

# Кросс-культурный менеджмент в транснациональных корпорациях

## Cross-cultural management in multinational corporations

**Чемулова А.В.**

студентка Кубанского государственного технологического университета

**Chemulova A.V.**

Student of Kuban State Technological University

### Аннотация

В статье рассмотрена актуальная проблематика организационного поведения, связанная с функционированием многонациональной структуры современных международных организаций. Были рассмотрены барьеры для развития бизнеса, одними из которых являются недостатки управления кросс-культурными связями, среди которых наблюдался достаточно высокий уровень конфликтов в коллективе. Авторами рассмотрены мероприятия, направленные на разрешение конфликтов между подразделениями.

**Ключевые слова:** организационное поведение, мультикультурализм, цифровизация, кросс-культурный менеджмент, межэтнические конфликты.

### Abstract

The article deals with the actual problems of organizational behavior associated with the functioning of the multinational structure of modern international organizations. Barriers to business development were considered, some of which are the shortcomings of cross-cultural relations management, among which there was a fairly high level of conflicts in the team. The authors consider measures aimed at resolving conflicts between departments.

**Keywords:** organizational behavior, multiculturalism, digitalization, cross-cultural management, interethnic conflicts.

В современном обществе все в большей степени становится актуальной проблематика организационного поведения, связанная с функционированием многонациональной, поликультурной структуры современных международных организаций. Успешность международного бизнеса зависит от понимания особенностей национальной культуры других стран, способности адаптироваться к культурным различиям наций. Именно национальная культура существенно влияет на поведение людей и принятие решений в организации.

Более того, стоит отметить, что общество меняется, происходит цифровизация всех жизненных процессов, а разнообразие наций, языков, происхождения, гендера и внешности становится нормой жизни. На данный момент имеется четкое осознание того, что, например, нельзя допустить того, чтобы создателями всемирных алгоритмов были люди исключительно одного пола, этнической принадлежности, возраста или культуры. Вкладывая государственные инвестиции в искусственный интеллект (ИИ), необходимо настаивать на разных командах проектирования и разработки для всех.

Таким образом, учитывая взаимообусловленность этнокультурных факторов на цифровизации, в частности алгоритмизации общества, встает вопрос о том, как эффективно управлять данными процессами и какие технологии при этом использовать.

Но, несмотря на рост интереса и количество исследований, в отечественной социологии проблематика управления кросс-культурными отношениями в организации пока находится в начальной стадии разработки.

Концептуализация основ кросс-культурного менеджмента как метода управления межнациональными отношениями в организации стала возможна благодаря трудам П.Сорокина [1], Т. Парсонса [2] и Р. Мертона [3], В.И. Добреньева [4], Г.Е. Зборовского [5], Т.Г. Грушевицкой [6], Т.Н. Персиковой [7], Г. Хофстеде [8], Л.М. Дробижевой [9], Ю.В. Арутюняна [10] и др.

У каждой национальности имеются свои особенные поведенческие и межличностные индивидуальные черты поведения, которые так же зависят от национальной культуры. Процесс поведения играет очень важную роль в функционировании любой организации. А если рассматривать такие процессы в контексте международных компаний, где национальный состав сотрудников очень разнообразен, то именно в таких компаниях эти процессы можно охарактеризовать особой важностью и также особой сложностью. Чтобы понимать, а главное, эффективно управлять человеческими ресурсами в транснациональной корпорации, необходимо регулировать их поведение в соответствии с индивидуальными культурными особенностями представителей национальной культуры.

Глобализационные процессы становятся все более заметными в конкретных сферах общественной жизни [11], а главной специфической чертой является интенсифицирующаяся технологизация. При этом даже малые предприятия могут без барьеров заниматься международной торговлей. При этом параллельно с этим успешно развиваются такие основные электронные коммерции: бизнес-бизнес (business-to-business, B2B), бизнес-потребитель (business-to-consumer, B2C), потребитель-потребитель (consumer-to-consumer, C2C), бизнес-администрация (business-to-administration, B2A), потребитель-администрация (consumer-to-administration, C2A). Например, при противопоставлении можно выявить, что, если в 2005 г. глобальные информационные сети использовали в своей деятельности 54,3% российских предприятий и организаций, то в 2014 г. – уже 89,8% [12].

Так же можно отметить увеличение масштабов международной миграции человеческих ресурсов, чему способствует потенциал глобальной сети Интернет в рамках трансляции из разных стран вакансий и резюме.

При этом, согласно многочисленным исследованиям, проведенным транснациональными корпорациями, имеющими филиалы в России, необходимость кросс-культурного менеджмента на данный момент является актуальной в той же степени, что и современные тренды цифровизации, такие как искусственный интеллект и т.д.

Например, интернет-опрос 2135 руководителей крупных компаний, который был проведен компанией McKinsey в 2016 г., выявил, что одними из основных барьеров для развития бизнеса также являются недостатки управления кросс-культурными связями, среди которых наблюдался достаточно высокий уровень конфликтов в коллективе. При этом одним из факторов ухудшения организационного климата было отмечено сложность адаптации управления национальным и этническим многообразием под условия цифровой среды [13].

Апеллируя к данным тенденциям, можно утверждать, что на современном этапе модернизации этнокультурных контактов в рамках транснациональных корпораций резонным является проводить глубокий анализ того, как можно построить новую модель управления сетью межкультурных коммуникаций на базе внедрения цифровых технологий, в частности, обработки больших массивов данных сотрудников и их кооперации в работе над общими проектами.

На данный момент в связи с действием многих факторов (смена вертикали на горизонталь, курс на лояльность, гибкость и индивидуализацию человеческих ресурсов) подобные тенденции усиливаются, и социокультурные факторы уже становятся частью процессов оптимизации деятельности организаций.

Кадровая политика и практика в области мультикультурализма также должны быть адаптированы к этим переменам, чтобы успешно привлекать и удерживать разнообразную рабочую силу. Более того, на данный момент приходится учитывать не только субъективные факторы в процесс кросс-культурных коммуникаций, но и объективные барьеры для освоения новых технологий представителями определенных наций и этнических общностей.

Таким образом, лишь небольшое число компаний успешно справляются с задачами новой модели кросс-культурного менеджмента, который требует инкорпорирования в инновационные стратегии организации, тем не менее, на данный момент есть небольшое число организаций, которые уже пытаются консолидировать новые технологии вокруг построения новой сети межкультурных взаимодействий. В частности, в ходе опроса 7000 ведущих бизнес-лидеров и HR-специалистов в 130 странах, в которые входила и Россия, компанией Deloitte в 2016 были выявлены следующие механизмы модернизации кросс-культурного менеджмента [13].

Прежде всего, стоит отметить использование Big Data и предиктивной HR-аналитики. Анализ BigData позволяет управлять инвестициями в таланты в соответствии со стратегическими целями, задачами и потребностями бизнеса. Например, на основе интервью с представителем той или иной национальности, этноса, наблюдений и «цифрового следа» (данные из открытых источников и социальных сетей) создается проецированный образ сотрудника путем оцифровки его персональных, социальных и психологических характеристик. Также здесь резонно выделить механизм формирования его возможного карьерного жизненного цикла.

В рамках использования подобных методов возникает вопрос о том, как подобного рода технологические решения могут иметь какую-либо взаимосвязь с культурным капиталом, национальной или этнической идентичностью и другими аспектами кросс-культурного менеджмента? Прежде всего, с помощью подобных методов формируется эмоциональный интеллект. Сотрудник привыкает к диверсификации в самом широком смысле этого слова. В основе любого межэтнического конфликта лежит, в первую очередь, острое осознание различия. А с помощью таких способов человека учат быть лояльным, вырабатывают привычку гибкости, ориентации на результат в условиях оптимального взаимодействия, а не на построение вертикали, когда условно одна этничность или национальность господствует над другой.

Зачастую представляется достаточно сложным проанализировать, а главное – заметить, как тот или иной метод оказывает латентное влияние на поведение человека, меняет его установки. Но обнаружить эту латентную связь и научиться ей управлять с помощью тех решений, которые предлагает цифровизация бизнес-процессов – это и есть суть нового кросс-культурного менеджмента, современная его интерпретация.

Помимо вышеперечисленных механизмов трансформации управления кросс-культурными отношениями можно также выделить внедрение Agile инструментов, которые предполагают изменение операционной модели управления для создания, развития или трансформации продуктов / процессов. Данный инструмент включает в себя такие практики, как создание кросс-функциональных команд вокруг end-to-end производств и управление по принципу «самоорганизации команд» (руководители сменяются на коучинг).

В первую очередь, внедрение Agile инструментов приводит к сокращению межнациональных и межэтнических конфликтов, повышению скорости управленческих решений, повышению уровня мотивации персонала и улучшению показателя Time-to-Market.

Тем не менее, меры по урегулированию конфликтов и противоречий между представителями разных культур, национальностей и этносов тоже существуют, но как дополнительные меры, а не основные. Наибольшее предпочтение компании отдают следующим командным мероприятиям, направленным на разрешение конфликтов между подразделениями, например:

- еженедельные встречи руководства разных подразделений для решения текущих проблем;
- разрешение конфликтных ситуаций со специалистом.

Таким образом, можно утверждать, что взаимодействием в процессе организации и развития международного бизнеса представителей разных стран с отличающимися культурными, социально-психологическими, управленческими и другими традициями обусловлено форми-

рование и развитие новой сферы управленческой деятельности и междисциплинарной области знаний «кросс-культурный менеджмент».

В последние годы на первое место выходят исследования по управлению «культурным разнообразием», направленные на выработку механизмов, которые бы позволяли, сохраняя национально-культурную самобытность определенных групп населения, обеспечить устойчивый и строгий управленческий контроль путем выработки некоего общего, приемлемого для представителей разных культур, «протокола» – кросс-культурных технологий управления.

Но при этом важно отметить то, что помимо классических методов управления этнокультурным многообразием, на данный момент некоторые организации уже пытаются интегрировать данный метод в сферу цифровых технологий. Кросс-культурный менеджмент на данный момент проходит качественную модификацию, как и все сферы общественной жизни, что актуализирует необходимость разработки новых методологических подходов, основанных на понимании того, как и каким образом работают данные, в частности системы их циркуляции внутри транснациональной корпорации. Тем не менее, из-за того, что на данный момент нет единого подхода к работе в подобных условиях, сложно говорить даже о наличии 30% организаций, которые смогут перейти к этому перспективному способу управления кросс-культурными отношениями.

## Литература

1. *Парсонс Т.* Система современных обществ / Пер. с англ. Л. А. Седова и А. Д. Ковалева. Под ред. М. С. Ковалевой. М.: Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
2. *Мертон Р.К.* Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ, 2006. 873 с.
3. *Добреньков В.И., Кравченко А.И.* Фундаментальная социология в 15-ти томах. Т. 13. Организация и управление. М.: ИНФРА-М, 2007. 942 с.
4. *Зборовский Г.Е., Костина Н.В.* Социология управления. – М.: Гардарики, 2008. – 272 с.
5. *Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П.* Основы межкультурной коммуникации. М.: Юнити, 2003. – 352 с.
6. *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2004. – 224 с.
7. Hofstede G Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. L.: McGraw-Hill International, 1991. 282 p.
8. *Дробизева Л.М.* Этническое самосознание русских в современных условиях. // Советская этнография. – 1991. – №1. – С. 3–13.
9. *Арутюнян Ю.В.* Социально-культурное развитие и национальное самосознание. // Социологические исследования. – 1990. – № 7. – С. 42–49.
10. Удельный вес организаций, использовавших глобальные информационные сети [Электронный ресурс] URL: // [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/it\\_technology](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/it_technology) (дата обращения: 23.04.2019).
11. *Муха В.Н., Тужба Э.Н.* Глобализация и социальная идентичность: социокультурный анализ // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2013. – № 10. – С. 5.
12. McKinsey & Company [Электронный ресурс] // McKinsey Quarterly 2016 Number 4: Overview and full issue [сайт]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/mckinsey-quarterly-2016-number-4-overview-and-full-issue>(дата обращения: 23.04.2019).
13. Deloitte.ru [Электронный ресурс] // Global Human Capital Trends [сайт]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> (дата обращения: 23.04.2019).