

Мясоедов С. П., Мартиросян Э. Г., Сергеева А. А.

Аспекты мотивации работников в кросскультурной среде в контексте модели Хофстеде

Мясоедов Сергей Павлович

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Москва)
Проректор, директор Института бизнеса и делового администрирования
Профессор, доктор социологических наук
vicerector@rane.ru

Мартиросян Эмиль Георгиевич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Москва)
Доцент кафедры бизнеса и управленческой стратегии Института бизнеса и делового администрирования
Кандидат экономических наук
marem81@mail.ru

Сергеева Анастасия Александровна

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Москва)
Аспирант кафедры общего и стратегического менеджмента
nastasia.sergeeva@gmail.com

РЕФЕРАТ

Понимание культурной специфики организационного поведения в международном контексте позволяет управленцам принимать решения в отношении выбора технологий мотивации работников организаций — как коммерческого сектора, так и государственной службы. Исследователь Гирт Хофстеде определил культуру как «коллективное программирование ума, отличающее членов одной группы от другой». Модель оценки кросс-культурных аспектов поведения работников дает управленцам инструментарий формирования стратегий мотивации и принятия решений. Процесс управления мотивацией в мультинациональном коллективе предполагает позиционирование сотрудника в международной компании в соответствии с его интересами, а не только с потребностями транснациональной экспансии, формирование благоприятной и доверительной организационной среды, информирование сотрудника о стратегических намерениях организации и собственных карьерных перспективах. Тем самым достигается активизация профессиональных и коммуникативных навыков работников, определяемая синергическим эффектом межкультурного взаимодействия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

мотивация, кросс-культурный менеджмент, типология организационных культур Герта Хофстеде, синергия

Myasoevov S. P., Martirosyan E. G., Sergeeva A. A.

Aspects of Motivation of Workers in the Cross-cultural Environment in the Context of Hofstede's Model

Myasoyedov Sergey Pavlovich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation)
Vice rector, Director of Institute of Business Studies
Professor, Doctor of Science (Sociology)
vicerector@rane.ru

Martirosyan Emil Georgievich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation)
Associate Professor of the Chair of Business and Administrative Strategy

Sergeeva Anastasia Aleksandrovna

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation)
Graduate student of the Chair of General and Strategic Management
nastasia.sergeeva@gmail.com

ABSTRACT

Understanding the cultural specifics of organizational behavior in the international context allows managers to make decisions concerning the selection of employee motivation techniques both for commercial enterprises and state entities. Researcher Geert Hofstede defined culture as «the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another». Evaluation model of cross-cultural aspects of the workers' behavior gives managers the tools of formation of motivation and decision-making strategies. The process of motivation in multinational management team involves the positioning of employees in an international company in accordance with their interests, not only to the needs of transnational expansion, the formation of supportive and confidential organizational environment, informing the employee about the strategic intentions of the organization and their own career prospects. This achieves the activation of professional and communication skills of employees, determined by the synergistic effect of cross-cultural interaction.

KEYWORDS

motivation, cross-cultural management, Geert Hofstede's typology of organizational cultures, synergy

Расширение границ функционирования организации и выход ее на мировой рынок требуют перестройки всей системы управления с учетом особенностей национальных и региональных культур, а также стандартов ведения бизнеса в странах пребывания. На передний план проблем внутрифирменного управления многонациональных корпораций выдвигается умение руководителей всех уровней формировать интернациональный трудовой коллектив и гибко мотивировать сотрудников организации, используя для этого различные методы.

Рассматриваемая тема в равной степени важна в мотивировании как работников коммерческого сектора, так и государственных служащих, ведь разница форм собственности не влияет на фундаментальные национальные характеристики, акцент на которые делается в данной статье. Менеджмент на стыке деловых культур [1] представляет собой серьезный вызов для управленцев как в бизнесе, так и на государственной службе.

Задачей всех организаций, в том числе международных, является мотивировать своих работников к сокращению расходов, разработке новой продукции, пониманию качества продукции и значительному улучшению обслуживания потребителей. Задача кросскультурного менеджмента — обучить, проконсультировать, пояснить и передать людям схемы поведения, которые помогут им лучше понимать чужую культуру» [3, с. 82].

В разных культурах основанные на потребностях модели побуждения различаются и имеют свои особенности. Национальный управленческий стереотип отражает управленческую традицию данного народа, одну из самых устойчивых, и предопределяет управленческий образ мышления управленцев, манер руководства, методы организации деятельности персонала (систему мотивации, процедуры контроля, подход к планированию и т. д.).

Для повышения эффективности работы персонала используются различные методы управления и воздействия, мотивация, как материальная, так и нематериальная. Порой прибегают и к методам, имеющим обратный, демотивирующий эффект (на-

пример, в условиях диктаторских отношений между начальником и подчиненным)¹. Уместность и эффективность тех или иных методов определяются в том числе и культурными особенностями и отличиями.

Герт Хофстеде разработал один из самых известных подходов для анализа межкультурных различий [4]. Теория Хофстеде позволяет более глубоко проанализировать причины различий, существующих между содержательными моделями мотивации в различных культурах.

Среди общих потребностей, которые являются предметом изучения в большинстве теорий мотивации, можно выделить потребность в обеспечении собственной безопасности, потребность в участии в системе социальных отношений, а также потребности, и в наличии возможностей для профессионального роста и самореализации. Соотношение этих интересов с четырьмя факторами модели Хофстеде (индивидуализм/коллективизм, отношение к власти, отношение к неопределенности и ориентация на достижение цели) позволяет судить о различиях между мотивационными процессами в различных культурах.

Стимулирование поведения руководящего персонала и рядовых работников компаний в странах, для которых характерным является индивидуализм, можно в значительной мере объяснить индивидуальной необходимостью личного вознаграждения. Возможность проявить персональную компетентность и получить за это признание и вознаграждение может для некоторых людей иметь большое значение. Примером таких стран могут быть США и страны Западной Европы.

С другой стороны, мотивация представителей культур коллективизма в большей степени зависит от потребностей и наград внутри групп. На практике представители данных культур могут ощутить дискомфорт в ситуации при получении вознаграждения отдельно от других членов группы, в которой они работают.

Вероятность возникновения конфликтных ситуаций значительно возрастает в случае, когда механизмы мотивации работников в международных компаниях противостоят их культурным установкам. Американские руководители, работающие в японских многонациональных корпорациях, сталкиваются с трудностями использования систем оплаты труда работников в зависимости от стажа работы и производительности групп.

В подобной ситуации оказались сотрудники автомобилестроительных предприятий штата Мичиган, которые сопротивлялись попыткам руководства компании Mazda принудить их «добровольно» носить бейсбольные кепки с надписью «Mazda» в качестве атрибута рабочей формы.

В Китае «гуаньси» является одним из существенных принципов взаимоотношений. Согласно этому принципу, неформальные договоренности здесь превалируют над буквой закона, в отличие от, например, европейских стран. Руководители лояльно относятся к уходам с работы пораньше, пропускам пары дней из-за возникшей вдруг простуды (конечно, без оформления больничного) — потому что придерживаются гуаньси. Благодаря этому принципу ни сотрудники, ни работодатели не придают большого значения трудовому кодексу и не доводят споры до открытого конфликта. Этим хорошо проявляется черта коллективизма в Китае, сотрудники компании действуют в интересах группы.

Есть культуры, для которых характерен высокий уровень уважения к власти. Представители таких культур признают право высшего руководства направлять их действия только лишь на основании организационной легитимности с их статусом. Подобное уважение к власти приводит к тому, что основным методом мотивации

¹ Myasoedov Sergey et al. Управление Мультикультурной Средой в Транснациональных Корпорациях (Managing a Multicultural Environment in Transnational Corporations). Available at SSRN 2772479 (2016).

таких людей может стать возможность признания и одобрения их действий со стороны руководства. Это означает, что люди, поведению которых свойственно уважение к власти, с готовностью и безоговорочно следуют указаниям руководства и выполняют их приказы. Напротив, люди, терпимые к власти, не придают слишком большого значения легитимности высших должностных лиц. Таким образом, их мотивация может быть вызвана скорее возможностью повышения оплаты труда и продвижения по службе, чем одобрением со стороны руководства.

Действия руководства и работников, представляющих культуры, обладающие высокой степенью неприятия неопределенности, могут быть в ощутимой мере мотивированы возможностью гарантированного карьерного роста или повышения стабильности занятости. Попытки снизить уровень этих гарантий или стабильности могут не увенчаться успехом. Напротив, действия представителей культур с принятием неопределенности менее обусловлены необходимостью гарантии занятости; такие люди меньше склонны к поиску стабильной работы с гарантиями занятости. Их мотивация больше связана с изменением существующих и постановкой новых задач, которые открывали благоприятные возможности для личного профессионального роста и развития.

Например, недавние исследования групп американских и немецких рабочих показали различия в их отношении к нарушениям и значимости места работы. Было отмечено, что обеспечение занятости и сокращенный рабочий день представляют гораздо большую ценность для немецких рабочих, чем для американских. Заработок, возможность продвижения по службе и существенность выполняемой работы гораздо больше признаются рабочими в США, чем в Германии.

Наконец, следует обратить внимание на то, что поведение представителей культур, особенностью которых является активное целевое поведение, формируется под влиянием таких мотивирующих факторов, как деньги и другие формы материального вознаграждения. Такие люди руководствуются в своих действиях в основном своим восприятием вероятности получения максимальной материальной выгоды от выбранной модели поведения. С другой стороны, такие люди не предрасположены к компенсации в виде комфорта и личного удовлетворения.

Наоборот, мотивация представителей культур, пассивного целевого поведения, в более значительной мере связана с потребностями и наградами, направленными на повышение качества их жизни. Они меньше направлены на выбор моделей поведения, ориентированных на получение максимальной материальной выгоды. Например, шведские компании предоставляют своим работникам отпуск и дополнительные льготы, а многие компании в Китае, где ставки заработной платы довольно низки в сравнении с мировыми стандартами, обеспечивают своих работников жильем, медицинским обслуживанием и другими услугами инфраструктуры.

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что пришедшая на смену политике изоляции политика открытости и в экономических, и в культурных аспектах, взаимодействие с иностранными партнерами и коллегами обуславливают актуальность и важность проработки кросс-культурной специфики ведения хозяйствования как коммерческого предприятия, так и государственного учреждения. Новые условия деятельности требуют новых знаний, подходов и навыков [2].

Для роста эффективности работы организации необходимо совершенствовать различные виды мотивации труда. Система мотивации, оценки и корпоративного развития должна включать параметры, учитывающие национально-культурную специфику.

Теория менеджмента признает национальную культуру значимым фактором, который во многом определяет специфику организационного поведения и развития, характер коммуникаций, стиль принятия решений, роль менеджера и специфику мотивации работников.

Кросс-культурные отличия задают контекст для управления мотивацией работников транснациональных компаний. Модель оценки кросс-культурных аспектов поведения работников дает управленцам инструментарий формирования стратегий мотивации и принятия решений для максимизации синергического эффекта межкультурного взаимодействия.

Литература

1. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М. : Дело, 2003.
2. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С. Международный менеджмент. СПб. : Питер, 2008.
3. Холден Н. Дж. Кросскультурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: пер. с англ. / под ред. проф. Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. Hofstede G. Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions (Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трех регионах) // Explications in cross-cultural psychology / Deregowski J., Dzuszawiec S., Annis R. Lisse, Netherlands : Swets & Zeitlinger, 1983. P. 335–355.

References

1. Myasoedov S. P. *Bases of Crosscultural management: How to do business with representatives of other countries and cultures* [Osnovy krosskul'turnogo menedzhmenta: Kak vesti biznes s predstavitelyami drugikh stran i kul'tur]. M. : Business, 2003. (rus)
2. Pivovarov S. E., Tarasevich L. S. *International management* [Mezhdunarodnyi menedzhment]. SPb. : Piter, 2008. (rus)
3. Holden Nigel J. *Cross Cultural Management: Concept of Cognitive Management* [Krosskul'turnyi menedzhment. Kontseptsiya kognitivnogo menedzhmenta]: translation from English / under the editorship of the prof. B. L. Eremin. M. : UNITY-DANA, 2005. (rus)
4. Hofstede G. *Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions* // Explications in cross-cultural psychology / Deregowski J., Dzuszawiec S., Annis R. Lisse, Netherlands : Swets & Zeitlinger, 1983. P. 335–355.