

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

АВТОРЕФЕРАТ

на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

МОСКВА – 2018

Работа выполнена на кафедре предпринимательства и логистики Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Сагинова Ольга Витальевна

Официальные оппоненты: **Мясоедов Сергей Павлович** — доктор социологических наук, профессор, директор Института бизнеса и делового администрирования, проректор ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Тимохина Галина Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»

Защита диссертации состоится «10» октября 2018 г. в 13 часов на заседании Диссертационного Совета Д 212.196.04 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д.36, кор. 3, ауд. 353.

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

Автореферат разослан « 10 » сентября 2018 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук



Т.А. Тультаев

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Нарастающая интенсивность международных контактов в мире свидетельствует о стремительном развитии процесса глобализации. Глубина проникновения интернационализации в сферу услуг в настоящий момент заметна все более: зарубежные кол-центры заменяют персонал компаний-производителей; Интернет позволяет фирмам разрабатывать глобальную маркетинговую стратегию; в социальных сетях общаются представители различных культур. Современные технологии позволяют даже малому бизнесу выйти на международный рынок, что ведет к росту конкуренции среди различных организаций. Конкуренция стимулирует адаптацию к потребностям клиентов (скорость доставки, локализация технических норм при удовлетворении запросов покупателей, индивидуализация предложения), что становится важнейшим конкурентным преимуществом. В связи с этим, организациям важно научиться приспосабливаться к стремительно меняющимся условиям внешней среды, характеризующим процесс глобализации, именно сейчас, на ее начальном этапе.

Интенсивность кросскультурной коммуникации при этом вызывает необходимость подготовки участников взаимодействия к общению с представителями других культур. Расширение международной деятельности организаций и фирм требует формирования у сотрудников компаний необходимых навыков и знаний, разработки соответствующих новым условиям регламентов и процедур, изменения организационной структуры предприятия. Сервитизация экономики, проявляющаяся в увеличении доли услуг в рыночном предложении производителей физических товаров, для предприятий сферы услуг выражается в кастомизации предложения, индивидуализации контактов и коммуникаций, поэтому формирование новых навыков, связанных с управлением культурным разнообразием и гибкостью, становится необходимостью.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью разработки научно-методического инструментария, способствующего повышению эффективности осуществления процесса кросскультурной адаптации организаций сферы услуг в условиях интенсификации межкультурного взаимодействия.

Объектом исследования данной диссертации 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.

Степень разработанности темы. Проблема кросскультурной адаптивности является комплексной, объединяющей исследования,

проведенные в различных областях науки. Основные понятия культуры, культурного разнообразия, кросскультурного взаимодействия, представлены в работах Э. Холла, М. Беннетта, М. Вебера, Ф. Боаса, К. Леви-Стросса, Р. Льюиса, Н. Адлера, Р. Бенедикта, Ф. Клухона, Ф. Стродтбека, С. Шварца, Р. Хауса. Основоположниками кросскультурного менеджмента являются Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер, Б. МакСуини. Вопросы взаимодействия культур в бизнесе, национальные особенности организационной культуры рассматривались в трудах С.П. Мясоедова, П.Н. Шихирева, М.З. Эпштейна, Э. Шейна, Т.Н Персиковой, О.С. Виханского, Л.С. Леонтьевой, Л.М. Симоновой, Д. Хиксона. При этом в научной литературе не представлен обобщающий подход, позволяющий выделить перечень элементов культуры, пригодных для использования предприятиями сферы услуг. Вопросы адаптивности организаций и сложных систем проанализировали Дж. Холланд, М. Гелл-Манн, А.Н. Палагина. Однако, адаптивные системы управления не рассматривались применительно к ситуациям кросскультурного взаимодействия предприятий сферы услуг. Современные проблемы развития сферы услуг, сервитизации экономики и особенности организаций сферы услуг представлены в трудах Л. Бери, С. Вандермерве, Дж. Рада, Р. Оливы, Р. Калленберга, К. Лавлока, П. Сейнджа, Р. Киннунен, С. Бракса, Т. Бейнса, Э.В. Новаторова, Н.Н. Иванова, Г.А. Карповой. Однако 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.

Цель исследования – сформировать теоретические и методические 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.

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

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

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

Методология и методы исследования. Используются 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 (кейс-метод)), метод экспертных интервью и анкетирования. Концептуальная схема исследования представлена на рисунке 1.

Положения, полученные лично автором, 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):

- 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);



Рисунок 1 - Концептуальная схема исследования

- 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);

- 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:

- 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);
- 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).

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования были представлены и одобрены на международных и российских научно-практических конференциях в Москве, Санкт Петербурге, Штайре (Австрия), Праге (Чехия) в 2015 - 2017 г. Основные результаты исследования используются в работе компании Unicorn Systems a.s., внедрены в учебный процесс РЭУ им. Г.В.Плеханова в дисциплинах «Кросскультурный маркетинг» и «Кросскультурные особенности предпринимательства».

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

Публикации автора. Основные положения диссертационного исследования изложены в 17 научных работах, общим объемом 17,5 п.л., в том числе в рецензируемых научных изданиях 5 публикаций, объемом 4,05

п.л., в журналах, индексируемых WOS и ERIH+, 2 публикации объемом 1,4 п.л., 3 главы в научных монографиях объемом 7,75 п.л.

Структура и объем диссертации обусловлены содержанием поставленных научных и практических задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 165 источников, включает 19 рисунков, 12 таблиц, 8 приложений. Основной текст диссертации изложен на 163 страницах.

Во введении представлена общая характеристика диссертации: обоснована актуальность темы, сформулированы цель и задачи, охарактеризованы объект и предмет исследования, определены научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе дается характеристика современных организаций в сфере услуг, рассматриваются тенденции их развития, а также исследуются современные теории кросскультурного взаимодействия и их эволюция.

Во второй главе схематично представлен процесс кросскультурной адаптации организаций сферы услуг с целью определить роль, которую в нем играют модели. Далее рассматривается поведение предприятий сферы услуг в конкретных ситуациях кросскультурного взаимодействия, проверяется эффективность кросскультурных теорий и моделей в применении к таким организациям и выявляются их потребности в кросскультурной адаптивности.

В третьей главе приводится матрица индексов кросскультурного взаимодействия, с помощью которой происходит выбор необходимых для взаимодействия с клиентами элементов культурного разнообразия, и модель адаптивного управления, позволяющая регулировать как параметры адаптивности, так и взаимодействия с заинтересованными аудиториями организации, достигая структурированного и гибкого взаимодействия.

В заключении представлены основные выводы и результаты диссертационного исследования.

2 СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

2.1 Обоснована необходимость адаптивности организаций сферы услуг

В процессе нарастающей глобализации все большее число организаций в различных странах мира и секторах экономики сталкиваются с кросскультурными вопросами и проблемами, что связано с новой мультикультурной реальностью бизнеса. Интернационализация выражается в необходимости учитывать особенности иностранных клиентов и партнеров, появление иностранных конкурентов. Контакты организаций сферы услуг носят недифференцированный характер, поскольку организация одновременно обслуживает представителей разных культур не только на разных географических территориях, но и в рамках рынка одной страны.

Компании все чаще выстраивают свое позиционирование не на основе материальных продуктов, которые труднее дифференцировать вследствие стандартизации и унификации комплектующих и развития технологий, а за счет расширения спектра предоставляемых услуг. Для организаций сферы услуг эта тенденция сервитизации экономики выражается в ориентации на индивидуальные запросы клиентов и все большей кастомизации услуг. Сначала кастомизация реализуется за счет подбора комбинации стандартных элементов услуги для удовлетворения индивидуальных запросов определенных групп клиентов, что дает возможность компании разработать систему информационной поддержки, позволяющую вести обслуживание клиентов с различными потребностями в рамках стандартных блоков услуг.

Постепенно среди стандартных элементов услуги выделяются те, которые чаще всего нуждаются в изменении под потребности конкретных клиентов и требуют не только информационной, но и инфраструктурной поддержки, например, выделения вспомогательного подразделения компании.

По мере развития процесса сервитизации кастомизация выходит за пределы незначительных преобразований отдельных частей услуги, требуя изменения действий и отношения персонала компании, процессов, обеспечивающих возможность выбора необходимого уровня кастомизации услуги в зависимости от потребностей клиента: от использования информационной поддержки, если услуга складывается из стандартных элементов; инфраструктурной поддержки, если необходима адаптация какого-то элемента к потребностям данного клиента; до использования специально подготовленного персонала, обладающего необходимыми компетенциями в области адаптивного поведения (Рисунок 2).

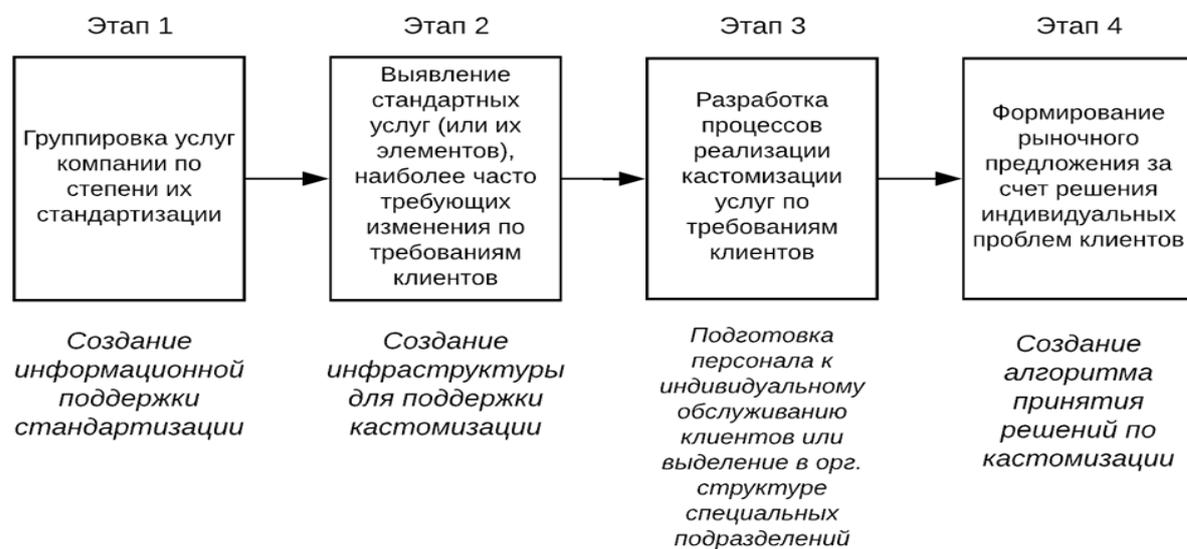


Рисунок 2 - Основные этапы сервитизации организации сферы услуг

Таким образом, организации сферы услуг сталкиваются с параллельно реализуемыми процессами стандартизации отдельных элементов или видов услуг и их кастомизацией под индивидуальные запросы клиентов, которые могут быть обусловлены в том числе и их культурными особенностями. Поскольку изменения под воздействием процессов глобализации и сервитизации происходят постоянно, организации нужна адаптивность как характеристика всей организации, ее отдельных подразделений и конкретных сотрудников. Анализ понятия адаптивности по имеющимся научным публикациям позволил выделить характеристики, которые соответствуют критериям адаптивной организации, и при этом наиболее релевантны для ситуации кросскультурного взаимодействия (Таблица 1).

Таблица 1- Адаптивность и кросскультурное взаимодействие

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 выработать 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.
----------------------	---	--

На основе проведенного анализа было дано определение кросскультурной адаптивности, под которой понимается свойство системы управления организации сферы услуг, позволяющее на базе выделенных 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.

Адаптивность становится важнейшей характеристикой предприятий сферы услуг, а адаптивность в мультикультурной среде подразумевает применение инструментов, разработанных в рамках теорий и моделей кросскультурного менеджмента.

2.2 Сформирован перечень релевантных для сферы услуг элементов (измерений) кросскультурного взаимодействия

Эволюция научной мысли в области сравнения культур привела к формированию теорий и разработке моделей кросскультурной коммуникации с использованием поведенческих векторов, называемых также «культурными измерениями». Модели широко применяются в международном бизнесе и позволяют, с одной стороны, создавать культурные профили представителей определенных национальных культур, а с другой, оценить способности индивидуумов и организаций к культурной адаптации.

Некоторые измерения культуры неоднократно критиковались за методологические недостатки, географическую предвзятость, устаревшую базу данных или необоснованность. Кроме того, определенные измерения повторяются в нескольких моделях. 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 и уточнен с использованием весовых показателей в ходе экспертных интервью и ситуационного анализа перечень измерений (элементов) культуры.

Сходство критериев большинства кросскультурных моделей дало возможность сформировать единый классификатор измерений, из которого для дальнейшего исследования были отобраны двадцать измерений, наиболее часто используемых в области управления культурным разнообразием (Таблица 2).

Таблица 2 - Список рассматриваемых кросскультурных измерений

Автор и название модели	№	Измерения культуры
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
Ф. Клукхон и Ф. Стродтбек	15	Концепция пространства (в частной или общей собственности)
Э. Холл	16	Полихронность/ монохронность
	17	Низкий/ высокий контекст
М. Беннетт	18	Развивающая модель межкультурной сенситивности
Дж. Роттер	19	Точка контроля
С. Ковей	20	Доверие

Выбранные измерения культуры были проанализированы с использованием ситуационного анализа и на примере различных организаций сферы услуг. Так, модель межкультурной сенситивности М. Беннетта и готовность к интернационализации были проанализированы с использованием показателей этнорелятивизма на примере деятельности авиакомпаний. Проведенный анализ журналов для пассажиров тридцати различных авиакомпаний показал, что использование английского или других иностранных языков в информационном сопровождении обслуживания авиапассажиров часто зависит не столько от ресурсов организации, сколько от осознания ее представителями самого факта такой необходимости. Проведенный корреляционный анализ данных журналов авиакомпаний и показателей этнорелятивизма по данным рейтинга Всемирного экономического форума подтвердил гипотезу, что

авиакомпаний, происходящие из этноцентрических культур, не считают необходимым предоставлять клиентам материалы на иностранном языке, хотя в организациях сферы услуг информационная поддержка предоставляемых услуг может повысить удовлетворенность потребителей благодаря продуманной адаптации информационных материалов под культурное восприятие целевой аудитории.

Качество обслуживания и удовлетворенность клиентов во многом зависит от поведения и профессиональных компетенций персонала. При этом именно культурная принадлежность, отражающая базовые ценностные ориентиры сотрудников и клиентов, формирует их поведение. Учет кросскультурных особенностей поведения персонала организации сферы услуг по таким измерениям, как нейтральность-эмоциональность и универсализм-партикуляризм Ф. Тромпенаарса, был проанализирован на примере транспортных организаций, предоставляющих услуги пассажирских перевозок. 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. Используя результаты исследований, показывающие различные отношения водителей к соблюдению правил дорожного движения, использованию агрессивного стиля вождения при перевозке пассажиров в различных странах, а также соотношение уровня аварийности на дорогах с культурными особенностями водителей по двадцати странам, был вычислен коэффициент корреляции между числом жертв дорожных аварий и измерением нейтральность/эмоциональность (-0,32 в расчете на 100 000 транспортных средств) и коэффициент корреляции между числом жертв на дорогах и культурным измерением универсализм/партикуляризм (-0,77, – в расчете на 100000 транспортных средств). Результаты показали, что корреляции между эмоциональностью культур и числом жертв на дорогах не существует, или она очень незначительна, а вот корреляция между готовностью следовать правилам, присущая универсалистским культурам, и числом дорожных жертв значительна.

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, 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 комфорта транспортного средства, соблюдения графика перевозки и т.д.). Для организаций сферы услуг, связанных с пассажирскими перевозками, крайне важно при

подготовке и аттестации водителей, оценке их работы рассматривать показатель соблюдения правил дорожного движения и правил перевозки пассажиров. Для представителей партикуляристских культур эти требования должны быть более жесткими, поскольку они могут быть склонны исходить из конкретной ситуации, а не из общих правил. Такой индивидуальный подход с учетом культурных различий актуален и важен, поскольку к пассажирским перевозкам в крупных мегаполисах привлекаются представители разных культур, трудовые мигранты, иностранные граждане.

Даже если организация сферы услуг заявляет о своих стратегических намерениях по интернационализации, внутренняя неготовность к взаимодействию, низкий уровень этнорелятивизма могут быть серьезными препятствиями для реализации поставленных целей. Этот факт наглядно демонстрирует проведенный опрос представителей одиннадцати вузов из различных стран мира с целью получения информации о том, осознается ли в этих учебных заведениях наличие кросскультурных затруднений взаимодействия, и в чем выражается их готовность к интернационализации.

Результаты опроса свидетельствуют о наличии сильно различающихся подходов к кросскультурному взаимодействию. Лишь некоторые из вузов интегрировали культурный фактор в свои бизнес процессы на каждой их ступени. Применив к данной ситуации шкалу Беннетта, мы выяснили, что подавляющая часть рассмотренных организаций достигла лишь стадии «минимизации»: организация не осознает собственные культурные ценности как таковые, но воспринимает их, по большей части, как превосходящие иные культуры. 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.

Проведенный анализ процесса кросскультурной адаптации организаций сферы услуг показал различия в эффективности моделей и измерений культуры в ситуациях кросскультурной адаптации и позволил выделить наиболее актуальные и значимые для сферы услуг измерения.

2.3 Обоснована необходимость и предложен инструмент определения степени вовлеченности различных подразделений предприятий сферы услуг в кросскультурные взаимодействия

Используя классический управленческий, маркетинговый и стратегический подходы к организационной структуре, для исследования были выбраны восемнадцать отделов, представляющих пять основных сфер

деятельности компании: управления персоналом, стратегии, маркетинга, продаж и производства. Выбор отделов связан с характеристиками организаций сферы услуг. Хотя существующие модели кросскультурного взаимодействия основываются на том, что организация должна культурно адаптироваться целиком, сложность проведения подобных преобразований на практике и их высокая стоимость требуют поиска иного решения тем более, что кросскультурные проблемы зачастую возникают из-за расхождений по нескольким, а иногда и в рамках одного единственного измерения культуры. Процесс принятия решений посредством анализа всех отделов компании по каждому из двадцати выбранных измерений делает его длительным, дорогостоящим и неэффективным.

С целью упрощения процесса кросскультурной адаптации в организациях сферы услуг был разработан инструмент, получивший название матрицы индексов кросскультурного взаимодействия (МИККВ). Созданная на основе анализа экспертных мнений и кейсов матрица представлена в виде таблицы значений, оценивающих степень влияния того или иного культурного измерения на определенное подразделение организации сферы услуг (Рисунок 3).

		Среднее	Управление персоналом				Стратегия				Маркетинг				Производство		Продажи			
			Набор	Обучение	Продвижение/награждение	Оплата	Оценка деятельности	Интернационализация	Полноценное и сплоченные компании	Лидерство	Внутренний маркетинг	Связь с общественностью	Реклама и другие коммуникации	Управление продуктом и брендом	Ценообразование	Дистрибуция / логистика	НИОКР	Производство	Переговоры	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 равноправие	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
Клузон и Стродтбек	15 Концепция пространства	1,22	1	2	0	0	0	1	2	1	1	0	3	0	0	3	2	2	2	2
Холп	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 контекст	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 се	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

Рисунок 3 - Матрица индексов кросскультурного взаимодействия

Применение матрицы позволяет оперативно выделить проблемные кросскультурные измерения для выбранного отдела, что делает ее эффективным инструментом поддержки при проведении процесса кросскультурной адаптации. Применение МИККВ позволяет сотрудникам, руководящим процессом кросскультурной адаптации, при его практическом внедрении сфокусироваться на ключевых измерениях культуры. Достигаемая

при этом эффективность является важнейшим преимуществом от использования матрицы, поскольку позволяет сервисным организациям повышать свою культурную компетентность, экономя ресурсы.

2.4 Предложен алгоритм адаптации и взаимодействия как часть модели адаптивного управления

Выбор управленческого решения осуществляется после определения объекта управления, проведения ситуационного анализа необходимости адаптации, т.е. возможности и достаточности подготовки объекта к кросскультурному взаимодействию через регламенты и стандарты, возможность и достаточность корректировки действий объекта с помощью механизма обратной связи, а также определения необходимости адаптации.

Адаптация в данном случае рассматривается как система действий, включающих:

- Выделение *направлений адаптации*, т.е. параметров, измерений или иных индикаторов, представляющих существенные различия в восприятии представителей разных культур и диктующих отличающиеся модели поведения;
- Определение желаемых (плановых) *показателей* по выявленным индикаторам, устанавливаемых экспертным путем для конкретной отрасли или даже конкретной организации;
- Сравнение имеющихся у организации, ее структурного подразделения или конкретного сотрудника показателей по выделенным культурным измерениям, исходя из их культурной принадлежности, кросскультурных компетенций или опыта кросскультурного взаимодействия, и выявление требуемых *адаптивных действий* (включая разработку новых или дополнение существующих регламентов, инструктаж или обучение сотрудников, подготовку или обновление информационных материалов и коммуникационных видов деятельности, формирование межфункциональных команд для обслуживания определенных групп клиентов и т.п.);
- Определение временного *периода* и *показателей* адаптации на установленных этапах этого периода;
- *Мониторинг* введенных изменений и их влияния на действия объекта управления.

2.5 Разработана модель адаптивного управления кросскультурными взаимодействиями

Как только проблема, связанная с кросскультурными различиями, выявлена и признана руководством организации, необходимо собрать информацию о существующих правилах, стандартах, регламентах, которые следует принять во внимание (процесс «а» на Рисунке 4). Эти ограничения и правила (Р) могут быть внешними, – вполне осязаемыми и легко

определимыми, 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 могут носить и неосязаемый характер, как, например, культурные нормы (язык, религиозные взгляды, привычки, связанные с приемом пищи, внешним видом, и т.п.) и ценности (отношения полов, воздействие группы на личность, восприятие иерархии, и т.п.)

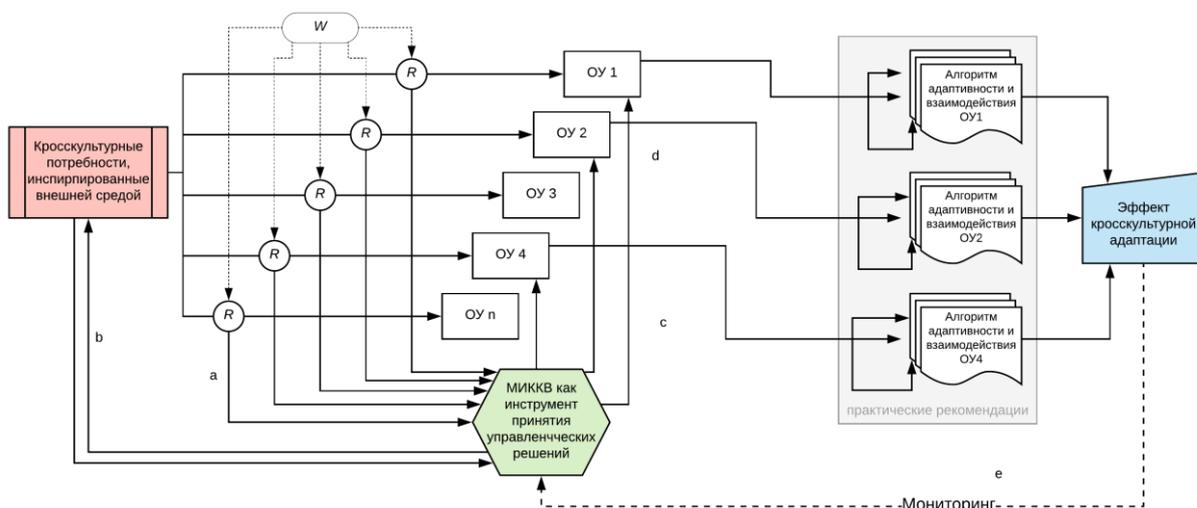


Рисунок 4 - Модель адаптивного управления организацией сферы услуг

На следующем этапе координатор процесса (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. По целому ряду видов деятельности такой выбор можно сделать на основе описанного функционала отдела, закрепленного в соответствующих регламентах. Отбор ограниченного числа отделов способствует фокусировке метода адаптивного управления, и, соответственно, сокращению затрат. Процесс может быть продублирован несколько раз, – столько, сколько раз были выявлены ситуации кросскультурного взаимодействия.

На следующем этапе предусмотрено непосредственное применение матрицы (МИККВ). Проводится выделение (процесс «с») нескольких ключевых культурных измерений, воздействующих на определенные отделы, столкнувшиеся с кросскультурными трудностями. На основе матрицы определяется частота появления (рейтинг) комбинации отдел/культурное измерение, и выбирается наивысший показатель, поскольку он указывает на факт наиболее значительного воздействия культуры на определенный отдел организации.

После выделения посредством матрицы измерения с наивысшим рейтингом, агент адаптации может предложить конкретные рекомендации, разработанные в соответствии с потребностями адаптации по каждой первоначально выделенной комбинации отдел/измерение (процесс «d»). Выработанные в результате этого решения адаптивного управления будут внедряться по-разному, оказывая на организацию воздействие разного рода (посредством изменения стратегии, обучения и тренинга персонала, усовершенствования процесса коммуникации). На конечном этапе предполагается проведение регулярных проверок всего процесса. Подобный мониторинг (процесс «e») 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 организацией сферы услуг

Механизм действия МИККВ был протестирован на примере реальной ситуации предприятия сферы услуг, находящейся в процессе интернационализации своей деятельности. Основанная в Праге в 1991г., компания росла сначала внутри страны, открывая офисы в городах Брно, Пльзень, Градец Кралове, затем за рубежом – в Братиславе и Прешове (Словакия), в Арнеме (Нидерланды), в Киеве 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 - культурные различия и связанные с ними затруднения в реализации проектов.

Использование МИККВ позволило выявить четыре наиболее релевантных для компании культурных измерения: дистанция власти (значение индекса 3,00); индивидуализм/коллективизм (2,3); универсализм/партикуляризм (2,3) и шкала Беннетта (2,3). МИККВ доказала свою эффективность уже на начальном этапе, отдел управления персоналом значительно сократил затраты времени на определение проблемной сферы, затем были оперативно выработаны управленческие решения, 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. Увеличен бюджет командировочных расходов для обеспечения регулярных личных встреч между членами кросскультурных проектных групп с целью способствовать более эффективной адаптации.

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 5.

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.

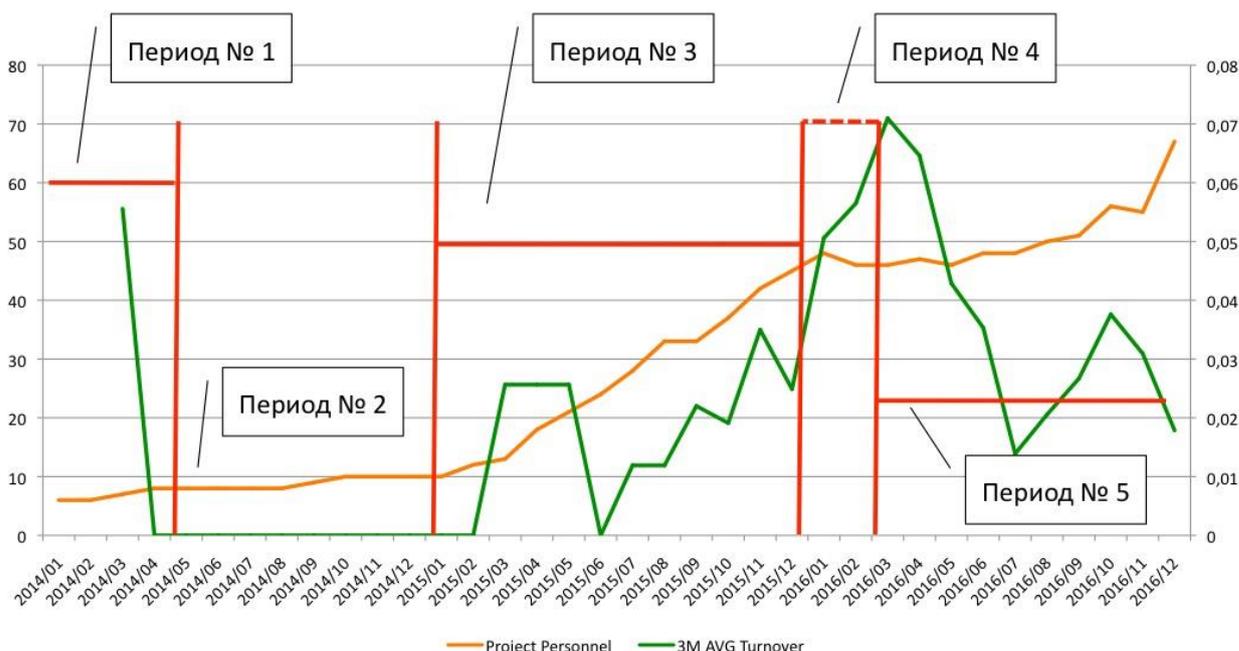


Рисунок 5 - Число работников подразделения, занятых в различных проектах, (левая ось) и текучесть кадров в % (правая ось). Данные по персоналу и эффект от применения матрицы в Unicorn Systems a.s.

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.

3 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные организации сферы услуг, существующие в условиях постоянного изменения внешней среды в результате глобализации и интенсификации межкультурного взаимодействия, чтобы оставаться конкурентоспособными, вынуждены совершенствовать стратегию своей деятельности, уделяя все большее внимание сервисной составляющей, кастомизации своих рыночных предложений.

По результатам анализа более двухсот реальных кейсов был сделан вывод, что большинство кросскультурных проблем, встающих перед организациями сферы услуг, охватывают лишь несколько измерений, и сталкиваются с ними 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 культуры, а во-вторых, большую подверженность определенных отделов воздействию культурных факторов.

В ходе исследования, на базе анализа экспертных мнений и кейсов, был разработан специальный инструмент для определения степени вовлеченности в кросскультурные взаимодействия различных подразделений организаций сферы услуг. Матрица индексов кросскультурного взаимодействия (МИККВ) позволяет 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, оперативно выделить проблемные кросскультурные измерения для нужного отдела.

Чтобы структурировать для организаций сферы услуг процесс применения кросскультурных измерений на базе матрицы индексов, была разработана модель адаптивного управления организацией сферы услуг. Модель прошла апробацию в мультикультурной организации, являющейся типичной компанией, осуществляющей свою деятельность в сфере услуг (услуги в области информационных технологий), и может быть использована любыми организациями сферы услуг.

4 СПИСОК РАБОТ, ОБУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в рецензируемых журналах из списка ВАК при Министерстве образования и науки

1. Дюметц, Ж. Кросс-культурные компетенции для отдела маркетинга / Ж. Дюметц // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – № 05. – С. 346-357. – 2 п.л.
2. Дюметц, Ж. Университеты как самообучающиеся организации в кросс-культурном контексте / Ж. Дюметц // Управленческое консультирование. – 2016. – № 5 (89). – С. 173-180. – 1 п.л.
3. Дюметц, Ж. Культура предпринимательства: источники формирования / Ж. Дюметц, Ю.С. Сизова // Российское предпринимательство. – 2017. – том 18. – № 3. – С. 247-254. – 0,4 (авторские 0,2 п.л.)
4. Дюметц, Ж. Влияние культуры на общественно значимое поведение потребителей / Ж. Дюметц // Современная экономика: концепции и модели инновационного развития: Материалы VII международной научно-практической конференции. 19-20 февраля 2015 г.: в 2 кн. – М. ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В.Плеханова», 2015. – С. 173-176. – 0,5 п.л.
5. Дюметц, Ж. Кросс-культурная коммуникация / Ж. Дюметц, А. М. Сосновская // Управленческое консультирование. – 2013. – № 8 (56). – С. 83-90. – 0,7 (авторские 0,35 п.л.)

Статьи в рецензируемых журналах из списка WoS и ERIH+

6. 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. – 0,9 (авторские 0,45 п.л.)
7. Dumetz, J. Challenging the masculinity index: the end of a cross-cultural myth / J. Dumetz, J. Cadil // International Journal of Social Sciences. – Том 7. – № 1. – Прага, 2018. – С. 49-68. – 1,9 (авторские 0,95 п.л.)

Главы и разделы в монографиях

8. Dumetz, J. Russia: Europe in Asia / J. Dumetz, A. Vishniakova // The Influence of Business Cultures in Europe / под ред. Р. Крейна – Лондон: Palgrave McMillan, 2018. – С. 137-196. – 4 (авторские 2 п.л.)
9. Dumetz, J. Czech Republic: At the Center of Europe / L. Sterbova, J. Dumetz // The Influence of Business Cultures in Europe / под ред. Р. Крейна – Лондон: Palgrave McMillan, 2018 – С. 197-216. – 1,5 (авторские 0,75 п.л.)
10. Dumetz, J. Cross-Cultural Management Textbook: Lessons from the World Leading Experts in Cross-Cultural Management / Ж. Дюметц [и др.] под общ. ред. Ж. Дюметца – США: CreateSpace, 2012. – 388 с. – 25 (авторские 5 п.л.).

Прочие публикации:

11. Дюметц, Ж. 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 апреля 2017 г. – СПб : Вестник факультета управления СПбГЭУ, 2017. – С. 312-315. – 0,3 (авторские 0,15 п.л.)
12. Dumetz, J. Valérian : agent interculturel ? Analyse interculturelle de la bande dessinée culte de science-fiction francophone / J. Dumetz // Les Cahiers d'Études Interculturelles CETIC. – Фукуока, Япония, 2017. – № 5. – С. 11-34. – 1 п.л.
13. Crane, R. Paving the Path to Peace in the CEE: is culture a way to peace? // R. Crane, R. Alas, J. Dumetz // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2016. – № 3 (19). – С. 49-58. – 1,2 (авторские 0,4 п.л.)
14. Dumetz, J. Road Behavior and Culture: A Statistical Review / J. Dumetz // Business Perspectives and Research. – Индия, 2016. – № 4. – С. 111-117. – 0,9 п.л.
15. Dumetz, J. The Czech and Slovak Republics: a cross-cultural comparison / J. Dumetz, E. Gaborikova // Marketing Science and Inspirations. – Братислава, 2016. – № 11. – С. 2-13. – 1,5 (авторские 0,75 п.л.)
16. Dumetz, J. The European influence in cross-cultural models: a historical survey / J. Dumetz, A. Vishniakova, A. Sosnovskaya // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2014. – № 2 (10). – С. 92-99. – 1,3/ (авторские 0,45 п.л.)
17. 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. – 1,3 (авторские 0,65 п.л.)