

ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА КРОССКУЛЬТУРНОГО АСПЕКТА В ИННОВАЦИОННОМ СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

К.В. Егорова

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

Исследуются роли кросскультурных особенностей организации в формировании ее инновационной стратегии. Предложена теоретическая модель функционирования компании. Анализ условий возникновения необходимости учета кросскультурного аспекта в теориях стратегического менеджмента реализован на основе эволюции его развития и практического опыта. Произведена оценка текущей позиции и проблем кросскультурного характера в сфере инноваций и в высокотехнологичных отраслях зарубежом. Приведена разработанная автором методика привлечения иностранных специалистов в сфере нанотехнологий, ключевым звеном которой является этап адаптации сотрудника на новом рабочем месте.

Ключевые слова: кросскультурный менеджмент, инновационный стратегический менеджмент, мультикультурная команда, степень инновационности культуры, кросскультурные проблемы.

В настоящее время общество переживает активный процесс глобализации: в деятельности различных организаций происходит постоянный обмен информацией, технологиями и другими ресурсами, в том числе человеческими. Развитие и ускорение такого обмена происходит настолько стремительно, что компания, не имея международного статуса деятельности, тем не менее может состоять из представителей различных наций и культур всего мира. С другой стороны, в инновационно-ориентированных компаниях с соответствующей системой менеджмента руководство стремится создавать многонациональные мультикультурные команды с целью формирования особой атмосферы взаимодействия различных идей и научных школ для повышения эффективности в разработке той или иной инновационной стратегии. Поэтому для менеджеров и лиц, ответственных за принятие решений, все больше возрастает актуальность проблемы учета кросскультурных особенностей функционирования организации, причем как в высокотехнологичных, активно развивающихся отраслях (нанотехнологии), так и на рынке потребительских товаров.

Проблема учета кросскультурных проблем поднималась авторами — специалистами в данной области, начиная с конца XX в. Тем не менее только в первом десятилетии XXI в. стали предлагаться некие схемы действия и анализироваться

потенциальные проблемы в организации (Р. Гестеланд [1], П. Эрли [2], М. Мудиан [3], Ф. Мур [4]).

В статье автор анализирует историю возникновения кросскультурного менеджмента, международный опыт учета кросскультурного аспекта в организациях, а также системы и принципы данного процесса. В рамках совершенствования учета кросскультурного аспекта в системе стратегического менеджмента высокотехнологичных компаний, автором разработана методика привлечения иностранных сотрудников с учетом кросскультурных особенностей в сфере нанотехнологий.

Понятие культуры и кросскультурных проблем

Еще в конце 1990-х гг. анализ кросскультурных проблем менеджеров и организаций реализовывался только с позиции ценностей, а также ментальных и языковых различий. При этом специалистами не учитывался аспект взаимодействия, а все культурные факторы и показатели исследовались в качестве внешних признаков, никак не связанных с функционированием организации [5].

Культура есть организационный ресурс, «область общего знания и единой системы значений, пронизывающих организацию вдоль и поперек, без достаточного осознания ясных, четких, определенных границ», а культурные различия — форма так называемого организационного знания, являющегося побудительным фактором решения культурных межнациональных проблем» [6. С. 27].

Модель функционирования компании, в которой центральным звеном является культура как один из ее ресурсов, представлена на рис. 1.

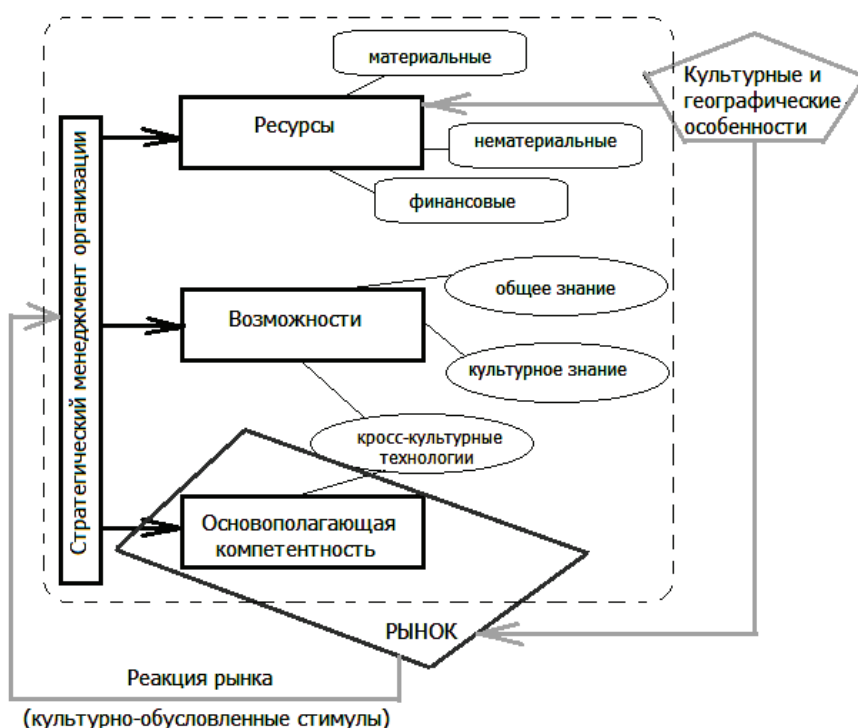


Рис. 1. Модель функционирования организации с учетом фактора культуры

Источник: Составлено автором

Согласно данной модели, решение определенных задач организации осуществляется за счет культурных факторов, которые выступают в качестве внутренних стимулов, оказывающих воздействие на управление компанией в целом. Потребительские ценности создаются путем использования стратегических активов. Построение будущей стратегии компании основывается на имеющихся в наличии ресурсах и результате действий руководства (основополагающая компетентность), что прямым образом влияет на глубинные слои организационной культуры.

Благодаря анализу реакции рынка на то или иное действие компании, получаемой через обратную связь, происходят необходимые преобразования и усовершенствования ее внутренних структур, которые еще лучше, качественнее и быстрее отвечают рыночным потребностям территории. Поэтому здесь будет уместно отождествить компанию с «портфолио умений, а не с видами бизнеса» [6. С. 29].

Эволюция учета кросскультурного аспекта с позиции стратегического менеджмента

В эволюционном развитии теорий стратегического управления все возрастающая роль учета кросскультурного аспекта в построении стратегии организации прослеживается уже к концу XX в. [7].

Первые работы в области стратегического менеджмента появились в 1960-х гг. Здесь основной акцент делался исключительно на производственном и финансовом аспектах. Одним из основоположников данного направления является И. Ансофф: среди наиболее значимых его достижений можно назвать матрицу «продукт—рынок», «схему стратегического планирования», иерархию целей и стратегий организации [8]. В 1970-х гг. результаты его работы получили дальнейшее развитие в Гарвардской школе бизнеса: с позиции учета внутренних и внешних факторов деятельности организации был разработан SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы) [9]. В тот же период Р. Норманн разработал концепцию построения стратегии на основе бизнес-идеи (определение целевого сегмента, формирование продукта под потребность в данном сегменте, создание внутренней организации на основе активов, структуры и управленческих процедур) [10]. Данная концепция была усовершенствована в конце 1970-х гг. Ч. Хофером и Д. Шенделом: формирование стратегии происходит на основе алгоритма — определение рынка и основных компетенций компании, формирование конкурентного преимущества, поиск синергии внутри организации [11]. В 1980-е гг. М. Портер, учитывая обострение конкуренции, разработал концепцию конкурентного анализа отрасли, конкурентного преимущества (с построением соответствующей стратегии в дальнейшем) и цепочки ценностей [12]. В период 1990-х гг. в условиях роста изменений в бизнес-среде были разработаны теории стратегического управления на основе учета внутренней и внешней среды организации (необходимость реагирования на изменения и поиск новых решений с позиции макроэкономических факторов) [13]. Тем не менее эти факторы также носили рационалистически технический характер, а проблемы кросскультурного характера все еще не учитывались.

Именно в теории Ч. Минзберга о построении стратегии на основе развития внутренних ресурсов организации впервые был задействован кросскультурный

аспект — «школа обучения персонала» путем совершенствования профессиональных навыков работников, а также способов взаимодействия друг с другом. Основная задача контроля данного взаимодействия — решение возникающих кросскультурных проблем организации [14].

В 1999 г. после объединения концерна Daimler с Chrysler газета The Economist установила падение результатов деятельности совместной корпорации (снижение потока квалифицированных специалистов, падение прибыли). Тем не менее основные стратегические цели объединенной корпорации были достигнуты. Однако были выявлены проблемы кросскультурного характера (отличия американского стиля управления от немецкого, сложность проведения переговоров). В результате анализа и дальнейшей работы доминирующим стал американский стиль управления, а эффективность применения корпоративных ресурсов заметно повысилась. Согласно экспертному мнению, основная ошибка менеджеров компании Daimler заключалась в том, что они своевременно не учитывали кросскультурные проблемы в ходе слияний и приобретений на международной арене [15. С. 56].

Кросскультурные особенности высокотехнологичных отраслей

Что касается состояния высокотехнологичных отраслей, то, например, в настоящее время потребность в кадрах для наноиндустрии к 2015 г. оценивается в 2,1 млн специалистов: для США — в 800—900 тыс. человек, Японии — 500—600 тыс., стран ЕС — 300—400 тыс., Юго-Восточной Азии — 100—150 тыс. [16. С. 4]. Ведущие нанопродуктовые кластеры мира активно используют кросскультурный подход в процессе привлечения сотрудников. Все же большую часть нанокластера составляют сотрудники страны его базирования.

В британской компании «Нано Ресерч Групп» (Nano Research Group, Great Britain) [17] руководящий и профессорско-преподавательский штат состоит на 50% из представителей Великобритании, по 16% — Нидерландов и Японии, по 9% — Испании и Брунея соответственно. Исследовательская группа компании представляет собой 40% сотрудников из Великобритании, 20% — Индии, 13% — Бангладеша, по 7% — Германии, Японии и Испании соответственно, 6% — Китая.

Как было отмечено ранее, кросскультурный менеджмент приобретает все большую значимость в сфере инновационного стратегического менеджмента, так как процесс генерирования и реализации новых инновационных идей гораздо более эффективен в условиях присутствия представителей различных культур со своим индивидуальным и уникальным спектром знаний, мышления, компетенций и квалификации.

Согласно исследованию американского специалиста в области кросскультурного менеджмента Э. Шейн, интенсивную степень инновационности той или иной культуры в период 1980-х гг. характеризовали следующие факторы [18. С. 18]:

- индивидуализм (свобода, независимость и автономия);
- принятие неопределенности (готовность и расположенность нации к переменам и рискам);

— отсутствие дистанции власти (понятие, противоположное авторитаризму и иерархии).

Другой американский исследователь Т. Фридман в свою очередь отметил, что развитие и совершенствование страны тесным образом зависит от таких культурных факторов, как открытость к иностранным идеям, солидарность, готовность к внешнему сотрудничеству, а также степень озабоченности положением общества со стороны элитарных кругов [19. С. 121]. Британский специалист Г. Джеладе добавил, что открытая интеллектуальная среда, социальное равноправие и так называемая интеллектуальная автономия являются значимыми культурными факторами научно-технологического развития [20. С. 42].

Методика привлечения иностранных сотрудников в сфере нанотехнологий

В сфере нанотехнологий процесс привлечения иностранных специалистов определенного профиля занимает очень важное место. Тем не менее простой процесс найма на международном уровне будет недостаточно эффективным с позиции потенциальных проблем кросскультурного характера. Предотвратить возможные негативные последствия данного процесса позволяет разработанная нами методика привлечения иностранных сотрудников; данная методика направлена также на решение возникающих кросскультурных проблем (рис. 2).

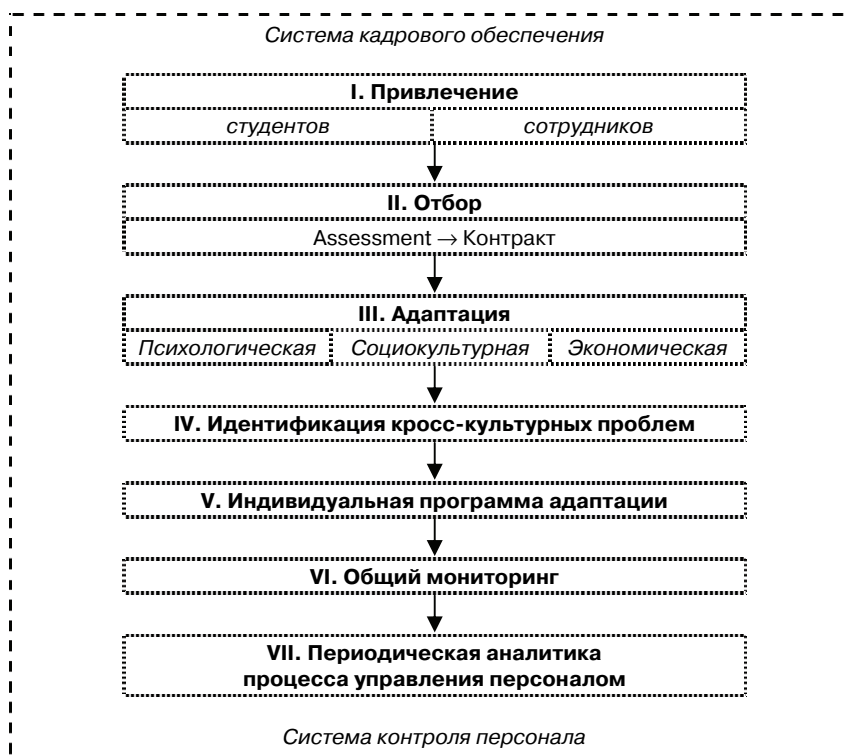


Рис. 2. Алгоритм привлечения иностранных сотрудников в сфере нанотехнологий

Источник: Составлено автором

Рассмотрим данную схему по стадиям.

I. Привлечение:

- наиболее талантливых, успешных и выдающихся студентов ведущих вузов мира в сфере нанотехнологий (в первую очередь, вузов-партнеров кластера),
- наиболее выдающихся сотрудников в nanoорганизациях на территории страны базирования и за рубежом.

Используются *методы*:

- конкурентная разведка;
- активное сотрудничество с международными предприятиями в сфере нанотехнологий;
- участие в международных конференциях, семинарах, форумах в сфере нанотехнологий.

II. Отбор

Используются *методы*:

- процесс оценки (assessment) привлекаемых сотрудников (интервьюирование, определение профессиональных и коммуникативных навыков);
- заключение контракта с выбранным иностранным специалистом при обоюдном соглашении.

III. Процесс адаптации новых сотрудников:

- психологическая адаптация (достижение психологической удовлетворенности внутри новой среды — зависимость от личностных качеств иностранного сотрудника и его ожиданий относительно нового места пребывания и работы, а также внутренней семейной гармонии);

- социокультурная адаптация страны базирования нанопродуктового кластера (приобретение социальных навыков, решение социокультурных проблем в повседневной жизни — активное вовлечение иностранного сотрудника в культурную жизнь страны).

Используют *методы*:

- культурно-развлекательная программа;
- активное общение;
- поддержка иностранного сотрудника и его семьи со стороны специального HR-менеджера (как по телефону, электронной почте, так и при личных запланированных встречах и обсуждениях проблем, с которыми сталкивается сотрудник);
- экономическая адаптация. Используются *методы*:
 - специальные образовательные программы,
 - обучение на рабочем месте,
 - тренинги,
 - программа мотивации сотрудников.

IV. Идентификация кросскультурных проблем для каждого иностранного сотрудника, а также предложение путей их решения. Принципы:

- предоставление определенного свода правил организации для упрощения коммуникации и преодоления межкоммуникативных барьеров внутри персонала;

— анализ коммуникаций сотрудника внутри персонала, а также конкретных трудностей, возникающих в данном процессе;

— анализ культурных сходств и различий, приводящих к недопониманию внутри персонала;

— анализ возникающих конфликтных ситуаций в коллективе.

V. Создание индивидуальной программы (цель — максимально быстрая и безболезненная цельная адаптация иностранного сотрудника) на основе анализа следующих параметров:

— культурных различий иностранного сотрудника в сравнении с культурой страны базирования кластера;

— круга обязанностей сотрудника в контексте его уровня знаний профессионального языка, являющегося официальным рабочим языком в организациях нанокластера;

— ожиданий иностранного сотрудника от получаемой работы;

— восприятия жизни иностранным сотрудником (личное восприятие культурной среды в стране базирования нанокластера; восприятие деловой среды внутри организации);

— личностного отношения иностранного сотрудника к моральным нормам и традициям страны базирования нанокластера;

VI. Общий периодический мониторинг состояния иностранных сотрудников в коллективе. Используются *методы*:

— интервьюирование;

— анкетирование;

— запланированные встречи с HR-менеджером / штатным психологом с обсуждением возникающих проблем в ходе взаимодействия в коллективе, в обществе в нерабочее время;

VII. Общая аналитика процесса управления персоналом. Используются *методы*:

— оценка контроля текучести, количества приемов и увольнений, расходов на персонал по различным статьям;

— составление плана-факта анализа для принятия оперативных и стратегических решений по управлению персоналом в организации.

Процесс реализации данной схемы состоит из трех основных этапов: отбор специалистов на рынке (доступные предложения по трудоустройству; поиск наиболее выдающихся студентов и сотрудников в сфере нанотехнологий); адаптация на новом месте работы (построение индивидуального подхода к каждому работнику на основе анализа проблем кросс-культурного характера); профилактический мониторинг взаимоотношений внутри коллектива по кросс-культурному признаку.

По мнению автора, наиболее важным шагом является второй этап адаптации сотрудников на новом рабочем месте, так как при достижении поставленных целей на данной стадии возможно предотвращение потенциальных проблем и конфликтов кросскультурного характера в организации в целом.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Гестеланд Р.Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. — Баланс-Клуб, 2003.
- [2] *Earley P.C., Singh H.* Innovations in international and cross-cultural management. — Sage Publications, Inc.: June, 2000.
- [3] *Moodian M.A.* Contemporary leadership and intercultural competence: exploring the cross-cultural dynamics within organizations. — Sage Publications, Inc.: October, 2008.
- [4] *Moore F.* Transnational business cultures: life and work in a multinational corporation (cross-cultural management). — Ashgate Pub Ltd: March, 2005.
- [5] *Гусева Н.И.* Теоретические и методологические основы кросс-культурных исследований // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2003. — № 3—4.
- [6] *Холден Н.Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. — М.: Юнити-Дана, 2005.
- [7] Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом / Научн. ред. А.М. Зобов, Б.Н. Киселев. — М.: ГУУ, 1998.
- [8] *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
- [9] *Fine L.G.* The SWOT analysis: using your strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats. — CreateSpace, 2009.
- [10] *Normann R., Ramirez R.* Designing interactive strategy: from value chain to value constellation. — Wiley, 1998.
- [11] *Hofer Ch.W., Schendel D.* Strategy formulation: analytical concepts (the West series in business policy and planning). — West Publishing Company, 1978.
- [12] *Porter M.E.* Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. — Free Press, 1998.
- [13] *Hannan M.T., Freeman J.* Organizational ecology. — Harvard University Press, 1993.
- [14] *Mintzberg H.* The structuring of organizations. — Prentice Hall, 1st edition, 1979.
- [15] *Финкельштейн С.* Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. Анализ и практические выводы. — Альпина Бизнес Букс, 2006.
- [16] *Быков В.* Междисциплинарные нанотехнологические центры — основа развития инноваций // Наноиндустрия. — 2010. — № 1.
- [17] URL: <http://www.nano.ecs.soton.ac.uk/people> — Nano Research Group, Great Britain.
- [18] *Shein E.* Organizational culture and leadership (J-B US non-Franchise leadership). — Jossey-Bass, 2004.
- [19] *Friedman T.L.* The World is Flat: A Brief History of the Twenty First Century. — Findaway-World, 2006.
- [20] *Gelade G.A.* IQ, cultural values, and the technological achievement of nations // Intelligence. Volume 36, Issue 6, November-December 2008.
- [21] *Auplat C.* Nanotechnology and sustainable development (Routledge studies in technology, work and organizations). — Routledge: November, 2011.

PECULIARITIES OF CONSIDERING CROSS-CULTURAL ASPECT IN INNOVATIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATION

K.V. Egorova

Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198

In the article research of considering cross-cultural peculiarities in forming organizational innovation strategy is held. Theoretical model of company's functioning is suggested. Analysis of necessity to consider cross-cultural aspect in strategic management theories is realized on base of its development and practice. Estimation of current position and cross-cultural problems in sphere of innovations and high-tech technologies abroad is performed. In the end the methodology of attracting foreign specialists in nanotechnology sphere, elaborated by the author, is presented. Its key significance is a stage of specialist's adaptation on his new working place.

Key words: Cross-cultural management, innovative strategic management, multicultural team, cultural level of involving in innovations, cross-cultural difficulties.