



Munich Personal RePEc Archive

## **Cultural standards in international personal management**

Frik, Olga

Finacial University

2004

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/59103/>  
MPRA Paper No. 59103, posted 06 Oct 2014 13:55 UTC

**Фрик Ольга Владимировна**

## **Культурные стандарты в интернациональном менеджменте персонала**

В эпоху глобализации, расширения и укрепления интернациональных связей во всех областях жизни общества: политике, экономике, культуре, частной жизни, важную роль играет оптимизация контактов представителей разных стран с целью повышения эффективности совместной деятельности. В процессе международной деятельности происходит постоянное столкновение различных культурных стандартов. Под культурными стандартами понимают все виды восприятия, мышления, оценочных суждений, поведения, которые принимаются большинством представителей определенной культуры как нормальные, естественные, типичные и обязательные. Культурные стандарты, характерные для одной культуры, могут совершенно отсутствовать в другой, или находиться лишь на периферии по степени значимости. Собственное и чужое поведение оценивается и регулируется на основе культурных стандартов. В данной статье делается попытка проанализировать роль культурных стандартов в менеджменте персонала в международной сфере, а также возможности повышения эффективности работы сотрудников интернациональных предприятий на основе опыта Западной Европы.

В основе принципа «выживания» в многонациональном и поликультурном мире находится необходимость гибкости мышления и поведения. Гибкость необходима сотрудникам интернациональных предприятий при принятии решений в условиях постоянно изменяющейся рабочей обстановки. Менеджеры, принимающие решения о слиянии предприятий из разных стран и с разной историей, удивляются, когда сотрудничество не получается из-за различия культур. Вина при этом зачастую перекладывается на экстраординарные обстоятельства или партнеров противоположной стороны. Культурные различия можно, однако, вполне предвидеть и существуют примеры их успешного преодоления. Для этого они должны быть, в первую очередь, выявлены и затем проработаны, что требует много времени и усилий руководителей с обеих сторон [1]. Вышеназванные условия предъявляют в настоящее время особые требования к руководителям интернациональных предприятий.

Важной поводом развития «межкультурной компетенции» является командировка сотрудника за рубеж и связанная с этим необходимость жить в чужой стране и контактировать с представителями другой культуры на работе и в быту. Под межкультурной компетенцией понимают способность и готовность человека получать знания о другой культуре, «вживаться» в эту культуру и критически оценивать свои собственные культурные особенности [2]. Важную роль при этом играют модели поведения, как свои, так и присущие представителям другой культуры. Иными словами, человек,

развивающий в себе межкультурную компетенцию, конфронтирует со следующими вопросами: как принято вести себя в другой стране, как будет расценено его поведение, что такое «хорошо», и что такое «плохо».

Человек, обладающий межкультурной компетенцией, это тот, кто в такой степени понял другую культуру, что он в состоянии объяснять и предугадывать ожидания, образцы поведения и реакцию представителей этой культуры. Этот человек знает, как он должен вести себя в определенных ситуациях, чтобы его желания и намерения были адекватно поняты представителями другой культуры. Это не просто знания другой страны, межкультурная компетенция – это и обучаемость, опыт, формы и виды изучения, познания другой страны, нравов и традиций ее народа. В этот смысле межкультурная компетенция должна быть в идеале применима для любой культуры, она носит всеобщий, безотносительный характер.

Этические представления бесспорно являются частью культурных стандартов. Общепринятое понимание этики подразумевает практическое применение основополагающих моральных принципов при решении комплексных проблем. Понятие «этика» понимается представителями различных культур по-разному. Например, в Западной Европе и США в основе этики находятся четыре ценностных категории: автономность (независимость), справедливость, ответственность и гуманизм. Это не означает, однако, что подобные ценностные компоненты автоматически должны быть характерны для поведенческих установок представителей других культур. Различия могут иметь место, например, в интерпретации этих понятий. Такая ценностная категория как «ответственность» встречается практически в каждой культуре, но существуют серьезные различия в вопросе, следует ли нести ответственность в индивидуальном порядке или это задача коллектива.

Например в США, где индивидуализм является одной из важнейших ценностей, этика воспринимается как задача и функция каждого конкретного человека. В других культурах, например, во многих европейских странах, этика трактуется как дело всей организации. Существуют также различия в обращении с этическими нормами. В одних странах существует представление о том, что отдельный человек должен самостоятельно заниматься развитием и совершенствованием своих этических установок. В других странах имеет место стремление упорядочить морально-нравственные установки людей и их поведение посредством всевозможных указов, постановлений и инструкций. Примером последних стран могут служить США, где существуют обширные законодательные акты, регламентирующие, например, равноправие женщин и различных меньшинств и т.д. Эта особенность проявляется также и в том, что практически каждое крупное предприятие имеет т.н. «Кодекс поведения» (Code of Conduct), который регламентирует важнейшие поведенческие установки сотрудников. В Европе скорее негативно относятся к таким инструментам, т.к. считается, что они

могут ограничивать самостоятельное мышление и индивидуальную ответственность сотрудников.

Основной проблемой этики в интернациональной сфере является различие культурных стандартов. Как уже упоминалось выше, отличающиеся культурные стандарты вносят сложности в любые международные проекты, независимо от области и тематики сотрудничества. Распространенное мнение о том, что существует одна истина, в равной степени действительная для разных культур, является ошибочным. Также и представление о том, что существует определенная единственно верная система, последовательность действий для достижения этой истины, ведет зачастую лишь к возникновению этических проблем в межкультурном контексте. Приведем сравнительный пример из международной практики, касающийся особенностей обращения друг к другу в сфере образования в разных странах. Как известно, в российской системе среднего и высшего образования общепринято обращение к преподавателю со стороны школьников или студентов на “вы” и по имени-отчеству. В Европе подобная форма обращения также распространена, неверно, например, обращаться к господину Вернеру Шмидту при первой встрече на “ты”, называя его по-дружески просто Вернером. И все же это правило, предполагающее множество исключений: нередки случаи, когда студенты или молодые научные сотрудники обращаются к пожилому профессору на “ты”, называя его при этом по имени. Этот довольно несложный пример можно вполне перенести и в другие сферы, например, обращение сотрудников к руководителю при сравнении особенностей организационной культуры предприятий России и Западной Европы.

Для того, чтобы определить, можно ли вообще перейти на “ты” (например), нужно довольно неплохо знать особенности социальных взаимоотношений представителей другой культуры. Какой поступок будет воспринят вполне нормально и что может удивить или даже оскорбить партнера? Простого чувства такта здесь может быть недостаточно, важно знать привычки и традиции людей, постоянно расширять свой культурный кругозор, а также быть открытым и доброжелательным. При изучении культурных стандартов другой страны важно обратить внимание не только на особенности вербального общения, но и на специфику невербальной коммуникации. Известно, что жестикауляция, мимика, обращение с личным пространством имеют специфические особенности в зависимости от их принадлежности к той или иной культуре. В разных культурах – разные обычаи и, конечно, разные языки тела [3].

Можно привести много примеров из практики, когда всевозможные “перебои” и недоразумения в межличностной сфере сводили практически “на нет” подававшее большие надежды взаимодействие представителей разных стран. В данном контексте представляется важным замечание А. Томаса: “На уровне межличностных взаимоотношений способность взаимодействовать

особенно страдает в том случае, когда встречаются люди из очень отличающихся друг от друга культур, например Германии и Китая” [4]. Реакция неподготовленных партнеров на действия другого скорее всего будет выглядеть следующим образом: обе стороны станут оценивать слова и поступки других на основе собственных представлений о том, как принято себя вести. В ход при этом пойдут стереотипы и предрассудки о представителях другой культуры, и межкультурное взаимодействие имеет неплохие шансы закончиться полным фиаско.

Возможно ли в таком случае эффективное международное сотрудничество? Очевидно, да, и примером тому могут служить успешно действующие крупные интернациональные предприятия. Как же решается проблема различных культурных стандартов и вытекающие из нее сложности, прежде всего, этического характера? Герт Хофштеде приводит в этой связи пример организации IBM. Можно себе представить, что сотрудники этого мультинационального предприятия в разных странах имеют весьма отличающиеся ценностные представления. Несмотря на это, практическую совместную работу сотрудников IBM во всем мире отличает гармоничный характер. Сотрудники IBM не являются в данном случае исключением: другие люди также могут успешно заниматься международной деятельностью. По мнению Хофштеде, причину следует искать в организационной культуре. Тот факт, что в случае организационных культур речь идет о поверхностных и лишенных оценочных суждений феноменах, является причиной того, почему интернациональные предприятия могут существовать и состоять при этом из представителей различных национальностей. При этом каждая конкретная нация имеет свои национальные ценности [5].

Помимо этого для повышения эффективности международной деятельности применяются т.н. “межкультурные тренинги”, специально разработанные семинары, которые в настоящее время очень распространены в Европе и предлагаются как школами бизнеса и другими образовательными учреждениями, так и отдельными педагогами и психологами. Межкультурные тренинги призваны способствовать выработке у участников умений и навыков, которые необходимы для успешной жизни и профессиональной деятельности в чужой стране или при работе с представителями другой культуры. Более всего распространены тренинги, проводимые для людей, которые планируют длительное время жить и работать в чужой стране (например, сотрудники представительств организации за рубежом). В последние годы в Европе возрастает спрос на межкультурные тренинги для сотрудников, которые не выезжая за границу, руководят международными проектами. Кроме этого, европейской действительности присуще наличие большого числа мигрантов из разных стран. Практически в любой европейской школе учатся дети мигрантов, и на большинстве предприятий работают иностранцы. Этот факт приводит к

мысли о том, что выработка межкультурной компетенции является в настоящее время насущной необходимостью для успешной профессиональной деятельности в глобальном смысле.

Одним из спорных вопросов, важность ответа на который очевидна, является следующий: возможно ли постичь культуру в рамках тренинга? Известно, что культуры отличаются комплексным характером, они постоянно развиваются и изменяются, происходит взаимообмен культур. Кроме этого, культурам присуща определенная внутренняя логика. С педагогической точки зрения в том обществе, где детям не разрешено противоречить родителям, нельзя и школьникам спорить с учителем, а сотрудникам – с руководителем. Постигание логики другой культуры важно для моделирования ситуаций при деловых контактах и выработки форм адекватного реагирования.

Успешным считается такой межкультурный тренинг, участники которого научились эффективно заниматься самообучением в дальнейшем, и не допустят грубых ошибок в начале совместной работы на интернациональном уровне. В мировой практике существует несколько видов межкультурных тренингов. Приведем несколько примеров:

- Основные семинары (Cultural Awareness), направленные на проблему сотрудников, «вступить» в контакт с другой культурой. Целью таких семинаров является то, чтобы участники лучше понимали проблемы и больше обращали на них внимание. В ходе этих семинаров ведется анализ стереотипов и предрассудков, преодолевается страх перед незнакомым и неизведанным, обсуждаются перспективы и риски, связанные с переменной страны проживания. Тренинг такого типа называют также общекультурным тренингом;
- Тренинг «культурный ассимилятор» (Culture Assimilators) основывается на «программирующем обучении»: участник тренинга получает задание, содержащее описание неоднозначной ситуации. Участник имеет три или четыре варианта ответа, лишь один из которых является верным. Успешное выполнение задания возможно лишь в том случае, когда участник хорошо знаком с культурными стандартами другой страны. После выполнения задания участник получает подробные комментарии с обоснованием ответа;
- Контрастный культурный тренинг (Contrast-Culture-Training), в ходе которого рассматриваются различия двух культур в важных для сотрудничества областях. Во время тренинга обсуждаются, например, такие вопросы: как привыкли действовать участники в определенных ситуациях? Какая модель поведения характерна для представителей другой культуры в подобной ситуации? Какие недоразумения и конфликтные ситуации могут возникнуть, если обе модели поведения придут в столкновение, но будут интерпретированы обеими сторонами в

соответствии с собственными культурными стандартами? Как нужно действовать, чтобы избежать недоразумений в межкультурном контексте? Помимо названных, существуют и другие виды межкультурных тренингов, а также смешанные формы, включающие в себя элементы двух или более видов тренингов.

Межкультурный тренинг, несмотря на всю свою важность, это еще не все, что необходимо для успешной деятельности сотрудника в другой стране. Знания иностранного языка являются, бесспорно, важнейшим условием работы за границей. При этом, если рабочий язык и государственный язык не совпадают, сотрудник должен знать как минимум основы государственного языка для общей ориентации в новом культурном пространстве. Рабочим языком, а это в большинстве случаев английский язык, сотрудник должен владеть очень хорошо, поэтому в процессе общей подготовки к командировке за рубеж предусматривается проверка знаний языка и соответствующие языковые курсы. Помимо лингвистической подготовки сотрудник должен получить страноведческую подготовку: информацию о географии, климате, политике, праве, культуре другой страны. Эта информация может быть получена самостоятельно из книг, рекомендованных руководителем подготовки. В ходе организации командировки за рубеж сотруднику придется столкнуться и с целым рядом других проблем, например: переезд, обустройство семьи на новом месте и т.д.

Межкультурный тренинг является важным методом менеджмента персонала, степень развития этой отрасли в Европе свидетельствует об имеющемся спросе в данной области. Результаты таких тренингов не являются бесспорными: существуют негативные отзывы, мнения некоторых участников о том, что тренинги ничего не принесли. Успех тренинга во многом зависит от компетентности тренера, от его собственного опыта жизни и работы за рубежом, от того, насколько часто актуализируется содержание тренинга. Межкультурные тренинги пока не получили в России широкого распространения. Следует ожидать, впрочем, что с расширением международных контактов вопросы соответствующей подготовки персонала приобретут большую важность. Изучение европейского опыта в данной сфере может помочь в создании собственных, ориентированных на особенности российской экономики, социальной сферы и ментальности, моделей подготовки кадров для сотрудничества с иностранными предприятиями.

Литература:

1. Hofstede G. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Deutscher Taschenbuchverlag, 2001. –S. V.

2. Konradt U., Behr B. Interkulturelle Managementtrainings. Eine Bestandaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in der Praxis // [www.pszchologie.uni-kiel.de/aom/AOM-Bericht6.pdf](http://www.pszchologie.uni-kiel.de/aom/AOM-Bericht6.pdf)
3. Фаст Дж. О чем говорят позы и жесты. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – С.244.
4. Thomas A. Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards // Thomas A.(Hrsg.) Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe-Verlag, 2003. –S.114.
5. Hofstede G. Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: Verlag C. H. Beck, 1997. –S. 330.