
КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТОЛИЦЫ РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ)

И.И. Подойницына, А.Я. Иванова,
У.А. Ульянова

Кафедра экономики и управления производством
Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова
ул. Белинского, 58, Якутск, Республика Саха (Якутия), Россия, 677000

В статье обозначены ключевые трактовки кросскультурного менеджмента как особого типа управления, осуществляемого на стыке культур, который обретает все большее распространение и признание вследствие, с одной стороны, развития глобализационных тенденций, с другой стороны — нарастания миграционных процессов и формирования комплексных моделей взаимодействия национальных деловых моделей как во внешнеэкономической деятельности, так и в отдельных странах и регионах. Авторы статьи провели небольшое разведывательное исследование на предприятиях сферы обслуживания в столице Республики Саха (Якутии), чтобы оценить, используя метод наблюдения и интервью, осуществляется ли на них кросскультурный менеджмент как таковой, осознается ли его значимость и необходимость, в какой мере он оказывает влияние на производственное поведение работников. В качестве респондентов в исследовании выступили трудовые мигранты из дальнего зарубежья, поскольку кадровый менеджмент в их странах априори существенно отличается от российских традиций организационного управления. Сфокусировавшись на таких аспектах трудовой деятельности мигрантов, как особенности трудоустройства на местные предприятия и общение мигранта с коллегами на горизонтальном уровне и вертикальном уровне, авторы пришли к выводу, что пока как такового кросскультурного менеджмента в столице республики не прослеживается, однако первые шаги на пути к симбиозу и сотрудничеству национальных культур на уровне принятия управленческих решений в якутских организациях уже делаются.

Ключевые слова: кросскультурный менеджмент; иностранные сотрудники; трудовые мигранты; национальные особенности менеджмента; корпоративная культура; разведывательное исследование; принятие управленческих решений.

Как правило, под кросскультурным менеджментом многие специалисты понимают управление, осуществляемое на стыке культур: в узком смысле слова речь идет о национальных культурах; в более широком прочтении — об управлении на стыке культур вообще (к примеру, о симбиозе на уровне предприятия управленческих принципов советской, постсоветской и рыночной культур труда). Соответственно, анализ менеджмента в кросскультурном плане следует начинать с рассмотрения региональных особенностей менеджмента, затем «спускаться» к особенностям управления на уровне организации, изучая различные типы корпоративной культуры, ее влияние на принципы управления компанией и т.п. [8. С. 94].

Большинство исследователей утверждают, что появление кросскультурного менеджмента связано с развитием глобализации, вызванной, в свою очередь, резким увеличением международных экономических связей в послевоенный период. Непосредственным толчком к возникновению кросскультурного менеджмента стала реализация американского плана Маршала, проникновение американской экономики на иностранные рынки и возведение этих планов в ранг государственной политики США, что поставило американских экспертов перед необходимостью разработки технологий эффективного продвижения экономических интересов сво-

ей страны в разнообразных национально-экономических средах [1. С. 4]. С другой стороны, в условиях нарастания миграционных процессов и критики идеи «национального государства» возникла необходимость осмысления закономерностей взаимодействия национальных деловых моделей не только во внешнеэкономической деятельности, но и внутри стран, становящихся все более полиэтничными. Культурная диверсификация персонала крупных, а позднее и средних предприятий в развитых странах поставила вопросы о необходимости адаптации традиционных систем управления персоналом с учетом межкультурных различий [1. С. 6].

Авторы статьи провели исследование на предприятиях сферы обслуживания в столице Республики Саха (Якутии), чтобы выявить, существует ли на них кросскультурный менеджмент как таковой и в какой мере он оказывают влияние на производственное поведение работников. Концептуальную основу исследования составила идея о том, что менеджмент в сфере обслуживания (ресторанный и гостиничный бизнес, образовательные и медицинские услуги и др.) в начале XXI в. стал открыт для инноваций и экспериментов в плане управления персоналом. Одним из признаков этой открытости является тот факт, что якутские фирмы стали приглашать на работу иностранцев из дальнего зарубежья.

В таком случае якутскую фирму можно рассматривать как организацию, в которой используются те или иные приемы кросскультурного менеджмента: так, при приеме на работу в совместную саха-индийскую фирму могут применяться методики рекрутинга, принятые как в Якутии, так и в Индии; индийские и якутские подходы могут учитываться в процессе разрешения конфликтных ситуаций. В последнем случае следует, видимо, принять во внимание особенности национального характера тех сотрудников, которые вступили в спор и некий свод национальных стереотипов. Вспомним, что согласно Л.Н. Гумилеву, именно национальные стереотипы поведения оказывают сильное влияние на межличностные интеракции, в том числе в процессе осуществления трудовой деятельности [3].

Методологическую основу исследования составили идеи Л.Н. Гумилева, Дж. Мердока, С.П. Мясоедова и Г. Хофстеде. Теория Дж. Мердока базируется на семидесяти так называемых «культурных универсалиях», которые достаточно полно описывают феномен национальной культуры: этика, мораль, религия, мифология, фольклор, музыка, особенности невербального общения и т.д.

Данный подход ориентирует менеджера на широкий диапазон знаний об определенной культуре, однако предъявляет практически невыполнимые требования с точки зрения затрат времени на изучение культуры.

Для упрощения данного подхода можно выделить 5—7 основных универсалий для изучения особенностей национальной культуры [7]. Г. Хофстеде в своей теории утверждает, что культура организации находится под мощным воздействием национального фактора, который задает пять параметров межкультурных различий: индивидуализм — коллективизм, индекс дистанции власти, отношение к неопределенности, мужественность—женственность и краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее [9. С. 89].

В качестве методики в исследовании использовался этнографический подход, основанный на применении глубинных интервью для выявления проблем адаптации трудовых мигрантов в иноязычной, инакомыслящей среде в ходе включения

в трудовой процесс. Согласно требованию британских ученых, разработавших этнографический подход, этнографическое наблюдение не обязательно должно быть продолжительным во времени (хотя это наилучший вариант), главное — оно должно проходить в локальном ареале проживания и работы наблюдаемых людей, и это условие соблюдалось в предпринятом авторами исследовании [2. С. 238]. Интервью проводились по месту работы опрашиваемых: ресторан «Дуэты», ресторан «Адмирал», медицинский центр «Далянь», языковые центры, российско-индийская компания, китайский ресторан, учебное заведение в городе Якутске Республики Саха (Якутия). В качестве интервьюируемых выступили представители таких национальностей, как китайцы, тайцы, индийцы, японцы, итальянцы и южноафриканцы, которые проживали и работали в Якутске в момент проведения интервью в марте 2015 г.

В ходе исследования нами была разработана таблица «Национальные особенности менеджмента: сравнительный анализ» (табл. 1, 2); материал для ее заполнения был подобран благодаря специальной литературе [4; 6; 11; 12] с тем, чтобы можно было классифицировать черты менеджмента в разных странах (представителей которых мы интервьюировали) и проследить, применяются ли приемы зарубежного кадрового менеджмента на предприятиях республики.

Таблица 1

Национальные особенности кадрового менеджмента: сравнительный анализ

Параметры сравнения	Особенности корпоративного поведения	Стиль общения с коллегами (горизонтальный уровень)	Стиль общения на вертикальном уровне («руководитель – подчиненный»)
Россия	Демократичность деловых коммуникаций Интерес к проведению корпоративных вечеров Формируется новый тип менеджеров, которые стремятся воспринять принципы западного (в основном американского) и восточного (японского) менеджмента	Формализованные и дружески-доверительные	Отношения с подчиненными носят формальный характер, но неформальные отношения полностью не исключаются
Италия	Комплименты, поощрение словом Высокая чувствительность к интонациям Неторопливость Необязательность	Стремление избегать конфронтации и критики	Формализованный
Китай	На культуру менеджмента влияет семейная идея Философия менеджмента основана на принципе «человек — основа»	Свободный обмен мнениями между коллегами невозможен Соперничество, фракционная борьба Люди «проглатывают» обиду — возможна длительная конфронтация Симбиоз повиновения, терпения и упорства	Управляющий держится по-отечески мягко Власть священна Соблюдение иерархии Существует потребность в неформальных, душевных связях между руководителем и подчиненными Руководитель может пригласить коллектив в ресторан и заплатить за всех — это один из главных мотиваторов

Окончание

Параметры сравнения	Особенности корпоративного поведения	Стиль общения с коллегами (горизонтальный уровень)	Стиль общения на вертикальном уровне («руководитель – подчиненный»)
Таиланд	Ориентация на группу и групповое мнение 100% признание власти Инициативность простых работников рассматривается как агрессивность	Свободный обмен мнениями невозможен	Топ-менеджеры — обязательно члены семьи владельца компании
Индия	Строгое пресечение ошибок Играет роль не возраст и стаж, а статус Принято соблюдать дистанцию Иерархическая разница в зарплате в 50—60%	Подозрительность в общении коллег, «сокрытие» важной информации	Моббинг: начальник любит издеваться над подчиненными
Япония	Ориентация на концепцию «мы — одна семья» Вежливость Сдержанность Закрытость Абсолютный контроль над поведением Способность работать в команде, но однонациональной	Активная сопричастность, помощь коллегам в сложных обстоятельствах	Дружественные отношения с начальником, но признание его авторитета Обязательны «корпоративы» с начальником в конце рабочей недели

Таблица 2

Национальные особенности кадрового менеджмента: сравнительный анализ

Параметры сравнения	Система социальных ценностей	Система найма (и увольнения) персонала	Характер принятия управленческих решений
Россия	Коллективизм Уважение к старшим Справедливость Открытость в общении	Разнообразные каналы рекрутинга и методики подбора и найма, включая передовые (ассемент-центр и др.)	Процесс принятия решений носит индивидуальный характер Стратегическое планирование осуществляется только высшим руководством
Италия	Доверие к партнеру Гордость и боязнь «потерять лицо»	Практически «советская» система подбора кадров: субъективизм, использование родственных и дружеских связей	Механистический подход Небольшой масштаб стратегической ориентации Приоритет отдается административным, а не социально-экономическим методам управления
Китай	Честность ценится выше прибыли Трудолюбие	При найме работника ставка делается на семейные, клановые связи Поощряется узкая специализация	Баланс в отношениях между компанией — персоналом — клиентами Решение принимает хозяин единолично, скупко делится информацией
Таиланд	Буддийские ценности	Система найма напоминает американскую (признание индивидуальных способностей), за исключением особого отношения к членам семьи-основателя	Авторитаризм

Параметры сравнения	Система социальных ценностей	Система найма (и увольнения) персонала	Характер принятия управленческих решений
		Выплата пособия увольняющимся, страхование по безработице Одинаковая зарплата для мужчин и женщин	
Индия	Традиционализм Вера в богов	Прием на работу нового сотрудника — крайне формализованная череда собеседований, проверка рекомендаций Подписание приказа затягивается на 2—3 месяца При увольнении работника на его место берут жену, сына и др., чтобы не пострадала семья	Авторитаризм Медлительность в принятии решений, особенно в сфере бизнеса
Япония	Преданность компании Доверие Трудолюбие и терпение	Найм осуществляется не на конкретную должность, а на предприятие Идеал пожизненного найма, который, впрочем, сегодня подвергается сомнению, играет роль статус университета, который окончил претендент	Гибкая структура управления «Кружки качества» и группы «ноль дефектов» — формы управления персонала

Вначале скажем несколько слов о кадровом менеджменте, связанном с использованием иностранной рабочей силы, в региональном аспекте, т.е. на примере Республики Саха (Якутия) в целом. Крайний Север всегда был привлекателен для трудовых мигрантов, и сегодня представители бывших советских республик — чаще всего Армении, Киргизии, Узбекистана, Таджикистана и Украины — по-прежнему мигрируют в Якутию. Миграция из ближнего зарубежья постоянно обсуждается в прессе, где подчеркивается, что в Якутии сложилась двоякая ситуация с трудовой миграцией. С одной стороны, определенная часть населения высказывает недовольство мигрантами: «работу отнимают, роняют зарплаты, вывозят деньги из республики, ухудшают криминогенную ситуацию» [10. С. 9].

С другой стороны, в Якутии немало работодателей заинтересованы в привлечении иностранной рабочей силы, хотя это и связано со множеством проблем. Сами представители ближнего зарубежья дорожат работой в Якутии и видят в ней немало плюсов. Вот, к примеру, что говорит Гульнара, гражданка Киргизии, которая трудится в одном из известных ресторанов Якутска рабочей на кухне: «По образованию я учитель математики, работая в школе у себя на родине, я получала около 800 сомони в месяц, что по российскому курсу составляет 8000 рублей — этого, к сожалению, недостаточно, чтобы прокормить семью из пяти человек, поэтому приходится ехать на заработки в Россию. Раньше, получая в Якутии по 20 тысяч рублей в месяц, я могла отправлять до 500 долларов на родину. А сейчас я получаю только 200 долларов. Я заметила, что руководство нашего ресторана отдает предпочтение иностранным работникам, вне зависимости от нации, видимо, потому что мы неконфликтные, уважаем и ценим свое рабочее место. Главные проблемы для нас — суровый климат, поиски квартиры...».

Возможно, на индивидуальном уровне суровость климата и поиски дешевой аренды квартиры и являются серьезными затруднениями в адаптации к Якутии, однако на уровне миграции из ближнего зарубежья в целом основная проблема состоит в квотах на привлечение иностранных работников: во-первых, их мало; во-вторых, важно то, как и между кем они распределяются.

Примечательно, что с 2010 г. в регионе выбиралось примерно 10 тысяч квот, а остальные оставались невостребованными. В этом году федеральный законодатель отменил квоты — пока еще не полностью, а только для стран ближнего зарубежья. Регистрация трудовых мигрантов из ближнего зарубежья будет осуществляться с этого года на основе заключенного договора с работодателем и приобретения соответствующего патента. Что касается мигрантов из дальнего зарубежья, то ситуация с ними еще более сложная: сфера общественного питания столицы республики с трудом выпрашивает хотя бы десять квот, чтобы завезти профессиональных китайских и японских поваров в китайские и японские рестораны соответственно.

В соответствии со статьей 15.1 Федерального закона № 115 «О правовом положении иностранных граждан» иностранный гражданин при обращении за получением разрешения на временное проживание, вида на жительство, разрешения на работу либо патента обязан подтвердить владение русским языком и знание истории России. От подтверждения владения русским языком, знания истории России и основ законодательства Российской Федерации при подаче заявления о выдаче разрешения на работу освобождаются иностранные высококвалифицированные специалисты, осуществляющие трудовую деятельность в порядке, установленном статьей 13.2 Федерального закона № 115 «О правовом положении иностранных граждан», а также иностранные граждане, обучающиеся в Российской Федерации по очной форме обучения в профессиональных образовательных организациях. Положения данного Федерального закона вступили в силу 1 января 2015 г. [5].

Нашей исследовательской группой было принято решение опрашивать только мигрантов из дальнего зарубежья — главным образом потому, что кадровый менеджмент в этих странах существенно отличается от российского, что мы и попытались отразить в таблицах. Именно поэтому нам было интересно выяснить, как представители разных производственных и корпоративных культур могут уживаться в одном трудовом коллективе. Что касается менеджмента в организациях бывших советских республик, то он в основных чертах все же похож на российский. Итак, мы провели девять глубинных интервью на предприятиях сферы обслуживания города Якутска, в которых работают иностранцы.

Выбранный методический подход предполагал, что мы не просто интервьюируем интересующего нас человека, но и изучаем его «ареал обитания» в производственной среде. Мы дополнительно беседовали с администраторами, менеджерами, официантами предприятий общественного питания, пробовали блюда национальной кухни, которые готовил респондент, делали массаж у тайских массажисток и т.д.

И нужно отметить, что брать подобные интервью нелегко: сложности коммуникации социолога с респондентами могут отражать ту ситуацию, что среди коллег иностранец чувствует себя чужим. Но есть и более прозаичная причина, по которой брать интервью у иностранца сложно: нередко он работает на полулегальном положении. Такая ситуация сложилась в одном из ресторанов города, где шеф-поваром трудится гражданин Перу: нас встретили не просто настороженно, а враждебно — стали прятать от нас шеф-повара. Вряд ли в таком случае можно говорить о кросскультурном менеджменте, да и обычного менеджмента в данной организации нет — руководство ресторана не знает, или знает, но не желает соблюдать правила проведения деловых переговоров и не следует трудовой этике.

Ниже представлены выдержки из девяти интервью, которые нам удалось взять в городе Якутске и в которых мы фокусировались на следующих основных тематиках: особенности трудоустройства мигранта в якутскую фирму; особенности общения мигранта с коллегами, на горизонтальном уровне (с равными по должностному статусу); взаимоотношения мигранта и начальника; трудности, с которыми столкнулся мигрант в Якутии.

Мустьяцэ Андрей, су-шеф ресторана «Дуэты», ученик шеф-повара из Италии: *«Несколько лет назад в Санкт-Петербурге я работал вместе со Стефано в итальянском ресторане «Серафино». Пришел устраиваться на работу по объявлению. Стефано устроил жесткий отбор: сначала было собеседование, а затем так называемый «кастинг» — он давал продукты, и надо было приготовить итальянское блюдо в течение тридцати минут. Третий этап приема на работу — снова собеседование, но уже узко направленное, о функциях, которые я должен был выполнять. Стефано работал в ресторанах, которым было присвоено звание «звезда Мишлена», поэтому я гордился тем, что прошел отбор. Но, как оказалось потом, он устроил еще и испытательный срок для молодых поваров, а через месяц — экзамен по знанию меню. В итоге из тридцати поваров на работе остались только восемь. Итальянский менеджмент в сфере обслуживания, в частности в ресторанах, я бы сказал достаточно жесткий: трудно устроиться на работу, а вот уволить могут с легкостью за любую провинность. Итальянцы очень гордые, знают себе цену, поэтому стараются не «потерять лицо» и к кухне подходят как к особому искусству. Стефано мечтал сделать из «Дуэтов» семейный ресторан. Увы, не получилось. И вообще к его жесткой манере управления в Якутске не все отнеслись с пониманием. Он поработал около года и улетел в Москву. Улетая, сказал, что якутский потребитель пока не дорос до настоящих итальянских ресторанов».*

Жасмин, массажистка из медицинского центра «Далянь», тайка: *«Я устроилась на работу в Якутск, в медицинский центр „Далянь“ через агентство по найму иностранной рабочей силы в Санкт-Петербурге. Никаких трудностей в Якутске у меня нет. Живу на квартире у директора центра «Далянь». На работу меня подвозит директор или езжу на такси. Мне платят хорошую зарплату, намного выше, чем в Таиланде. Мне даже климат здесь нравится. Если и есть трудности, то только с языком — я говорю только на английском (кроме тайского). Со многими коллегами общаюсь с помощью жестов и мимики. Но одну подругу я себе все же нашла — познакомилась здесь, на массаже. Эта женщина из Киргизстана, говорит на английском. В сущности, этот салон такой же, как у нас в Таиланде, и менеджмент по-*

хож. Но есть одно яркое отличие: мы работаем в Таиланде с молитвой на устах, буддизм оказывает огромное влияние на нашу работу и жизнь в целом. В Якутии я такого отношения к религии не замечала. Я недавно узнала, что в Якутске есть буддийский дацан, и прямо недалеко от того места, где я живу — хорошо бы его посетить. Хочу добавить, что коллектив в медицинском центре приветливый, доброжелательный».

Кимберли, преподаватель английского языка в языковом центре, южноафриканка: *«С детьми я работаю около десяти лет, и до того, как приехать в Россию, я проработала в США и Таджикистане в качестве воспитателя детского сада. О вакансии на место преподавателя в языковом центре я узнала через знакомых. В Якутске уже не первый год, и за это время довольно неплохо научилась говорить по-русски. Мне нравится работать преподавателем английского языка, это приносит удовольствие. У нас очень хорошие отношения с коллегами, мы находим общий язык, несмотря на то, что мы представители разных национальностей, скорее всего, именно это нас и сближает».*

Джейкоб, преподаватель английского языка в языковом центре, южноафриканец: *«Я бывший студент-медик, который по воле судьбы стал учителем. После окончания магистратуры я был направлен на работу в местную школу. Проработав год с детьми, понял, что мое призвание — не наука, а учительство, настолько был в восторге от детей. Впоследствии, я получил квалификацию учителя, сейчас у меня имеется диплом международного образца TEFL и сертификаты TEFL, которые дают мне право преподавать английский язык за рубежом. До приезда в Россию я около трех лет проработал учителем, а затем четыре года начальником отдела в государственной школе. Очень часто руководство моей школы обращалось ко мне за советом, здесь это происходит немного реже, наверное, потому что я практически не контактирую с руководителем центра, хотя у нас регулярно проводятся собрания коллектива. Работу я нашел через объявление в Интернете. Отправив запрос, получил short-list с набором критериев и компетенций на соответствие требованиям должности, после чего выслал резюме. Вскоре получил приглашение на собеседование, проводилось оно в несколько этапов в виде интервью с руководителем организации. Несколько недель ожидания — и положительный ответ, затем уточнение деталей, подписание договора, и вот я здесь. На работе мы все очень дружны, нередко встречаемся вне рабочего времени».*

Уильям, преподаватель английского языка в языковом центре, англичанин: *«Как ни странно, объявление о вакансии на должность преподавателя в языковом центре города Якутска я нашел через Интернет. На тот момент у меня уже был подобный опыт работы — я преподавал английский язык в языковых школах в Китае и в Испании. Мне нравится Якутск, однако тяжело здесь зимой, достаточно холодно, и холодно очень долго. В остальном меня все устраивает: стоит отметить хорошие условия труда, руководство организации оплачивает аренду жилья и социальные выплаты, но немаловажным для меня является и личная удовлетворенность от достижения результатов в моей трудовой деятельности. На мой взгляд, очень важно, что у нас отличные дружеские отношения с моими коллегами-преподавателями и руководительским составом. Всегда есть возможность обсудить новые идеи и внести свои предложения, у нас регулярно проводятся собрания коллектива. Я разделяю цели и миссию своей организации — мы учим ребят иностранному языку, тем самым давая им преимущество по жизни, и это очень важно».*

Франческа, преподаватель итальянского языка в языковом центре, итальянка: *«В холодный Якутск я приехала из Италии, где также занималась преподаванием. Объявление о работе нашла в Интернете, было интересно познакомиться с этим городом, его национальной культурой. Отправила резюме, после чего была приглашена на собеседование, которое проводилось в несколько этапов. Из методов отбора персонала я не увидела особой разницы, есть, конечно, своя специфика в виде трудоустройства, но это связано прежде всего с тем, что я иностранка. Не могу сказать, что столкнулась здесь с какими-то сложностями, наоборот, в Якутске я веду достаточно активный образ жизни, встречаюсь с друзьями, знакомлюсь с новыми людьми. Недавно выступала в качестве члена жюри в отборочном туре второго городского конкурса для учащихся школ города «Speech contest 2015» среди учащихся 8—11 классов и была очень приятно удивлена знаниями английского языка участников и их уверенным представлением выбранных тем».*

Ханайо, работает в учебном заведении, японка: *«В Якутск я попала после участия в конкурсе российско-японского центра молодежных обменов. Сначала в Японии мы прошли обучение, после которого были направлены на конкретное место работы. Мне выпал шанс поработать в Республике Саха (Якутия). Наш российско-японский центр полностью покрывает мои расходы по проживанию, социальные выплаты и оплату проезда на Родину раз в год. Только в Якутии я поняла, что такое „мерзнуть“, но благодаря новым друзьям я нормально перезимовала. Коллектив интернациональный, у нас никогда не бывает конфликтов. Благодаря этой программе я улучшила свой русский язык и познакомилась с людьми из разных стран. Ежемесячно проходят заседания, на которых мы делимся мнениями, для вас будет удивительным тот факт, что такие собрания проходят на русском языке».*

Кумар, работает в одном из ювелирных заводов, индус: *«В России в общей сложности я проживаю около одиннадцати лет, из них в Якутске около шести месяцев. Основными проблемами для меня были и остаются языковой барьер, хотя я достаточно на хорошем уровне владею русским языком, и климатические условия. Руководство компании полностью оплачивает мое проживание, питание, и два-три раза в год я езжу на Родину. Работу я нашел через друзей семьи. Коллектив у нас смешанный, состоит из местных и индусов, больших конфликтов не бывает, разве что недопонимания. Индусы — очень верующие люди, приезжая сюда в Россию, мы стараемся не терять своих корней. В отличие от вас, россиян, в Индии нет нерелигиозных людей. Для нас религиозные праздники — это святое дело, поэтому если начинается какой-нибудь хинду-фестиваль, на работу никто не ходит, но так как мы в России, то приходится жить по российским законам. В течение сентября-октября почти на каждой неделе по одному выходному в честь разных богов. Молимся в офисах в периоды таких фестивалей. Обычно приносим сладости, типа халвы из манки, и перед молитвой кладем ее к богу, а потом съедаем. Стоит отметить, что в Индии во многих офисах рабочая неделя шестидневная. Индусы встают очень рано, часов в пять-шесть, принимают душ, молятся в специально отведенных для этого комнатах типа храма, затем завтракают и едут на работу, по дороге заскочив в храм. И так каждый день».*

Ван, работает в одном из ресторанов, китаец: *«В Якутию я попал по рекомендации: знакомый моего приятеля как раз в это время открывал китайский ресторан в Якутске, и ему нужен был шеф-повар. Пройдя однократное собеседование, я был*

принят на работу. Приятными бонусами для меня являются оплата проживания, питание, социальные выплаты и достойная по китайским меркам зарплата. Конечно, первое, что меня шокировало по приезду сюда, — дорогие продукты питания, дорогая одежда и вообще жизнь. По китайским меркам три доллара за килограмм персиков — это очень много, а сто двадцать долларов за зимнюю обувь — цена немыслимая. Поначалу меня удивляло, что люди со средней зарплатой могут позволить себе часто ходить в рестораны, покупать дорогие шубы, брендовые вещи и немыслимо дорогие сотовые телефоны. В Китае мы стараемся жить по средствам, с детства нас учат ценить деньги. Китайские родители дарят детям на Новый год красные конверты с деньгами, давая им наглядный урок уважения к деньгам. Во всяком случае, китайское общество отличается самой высокой в мире нормой сбережений».

Таким образом, один из основных каналов устройства на работу для иностранных респондентов — как ни странно, Интернет; также популярны рекомендации знакомых в плане трудоустройства. В центре «Далянь» отметили, что для подбора иностранцев в качестве трудовых мигрантов хорошо работают специально созданные рекрутинговые агентства. Преподаватель из Японии приехала работать в Якутск, пройдя конкурс российско-японского Центра молодежных обменов.

Что касается методик отбора иностранных специалистов, то их оказалось достаточно много, и самых разнообразных: от простого однократного собеседования — до многоступенчатого механизма отбора. Были названы такие варианты: рассмотрение резюме и собеседование в несколько этапов; изучение short-lista с набором критериев на соответствие должности — подготовка соответствующего резюме — собеседование в несколько этапов; наиболее сложным, приближающимся по своим позициям к ассесмент-центру является вариант «простое собеседование — кастинг — второе собеседование», более узконаправленное — «испытательный срок — итоговый экзамен». По такому, более сложному и усовершенствованному сценарию, происходит отбор и найм персонала в итальянских ресторанах.

По поводу общения с коллегами иностранные специалисты чаще всего используют позитивные эпитеты: «очень хорошие», «доброжелательные, приветливые», «отличные» отношения. Впрочем, встретились и два полюсных мнения: «отношения жесткие», наполненные требовательностью, претензиями, и отношения настолько доверительные, что люди даже встречаются после работы и желают продолжать общение. Во фразе, приведенной выше, «У нас очень хорошие отношения с коллегами, мы находим общий язык, несмотря на то, что мы представляем разных национальностей, скорее всего именно это нас и сближает», явно высказана идея о культурном плюрализме, межкультурном разнообразии, которое скорее объединяет, нежели разъединяет.

«Скандинавский менеджмент», который считается одним из наиболее демократичных в мире, подразумевает обязательное условие — наличие обратной связи между начальником и подчиненными: начальник интересуется проблемами подчиненного, помогает ему советами, привлекает к разработке стратегических пла-

нов. В противовес этому китайский менеджмент, впрочем, как и многие другие примеры азиатского менеджмента, превозносят мнения хозяина как истину в последней инстанции. У нас, в России, встречаются и «скандинавские», и «китайские» варианты, и их сложные сочетания. Большинство респондентов отметили, что руководитель организации, в которой они работают, не обращается к ним специально за какими-то производственными советами.

Фактически все опрошенные заявили, что не контактируют с руководителем, но подчеркнули, что в коллективе регулярно проводятся собрания и на них можно открыто высказать свое суждение, что можно расценить как элемент достаточно эффективных деловых коммуникаций. Но есть явное исключение из правил: один респондент не просто контактирует с директором центра, а живет в ее семье, питается, находится чуть ли не под постоянным патронатом. Для тайской массажистки создали столь тепличные условия, что она почти не общается с местным населением: скажем, по религиозным убеждениям она буддистка, но даже не знает, что живет рядом с буддийским храмом, и это своеобразный российский вариант менеджмента — относиться к иностранцам с пиететом и всячески ограждать их от местных реалий.

Надо отметить, что руководители фирм, в которых работают иностранцы, стараются создать для них хорошие условия труда, оплачивая аренду жилья и социальные расходы, проезд в транспорте по Якутску (даже такси) и один раз в год проезд до родного города; все иностранцы получают приличную зарплату, гораздо большую, чем на родине.

Отношение к климату у иностранных специалистов двойственное: одних холода несколько не пугают, другим было непросто перезимовать.

Но было бы не правильным утверждать, что у иностранцев в Якутске нет никаких трудностей или все трудности за них решают их заботливые коллеги. «Трудности перевода» неизбежны, и в некоторых интервью это прочитывается в контексте. Главная трудность — незнание языка, хотя она вполне преодолима, да и невербальные коммуникации всегда приходят на помощь.

Однако существуют и более серьезные проблемы: так, двое респондентов — из Индии и Таиланда — отметили, что у них на Родине религии придается настолько большое значение, что она влияет и на производственный процесс, но в России в этом плане они оказались непонятыми. Есть культурные установки, которые остались в некотором роде несовместимыми с российскими реалиями: итальянский повар не смог создать в Якутии ресторан такого формата, как ему хотелось, из чего он сделал вывод, что *«якутский потребитель пока не дорос до настоящих итальянских ресторанов»*. Некоторые иностранцы не принимают образ жизни якутян и не понимают, как к нему приспособиться: китайский специалист удивлялся, как якутяне столь безответственно относятся к деньгам, не умеют быть бережливыми и др.

Используя метод абдукции, совместив составленные таблицы с данными интервью, мы пришли к выводу, что для Якутии сегодня более близок азиатский стиль управления, однако полное копирование азиатского менеджмента неэффек-

тивно — необходим учет ментальности местного населения, поэтому на практике основу управления составляют традиционный российский менеджмент с преобладанием ряда характерных черт восточного менеджмента. Так, в сегодняшней Якутии в системе найма персонала ставка делается на семейные и родственные связи; предприниматель — основатель дела — все значимые решения принимает единолично, скупое делится информацией с сослуживцами; бизнесу присуща устная форма договоренностей.

С другой стороны, как такового кросскультурного менеджмента в столице Республики Саха (Якутия) не прослеживается. Иностранцы, работая на якутских предприятиях, вынуждены полностью принять российские уставы корпоративного поведения и российский стиль общения с коллегами и начальником.

Даже если иностранцы занимают высокие статусные позиции, им трудно привнести в российский кадровый менеджмент что-то принципиально новое. Так, Кумар, выходец из Индии, который достиг определенного статуса в якутском бизнесе, хотел бы, чтобы на его предприятии использовался такой корпоративный принцип, издревле принятый на его родине, как прием на работу родственников уволенного сотрудника, но его предложение не вызвало понимания среди якутских менеджеров.

В целом получается, что симбиоза, творческого сотрудничества национальных культур на уровне принятия управленческих решений в российских организациях пока не получается. Но было бы неправильно утверждать, что подобный симбиоз невозможен, и первые шаги на пути к установлению мультикультуральной корпоративной культуры в якутских организациях уже делаются. По крайней мере, все без исключения наши респонденты говорили о том, что отношения между коллегами на низовом, исполнительском уровне складываются очень хорошие, а это свидетельствует о том, что люди учатся общаться и понимать друг друга, обмениваясь секретами работы и строя планы на будущее.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Бунина В.Г.* Кросскультурный менеджмент и межкультурная коммуникация. М.: ГУУ, 2008.
- [2] *Гидденс Э.* Социология. М.: Эдиториал УРСС, 1999.
- [3] *Гумилев Л.Н.* Этногенез и биосфера Земли. Л.: Гидрометеоздат, 1990.
- [4] *Гусева Н.* Эти поразительные индийцы. М.: АСТ, Астрель, 2008.
- [5] Изменение в законодательстве: Федеральная миграционная служба. URL: http://www.fms.gov.ru/foreign_national/izmenzakon.
- [6] *Ингиу Оу.* Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее. М.: Эксмо, 2007.
- [7] *Мердок Дж.П.* Социальная структура. М.: ОГИ, 2003/
- [8] *Мясоедов С.П.* Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран. М.: Дело, 2012.
- [9] *Ноздрева Р.Б., Синецкий Б.И., Кормышев В.В., Мясоедов С.П., Полянова Т.Н.* Модульная программа для менеджеров. Модуль 10. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью. М.: Инфра-М, 1999.
- [10] *Обедин В.* Мигранты. Нужные ненужные люди // Якутск вечерний. 6 марта 2015.
- [11] *Филиппова М.М.* Английский национальный характер. М.: АСТ, Астрель, 2007.
- [12] *Ханне Чен.* Эти поразительные китайцы. М.: АСТ, Астрель, 2006.

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OF THE CAPITAL OF THE REPUBLIC OF SAKHA (YAKUTIA)

I.I. Podoyntsyna, A.Ya. Ivanova,
U.A. Ulyanova

Chair of Economics and Industrial Management
North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov
Belinsky str., 58, Yakutsk, Republic of Sakha (Yakutia), Russia, 677000

The article outlines the key interpretation of the cross-cultural management as a special type of control at the intersection of cultures, which is becoming more and more widespread and recognized due to the development of globalization, on the one hand, and to the increase of migration processes and the formation of complex patterns of interaction between national business models in foreign economic activity and in specific countries and regions — on the other hand. The authors conducted a small exploratory study in service companies in the capital of the Republic of Sakha (Yakutia) to evaluate with the methods of observation and interviews whether these enterprises apply principles of cross-cultural management and realize its importance and necessity; and to understand the extent to which the cross-cultural management affects the behavior of employees. The authors interviewed the migrant workers from far abroad for personnel management in their countries a priori differs significantly from Russian traditions of organizational management. The research focused on such aspects of migrants' employment as the ways of finding a job at the local enterprises, and migrants' communication with colleagues at the horizontal and vertical levels. The authors conclude that there is still no cross-cultural management in the city; however, there are some first steps towards symbiosis and cooperation of national cultures at the level of management decision-making in the Yakut organizations.

Key words: cross-cultural management; foreign employees; migrant workers; national characteristics of management; corporate culture; exploratory study; management decisions.

REFERENCES

- [1] *Bunina V.G.* Krosskulturnyj menedzhment i mezhekulturnaja kommunikatsija [Cross-Cultural Management and Intercultural Communication]. M.: GUU, 2008.
- [2] *Giddens A.* Sociologija [Sociology]. M.: Editorial URSS, 1999.
- [3] *Gumilev L.N.* Etnogenez i biosfera Zemli [Ethnogenesis and the Earth's Biosphere]. L.: Gidrometeoizdat, 1990.
- [4] *Guseva N.* Eti porazitelnye indijtsy [These Amazing Indians]. M.: AST, Astrel', 2008.
- [5] *Izmenenie v zakonodatel'stve: Federalnaja migracionnaja sluzhba* [Changes in the law: Federal Migration Service]. URL: http://www.fms.gov.ru/foreign_national/izmenzakon.
- [6] *Ingiu Ou.* Japonskij menedzhment. Proshloe, nastojashhee i budushee [Japanese Management: Past, Present, and Future]. M.: Eksmo, 2007.
- [7] *Murdock G.P.* Social'naja struktura [Social Structure]. M.: OGI, 2003.
- [8] *Mjasoedov S.P.* Osnovy kross-kulturnogo menedzhmenta. Kak vesti biznes s pred-staviteljami drugih stran [Basics of Cross-Cultural Management. How to Do Business with People from Other Countries]. M.: Delo, 2012.
- [9] *Nozdreva R.B., Sineckij B.I., Kormyshev V.V., Mjasoedov S.P., Poljanova T.N.* Modul'naja programma dlja menedzherov. Modul' 10. Organizatsija i upravlenie vnesh-neekonomicheskoy dejatelnost'ju [Modular program for managers. Module 10. Organization and management of foreign trade activities.]. M.: Infra-M, 1999.
- [10] *Obedin V.* Migranty. Nuzhnye nenuzhnye ljudi [Migrants. Necessary Unnecessary People]. Jakutsk vechernij. 6 marta 2015.
- [11] *Filippova M.M.* Anglijskij natsionalnyj harakter [English National Character]. M.: AST, Astrel', 2007.
- [12] *Hanne Chen.* Eti porazitel'nye kitajtsy [These Amazing Chinese]. M.: AST, Astrel', 2006.