

Научная статья
УДК 159.99:331.446.4
<https://doi.org/10.24158/spp.2021.8.19>

Проблемы кросс-культурного взаимодействия персонала в смешанных трудовых коллективах

Анна Михайловна Павлова

Уральский государственный университет путей сообщения, Екатеринбург, Россия,
APavlova@usurt.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5705-1034>

Аннотация. В работе рассмотрены различия в традициях и установках, ценностях и смыслах, отношениях и восприятии, которые могут оказать мощный эффект на функционирование персонала и эффективность организации в целом, способны служить ориентирами при проектировании социально-профессиональной среды и культуры организации в практике управления полиэтническими трудовыми коллективами. Развитие новых производств и логистики, средств массовой коммуникации и транспорта в XX веке способствовало усилению культурного обмена, обострению проблемы межкультурного взаимодействия в трудовых и профессиональных отношениях. Психология культурных различий становится важной частью стратегии системы управления персоналом организации в условиях освоения новых рынков сбыта, переноса производства в другие государства, привлечения иностранных инвесторов и акционеров с использованием современных средств дистанционной коммуникации.

Ключевые слова: смешанные трудовые коллективы, кросс-культурное взаимодействие персонала, культурные различия

Для цитирования: Павлова А.М. Проблемы кросс-культурного взаимодействия персонала в смешанных трудовых коллективах // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 8. С. 135–139. <https://doi.org/10.24158/spp.2021.8.19>.

Original article

Problems of cross-cultural staff interaction in mixed workforces

Anna M. Pavlova

Ural State University of Railway Transport, Ekaterinburg, Russia.
APavlova@usurt.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5705-1034>

Abstract. The paper examines differences in traditions and orientations, values and meanings, attitudes and perceptions, which can have a powerful effect on staff functioning and organizational effectiveness as a whole by serving as guidelines in designing the socio-professional environment and organizational culture in multi-ethnic workforce management practices. The development of new industries and logistics, means of mass communication and transport in the 20th century has contributed to increased cultural exchange, exacerbating the problem of intercultural interaction in labor and professional relations. The psychology of cultural differences is becoming an important part of an organization's workforce management strategy as it explores new markets, relocates production to other countries and attracts foreign investors and shareholders using modern means of remote communication.

Keywords: mixed workforce, cross-cultural staff interaction, cultural differences.

For citation: Pavlova A.M. Problems of cross-cultural staff interaction in mixed workforces // Society: Sociology, Psychology, Pedagogics. 2021. No. 8. P. 135–139. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/spp.2021.8.19>.

Построение стратегий компаний в области управления персоналом опираются на признанные технологии отбора, подбора и продвижения на основе диагностики личностных качеств и компетенций. При этом вне поля зрения оказываются процессуальные аспекты управления, связанные с индивидуально-типологическими и культурными различиями между людьми. Оба вида различий могут оказывать существенный эффект на коммуникации и взаимодействие персонала внутри организации и слабо регулируются инструкциями и нормативными документами. Соответственно, в конечном итоге формируя издержки в сфере корпоративной коммуникации, эти различия могут сказываться на экономической эффективности предприятий.

Индивидуально-типологические различия начинают оказывать эффект там, где персонал организации ориентирован на долговременный найм. Хорошим примером коллектива, в котором совместимость играет практически ведущую роль в эффективности деятельности, особенно в экстремальных условиях, является экипаж, команда судна, оркестр и т. п. Таким образом, учет

индивидуально-типологических различий необходим там, где он потенциально может оказать синергетический эффект на продуктивность деятельности. Во всех остальных вариантах подобные различия, способные создать негативный эффект, нивелируются работой личности и ее высших структур – схожими установками, ценностями.

Второй тип различий, учет которых может снизить издержки, связанные с коммуникацией внутри организации, и повысить эффективность работы персонала, можно обозначить как культурные. Здесь за национальной, конфессиональной принадлежностью и семейным воспитанием кроются различия в традициях и установках, ценностях и смыслах, отношениях и восприятии, которые могут оказать мощный эффект на функционирование персонала и эффективность организации в целом.

Рассмотрим истоки возникновения проблемы психологии культурных различий в организациях современной России.

В среде историков, несмотря на противоречия по другим вопросам, нет возражений против того, что Россия изначально складывалась как полиэтничное и многоконфессиональное государство. Коммуникация и хозяйственно-экономическая деятельность различных этносов и конфессий в экономической жизни страны, конечно, пересекалась, но практически никогда не служила поводом для серьезных культурных конфликтов – слишком сильна была роль государства в формировании толерантного отношения граждан друг к другу и обеспечении свободы в формировании национального самосознания. Становление торговых и иных форм взаимодействия России и других государств строилось на признании культурных отличий при соблюдении геополитических интересов. В целом это, как и везде, постепенно складывалось в традиционные формы отношений и мировоззрения, в том числе в полновесную оценку и стереотипы в отношении представителей других культур, разных наций и конфессий работников и управленцев. Развитие средств массовой коммуникации и транспорта в XX в., возникновение новых производств и логистики существенным образом усилили культурный обмен в стране и перевели вопрос о культурных различиях в трудовых и профессиональных отношениях в практическую плоскость. Освоение новых рынков сбыта, перенос производств в другие государства, стратегическое и формирование производственных и торговых альянсов, привлечение иностранных инвесторов и акционеров – тот неполный перечень сфер деятельности, в которых психология культурных различий востребована как часть стратегии системы управления персоналом организации.

Фактически кросс-культурные коллективы, в которых в трудовые отношения вступают представители разных культур и конфессий, а соответственно, и носители разных норм, ценностей, установок по отношению к труду и коллегам, становятся нормой для предприятий. Сами производственные отношения в организациях, ориентированных на внешний рынок или существующих в полиэтничной профессиональной среде, реализуются сегодня на стыке культур, на их пересечении, особенно это касается управленческих структур.

У данного обстоятельства есть как положительные, так и отрицательные аспекты. С одной стороны, культурное разнообразие персонала может повысить эффективность работы организации за счет повышения результативности работы команд проектов, многовариативности подходов к решению производственных проблем, разнообразия подходов к стратегическим и тактическим задачам, элементам соревновательности и конкурентной среде и т.д. С другой – кросс-культурный коллектив, особенно в системе управления, является потенциальным источником производственных конфликтов, снижающих эффективность работы организации в целом.

Как бы то ни было, оценку влияния кросс-культурного взаимодействия на экономическую эффективность организации на сегодняшний момент считать практически невозможно, поскольку нет даже приблизительной модели оценки, есть только отдельные исследования таких эффектов.

Тем не менее с позиций экономики можно говорить о том, что в глобальном плане обострилась конкурентная борьба за качественный человеческий ресурс. Это происходит потому, что этот ресурс воспроизводится достаточно медленно на фоне интенсификации производственных и бизнес-процессов, а значимый прирост национальной экономики в ближайшей перспективе даже при увеличении производительности труда без значительного привлечения высококвалифицированных специалистов из-за рубежа практически невозможен. Поэтому экономисты связывают быстрое накопление человеческого капитала и создание новых рабочих мест с грамотной реализацией трудовой миграционной политики [1].

Для того чтобы раскрыть проблему, рассмотрим последовательно понятие кросс-культурного, а точнее полиэтничного коллектива, а также ключевые параметры культур, которые могут оказать разнообразные эффекты на деятельность организации.

Полиэтнический трудовой коллектив представляет собой совокупность работников, которые являются носителями разных культур и занимаются трудовой деятельностью в рамках какой-либо организации. Практика работы иностранных специалистов и менеджеров для работы в российских офисах международных компаний, а также найма таких специалистов в российские организации, ориентированные на зарубежный рынок, особенно при расширении географии сбыта, не говоря уже о практике найма трудовых мигрантов на низкоквалифицированные должности, в целом процессы международной трудовой миграции, являются теми процессами, которые в основном и создают полиэтнические трудовые коллективы. Также можно отметить отдельную практику создания полиэтнических/мультикультурных команд для решения определенных задач или выполнения конкретных проектов организации.

Кросс-культурные исследования фиксируют типологию культур на основании разных признаков (образ жизни, материальная культура, взаимоотношения и т. п.) и признают наличие психологических различий между носителями разных культур. Таким образом, основными психологическими категориями, в которых могут быть обнаружены культурные различия, влияющие на трудовые отношения и организационные процессы, являются смысловые различия ориентации, ценности, установки, особенности восприятия, в том числе оценки ситуации и отношение ко времени, место в социальной иерархии, мотивация к трудовой деятельности. Как уже отмечалось, культурные различия в первую очередь препятствуют эффективности работы (хотя бы классический языковой барьер), но включение индивидуального опыта носителя определенной культуры, этноса как прикладного знания об организации трудовой деятельности, методах ее выполнения, самоорганизации субъекта труда, т.е. определенное внимание и подход к культурному многообразию, могут создать организации конкурентные преимущества [2].

Рассмотрим основные параметры культурных различий, способные оказать эффекты на деловую коммуникацию и решение производственных задач полиэтническими коллективами. Модели анализа культурных особенностей представлены в работах Э. Холла, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, К. Клакхона, Р. Льюиса и др. К параметрам, по которым различаются культуры, а соответственно, и их носители, большинство исследователей так или иначе относят восприятие времени и пространства, природы, социального неравенства, гендерных ролей и прочие. Укажем на те из них, которые могут как внести положительный вклад в работу полиэтнического коллектива, так и создать проблему для организации.

Параметр «временная перспектива» иллюстрирует ориентацию культуры и ее представителя на временной модус – прошлое, настоящее или будущее. Ф. Зимбардо и Дж. Бойд, рассматривая временные ориентации в структуре личности, привязывают восприятие к личностным установкам, которые определяют поведение человека, например, прошлое может оцениваться негативно или позитивно. Ф. Зимбардо и Дж. Бойд на основе эмпирических исследований связывают временные ориентации индивида с его личностными характеристиками, в том числе деловыми. Можно предположить, что основная канва временных ориентаций задается культурной историей этноса в виде ценностей, установок, ожиданий, а по мере накопления индивидуального опыта складывается в индивидуальное восприятие временных модусов. Стратегически важные решения и проекты лучше реализуют представители культур, ориентированных на будущее. Классическим деловым качеством, различающим носителей разных культур по отношению ко времени, является пунктуальность.

Второй генеральный параметр культуры, представляющий интерес в плане анализа поведения работников организации, – «универсализм/партикуляризм». Ф. Тромпенаарс рассматривает универсалистскую культуру как законопослушную, ее носители ориентированы на соблюдение норм, принятых в обществе. Представители партикуляристской культуры, напротив, предпочитают неформальные виды взаимодействия, в том числе с нарушением общественных норм [3].

Третий параметр в деловой традиции хорошо иллюстрируется противостоянием восточного и западного типа культуры. Это отношение носителя культуры к обществу и его членам; в исследованиях Ф. Тромпенаарса и Г. Хофстеде оно обозначается как «индивидуализм/коллективизм». Параметр, выделенный К. Клакхоном и Ф. Стродтбеком, описывающий отношения между людьми, сходен с ним, но предполагает выделение трех типов культур: иерархических (базируются на отношениях соподчинения), равноправных (в основе лежит консенсус) и индивидуалистических (ориентированных на отдельного индивида или группу). Соответственно, подобная установка формирует отношение к организации и лояльность к ней.

Четвертый параметр культуры – «дистанция власти». Для носителей культур с высокой дистанцией власти характерна ценность статуса и должности, иерархичность отношений, терпимость к авторитарным способам управления. Низкая дистанция власти больше характеризуется демократическим стилем управления. Очень близко к параметру «дистанция власти» стоит де-

ление культур по принципу формирования статуса на культуры достижения (через личные усилия) и происхождения (статус определяется принадлежностью к той или иной социальной общности). Соотношение этих двух критериев в организации будет определять уровень исполнительности и инициативности сотрудников, а также отношение к этому управленческих структур.

Далее можно выделить целую группу параметров, непосредственно связанных с коммуникацией. Параметр «специфичность/диффузионность» показывает соотношение личного и общественного в социальном пространстве. Представители диффузионных культур спокойно открывают доступ в свое личное пространство, в отличие от носителей специфических типов культуры. Также можно отметить экспрессивные и эмоционально сдержанные культуры. Э. Холл указывает на контекстность как важнейшую особенность коммуникации. Чем больше правил чтения контекста общения (символов, движений, эмоций и т. п.), тем сложнее представителям других культур понять действия партнера по общению.

И, наконец, шестая группа параметров – те, на основе которых строятся действия. Внешне и внутренне управляемые культуры разделяются по степени контроля и отношения к окружающей среде. Стремление к господству над природой, гармонии с ней и подчинении ей иллюстрирует убеждение индивида о преодолении внешних препятствий, о способности контролировать свои действия, задействуя внешние и внутренние ресурсы.

Направление активности позволяет разделить культуры на культуры существования, становления и делания, мотивация которых различна. В основе первой лежит внутренняя оценка деятельности с минимальной ориентацией на мнение других, в основе второй – стремление к развитию как таковому, третьей – внешняя мотивация чрез одобрение деятельности другими членами общества.

Еще один параметр, входящий в эту группу, можно назвать «избегание неопределенности», т.к. он характеризует толерантность культуры к неопределенности. Представители ее спокойно относятся к непредсказуемости в поведении окружающих, корректировке планов и договоренностей.

В качестве преимуществ полиэтнических коллективов, которые необходимо культивировать, можно рассматривать:

1) Расширение возможностей по выработке новых взглядов и идей, позволяющих решать не только текущие, но и кризисные организационные проблемы оригинальным, эффективным или экономичным способом.

2) Обогащение участников коллективов новым опытом, навыками, компетенциями, повышение уровня доверия между ними и рост работоспособности за счет процессов формирования ценностно-ориентационного единства.

3) Эффекты культурной синергии в создании производственной атмосферы и психологического климата за счет превращения межкультурных различий в источники преимуществ [4].

Основной негативный эффект полиэтнических коллективов – несформированность или разрушение социального единства, приводящее к низким показателям эффективности. В основном отсутствие единства является следствием различий коммуникативного поведения представителей разных культур, несовпадения вербальных и невербальных компонентов, регулируемых нормами и традициями разных этносов [5].

Организационными проблемами, возникающими в ходе управления кросс-культурными командами и коллективами, являются следующие.

1. Географическая разобщенность. Устраняется современными средствами дистанционной коммуникации, но есть ряд аспектов, которые требуют личного непосредственного взаимодействия.

2. Координация и контроль. Требуется персональный подход к представителям разных этносов при сохранении целостности производственных процессов.

3. Содержание общения. Необходима оптимизация формальных каналов коммуникации для минимизации искажения информации и ее содержательная корректировка по неформальным каналам.

4. Конфликты. Требуется аккуратный подход к решению производственных конфликтов, в основе которых лежат этнические особенности и культурные различия.

5. Поддержка социального единства. Важно проводить психологическую работу по созданию и укреплению ценностно-ориентационного единства в производственной среде.

Таким образом, для построения адекватной системы управления полиэтническим коллективом необходимы два основных элемента.

Во-первых, учет особенностей типа национальной культуры, представителями которой являются сотрудники организации, при формулировке и решении профессиональных задач, заданий, построении организационных процессов [6].

Во-вторых, необходимо систематическое совершенствование знаний, умений и навыков в области межкультурной коммуникации и принятия профессиональных и управленческих решений всех членов, а особенно руководителей таких коллективов. Можно предположить, что кросс-культурная компетентность предполагает способность и умение грамотно оценивать и использовать как фактор эффективности те или иные факторы, обусловленные культурой, учитывать их влияние на мышление, действие и восприятие коллектива [7]. Следует также отметить, что это постоянная работа по освобождению себя от культурно обусловленных стереотипов по отношению к представителям иных этносов.

В заключение отметим, что создание профессионального и организационного единства полиэтнической группы является долгим и сложным процессом взаимодействия, поскольку на культурные особенности накладываются индивидуальные личностные.

Список источников:

1. Симонова Л.М., Стровский Л.Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. М., 2003. 190 с. ; Таратухина Ю.В., Авдеева З.К. Деловые и межкультурные коммуникации. М., 2016. 325 с.
2. Садохин А.П. Теория и практика межкультурной коммуникации. М., 2004. 271 с.
3. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. М., 2004. 527 с.
4. Почебут Л.Г. Кросс-культурная и этническая психология. М., 2012. 335 с. ; Триандис Г. Культура и социальное поведение. М., 2007. 385 с.
5. Почебут Л.Г. Указ. соч.
6. Триандис Г. Указ. соч. ; Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Указ. соч.
7. Таратухина Ю.В., Авдеева З.К. Указ. соч.

Информация об авторе

А.М. Павлова – кандидат психологических наук, доцент кафедры «Управление персоналом и социология» Уральского государственного университета путей сообщения, Екатеринбург, Россия.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=116087.

Information about the author

A.M. Pavlova – PhD in Psychology, Associate Professor, Department of Human Resources Management and Sociology, Ural State University of Railway Transport, Ekaterinburg, Russia.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=116087.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 05.08.2021;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 17.08.2021;
Принята к публикации / Accepted for publication 26.08.2021.