

УДК 331.108.26

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-96-103

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КРОССКУЛЬТУРНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКО-ИРАНСКИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ)

Никпур Амирреза Голамреза

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
119991, г. Москва, Ленинские Горы, д. 1, Российская Федерация*

Аннотация. В представленной статье рассматриваются в ключевых аспектах вопросы построения кросскультурной модели управления человеческими ресурсами на примере российско-иранских организаций. Автор считает, что кросскультурная модель управления персоналом отличается большим набором комплексных и диверсифицированных функций, высокой вовлечённостью личности в организационную культуру, в большей степени подверженную влиянию внешних национальных факторов. Выявлено, что двухкультурная модель управления организацией носит равномерный характер и требует в большей степени взаимной интеграции культур через восприятие и адаптацию, нежели навязывания универсальной международной модели.

Ключевые слова: кросскультурный менеджмент, модель управления персоналом, организация, структура, подход.

ON THE ASPECT OF HUMOUR FUNCTIONING IN FICTION IN THE PRE-TRANSLATION ANALYSIS

Amirreza Golamreza Nikpur

*M.V. Lomonosov Moscow State University
1, Leninskie Gory, Moscow, 119991, Russian Federation*

Abstract. The article considers the key aspects of making a cross-cultural model of human resources management by example of Russian-Iranian organizations. The author argues that the cross-cultural model of staff management is characterized by a wide range of complex and diversifying functions, high personal involvement into organizational culture influenced by external national factors. It has been revealed that two-culture model of management has a uniform character and requires mutual integration of cultures through perception and adaptation rather than imposition of a universal world model.

Key words: cross-cultural management, staff management model, organization, structure, approach.

Современное динамически развивающееся общество определяется высокой степенью интеграции национальных культур, которая находит своё отражение в международных организациях, объединяющих сотрудников разных стран [1;

© Никпур Амирреза Голамреза, 2016.

7; 10]. Одним из вариантов такого события являются двухкультурные организации, деятельность которых связывает в рамках деловой культуры две национальности. Управление такой организацией требует подхода (в рамках теории кросскультурного менеджмента), наиболее сложным и значимым вопросом которого является построение кросскультурной модели управления персоналом.

Кросскультурный менеджмент – это менеджмент, который осуществляется на стыке различных национальных культур [2, с. 94–95]. Сам термин «культура» определяется как коллективное программирование ума, которое отличает членов одной группы от другой группы [4, с. 52]. Проблемы кросскультурного управления возникают в результате функционирования международных организаций и организаций, работающих на территории других стран. В данных случаях теория управления требует комплексного усовершенствования в спектре проблем взаимоотношения различных национальностей и преодоления кросскультурных барьеров. Универсальные понятия, присутствующие во всех культурах, как в древности, так и сегодня, формируют основу деловых культур и являются пространственными факторами, основополагающими для индивидуальных параметров. Относительность этих факторов предопределяет уникальную сложность построения модели управления кросскультурными человеческими ресурсами организации.

Особенностью кросскультурной модели управления человеческими ресурсами является учёт несовпадения ценностей сотрудников, формирующих

ценностную модель организационной культуры. Расхождение в ценностях подрывает основы стабильного операционного функционирования организации: появляются некачественные коммуникационные каналы, созревает атмосфера недоверия и недопонимания. Ценности, верования и убеждения, характеризующие различные культуры сотрудников, определяют способы интерпретации и понимания организационных событий [4, с. 52].

Реальное проявление ценностей, например, российских и иранских сотрудников, формирует систему отношений и поведенческих норм организации, которые воплощаются через ценностные представления руководителей, лидеров, основателей и сотрудников организации, которые, в свою очередь, усваиваются через организационные ценности [3, с. 33]. Процесс воплощения ценностей сопряжён с процессом передачи и закрепления ценностей, а процесс усваивания – с процессом наличия конкурирующих ценностей. Культурные различия российских и иранских сотрудников, связанные не только с видением деловых отношений, деформируют описываемые процессы: воплощение ценностей становится невозможным по причине коммуникативных провалов на этапе передачи ценностей; а усваивание ценностей нарушается появлением конкурирующих сугубо культурных ценностей, которые воспринимаются индивидами как ценности более высокой значимости.

Кросскультурные основы организации строятся на первичных и вторичных механизмах внедрения культурных основ, которые, в отличие от стандартного подхода, учитывают

основы сразу нескольких национальностей [3, с. 38]. За счёт первичных механизмов индивидуумы внедряют свои собственные представления об организационной культуре. Однако вследствие значительного расхождения культур российских и иранских сотрудников, уже на этапе формирования первичных механизмов, основы кросскультурной модели управления персоналом могут не найти своей дальнейшей реализации. Вторичные механизмы, в некоторой степени, закрепляют первичные, и качество закрепления зависит от качества положенных российскими и иранскими сотрудниками в основу культуры организации ценностей.

Различные ценности российских и иранских сотрудников в организациях так или иначе соотносятся друг с другом как категории видения, внутри которых наблюдаются расхождения и несовпадения. Существуют четыре вида измерения, в рамках которых происходит переход индивидуальных ценностей на организационный уровень: во-первых, *гибкость, дискретность, динамизм*; во-вторых, *стабильность, порядок, контроль*; в-третьих, *внутренняя ориентация – интеграция, единство*; в-четвёртых, *внешняя ориентация – дифференциация, соперничество*.

Наложение данных измерений и формирует описываемые категории видения, которые, в свою очередь, формируют характеристики, на основе которых строится кросскультурная модель управления персоналом.

Применительно к российско-иранским организациям, рамочная конструкция формирования категорий кросскультурной модели управления

персоналом строится на соотношении двух направлений: 1) ориентация на себя как носителя уникальной культуры (запуск процесса интеграции сотрудников в свою уникальную культуру) или на коллегу – носителя другой культуры (внешний фокус – процесс дифференциации культур); 2) нацеленность модели – гибкость и дискретность её процессов, или их стабильность и контроль.

Таким образом, основная проблема, которая возникает при формировании подхода к управлению персоналом российско-иранской организации – это восприятие сотрудниками основ и особенностей управления и, в дальнейшем, их адаптация. На этом этапе возникает несколько возможных вариантов решения сформулированной проблемы. Рассмотрим их.

Во-первых, это *соблюдение субординации ценностей сотрудников, и не-нарушение культурных зон*. В этом случае модель управления персоналом учитывает особенности двух культур и ищет пути преодоления и решения проблем в каждой конкретной ситуации в зависимости от её участников. Процесс восприятия, таким образом, формируется на основе подхода, в рамках которого индивидуум разделяет организацию на ту, которая соответствует его видению и которая вызывает у него отторжение. Процесс адаптации запущен не будет, что приведёт к отторжению как модели управления, так и самой организационной культуры. Стратегия пренебрежения культурными особенностями называется *конвергенцией*.

Во-вторых, *формирование восприятия и дальнейшей адаптации иранских сотрудников к российским куль-*

турным ценностям или обратный процесс – *российских сотрудников к иранским культурным ценностям*. С первого взгляда подобное решение кажется вполне разумным: если руководитель организации русский или иранец, то сотрудники должны разделять культурные ценности руководителя. Другой подход – если большинство сотрудников русские или иранцы, то меньшинство должно подстроиться под требования большинства. Восприятие ценностей другой культуры потребует значительного количества времени и приведёт к организационному отторжению ценностей, которые не найдут своего отражения в другой культуре. Ценности будут привиты, но степень приживаемости будет варьироваться от одного сотрудника к другому. В связи с этим, процесс адаптации будет неровным, что приведёт к неэффективности сотрудников и снижению качества результатов их деятельности. Стратегия максимального использования межкультурных различий подразумевает дифференцированный подход к выбору политики и практики управления человеческими ресурсами и называется *дивергенцией*.

В-третьих, *построение некоей внеорганизационной международной модели управления человеческими ресурсами – стандарта, который будет априори восприниматься как единственно возможный*. Нельзя с уверенностью сказать, что в этом случае организация не столкнётся с проблемами восприятия и адаптации, ведь она будет отвергать ценности как российских, так и иранских сотрудников и навязывать некие внесистемные общепринятые ценности. В этом случае речь идёт о построении некоей универсальной модели, ба-

зирующей на общепринятых нормах и правилах [9, с. 52].

В рамках построения российско-иранской модели управления персоналом все три описываемых решения могут быть применимы, так как речь идёт о двухкультурной модели, а не о многонациональной. Но и в том, и в другом случае, модель управления проходит несколько стадий разрешения межкультурных организационных противоречий [5, с. 403–415].

Осознание каждым сотрудником на индивидуальном уровне того, что между ним и другими сотрудниками существуют некоторые межкультурные различия, которые определяют его / её поведение и видение, является важным этапом разрешения межкультурных противоречий. Эти различия являются основой расхождения ценностей и формируют некий коммуникационный провал. Восприятие осознанных различий происходит через формирование уважения к особенностям национальных культур. Это один из важнейших шагов к построению транскультурных ценностей [5, с. 412]. Такого рода ценности способны разрешить проблемы кросскультурных противоречий: они дополняют национальные ценности сотрудников как индивидуумов, картируют культурное пространство, формируют переход от явления к пространству, последовательность и синергию процессов [5, с. 415].

Существующие подходы к построению кросскультурной модели управления персоналом учитывают различные характеристики, которые кладутся в основу модели.

Например, П.В. Морган выделяет следующие факторы: обширность про-

цессов управления персоналом, категории наций, категории персонала [6].

Р. Шуллер, П. Доулинг, и Х. Кьерги выделяют в модели следующие функции управления кросскультурным персоналом: стратегию организации, совокупность ресурсов организации, процессы распределения ресурсов и принятия решений [9].

Кросскультурная модель управления персоналом, ориентированная на российско-иранские организации, предполагает учёт влияния российской и иранской культур на основные области организационного поведения и функции управления персоналом: организационную культуру и структуру, коммуникации, конфликты, мотивацию, адаптацию, обучение, восприятие и др. [4, с. 55].

Процесс учёта описываемого влияния сопряжён с процессом диагностики культур – определения расхождения в российской и иранской культуре. Например, универсальная характеристика времени по-разному трактуется в деловых культурах рассматриваемых национальностей, что вызывает несовпадение коммуникационного восприятия и приводит к возникновению конфликтных ситуаций.

Диагностика культур необходима для учёта национальных культур и перехода на организационный уровень. Процесс минимизации неконгруэнтного поведения в двухкультурной модели имеет значительно меньше проблем, чем в мультикультурной модели, однако количество учитываемых характеристик при построении модели примерно одинаково. Неконгруэнтное поведение является фактором деформированных организационных коммуникаций, которые также усложняются языковыми барьерами.

В рамках двухкультурной модели управления персоналом организационная структура как фактор построения модели может опускаться. Однако в рамках мультикультурной модели, где социокультурные потребности подчиняют себе другие уровни иерархии, пренебрежение структурой невозможно. Наряду с этим, невозможно упущение таких факторов, как:

- решение кросскультурных конфликтов (в иранской деловой культуре не принято конфликтовать, для разрешения конфликта руководитель может приостановить коммуникации конфликтующих сторон и привлечь уважаемую третью сторону);

- кросскультурные аспекты принятия управленческих решений (для достижения консенсуса в иранской деловой культуре требуется значительное количество времени; согласование сторон даёт решение, оспаривание которого невозможно);

- кросскультурные аспекты процессов подбора, отбора и адаптации персонала (иранской деловой культуре соответствует специфическая этноцентрическая политика описываемых процессов управления человеческими ресурсами – когда ключевые позиции кросскультурной организации заполняются персоналом из материнской страны);

- кросскультурные аспекты обучения персонала (иранские сотрудники не работают в организационной культуре, они в ней живут, что вызывает определённые дополнительные факторы, которые необходимо учитывать при построении модели управления персоналом в российско-иранской организации).

На различных стадиях развития

двухкультурной российско-иранской организации персонал сталкивается с различными стадиями культурного шока [8]:

- когда всё новое в другой культуре приветствуется и вызывает интерес;
- когда энтузиазм снижается и кросскультурные различия вызывают раздражение и враждебность;
- когда персонал частично адаптируется и принимает правила другой культуры; полная адаптация к другой культуре.

На данных этапах руководитель кросскультурной организации включает в модель управления персоналом такие факторы, как *отрицание организационной культуры, защита индивидуальных ценностей от враждебной организационной культуры, минимизация давления со стороны персонала другой культуры, адаптация, интеграция в организационную культуру.*

Кросскультурная модель управления персоналом, таким образом, отличается следующими параметрами: в ней учитывается больший набор функций, функции сами по себе более комплексны и диверсифицированы, вовлеченность личности в организационную культуру более высока, организационная культура в большей степени подвержена влиянию внешних факторов участвующих в ней национальностей.

Двухкультурная модель управления российско-иранской организацией носит более равномерный характер и требует в большей степени взаимной интеграции культур через восприятие и адаптацию, нежели навязывания универсальной международной модели.

Анализ представленных моделей, несомненно, важен, так как он может служить основой формирования особых отношений в организациях в рамках реализации одной из современных концепций управления персоналом в организации – концепция *Team Management*, или “*Team Management Systems*” (*Управление командами*).

Как отмечают ведущие зарубежные исследователи (Джим Коллинз, Энди Бойтон, Билл Фишер), команда представляет собой важнейший фактор успеха любой организации, в том случае если в организации создаётся эффективная команда. Не случайно в России бытует мнение о том, что новый руководитель приводит с собой новую команду, с которой он работал, постепенно освобождаясь от не устраивающих его старых сотрудников. По мнению большинства руководителей, предыдущей команде будет сложно давать позитивные результаты в ближайшей перспективе, в связи с тем, что адаптация к новому руководителю занимает определённое время и не всегда связана с успехом. В этом смысле сложнейшие «тонкие» командные отношения, учитывающие разницу в культурах, требуют острой необходимости в их настройке в организации.

Однако, учитывая многофакторный мировой опыт, для формирования международного организационного статуса и дальнейшего развития подобного рода организаций, общепринятая международная модель является также эффективной, так как в некоторой степени изолирована от влияния национальных факторов.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Камерон К., Куин Р. Диагностика и измерение организационной культуры. СПб.: Нибус, 2001. 394 с.
2. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М.: Издательский дом Дело РАНХиГС, 2012. 718 с.
3. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. М.: Вершина, 2006. 256 с.
4. Солтицкая Т.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2002. № 4. С. 51–70.
5. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национальные культурные различия в контексте глобального бизнеса. Мн.: ООО Попурри, 2004. 649 с.
6. Dowling P.J., Welch D.E. International Human Resources Management. Managing People in a Multinational Context. Singapore: Seng Lee Press, 2005. 664 p.
7. Hofstede, G. Cultures and Organizations. Software of the mind [Electronic resource]. URL: <http://www.novsu.ru> (date of access: 10.03.2016).
8. Mead, R. International Management. New York: LAM., 1998. 447 p.
9. Shuler R., Budhwar P.S., Florkowski G.W. International Human Resources Management // International Journal of Management Review. 2002. Pp. 41–70.
10. Shuler R.S., Dowling P., De Cieri H. An Integrative Framework of Strategic International Human Resources Management // International Journal of Human Resources Management. 1993. Pp. 717–764.

REFERENCES:

1. K. Kameron, R. Kuin Diagnostika i izmerenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosis and Measurement of Organizational Culture]. SPb., Nibus, 2001. 394 p.
2. S.P. Myasoedov Osnovy krosskul'turnogo menedzhmenta: Kak vesti biznes s predstavitelyami drugikh stran i kul'tur [The Basics of Cross-Cultural Management: How to Do Business with Representatives of Other Countries and Cultures]. M., Izdatel'skii dom Delo RANKHiGS, 2012. 718 p.
3. E.P. Pomerantseva Modeli upravleniya personalom: issledovaniya, razrabotka, vnedrenie [Models of Personnel Management: Research, Development, Implementation]. M., Vershina, 2006. 256 p.
4. T.A. Soltitskaya Kross-kul'turnye aspekty upravleniya personalom [Cross-Cultural Aspects of Personnel Management] // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. 2002. No 4. Pp. 51–70.
5. F. Trompenaars, CH. KHempden-Terner Natsional'nye kul'turnye razlichiya v kontekste global'nogo biznesa [National Cultural Differences in the Context of Global Business]. Mn., ООО Popurri, 2004. 649 p.
6. P.J. Dowling, D.E. Welch International Human Resources Management. Managing People in a Multinational Context. Singapore: Seng Lee Press, 2005. 664 p.
7. G. Hofstede Cultures and Organizations. Software of the Mind [Electronic resource]. URL: <http://www.novsu.ru> (request date: 10.03.2016).
8. R. Mead International Management. New York: LAM., 1998. 447 p.
9. R. Shuler, P.S. Budhwar, G.W. Florkowski International Human Resources Management // International Journal of Management Review. 2002. Pp. 41–70.
10. R.S. Shuler, P. Dowling, H. De Cieri An Integrative Framework of Strategic International Human Resources Management // International Journal of Human Resources Management. 1993. Pp. 717–764.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Никпур Амирреза Голамреза – аспирант экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;
e-mail: nikpour@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Amirreza Golamreza Nikpur – Graduate Student of the Faculty of Economics of Moscow State University named after M.V. Lomonosov;
e-mail: nikpour@mail.ru

БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ССЫЛКА

Никпур Амирреза Голамреза. Принципы построения кросскультурной модели управления персоналом (на примере российско-иранских организационных отношений) // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 96-103.
DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-96-103

BIBLIOGRAPHIC REFERENCE

Amirreza Golamreza Nikpur. ON THE ASPECT OF HUMOUR FUNCTIONING IN FICTION IN THE PRE-TRANSLATION ANALYSIS // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2016. № 2. P. 96-103.
DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-96-103