

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОМПАНИЯХ С УЧАСТИЕМ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА

THE SYSTEM OF INDICATORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE PERFORMANCE MANAGEMENT IN COMPANIES WITH FOREIGN CAPITAL PARTICIPATION

A. Guseva

Summary. The article presents the author's system of financial and social indicators of organizational culture management at companies with foreign capital participation, including indicators of personal level, organizational level and level of the external environment. Based on these indicators, a company with the foreign capital participation can develop directions for adapting the organizational culture, monitor the progress of the adaptation process and identify "weaknesses" for which additional measures will be necessary.

Keywords: Organizational culture, a company with foreign capital participation, cross-cultural management, recruitment, cross-cultural competence, staff adaptation, cross-cultural barriers.

Гусева Анна Вячеславовна

Аспирант, Финансовый Университет при
Правительстве Российской Федерации
anna-guseva@mail.ru

Аннотация. В статье представлена разработанная автором система финансовых и социальных показателей управления эффективностью организационной культуры в компаниях с участием иностранного капитала, включая показатели личного уровня, организационного уровня и уровня внешней среды. Ориентируясь на данные показатели, компания с участием иностранного капитала может разработать направления адаптации организационной культуры, следить за ходом процесса адаптации и выявлять «слабые места», по которым будет необходимо провести дополнительные мероприятия.

Ключевые слова: Организационная культура, компания с участием иностранного капитала, кросс-культурный менеджмент, подбор персонала, кросс-культурная компетентность, адаптация персонала, кросс-культурные барьеры.

Построение эффективной организационной культуры является сложным процессом для любой компании, особенно крупной. Но компании с участием иностранного капитала, независимо от государства-месторасположения, сталкиваются с дополнительными сложностями при построении организационной культуры, такими как кросс-культурные конфликты и сложности с адаптацией, причем не только адаптацией иностранного персонала к условиям жизни в другом государстве, но и сложившихся бизнес-практик к деловым обычаям другого государства.

Согласно определению Т.О. Соломанидиной, организационная культура может считаться эффективной, если она в значительной степени согласована с особенностями бизнеса данной организации, стадией ее развития, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и организации в целом, регламентными и внутрифирменными документами» [1], где «эффективность определяется соотношением результата и затрат, обуславливающих его,— это сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность обеспечения экономического роста, но и стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения» [2].

По мнению автора, эффективной организационной культурой в рамках компании с участием иностранного капитала является та, в которой возникает взаимопроникновение двух и более деловых культур образом, направленным на построение гармоничных взаимоотношений внутри компании и с окружающим миром и позволяющее компании успешно развиваться и достигать своих целей.

Существуют четыре основные модели, описывающие характеристики организационной культуры, способные влиять на эффективность компании: В. Сатте [3]; Т. Питерса-Р.Уотермана [3]; Т. Парсонса [3] и Р. Квина–Дж. Рорбаха [3].

Ввиду того, что процесс построения и/или адаптации организационной культуры многонациональной компании с участием иностранного капитала отличается от аналогичного процесса национальной компании, автором предложено дополнение перечисленных характеристик с учетом фактора мультикультурности персонала:

Рассмотрим несколько примеров таких показателей:

1. Сотрудники

Таблица 1. Процессы, влияющие на эффективность организационной культуры в моделях В. Сатте; Т. Питерса-Р.Уотермана; Т. Парсонса; Р. Квина–Дж. Рорбаха.

Автор	В. Сатте	Т. Питерс и Р. Уотерман	Т. Парсонс	Р. Квин — Дж. Рорбах
Процессы, влияющие на орг. культуру	<ul style="list-style-type: none"> • кооперация между индивидами и отделами организации; • принятие решений; • контроль; • коммуникации; • посвященность организации; • восприятие организационной среды; • оправдание своего поведения. 	<ul style="list-style-type: none"> • - вера в действия; • связь с потребителем; • поощрение автономии и предприимчивости; • восприятие работников в качестве главного источника высокой производительности и эффективности труда; • знание того, чем управляешь; • не заниматься тем, чего не знаешь; • простая структура и небольшой штат управления; • сочетание гибкости и жесткости. 	<ul style="list-style-type: none"> • адаптация; • достижение целей; • интеграция; • легитимность. 	<ul style="list-style-type: none"> • интеграция — дифференциация; • внутренний фокус — внешний фокус; • средства / инструменты — результаты / показатели.

Безотносительно кросс-культурного фактора, влияние на корпоративную культуру посредством подбора персонала описано в модели Бенджамина Шнайдера «привлечение — отбор — отсев» [4].

С целью подтверждения данной модели в мультинациональных компаниях, автором был опрошен ряд руководителей компаний с участием иностранного капитала. Большинство респондентов в качестве краеугольного камня успешно проведенной адаптации организационной культуры отмечают взаимодействие с персоналом, основой которого является подбор сотрудников.

Использование тестирования на кросс-культурную компетентность является желательным, т.к. человеку, изначально готовому к работе в мультикультурном коллективе, будет легче адаптироваться. В исследовании Majchrzak & Malhorta (2003) и Turetken & Jain (2004) [5] помимо основных компетенций, которые работодатели хотят видеть в будущем сотруднике, предлагается ряд специфических критериев для международной организации, в т.ч. знание языка, являющегося основным в компании (помимо практической значимости, в исследовании С. Шнайдер 1988 г. отмечается наличие положительной связи между тем, сколько иностранных языков знает человек и тем, насколько легко он переносит культурный шок [6]), опыт международного сотрудничества, глобальное мышление, культурное осознание, толерантность к неопределенности, открытость и гибкость, эмоциональный интеллект и т.д.

Кросс-культурная компетентность. Для управления уровнем кросс-культурной компетенции персонала, ав-

тором предлагается небольшой обучающий курс, который должен включать в себя следующие факторы (рис 3).

Нейтрализация или уменьшение значения основных кросс-культурных барьеров и, соответственно, их влияния на поведение индивидов (рис. 4).

Организационная структура и лидерство. Большое значение для компаний с участием иностранного капитала имеет то, к какой деловой культуре будет принадлежать руководитель. Если руководитель происходит из государства-местонахождения, то с одной стороны, это позволит компании легче адаптироваться к среде местонахождения, и между локальными сотрудниками и руководителем не будет межкультурных барьеров. Но с другой стороны, при таком подходе возможен вариант, при котором те аспекты национальных деловых взглядов, от которых компания хочет уйти в своей деятельности (например, для некоторых азиатских рынков можно назвать семейственность, гендерное неравенство и т.д.) будет в том или ином виде присутствовать в деятельности компании.

Поэтому предложение автора состоит в том, на основе проведенного анализа организационной культуры, структуры предприятия и необходимого лидерства выбирать, какие должности следует занимать представителям иностранной культуры, а какие — локальной. Это также может сыграть роль в культурных различиях в коммуникации: например, если культура иностранного государства направлена на долгосрочные отношения, а культура клиентов в стране местонахождения — на краткосрочные с быстрым принятием высоко рискованных



Рис. 1. Система показателей управления эффективностью организационной культуры

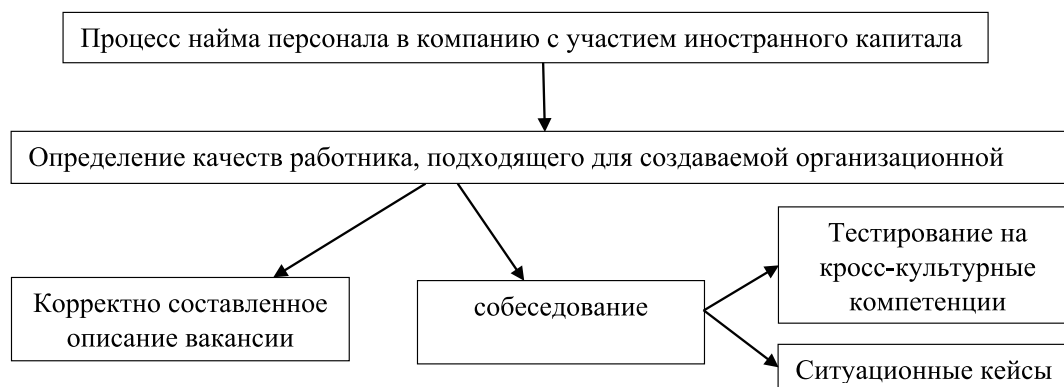


Рис. 2. Процесс найма персонала в компании с участием иностранного капитала



Рис. 3. Структура обучающего курса

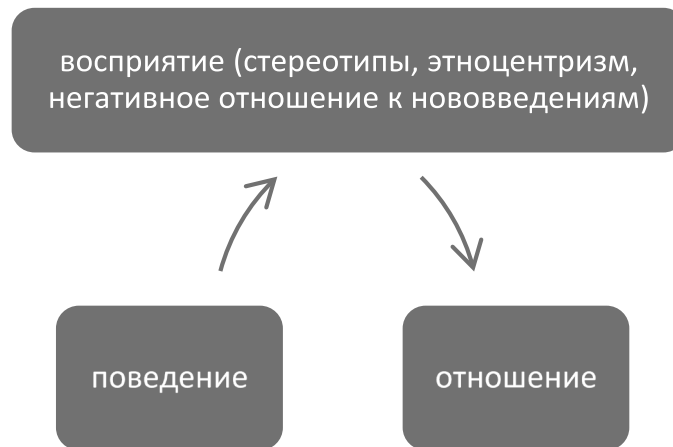


Рис. 4. Схема взаимозависимости восприятия, отношения и поведения.



Рис. 5. Модель разделения зон ответственности между иностранным генеральным директором и его заместителем, происходящим из страны размещения компании.

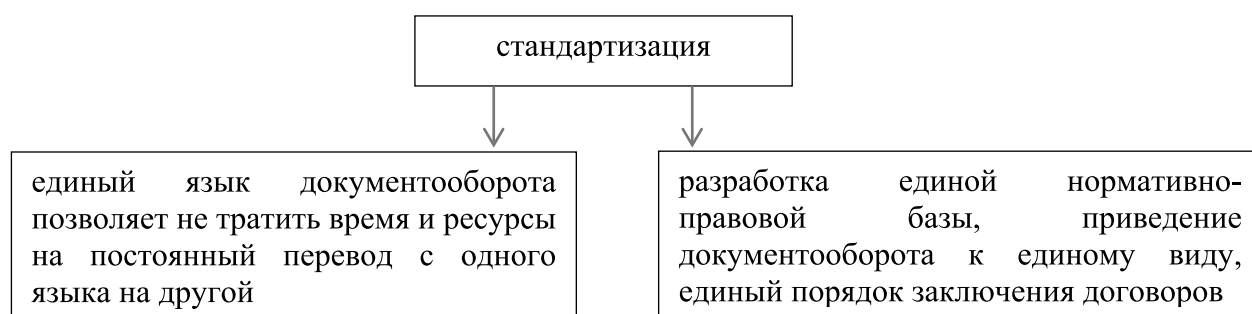


Рис. 6. Направления стандартизации

решений, пусть такие решения принимает представитель локальной культуры, чтобы избежать затягивания и при этом контролировать ситуацию, а коммуникацию с иностранцами может поддерживать иностранец.

Рассмотрим данное предложение в виде модели (рис. 5).

Другой аспект — **неформальные лидеры**. Говоря о факторах адаптации организационной культуры мультикультурной компании, автор считает разумным сначала выделить неформальных лидеров обеих групп сотрудников и попытаться наладить коммуникацию между ними. Если такой опыт окажется успешным, процесс налаживания коммуникации между остальными сотрудниками произойдет более естественно и легко.

Стандартизация. Стандартизация основных процессов и локализация вспомогательных.

Важный фактор успешности филиала — **взаимодействие с головной организацией**. Проведенный автором опрос руководителей компаний с иностранным участием, осуществляющих свою деятельность на территории РФ, показывает наиболее приемлемым вариант,

когда головная компания задает четкие целевые показатели и контролирует их достижение, а решения по операционной деятельности делегирует руководству филиала при наличии возможности проконсультироваться с головной компанией.

Брендинг. Брендинг имеет особое значение для потребительского сектора, так как лояльность к бренду во многом зависит от культурных ценностей, в соответствии с которыми бренд себя позиционирует. Р. Гетеланд выделяет «золотые правила адаптации», которые применимы для брендинга при выходе на рынок новой страны: «в международном бизнесе продавец приспосабливается к покупателю» и «в международном бизнесе гость должен соблюдать местные обычаи» [7].

Таким образом, использование приведенных автором показателей позволяет компании с участием иностранного капитала разработать направления адаптации организационной культуры с учетом организационной структуры и специфики деятельности, следить за ходом процесса адаптации и выявлять «слабые места», по которым будет необходимо провести дополнительные мероприятия с целью гармонизации организационной культуры и повышения эффективности деятельности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. — М.: Журн. «Упр. Персоналом», 2003. — 455 с.
2. Асаул А. Н., Владимирский Е. А., Гордеев Д. А., Гужва Е. Г., Петров А. А., Фалтинский Р. В. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / Под ред. А. Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2012. — 280 с. — С. 137.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономика, 2003. — 444 с.
4. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Пер. с англ. под ред. Н. В. Гришиной и М. Б. Курбатовой. — СПб.: Экономическая школа, 2004 г. 560 с.
5. Jean Binder, *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders*. — NY: Routledge, 2016 г. 140 с. 6. Schenider S. C. *National vs Corporate Cultures. Implication of human resource management // Human Recourse Management*. 1988. Volume 27, Issue 2. С. 231–246.
6. Richard R. Gesteland. *Cross-Cultural Business Behavior Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures*. — Copenhagen: Business School Press, 2003. — с. 21.