

Горохова Е.Ю.

Специфика управления многонациональным персоналом организаций

Развитие интернационального бизнеса и появление большого количества офисов с многонациональным составом персонала делает актуальным разработку эффективных стратегий управления, в которых необходимо учтены особенности культурно неоднородного состава персонала, специфика его развития в рамках организации, а также специфика этической стороны управления. Можно предположить, что особый акцент в управлении культурно неоднородным коллективом организации должен быть поставлен на развитии взаимодействий членов коллектива, интеграции их субъективных знаний, совместном использовании и творческом создании новых знаний.

На основе наблюдений за рядом организаций с многонациональным (бинациональным) составом персонала можно сделать предположение о том, что управление культурно неоднородным коллективом предполагает:

- учет статического аспекта, то есть особенностей состава, структуры, условий формирования персонала;
- рассмотрение коллектива в динамике, то есть анализ и этапизацию его развития во времени от формирования до расформирования;
- учет этического аспекта как основы системы управления и объединяющего начала статического и динамического ракурсов.

Остановимся подробнее на каждом из перечисленных аспектов.

1) Статические особенности многонационального коллектива в организации. Как показывают наблюдения, возможно несколько вариантов формирования многонационального коллектива, в каждом из них будут наблюдаться специфические особенности, преимущества и недостатки, которые должны учитываться при построении социальной технологии управления знаниями, а также управления в целом.

Можно выделить несколько вариантов (типов) формирования многонационального коллектива в организации:

- Многонациональный (или бинациональный) коллектив дочерних офисов глобальной коммерческой организации. Как правило, состав персонала дочернего офиса, находящегося за пределами страны, где основан центральный офис, формируется из приезжих и из местных специалистов. При этом нередко, приезжают члены руководящего состава компании (на некоторый период времени или надолго), а из местных специалистов набираются подчиненные сотрудники. Также при этом возможна временная ротация специалистов между офисами, расположенными в различных странах. Специфика состава коллектива – большинство местных специалистов, меньшинство приезжих специалистов и руководителей. (Пример, московский офис компании Bosch & Siemens). Однако существуют некоторые сложности. Дело в том, что такой коллектив, состоящий из местных специалистов под руководством приезжих менеджеров, может существовать только ограниченное время. Компании отмечают, что риск неопытного местного руководства меньше, чем руководства опытных и квалифицированных эмигрантов, не знакомых с местной ситуацией¹. Кроме того, некоторые глобальные компании, например датские компании LEGO Group, Novo Nordisk A/S, шведско-швейцарская компания ABB, стараются ограничить навязывания правил и

¹ Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент: концепция когнитивного менеджмента. М., 2005. С. 11.

ценностей главного офиса дочерним отделением в других странах, а это возможно только при равноправии иммигрантов и местных менеджеров. Такое сознательное ограничение навязывания правил и ценностей, во-первых, обусловлено желанием равноправия частей одной компании в разных странах, желанием использовать в равной степени знания, ноу-хау, наработки иностранных отделений, сделать их достоянием всей глобальной компании. Во-вторых, оно обусловлено необходимостью позволить дочерним офисам адаптироваться к стране пребывания, к рынку страны, и на основе опыта адаптации вносить изменения в систему ценностей глобальной компании. Учитывая данные оговорки, можно предположить, что наиболее гармоничный вариант формирования коллектива дочерней компании базируется на равноправии приезжих и местных руководителей и специалистов. Такой дочерний офис может управляться советом, состоящим из местных и приезжих менеджеров, или местным руководителем. На практике же часто формируются коллективы из местных сотрудников под руководством иммигрантов и на основе системы иностранных ценностей, что ведет к нежелательному культурному дисбалансу, неудовлетворенности местных сотрудников, неспособности организации адаптироваться и использовать все преимущества на местном рынке.

- Многонациональный (или бинациональный) коллектив дочерних офисов глобальной некоммерческой организации. Если целью такой организации является просвещение или распространение культуры страны, где основана организация, состав персонала будет, скорее всего, большей частью состоять из приезжих специалистов и деятелей культуры и меньшей частью из местных сотрудников, которые занимают вспомогательные должности. Итак, специфика состава коллектива в том, что в его структуре – большинство приезжих специалистов, деятелей культуры и руководителей, меньшинство местных специалистов. (Пример, московский офис испанской организации Институт Сервантеса).

В управлении знаниями многонационального коллектива в таких структурах имеет смысл внедрение принципа равноправия сотрудников, привлечения деятелей культуры из местных специалистов, что будет способствовать созданию сбалансированной политики, и, в конечном итоге, достижению целей более гармоничным способом.

- Многонациональный (или бинациональный) коллектив компании, привлекающей иностранных специалистов для определенной временной работы. Целями, которые при этом преследует организация, могут быть:

- Получение знаний, консультаций иностранного специалиста или разработка нового продукта под наблюдением иностранного специалиста, который будет находиться на производстве в течение определенного периода времени. (Пример, московская компания по изготовлению строительных материалов)
- Предоставление специфических услуг, например услуг обучения иностранному языку, используя знания и навыки иностранных специалистов (Пример, многие российские компании по обучению иностранным языкам)
- Привлечение на работу иностранных специалистов-иммигрантов

Формирование многонационального коллектива открывает перед организацией дополнительные возможности развития, но и влечет за собой определенные риски. И положительные, и негативные аспекты должны быть учтены на начальном этапе формирования коллектива для оценки потенциальной необходимости и пользы культурной дифференциации в конкретном случае.

Дополнительные возможности многонационального коллектива можно разделить на семь основных групп. Они включают в себя:

1. возможности, связанные с формированием базы знаний коллектива и организации (привнесение дополнительных знаний, приобретенных в другой культуре, в базу

организации (общих, профессиональных, специализированных), привнесение уникального опыта работы в другой стране, новых профессиональных контактов, расширение базы знаний);

2. возможности, связанные с комбинацией знаний для решения задач (большее количество альтернативных комбинаций знаний для решения задач, расширение выбора потенциально применимых знаний);

3. возможности, связанные с получением знаний (увеличение источников получения новых знаний, расширение возможностей фильтрации и акцентирования информации);

4. возможности, связанные с созданием знаний (расширение творческих возможностей коллектива за счет объединения различных позиций, за счет обмена идеями; получение нестандартных решений);

5. возможности, связанные с обменом знаниями (увеличение потоков информации, увеличение количества тем обмена знаниями, взаимное обогащение при обмене знаниями, полученными в разных культурах, получение уникального опыта межкультурной коммуникации);

6. возможности, связанные с применением знаний (расширение альтернативных методов и способов применения знаний);

7. возможности, связанные с хранением, распределением знаний в организации (появление дополнительных специализаций, хранение большего количества знаний в коллективе, дополнительные возможности хранения уникальных знаний).

Однако существуют и определенные риски (негативные особенности), связанные с многонациональностью (четвертая основная особенность социальной технологии управления знаниями состоит в необходимости их учета и управления ими). Риски включают в себя:

- дополнительные ошибки, связанные с недостаточным знанием языка, неадекватным применением знаний, недостатком знаний иностранных специалистов о новой деятельности, организации, коллективе, стране пребывания, с использованием неадекватных источников получения информации, неумением обмениваться информацией в рамках правил организации;

- дополнительные конфликты, связанные с несоответствием ожиданий и знаний иностранного сотрудника с ожиданиями и знаниями организации и коллектива, с несопадением ценностей иностранных и местных сотрудников, с несоответствием возможностей, потенциала сотрудников и коллектива и возможностей использования, применения данных преимуществ в работе.

2) Динамика развития многонационального коллектива в организации. Динамика развития многонационального коллектива в организации предполагает учет этапов, которые проходит коллектив от формирования до расформирования. В качестве основы деления на этапы можно использовать модель динамики коллектива Д. Милошевича², разработанную, в свою очередь, на основе четырехстадийной модели Б.В. Тучмана³ и П. Херси, К. Бланшард⁴. Данная модель Д.Милошевича, в свою очередь, была дополнена описанием двух этапов, подготовительного этапа и этапа расформирования, а также данными модели М. Беннета, посвященной культурной адаптации⁵. Модель развития многонационального коллектива соединяет в себе знания двух областей: внутренней динамики развития рабочей группы и

² Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. М., 2006. С. 405–449.

³ Tushman B.W., Jensen M.C. Stages of Small Group Revisited // Groups and Organizational Studies № 2. Vol. 4. 1977.

⁴ Hershey P., Blanchard K. Organization and Behavior. Englewood Cliffs, N.J., 1995.

⁵ Bennet M. Basic Concepts of Intercultural Communication. Selected Readings. Yarmouth, 1998.

последовательности прохождения стадий культурной адаптации. Обобщение этих моделей позволяет дать картину совмещения этапов данных моделей (см. табл. 1).

Таблица 1. Совмещение этапов моделей развития коллектива и культурной адаптации его членов

Этапы развития отношений в коллективе на основе совместной деятельности	Этапы культурной адаптации сотрудника
1. Подготовительный этап	1. Подготовительный этап
2. Этап формирования коллектива	2. Отрицание культурных различий
3. Этап «притирки», начала совместной деятельности	3. Защита, 4. Умаление культурных различий
4. Этап нормализации	5. Признание культурных различий, 6. Адаптация
5. Этап функционирования (этап достижения максимальной эффективности)	7. Интеграция
6. Этап расформирования коллектива или выхода из коллектива одного\нескольких сотрудников	8. Реадаптация в своей культурной среде

Данное соединение моделей полезно в том случае, если момент включения иностранного сотрудника в коллектив совпадает с моментом его приезда в страну (временной или постоянной эмиграции). Для местного специалиста адаптация в коллективе проходит намного легче и незаметнее. Однако прохождение этапов, указанных в правой части таблицы, является обязательным и для местных специалистов. В реальных условиях чаще складывается ситуация включения одного\нескольких специалистов в уже работающий коллектив, а не создание многонационального коллектива с нуля: этапы, которые проходят разные сотрудники, могут не совпадать, особенно если новичок включается в сплоченный коллектив. Поэтому часто происходит наложение этапов, что влечет за собой дополнительные сложности управления коллективом.

В зависимости от этапа развития коллектива и его частей определяются актуальные и своевременные методы и процедуры управления коллективом. Благодаря знанию последовательности этапов руководитель может не только определять эффективные методы управления на определенный момент времени, но и понимать происходящие в коллективе изменения, а также планировать программы и методы управления для последующих этапов развития коллектива.

3) Этическая основа управления многонациональным коллективом. В современной литературе, посвященной управлению знаниями, мало освещается этическая сторона работы со знаниями, однако, при управлении многонациональным коллективом очевидна необходимость акцента на этичность социальной технологии управления знаниями. Наблюдения показывают, что и на практике многонациональные организации нередко пренебрегают или умаляют значение этической стороны управления (это замечание касается российских офисов интернациональных компаний). Именно этическая основа объединяет статический и динамический аспекты в единую систему.

Этический аспект тесно связан с балансом различных оценочных позиций в организации, так как ментальные модели этического поведения у сотрудников разных национальностей могут различаться, тем более может различаться понимание этического управления у разных сотрудников, у коллектива, у организации в целом.

Остановимся подробнее на особенностях встраивания личности в многонациональный коллектив и поиске баланса четырех оценочных позиций в многонациональной организации. Важно понимать, что любое действие в системе – это взаимодействие, то есть взаимное

действие. По терминологии Н. Лумана, взаимодействие личности и социальной системы есть их «взаимопроникновение» [1, с. 286]. Понятие взаимопроникновения помогает сделать акцент на внутренних изменениях структуры, состояния, поведения, которые являются следствием взаимопроникновения. При этом в многонациональном коллективе для нас важно различать несколько позиций, с которых можно оценивать происходящие изменения:

- позиция всей организации (и ее высшего руководства), принимающей новых сотрудников;
- позиция непосредственного рабочего коллектива (отдела, департамента, рабочей группы или команды) и его руководителя;
- позиция иностранного приезжего специалиста;
- позиция местного специалиста.

Таким образом, мы определили четыре позиции или четыре самореферентные точки (способные к самонаблюдению и самоанализу) в организации. При разработке и внедрении социальной технологии управления знаниями необходимо учитывать позицию каждой из четырех сторон, а не только позицию организации. В многонациональном коллективе в сравнении с однородным коллективом добавляются дополнительные позиции оценки, невнимание к которым может породить проблемы совместной деятельности. Рассмотрим каждую из перечисленных выше позиций подробнее.

1. С позиции всей организации оценивается то влияние, которое оказывает на нее иностранный сотрудник, местный сотрудник, рабочая группа или коллектив, состоящий из местных и иностранных сотрудников. Иностраный сотрудник привносит определенную ценность местной организации: уникальные знания, полученные в другой культуре (общие, профессиональные, специализированные), новые способы решения задач, базу личных профессиональных контактов, новые возможности получения знаний, расширенные возможности комбинации знаний, творчества, создания и применения знаний. Кроме того, иностранный сотрудник приносит и определенный «ущерб» системе всей организации, разрушает упорядоченность системы: привносит в организацию дополнительный источник ошибок (как несоответствие знаний сотрудника и организации), конфликтов (как непонимание или нежелание привести в соответствие свои знания со знаниями организации), новую оценку организации («свежий взгляд», способный выявить недостатки системы и тем самым нанести ущерб ее самооценке), новые ценности (которые могут поставить под сомнение существующую систему ценностей). Конечно, для организации все это источники ущерба, но, одновременно, и источники изменений, эволюции организации. Итак, организация проходит своеобразную адаптацию при приеме на работу иностранного специалиста. Она, в свою очередь, оценивает со своей позиции влияние, которое она оказывает на иностранного сотрудника: расширяя его знания, меняя взгляды и ценности, обучая его новым способам решения задач, способствуя наработке новых профессиональных контактов.

Далее, с позиции организации оценивается влияние, которое оказывает на нее местный сотрудник. Во-первых, он привносит знания, полученные в данной культуре и поэтому более понятные и легче усваиваемые организацией (однако, не столь уникальные). Во-вторых, его действия более предсказуемы для организации, чем действия иностранного специалиста, порождают меньше несоответствий, конфликтов, ошибок, не ставят под сомнение существующую систему ценностей, следовательно, несут меньший ущерб для организации и инициируют меньше изменений. В свою очередь, организация (со своей позиции) оказывает на него меньшее воздействие, не нарушая его культурно обусловленную систему ценностей.

Последний аспект оценки с позиции организации – осмыслить влияние формирующегося многонационального коллектива из иностранных и местных сотрудников. Такой коллектив не так легко встроить в общую мононациональную систему: необходимо

обеспечить изменение общих условий, политики, правил организации с учетом деятельности такого коллектива. Однако разнородный дифференцированный коллектив содержит в себе большую потенциальную пользу для организации, по сравнению с однородным коллективом. С позиции организации, необходимо оказать на такой коллектив влияние, которое будет способствовать его сплочению, встраиванию в общую систему, координации в соответствии с общими целями, задачами, политикой организации.

2. С позиции рабочего коллектива или рабочей группы оценивается кроме перечисленного выше возможность гармоничного включения иностранного и местного специалистов в единый коллектив, их возможные взаимодействие, участие в совместной деятельности, комбинацию знаний для решения задач, совместное создание и применение новых знаний. Подобно организации, рабочий коллектив (и непосредственный руководитель) должен оценить преимущества и недостатки (ценность и ущерб) встраивания иностранных и местных специалистов, а также свое влияние на иностранных и местных сотрудников («адаптация», приведение во взаимное соответствие ценностей, целей, поведения сотрудников и др.).

3. С позиции иностранного специалиста оценивается интерес, общая польза (новые знания, опыт, приобретение профессиональных контактов и др.) от новой деятельности и возможные риски, связанные с приездом в другую страну, адаптацией в стране и в организации, встраиванием в новый коллектив. Также с позиции иностранного сотрудника оценивается, что он может дать организации (оценивает свою потенциальную пользу для организации).

4. С позиции местного специалиста также оценивается новый опыт работы в многонациональном коллективе, приобретение новых знаний, контактов, кроме того, оцениваются риски, связанные со сложностями общения в многонациональном коллективе, приобщения к новым ценностям. Местный сотрудник (также как и иностранный сотрудник) может испытывать неуверенность по поводу своей оценки в глазах иностранного специалиста (оценки профессиональных знаний, языковых знаний) и др. Наконец, местный сотрудник оценивает свой потенциальный вклад в совместную деятельность.

При этом ожидания и оценки четырех позиций могут не совпадать друг с другом, что порождает несоответствие знаний четырех сторон, а затем несоответствие ожиданий и реальной работы, реальных результатов. Кроме того, организация часто не интересуется ожиданиями и оценками сотрудников, сотрудники четко не знают, как их оценивает организация и что ожидает от них, а интересы коллектива и риски, связанные с взаимодействием, игнорируются. На первых этапах и далее важно взаимное информирование четырех сторон. Предварительное информирование (обмен мнениями и ожиданиями) способно предотвратить будущие проблемы и конфликты. Текущее информирование друг друга помогает корректировать текущее несоответствие ожиданий и оценок. С точки зрения социальной технологии управления знаниями, важно поощрять обмен информацией и знаниями по данной теме, создавать условия для регулярного открытого и доброжелательного информирования друг друга.

Учитывая наличие нескольких оценочных позиций и многообразие взаимных оценок, можно выделить следующие этические принципы управления знаниями в многонациональном коллективе:

Принцип открытого информирования. Внедрению технологии должно предшествовать информирование коллектива и каждого сотрудника о данной работе с учетом перечисленных выше различных оценочных позиций. Например, в случае несогласия сотрудников делиться знаниями со своими коллегами следует объяснить преимущества открытого обмена знаниями и пользу, которую сотрудник получит от этого. Не стоит проводить социальные эксперименты и внедрять методы управления без согласия коллектива и каждого его члена.

Возможно, коллектив сам может помочь разработке приемлемого варианта социальной технологии управления знаниями или адаптировать уже разработанный ее вариант к условиям работы коллектива.

Принцип дифференцированного подхода. Следует помнить о том, что социальные методы должны внедряться дифференцированно, должны быть адаптированы к особенностям представителя той или иной культуры, должны корректироваться в соответствии с особенностями конкретной культуры. От руководителя многонационального коллектива требуется межкультурная чуткость и внимательность при внедрении разработанного варианта социальной технологии управления знаниями.

Принцип учета конкретной комбинации культур. Социальная технология управления знаниями должна учитывать комбинацию культур в коллективе. Конкретные методы должны разрабатываться с учетом межкультурных отношений между конкретными представленными культурами. Этот принцип подчеркивает, что в многонациональной организации взаимодействуют не только люди, но и культуры, и именно социальная технология управления знаниями призвана формировать метакультуру организации.

Принцип приоритета правил страны пребывания. При внедрении социальных методов и вообще при управлении многонациональным коллективом должен быть установлен приоритет правил и ценностей страны пребывания. Это вовсе не означает игнорирование ценностей других культур, но устанавливает определенный стержень всей структуры управления многонациональным коллективом.

Обобщая рассмотренные особенности, подчеркнем, что эффективное управление многонациональным коллективом организации должно учитывать его специфику, а именно, статический и динамический аспекты системы коллектива, а также этические особенности управления таким коллективом. Можно предположить, что именно социальная технология управления знаниями помогает их учесть, акцентировать внимание на возможностях и нивелировать недостатки. Это обусловлено тем, что социальная технология управления знаниями позволяет:

- акцентировать внимание на людях (на уникальности их знаний),
- соединить людей с людьми в многонациональной организации,
- выявлять и использовать скрытые персональные знания сотрудников, принадлежащих к разным культурам,
- интегрировать отдельные знания в общую систему «разделенного» знания организации,
- интегрировать разные культуры в рамках организации и сформировать на их основе метакультуру и метазнание многонациональной организации и др.

В целом стоит отметить, что постановка проблемы поиска и разработки программы и процедуры управления многонациональным персоналом порождает целый ряд взаимосвязанных вопросов и актуальных задач в сфере управления человеческими ресурсами организаций, причем очевидной становится необходимость интегрирования различных научных подходов к изучению и исследованию управления знаниями многонационального персонала, а также поддержка проведения эмпирических исследований в этой области со стороны многонациональных организаций.

Список литературы:

1. Луман Н. Социальные системы: очерк общей теории. СПб., 2007.
2. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. М., 2006.

3. *Холден Н. Дж.* Кросс-культурный менеджмент: концепция когнитивного менеджмента. М., 2005.
4. *Bennet M.* Basic Concepts of Intercultural Communication. Selected Readings. Yarmouth, 1998.
5. *Hershey P., Blanchard K.* Organization and Behavior. Englewood Cliffs, N.J., 1995.
6. *Tuchman B.W., Jensen M.C.* Stages of Small Group Revisited // Groups and Organizational Studies № 2. Vol. 4. 1977.