

УДК 65.012.4/413

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА И УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫМИ КАДРАМИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Пищик В.И.

ЧОУ ВПО «Южный университет (Институт управления бизнеса и права)», Ростов-на-Дону,
e-mail: vladaph@yandex.ru

В статье представлено обобщение достижений кросс-культурного менеджмента за последние десятилетия. Ставится проблема учета и преодоления кросс-культурных различий в многонациональном коллективе. Предлагаются различные параметры сравнения культур (отношение ко времени, субординации, организации работ, направленность деятельности, оценка работы, мотивация, контроль, коммуникация и др.). Отмечается несколько подходов к решению проблемы управления многонациональными коллективами: релятивизм – подчеркивание различий; универсализм, когнитивный подход – сглаживание различий. Современное состояние проблемы культурных различий персонала характеризуется стиранием границ в ценностной структуре. Акцентируется, что в российской литературе в недостаточной степени отражено решение проблемы. Приводятся результаты исследования российского многонационального коллектива строителей (русские, молдаване, туркмены, кумыки, армяне) по показателям толерантности, мотивации, направленности личности, психологической атмосферы в коллективе, стратегий поведения в конфликте. Обнаружены статистически значимые кросс-культурные различия по показателям в группах. На основе этих различий предлагаются меры по формированию мини-бригад и проведению психологического сопровождения деятельности строителей, направленных на учет их культурных особенностей.

Ключевые слова: многонациональный коллектив, толерантность, мотивация, направленности личности, психологическая атмосфера, стратегии поведения в конфликте, подбор кадров, управление

CROSS-CULTURAL PSYCHOLOGICAL PECULIARITIES OF SELECTING AND MANAGING OF PROFESSIONAL STAFF IN A MULTINATIONAL CONSTRUCTION COMPANY

Pischik V.I.

Private educational institution of higher education «Southern University (The Institute of Management, Business and Law)», Rostov-on-Don, e-mail: vladaph@yandex.ru

The article presents the analysis of achievements of cross-cultural management over the last decade. The problem of accounting and overcoming of cross-cultural differences in a multinational team is being considered. The various parameters of comparison cultures (attitude to time, subordination, work organization, direction, evaluation of performance, motivation, control, communication, etc.) are suggested. There are several approaches to the problem of multinational teams managing: relativism which means emphasizing the differences; universalism, cognitive approach – smoothing the differences. The current state of the problem of cultural differences of staff is characterized by a blurring of the boundaries in the value structure. It is emphasized that in the Russian literature this problem decision is insufficiently reflected. The results of the study of multinational team of builders (Russian, Moldovan, Turkmen, Kumyks, Armenians) in terms of tolerance, motivation, personality orientation, psychological atmosphere in the team, strategies of behavior in conflict are being presented. The statistically significant cross-cultural differences in groups performance have been revealed. On the basis of these differences, measures for the formation of mini-teams and carrying out psychological support of builders activities aimed at their cultural sensitivity are proposed.

Keywords: multinational team, tolerance, motivation, personality direction, psychological atmosphere, the strategy of behavior in conflict, staffing, management

Наем иностранных граждан на работу в строительные компании является очень распространенным явлением. Однако трудности, которые испытывают менеджеры таких компаний, в ситуациях управления иностранными кадрами, сплочения неоднородных в культурном, этническом планах групп в недостаточной степени освещены в российских кросс-культурных психологических исследованиях менеджмента.

В мировой литературе преимущественно такие работы носят обзорный характер,

в которых проводятся сравнительные данные по различию культур по отдельным параметрам: организационная культура и ее типы [2, 5], организационный климат [15], централизации/децентрализации управления [4, 8], ценности компании [5, 6, 7, 11], лояльность [8, 15], подбор персонала, мотивация [2, 12, 14], лидерство [4, 10], принятие решения [9, 12], управление знаниями [9], коммуникации, конфликты, толерантность [3, 6, 9, 10, 14] и др. Существует нехватка работ обобщающего характера.

Начало исследований кросс-культурного менеджмента велось в рамках подхода релятивизм, подчеркивающего разность между культурами. Одним из первых Дж. Брунер (1977) показал, как мы конструируем культурные ментальные модели мира общения с другими. Г. Хофстед (1980) эмпирически установил, что культуры разнятся особенностями мировоззрения и подразделяются на культуры коллективистские и индивидуалистические. В коллективистских культурах преимущественно иерархически выстроенные модели управления и ценятся интересы коллектива, в индивидуалистических культурах управление основано на конкурентных отношениях и ценностях отдельной личности работника. Добавил параметры к предложенной модели Г. Триандис (2007), включив в нее дистанцию власти, фемининность/маскулинность, отношение к неопределенности.

Значимыми оказались и показатели Я-конструкта в различных культурах. С. Кияма (1991) из Мичиганского университета эмпирически установил взаимозависимое Я-конструкта и независимое Я-конструкта. Он показал, что западные люди, как правило, имеют более сильное чувство независимости и персональную самость, а на Востоке, как правило, рассматривают общество с более глобальной точки зрения.

Основная идея работ заключалась в том, что человек в подростковом возрасте, когда у него окончательно формируется социальная идентичность, в результате чего он опирается в своих поступках и оценках окружающего мира на определенную, принятую в его культуре систему ценностей, социальные категории, то они у него не меняются на протяжении жизни. Поэтому он реализует в компании определенную ценностную ориентацию своих действий. Исходя из этого, мы можем говорить об американской, японской, немецкой и др. культурных системах менеджмента.

Начало века обозначилось влиянием подхода – универсализм, представители которого с осторожностью акцентировали различия культур и озадачивались выявлением общих характеристик и их взаимопроникновением. Д. Льюис (2001) дополнил исследования классификацией моноактивных, полиактивных и реактивных культур, в которых по-особенному собирают и анализируют информацию, планируют и ставят цели, строят коммуникацию, социальную стратификацию и др. Автор предложил взаимодополняемые стратегии взаимодействия представителей различных культур.

Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер (2004) усилили данные представлениями

об объединяющих внутри культур специфических смысловых организациях (формах и структурах), которые помогают решению проблем. Основными параметрами разделения культур были следующие: универсализм/партикуляризм, коллективизм/индивидуализм, конкретное/диффузное, эмоциональные/нейтральные, культуры достижений/принадлежности, восприятие времени последовательное/синхронное, внешний/внутренний контроль. Авторы предлагали ориентироваться менеджеру на данные показатели персонала или партнеров по бизнесу и оправдывать их ожидания, связанные с культурными смыслами ситуаций и оценками сотрудником событий и ее участников.

Большое влияние на современный кросс-культурный менеджмент оказал когнитивный подход. Н.Дж. Холден ставил в основу кросс-культурного управления знания компании, быстроту транслирования знаний представителям, работающим в различных уголках планеты и формирующим различные, необходимые компании компетенции. Таким образом, акцент делался не на различиях, а на когнитивном единстве.

S. Kitayama (2014), продолжая свои исследования, обнаружил, что префронтальная область мозга производит допамин – нейротранслятор. Ген допамина является DRD4. Это вещество имеет разную концентрацию в различных культурах. Люди с вариантами высокого допамина показали значительно более сильные культурные различия, чем с низким уровнем допамина. Его большая концентрация приводит к увеличению адаптации человека к новым условиям жизни. Другими словами, культура может развиваться за счет генетического меньшинства. Отсюда можно делать выводы по проблемам подбора квалифицированных, многонациональных кадров.

Сегодня мы становимся свидетелями того, что выделенные параметры культурных различий (например, коллективизм/индивидуализм) начинают терять свои границы и нивелируются в силу того, что работники ассимилируются в иную культуру. При этом много подтверждений того, что осознание или игнорирование различий представителей многообразных культур не всегда благотворно влияет на отношения между персоналом и работодателем, часто ведет к дискриминации. Остается проблема управления многонациональными корпорациями.

Лишь в отдельных работах можно встретить концептуальную позицию в вопросах подбора кадров, управления многонациональными коллективами [3, 5, 6].

Мы провели исследование в крупной строительной компании. Объектом выступили группы многонационального коллектива строительной компании (группы русских, молдаван, туркмен, кумыков и армян) по 30 человек (всего 150 чел.), мужчины в возрасте от 30 до 45 лет).

Применялись методики: Опросник для определения источников мотивации (MSI) (Дж. Барбуто и Р. Сколл); Методика изучения направленности личности; Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (А.Ф. Фидлер); Методика измерения видов толерантности (В.С. Магун, М.С. Жамкочьян, М.М. Магура); Опросник Р. Томаса «Стиль поведения в конфликте». Обработка данных велась посредством программы SPSS-20.

В группе русских, молдаван, туркмен и армян строители мотивированы в большей степени на вознаграждение за свою работу (оплата, премии). При этом они ориентируются на внутренние ценности и цели. Армянские работники в большей степени по сравнению с другими группами исходят из желания получать удовольствие от работы ($t = 0,13$). Для армян также очень важны внешние оценки их работы ($t = 0,24$). Группа туркменских рабочих не ориентирована на получение удовольствия от работы ($t = 0,15$) и не нуждается во внешних оценках ($t = 1,04$). Туркменские и кумыкские строители в меньшей степени ориентированы по сравнению с другими группами на материальное вознаграждение ($t = 0,30$). Думается это можно использовать в разработке системы стимулирования труда персонала.

В своей личностной направленности, наиболее направлены на дело представители туркменской и армянской группы ($t = 0,13$). Направленность на общение в большей степени выражена в группе кумыков, армян ($t = 0,14$). Направленность на себя преимущественно выражена в группе русских и молдаван ($t = 0,17$). Туркмены в большей степени ориентированы на дело ($t = 0,23$) и в меньшей степени направлены на себя и на общение. Предполагаем, что эта группа будет вызывать определенные трудности в установлении контакта с другими работниками.

Важным было определить особенности социально-психологического климата в исследуемом трудовом коллективе. В русской группе важным фактором является согласие в действиях работников, удовлетворенность, продуктивность и успешность в работе.

В группе молдаван важны следующие качества: удовлетворенность, продуктив-

ность, увлеченность. В группе армян – увлеченность, успешность, сотрудничество. В группе туркмен важны такие качества: продуктивность, сотрудничество, увлеченность и успешность. В группе кумыков важны следующие качества: продуктивность, увлеченность и успешность.

Таким образом, наибольшая согласованность в группе была по показателям: продуктивность и успешность ($\geq 0,02$). Меньше согласованность результатов по показателям: дружелюбие, согласие, взаимная поддержка. Можно сделать вывод, что коллектив больше ориентирован на выполнение задач и в меньшей степени на поддержку позитивных отношений.

Самые высокие показатели были получены по авторитаризму в группе русских, армян и кумыков. Авторитаризм – это направленность на авторитарную власть. По всей видимости, именно эти группы строителей чаще всего вступают в конкурентные отношения и требуют пристального внимания со стороны руководителя. Очевидно, что эти группы строителей будут проявлять доминирующие позиции по отношению к группам молдаван и туркмен. Туркмены в наименьшей степени проявляют авторитаризм.

Этническая толерантность в большей степени выражена в группе русских ($t = 0,43$). Наименьшая этническая толерантность была выявлена в группе туркмен ($t = 0,17$), группа которых, по всей видимости, занимает несколько маргинальную позицию.

В исследуемых группах самые низкие показатели получила толерантность к нарушению норм, правил, стереотипов. Очевидно, что строительные коллективы должны работать слаженно и всякие отступления от правил и норм чреват срывами в работе, что сказывается на оплате. При этом в целом коллектив показал довольно высокую толерантность к сложности и неопределенности жизни, особенно в группах-лидерах (армян, русских и кумыков). Это подтверждает, что коллектив готов к изменениям в работе. Толерантность к иным взглядам самая высокая у армян и русских ($t = 0,14$), несколько уступают молдаване.

Далее мы хотели понять, какие стратегии поведения применяют в конфликтных ситуациях строители. Русские респонденты чаще всего используют стратегию приспособление, далее компромисс ($t = 0,13$) и сотрудничество. В группе молдаван наиболее выражены стратегии избегание и приспособление ($t = 0,27$). В группе армян наиболее выражено приспособление и сотрудничество ($t = 0,11$). В группе туркмен

представлены стратегии: приспособление, соперничество и избегание ($t = 0,20$). В группе кумыков наиболее выражены стратегии приспособление и сотрудничество ($t = 0,031$).

Наиболее чаще применяемая стратегия в данном строительном коллективе в целом – это приспособление. Приспособление – это вынужденная стратегия действия, обусловленная потерей сил, пониманием невозможности альтернативного исхода или другими субъективными причинами. Эта стратегия предполагает изменение своей позиции, перестройку своего поведения таким образом, чтобы сгладить противоречия, зачастую отказываясь от своих притязаний и интересов. Может проявляться в форме подавления своих негативных эмоций, делания вида, что все нормально, продолжения вести себя так, будто ничего серьезного не произошло, мирясь с происходящим, чтобы «не раскачивать лодку», молчания (вынашивая при этом планы мести). Стратегия приспособления уместна, если человека не особенно волнуют последствия, да и происходящее тоже не имеет особого значения, если предмет разногласий для человека менее существенен, чем для оппонента, а итог важнее для него, чем для вас.

Полученные результаты открывают некоторые скрытые тенденции в работе и отношениях строителей, можно их учитывать при распределении работ. Многонациональный строительный коллектив требует от руководителя особых знаний национально-психологических особенностей работников и их учета в процессе управления. Армяне коммуникабельны, в профессиональных и личных отношениях они, как правило, придерживаются стиля, который характеризуется большим дружелюбием и доброжелательностью. Подобного же бережного отношения они ожидают и от других. Молдаване по своему этническому профилю обладают быстрыми мыслительными процессами, некоторой неровностью в эмоциональной устойчивости. Кумыки очень стрессоустойчивы, прагматичны, несколько насторожены, стремятся к лидерству. Туркмены неприхотливы, скромны, добросовестны, ориентированы на иерархию в отношениях.

В ситуации мотивирования важно учитывать необходимость внешней оценки в армянской группе и мотивирование всех групп в целом на успешность. Кумыки и армяне, поскольку направлены на общение, могут выступать в роли коммуникаторов в различных ситуациях переговоров или разрешения конфликтов. Поскольку

группы проявляют меньше согласованность по показателям дружелюбия, согласия, взаимной поддержки, то можно выбрать две стратегии. Во-первых, либо занять воспитательную позицию, нацеленную на сплочение коллектива, что может быть довольно сложно в ситуации поликультурности. Во-вторых, разбить коллектив на мини-бригады, и менеджеру работать с каждой по отдельности. Мини-бригады также помогут разрешить проблему стремления к лидерству русских, армян и кумыков.

Учитывая ведущую стратегию поведения в конфликте – приспособление, можно разбить коллектив на мини-группы, которые будут возглавлять либо русские, либо армяне, либо кумыки, а состав в группах сделать неоднородный, по несколько представителей от разной национальной группы. В ситуациях возникновения конфликтов, самым главным приемом является независимая позиция руководителя, локализирующего конфликт и разбирающегося по ситуации.

Обобщая вышеизложенное, можно заключить, что решение проблемы подбора и управления многонациональным коллективом лежит в основе гибкого использования данных психологической диагностики национальных особенностей персонала.

Список литературы

1. Берри Джон В., Пуртинга Айп Х., Сигалл Маршалл Х., Дасен Пьер Р. Кросс-культурная психология. Исследования и применение. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2007.
2. Гридяев М.Н., Захарова Ю.Н., Мызрова К.А., Туганова Э.А. Роль организационной культуры в системе адаптации персонала // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 11–1. – С. 143–146; URL: <http://www.fundamental-research.ru/tu/article/view?id=39299> (дата обращения: 02.01.2016).
3. Крысько В.Г. Этнопсихология. – М.: Издательство Юрайт, 2014.
4. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001.
5. Мацумото Д. Человек, культура, психология. Удивительные загадки, исследования и открытия. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008.
6. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран. – М.: Дело, 2012.
7. Триандис Г. Культура и социальное поведение. – М.: Форум, 2007.
8. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. – Мн.: ООО «Попурри», 2004.
9. Холден Н.Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
10. Bird A. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation / A. Bird, M.E. Mendenhall // *Journal of World Business*, – 2016, Vol. 51, Issue 1. – P. 115–126.
11. Hofstede G. Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Sage, – 1980.

12. Kim S., Kim J.-D., Shin Y., Kim G.-H. Cultural differences in motivation factors influencing the management of foreign laborers in the Korean construction industry // *International Journal of Project Management*. – 2015. – Vol. 33, Issue 7. – P. 1534–1547.
13. Kitayama S., King A., Yoon C., Tompson S., Huff S., Liberzon I. The Dopamine D4 Receptor Gene (DRD4) Moderates Cultural Difference in Independent Versus Interdependent Social Orientation. // *Psychological Science*. – 2014. – Vol. 25(6). – P. 1169–1177.
14. Ladhari R., Souiden N., Choi Y.-H. Culture change and globalization: The unresolved debate between cross-national and cross-cultural classifications // *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. – 2015. – Vol. 23, Issue 3. – P. 235–245.
15. Sucher W., Cheung C. The relationship between hotel employees' cross-cultural competency and team performance in multi-national hotel companies // *International Journal of Hospitality Management*. – 2015. – Vol. 49. – P. 93–104.
5. Macumoto D. *Chelovek, kultura, psihologija. Udivitelnye zagadki, issledovanija i otkrytija*. SPb.: Prajm-EVROZNAK, 2008.
6. Mjasoedov S.P. *Osnovy krosskulturnogo menedzhmenta. Kak vesti biznes s predstaviteljami drugih stran*. M.: Delo, 2012.
7. Triandis G. *Kultura i socialnoe povedenie*. M.: Forum, 2007.
8. Trompenaars F., Hjempen-Terner Ch. *Nacionalno-kulturnye razlichija v kontekste globalnogo biznesa*. Mn.: OOO «Popurri», 2004.
9. Holden N.Dzh. *Kross-kulturnyj menedzhment. Konceptija kognitivnogo menedzhmenta*. M.: JuNITI-DANA, 2012.
10. Bird A. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation / A. Bird, M.E. Mendenhall // *Journal of World Business*, 2016, Vol. 51, Issue 1. pp. 115–126.
11. Hofstede G. *Cultures consequences*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
12. Kim S., Kim J.-D., Shin Y., Kim G.-H. Cultural differences in motivation factors influencing the management of foreign laborers in the Korean construction industry // *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33, Issue 7. pp. 1534–1547.

References

1. Berri Dzhon V., Purtinga Ajp H., Sigall Marshall H., Dasen Per R. *Kross-kulturnaja psihologija. Issledovanija i primenenie*. Harkov: Gumanitarnyj Centr, 2007.
2. Gridjaev M.N., Zaharova Ju.N., Myzrova K.A., Tuganova Je.A. Rol organizacionnoj kultury v sisteme adaptacii personala // *Fundamentalnye issledovanija*. 2015. no. 11–1. pp. 143–146; URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39299> (data obrashhenija: 02.01.2016).
3. Krysko V.G. *Jetnopsihologija*. M.: Izdatelstvo Jurajt, 2014.
4. Ljuis R. D. *Delovye kultury v mezhdunarodnom biznese. Ot stolknovenija k vzaimoponimaniu*: Per. s angl. M.: Delo, 2001.
13. Kitayama S., King A., Yoon C., Tompson S., Huff S., Liberzon I. The Dopamine D4 Receptor Gene (DRD4) Moderates Cultural Difference in Independent Versus Interdependent Social Orientation. // *Psychological Science*. 2014. Vol. 25(6). pp. 1169–1177.
14. Ladhari R., Souiden N., Choi Y.-H. Culture change and globalization: The unresolved debate between cross-national and cross-cultural classifications // *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. 2015. Vol. 23, Issue 3. pp. 235–245.
15. Sucher W., Cheung C. The relationship between hotel employees cross-cultural competency and team performance in multi-national hotel companies // *International Journal of Hospitality Management*. 2015. Vol. 49. pp. 93–104.