

Рубрика «Кросс-культура» Генеральный спонсор рубрики



КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ



С. Кузнецова,
консультант по кросс-
культурным коммуникациям

Все больше иностранных компаний приходят в Россию. И приносят новые способы коммуникации, новые модели организации рабочих процессов, новые требования к профессионализму сотрудников. Для неподготовленного кандидата ориентация в таком сложном культурном пространстве может быть очень затруднена.

Еще в студенчестве нас учили, что при оценке кандидата на какую-либо должность необходимо учитывать как минимум две составляющих — 1. Наличие специальных знаний, умений и навыков и 2. Личностные качества претендента, к коим относятся и коммуникабельность, и целеустремленность, и умение работать в команде. Если коротко — коммуникативные навыки.

Конечно, профиль каждой конкретной позиции в каждой конкретной компании будет требовать наличия определенного соотношения между первым и вторым. Тем не менее, сила психологического комфорта такова, что работодатели очень часто, я бы сказала, намного чаще, чем можно предположить, отдадут предпочтение людям с высокоразвитыми коммуникативными навыками даже если они и не являются супер-профессионалами с точки зрения конкретной должности.

Размышляя на тему кросс-культурной компетентности, я, честно говоря, не смогла сходу отнести знания, умения и навыки в кросс-культуре к первой или второй категории качеств.

С одной стороны, это — явно специальные ЗУНы для интернациональных менеджеров, с другой

— овладеть кросс-культурной материей может только коммуникативно-компетентная личность.

Ясно одно — если сотрудник любого уровня, так или иначе, контактирует с представителями другой культуры (культур), погружения в кросс-культурное изменение ему не избежать.

При этом происходит не просто взаимодействие культур, а наложение большого количества субкультур, среди которых можно выделить — возрастную, гендерную, профессиональную, религиозную, национальную, индивидуальную и т.д. Огромное значение приобретает корпоративная субкультура.

В нашей практике все перечисленные группы субкультур непременно сказываются на эффективности, как единичного акта коммуникации, так и на качестве управленческих решений в любой компании, где присутствуют межкультурные связи.

К примеру, у нас существует практика просить участников кросс-культурных семинаров и тренингов придумать 5 «золотых» правил работы, скажем, в России и с русскими. В лучшем случае только 2 из выведенных иностранцами правила соответствуют российскому менталитету, остальные же никак не связаны с кросс-куль-

турными коммуникациями, а отражают либо личные пристрастия человека, либо установки, заданные глобальной корпоративной культурой.

Кстати, такое упражнение «Придумай правила» — отличное средство диагностики кросс-культурного капитала и отдельной личности, и компании в целом.

И здесь мы напрямую подходим к понятию «Кросс-культурного капитала», важнейшими элементами которого **являются**:

- ➔ Кросс-культурная осведомленность (знакомство с традициями, обычаями, национальными особенностями и их проявлением в повседневной и деловой жизни)
- ➔ Языковая подготовка
- ➔ Методы достижения культурной эмпатии и чувствительности к проявлениям культуры
- ➔ Владение методом кросс-культурного анализа
- ➔ Выработка умений, необходимых в ситуации кросс-культурного общения

Безусловно, что в общей структуре капитала предприятия кросс-культурный капитал может расцениваться в двух плоскостях — как составная часть информационного и человеческого капитала. Поскольку и тот и другой связаны с человеком, как с носителем и информации и рабочей силы, логично было бы отнести функцию создания и развития кросс-культурного капитала к компетенции департаментов по работе с персоналом.

Тогда, в интернациональной компании (к коим мы относим любую компанию, где существуют любые, правда, относительно постоянные контакты с иностранцами в связи с бизнесом) каждая из общепризнанных функций (перечислены ниже) должна содержать элементы кросс-культурного капитала.

Типовые функции службы управления персоналом:

- ➔ Разработка стандартов, регламентов и процедур в

области управления персоналом

- ➔ Система подбора и адаптации персонала
- ➔ Разработка и реализация процедур в области льгот и компенсаций
- ➔ Системы мотивации и стимулирования
- ➔ Системы оценки, обучения и развития персонала
- ➔ Формирование кадрового резерва, планирование карьеры
- ➔ Организация кадрового учета и делопроизводства

При этом усилия по созданию системы кросс-культурного капитала будут распределяться по двум направлениям: работа с личным кросс-культурным капиталом отдельного сотрудника и создание информационной системы, действительно капитала компании, который может накапливаться и использоваться в течение сколь угодно долгого времени.

Что касается личного кросс-культурного капитала, все относительно просто. В этой части в компаниях задействованы, как правило, менеджеры высшего, изредка — среднего звена. И все кросс-культурные навыки «приобретаются» на курсах MBA или в личном общении.

Говорить же о том, что глобальные компании создают свой кросс-культурный капитал как систему на сегодняшний день рано. Пока все сводится к единичным тренингам или семинарам, что уже радует.

Тем не менее, впервые в этом году к нам в Центр кросс-культурных коммуникаций поступил запрос на относительно долгосрочную программу кросс-культурного обучения персонала. И нас не удивил тот факт, что запрос поступил из японской компании, ведь именно реактивные культуры, к которым относится и Япония, ориентированы на долгосрочную перспективу и весьма конкурентоспособны в управлении человеческим капиталом. В ответ на сформулированный рыночный запрос мы

рискнули предложить свое видение основ кросс-культурного капитала.

Итак, что представляет собой система создания и управления кросс-культурным капиталом компании.

Цели и задачи

1 Создание системы управления кросс-культурными особенностями (сходствами и различиями) сотрудников компании как инструмента HR — менеджмента

2 Адаптация глобальной корпоративной политики к особенностям регионов базирования подразделений компании

3 Смягчение культурного шока в процессе релокации сотрудников и их семей

4 Использование кросс-культурной составляющей в процессе рекрутмента, оценки и ротации персонала

5 Создание корпоративной базы данных кейсов (для последующего использования сотрудниками)

6 Создание дистанционной системы экспертной поддержки (с участием экспертов — посттренинговое сопровождение; внутрикорпоративный обмен проблемными ситуациями и возможностями их решения и т.д.)

7 Построение более эффективной системы бизнеса с использованием кросс-культурного капитала

Участники системы — сотрудники компании по всему миру и местных подразделений

Критерии формирования групп

1 По времени пребывания в незнакомой культуре (или по стадиям культурного шока)

- 0 — 3 месяца
- 3 — 6 месяцев
- 6 — 12 месяцев
- Больше 1 года

2 По функциональным обязанностям

- ➔ Высший менеджмент
- ➔ Управление персоналом
- ➔ Производство
- ➔ Продажи и маркетинг
- ➔ Управление проектами, и т.д.

3 По совместным задачам (с учетом кросс-культурных особенностей)

- ➔ Виртуальная коммуникация
- ➔ Корпоративная культура
- ➔ Командная работа
- ➔ Письменная коммуникация (язык; подготовка отчетов, записок и т.д.)
- ➔ Управление мультикультурным коллективом
- ➔ Интернет в работе транснациональной корпорации
- ➔ Переговоры
- ➔ Лидерство, и т.д.

4 По степени включенности в интернациональное общение

5 Другие (например, члены семей экспатов)

В зависимости от состава и целей групп и участников выбираются средства подготовки, например, новичкам (до 3-х месяцев пребывания в чужой культуре) достаточно будет воспользоваться дистанционным курсом и просмотреть отчеты тренеров о тренингах в компании. Для тех, кого интересует кросс-культура в продажах, понадобится тренинг кросс-культурных продаж. Для членов семей экспатов сможет прочесть лекцию внутренний тренер компании и т.д.

Инструменты

1 Тренинги и коуч-сессии (от 1 до 3-х дней) с привлечением сторонних и внутренних тренеров

2 Дистанционный курс (возм. базовый — на английском языке с переводом на другие языки, в случае с Россией, странами СНГ — на русский)

3 Онлайн доступ к системе кросс-культурного тестирования и к национальным культурным

профилям вовлеченных стран и культур

4 Посттренинговая консультативно-информационная поддержка (с помощью электронной почты, по телефону и т.д.)

5 Создание корпоративной библиотеки по кросс-культурным коммуникациям, включая издания на разных языках, корпоративный список литературы, а также отчеты тренеров

6 Включение кросс-культурных элементов в другие системы менеджмента в компании

Ресурсы

Внутренние — непосредственно компании:

1 Внутренние HR -менеджеры и тренеры

2 Внутренние библиотека и архив кейсов

3 Существующие системы внутренней и внешней коммуникации

4 Система подготовки кадров (в том числе Корпоративный Университет)

5 Другие

Внешние — Центра кросс-культурных коммуникаций:

1 Структурированный подход к вопросам кросс-культурной подготовки сотрудников различных транснациональных компаний

2 Подготовленные тренеры и консультанты по кросс-культурным коммуникациям

3 База данных кейсов многих других глобальных компаний

4 Отработанные технологические средства обучения (веб-ресурсы, DVD — курс, книги и т.д.)

5 Сеть профессионалов — экспертов по большинству культур мира (включая Россию и страны СНГ)

6 Внутророссийская сеть экспертов по бизнес-коммуникациям с учетом кросс-культурных особенностей компании, страны, региона и т.д.

7 Организованная система информационного обмена данными о культурах, регионах, новейших разработках создания культурного капитала (на английском и русском языках)

8 Другие

Виды тренингов

1 Вводный (общее представление о кросс-культурных коммуникациях)

2 Региональная специфика (например, о России и русских)

3 Кросс-культура в бизнес-коммуникациях (например, в управлении изменениями)

Безусловно, задача создания системы кросс-культурного капитала, даже и для транснациональной корпорации — не из легких.

Тем не менее, «овчинка стоит выделки». Именно внимание и грамотное управление культурными особенностями сотрудников в эпоху глобализации позволит и избежать провалов на конкретных рынках (последний пример — компания Nokia уходит из Японии!), и выстраивать свою глобальную конкурентоспособность с учетом культурной специфики целевых регионов.

Об этом будет наша следующая статья «Кросс-культура как фактор конкурентоспособности».

Центр кросс-культурных коммуникаций: 119607, Москва, ул. Удальцова, д. 46 (495) 432-74-44, 228-09-24, 432-50-00 info@crossculture.ru www.crossculture.ru