful.

When Western-European and Russian organizations are willing to do business with each other, this misunderstanding can occur. A Dutch person, for example, who wants to do business with a Russian firm and is unfamiliar with the Russian culture, would probably contact someone from a lower hierarchical level. On the other side, a Russian person would probably contact someone high in the hierarchy on the Dutch side. This is because in The Netherlands people from lower hierarchical levels can make decisions too, whereas in Russia the full power lays in the top. In Russian business culture there is a very strong hierarchy. Status is determined by age and position. In Russian companies employees do not question managers and managers do not question executives. Subordinates listen to and do what their superiors order them to do. Where the Russian

culture is very hierarchical, Western-European countries, such as The Netherlands and Germany, are more equalitarian. In these countries it is normal that employees have fierce discussions with their managers, who are open to receive feedback/criticism. Age does not play such a prominent role as in Russia. Organizations are more decentralised, which means that decisions can be made also by people from lower levels. Power is not centralised as in Russia. In Russian companies, the most powerful and senior people make all decisions and the rest of the employees does not have much power.

This case can be confirmed my personal experience. My mother works for an IT company and Russia is one of the countries they do business with. Recently, she needed to solve something quite urgently. She decided to contact the head of the department and within a few hours everything was solved. In the past, when she was not so familiar with the Russian business culture yet, in similar situations she used to communicate with people from the lower level. However, soon she discovered that Russian employees do not have the power to make decisions as is common in Western cultures. She found out it is far more efficient to contact people from higher levels in some situations. In the Western-Europe, this approach would probably not succeed. High managers would probably reject you or maybe forward you to someone lower on the ladder.

Case study #4: Managing Time in a Cross-cultural group

Case study by Master Student I. Virani from the United Kingdom, Spring 2017

This semester, I worked on a project with a Russian exchange student named Paula as part of a course I was taking at the University of Economics (VSE). It was a project with several deliverables due throughout the semester, and it was worth 60% of our final grade. Aside from learning course material, it was a valuable opportunity to learn about cultural differences between Russia & Canada as well.

Our cultural misunderstanding was rooted in how Canadians and Russians perceive time. To start, I had difficulty contacting Paula to make any concrete plans for meetings

or next steps. We would often have to schedule and re-schedule meetings 3-4 times in order to actually meet up in person. As a result of the constant change in plans, I became frustrated and dismissed Paula as lazy and unreliable. On one particular occasion, Paula cancelled an important meeting, but then spent a few minutes explaining that it was because her mother was in town. I was surprised that the arrival of family would take up Paula's entire day to the extent that we could not meet.

When we actually had meetings, Paula and I also had different approaches. I intended to discuss the tasks in order and deal with one thing at a time, but Paula was the exact opposite. She shifted conversation from one area of the project to another, simultaneously discussing many different tasks and ideas. It was overwhelming trying to discuss everything at once and I felt like we were not getting anything done. My frustration meant that I was unwilling to accommodate Paula's ways, and I stubbornly tried to focus on one step at a time.

Having taken this course, I can now understand why Paula and I had these cultural misunderstandings. Russians and Canadians view time differently - while Russians view time as fluid, Canadians view time as fixed. As for meetings, Russians do not plan meetings several days in advance and it is not uncommon for them to cancel meetings due to family interruptions (such as a visiting family member). Russians value their relationships, so they are very willing to make time for those interruptions if necessary. As well, they are externally orientated and believe that no matter how much they plan, they cannot know for sure what they will be doing at a set time in the future. As well, Russians are polychronic while Canadians are monochronic - leading to the challenges Paula and I had when focusing our project. Paula is more culturally used to multi-tasking and managing many parts of the project at once while I am focused on staying on track and in order.

To improve this situation for others in the same position, I would recommend that other Canadians become more sensitive to people from polychronic cultures. This means learning to be flexible and patient when meetings are sometimes later or rescheduled. I would also recommend following up on meetings 3-4 times, and making "blocks" of your day available in the event that a meeting has to be moved by an hour or so, last-

minute. To manage multiple deliverables, I would break projects down into manageable tasks with clear timelines that you explicitly discuss with your group members early on in the project.

Case study #5: Cross-cultural Marketing analysis of project between Russia and Belarus

Extract from Cross-cultural Marketing report handed in at Plekhanov University by MS students Perfilyeva and Mirikova about a project of selling Russian made watches to Belarus. November 2014

Culture analysis

The Hofstede Dimensions

Power distance

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally.

We believe that Belarus is a nation where power is distant in society. The discrepancy between the less and the more powerful people leads to a great importance of status symbols. Behavior has to reflect and represent the status roles in all areas of business interactions: be it visits, negotiations or cooperation; the approach should be top-down and provide clear mandates for any task.

Individualism

The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among its members. It has to do with whether people's self-image is defined in terms of "I" or "We". In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty.

We believe that the Belarus have collectivistic culture. So relationships are crucial in obtaining information, getting introduced or successful negotiations. They need to be personal, authentic and trustful before one can focus on tasks and build on a careful to the recipient, rather implicit communication style.

Masculinity

A high score (masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner/best in field – a value system that starts in school and continues throughout organizational behavior. A low score (feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine).

We believe that Belarus is a feminine nation. Belarusians at workplace as well as when meeting a stranger are rather understate their personal achievements, contributions or capacities. They talk modestly about themselves and scientists, researchers or doctors are most often expected to live on a very modest standard of living. Dominant behavior might be accepted when it comes from the boss, but is not appreciated among peers.

Uncertainty avoidance

The dimension Uncertainty Avoidance has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings with it anxiety and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these is reflected in the UAI score. We believe that Belarusians feel very much threatened by ambiguous situations. Presentations are either not prepared, e.g. when negotiations are being started and the focus is on the relationship building, or extremely detailed and well prepared. Also detailed planning and briefing is very common. Russians prefer to have context and background

information. As long as Russians interact with people considered to be strangers they appear very formal and distant. At the same time formality is used as a sign of respect.

Pragmatism (Confucian dynamism)

This dimension describes how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies who score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future. With a very high score of 81, Belarus is definitely a country with a pragmatic mindset. In societies with a pragmatic orientation, people believe that truth depends very much on situation, context and time. They show an ability to adapt traditions easily to changed conditions, a strong propensity to save and invest. thriftiness and perseverance in achieving results.

Indulgence

One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which little children are socialized. Without socialization we do not become “human”. This dimension is defined as the extent to which people try to control their desires and impulses, based on the way they were raised. Relatively weak control is called “indulgence” and relatively strong control is called “restraint”. Cultures can, therefore, be described as indulgent or restrained.

The restrained nature of Belorussian culture is easily visible through its very low score of 15 on this dimension. Societies with a low score in this dimension have a tendency to cynicism and pessimism. Also, in contrast to indulgent societies, restrained societies do not put much emphasis on leisure time and control the gratification of their desires. People with this orientation have the perception that their actions are restrained by social norms and feel that indulging themselves is somewhat wrong.

Hall's cultural factors

For a high context culture, like Belarus, the following features are typical: fostering trust rather than written communication, clearly defined roles of authority and status,

strong people bonds with affiliation to family and community, high commitment to long-term relationships, relationship more important than task. What is particularly important for marketers is that decisions and activities are focused around personal, face-to-face relationships. So in marketing communication campaign it will be necessary to demonstrate the group's approval of the usage of the product.

Conclusion

Belarus is a conservative country, which preserves their culture and slowly responds to the changes in the world and outside news. European or American companies have difficulties with promoting their products in Belarus because people do not trust foreigners. However, Belarus and Russia have a strong bond, which will help us in marketing and promoting our products. It is crucial that we write everything in Russian language to emphasize our heritage.

Приложение Е

(справочное)

Краткая справка об экспертах-специалистах по кросскультурному менеджменту

Д-р Фонс Тромпенаарс, признанный специалист в области кросскультурного менеджмента, автор книги “Riding the waves of Culture”, одного из наиболее авторитетных трудов в этой области, изучал экономику в Университете Free University в Амстердаме. Получил степень доктора экономики в Пенсильванском университете (Wharton School), защитив диссертацию, посвященную различиям в восприятии организационной структуры различными культурами. Имеет значительный опыт межкультурного общения, начиная с семейного (вырос во франко-голландской семье), а затем работая в компании Shell в девяти странах.

Сэр Ричард Д. Льюис является одним из признанных британских лингвистов. Благодаря его усилиям компания Berlitz пришла в Юго-Восточную Азию, Португалию и Финляндию. Р. Льюис провел несколько лет в Японии, являясь личным наставником Императрицы Мичико, а также пяти других членов императорской фамилии. Его книга, «When Cultures Collide », руководство в области мировых бизнес-культур, переведенная на 15 языков, разошлась тиражом более 1 млн экземпляров, и завоевала престижную награду US Executive Book Club award.

Д-р Франсуаза Компаньен, профессор университета Vrije Universiteit в Амстердаме, преподаватель управления человеческими ресурсами и культурной антропологии, также происходит из бикультурной семьи (франко-голландской), долгое время жила и работала в разных странах, таких как Бразилия, Сенегал, Грузия.

Бенжамин Пельтье из Франции, специалист в области корейской и арабской культур, длительное время проживший в этих регионах, проводит

кросскультурные тренинги, работает в качестве консультанта, преподает в вузах. Помимо этого, он является основателем влиятельной французской организации, специализирующейся в области кросскультурной коммуникации, *Gestion des risques culturels*.

Д-р Ева Габорикова является специалистом-консультантом в области кросскультурной коммуникации и протокола в Братиславе, проводит кросскультурные тренинги. Изучала педагогику и философию в университете Comenius University в Словакии, в дальнейшем специализировалась в области межкультурной компетенции в университете Donau Krems University в Австрии и в институте The Intercultural Communication Institute в США. Пройдя специализацию в университете Central European University в Будапеште, Венгрия, а также в New York and Hamline University School of Law в США, она получила квалификацию Сертифицированный межкультурный специалист (посредник).

К.ф.н., А.М. Сосновская является специалистом в области семиотики и психологии, работает преподавателем в Северо-Западном институте управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Приложение Ж (обязательное)

Матрица индексов кросскультурного взаимодействия (МИККВ)

			Weight	Weighted Average		HRM						Strategy						
				Average	Recruitment	Training	Promotion	Pay	Performance Assessment	Internationalization	M&A	Leadership						
Hofstede	1	Power Distance	1,32	2,35	3,10	3	3,95	3	3,95	3	3,95	2	2,64	3	3,95	3	3,95	
	2	Uncertainty Avoidance	1,32	1,89	2,49	1	1,32	2	2,64	3	3,95	1	1,32	3	3,95	2	2,64	
	3	Individualism (vs. Collectivism)	1,32	2,22	2,83	2	2,64	3	3,95	2	2,64	3	3,95	2	2,64	3	3,95	
	4	Long/Short-term Orientation	1,32	2,17	2,86	2	2,64	2	2,64	1	1,32	2	2,64	3	3,95	1	1,32	
GLOBE	5	Assertiveness	1,01	1,44	1,46	3	3,04	2	2,03	1	1,01	3	3,04	1	1,01	3	3,04	
	6	Institutional Collectivism	1,01	1,89	1,91	1	1,01	2	2,03	3	3,04	2	2,03	3	3,04	2	2,03	
	7	In-Group Collectivism	1,01	1,67	1,69	1	1,01	2	2,03	3	3,04	1	1,01	2	2,03	2	2,03	
	8	Gender Egalitarianism	1,01	1,89	1,91	2	2,03	1	1,01	2	2,03	3	3,04	2	2,03	3	3,04	
	9	Humane Orientation (caring, altruistic, and kind)	1,01	1,56	1,58	3	3,04	2	2,03	2	2,03	1	1,01	0	0,00	2	2,03	
	10	Performance Orientation	1,01	2,33	2,36	2	2,03	2	2,03	3	3,04	3	3,04	2	2,03	3	3,04	
Trompenaars	11	Universalism vs. Particularism	1,10	2,33	2,56	3	3,29	2	2,19	3	3,29	3	3,29	2	2,19	2	2,19	
	12	Neutral vs. emotional	1,10	1,56	1,70	3	3,29	2	2,19	1	1,10	1	1,10	1	1,10	2	2,19	
	13	Specific vs. diffuse	1,10	2,06	2,20	1	1,10	3	3,29	2	2,19	1	1,10	2	2,19	3	3,29	
	14	Achievement vs. Ascription	1,10	1,83	2,01	3	3,29	2	2,19	3	3,29	1	1,10	3	3,29	3	3,29	
Kluckhohn and Strodtbeck	15	Conception of space (private or open ownership)	1,06	1,22	1,30	1	1,06	2	2,13	0	0,00	0	0,00	1	1,06	2	2,13	
	16	Polychronic Vs. Monochronic	1,22	2,06	2,51	1	1,22	2	2,44	1	1,22	0	0,00	1	1,22	3	3,66	
Hall	17	Low/High context	1,22	1,72	2,10	2	2,44	2	2,44	1	1,22	0	0,00	1	1,22	2	2,44	
Bennett	18	Developmental Model of Intercultural Sensitivity	1,03	2,28	2,34	1	1,03	3	3,09	2	2,06	1	1,03	2	2,06	3	3,09	
Rotter	19	Locus of Control	1,25	1,83	2,29	2	2,50	1	1,25	1	1,25	1	1,25	2	2,50	2	2,50	
Covey	20	Trust	1,01	1,89	1,91	3	3,03	1	1,01	2	2,02	1	1,01	2	2,02	3	3,03	
			1,91	2,17														
					2	2,25	2	2,26	2,1	2,36	1,55	1,75	1,95	2,20	1,8	2,07	2,2	2,47

Приложение И (справочное)

Отзыв руководителя компании UNICORN a.s. о результатах применения МИККВ



Прага 28.3.2018

Предоставляется по требованию

Данным письмом подтверждается факт применения результатов исследования г-на Жерома Дюметца при проведении кросскультурной адаптации в компании Unicorn Systems, предоставляющей услуги в области информационных технологий.

Столкнувшись с очевидной проблемой кросскультурного характера в одном из наших зарубежных филиалов, мы обратились за содействием к г-ну Ж. Дюметцу с целью сократить текучесть кадров и повысить качество взаимодействия между работниками компании, происходящими из разных стран.

Проведя мероприятия по кросскультурной адаптации, следуя рекомендациям г-на Ж. Дюметца, выработанным на основе его авторской матрицы кросскультурного взаимодействия, в течение короткого времени мы получили существенный положительный эффект.

Метод г-на Ж. Дюметца может быть рекомендован к применению в организациях сферы услуг, как показавший свою высокую эффективность при проведении кросскультурной адаптации в нашей компании.

Мартин Гавелка

Менеджер пула ИТ-специалистов
Unicorn Systems a.s.

и

Генеральный директор
Vigour a.s.