

Кейс 1. "Западное предприятие в России: особенности HR менеджмента"

Часть I.

Андрей Борисович пребывал в "тягостном раздумье". Он пришел на шведское предприятие "Бона" около двух месяцев назад, когда предыдущий менеджер по персоналу (грамотная, уважаемая коллективом сотрудница) уволилась, что называется "в 24 часа", по собственному желанию. Тогда коллектив был "в шоке", руководство предпочитало хранить молчание. Попытавшись выяснить ситуацию и проговорить проблему с сотрудниками, Андрей Борисович пришел к выводу, что в "Боне" назревает кризис.

Несмотря на то, что "Бона" гордилось тем, что строит свою внутреннюю политику по принципу "мы все одна большая семья", значительная часть коллектива считала себя, (продолжая аналогию) "нелюбимым ребенком". Причем наблюдалось яркое противопоставление "мы и они", которое, в данном случае, шло по принципу "русские" и "шведы". Будучи (по определению) в лагере "мы - русские", Андрей Борисович без труда получил довольно объемную и эмоциональную информацию о состоянии дел в "Боне". По мнению сограждан, их явно недооценивали. Например, заработная плата у шведов и русских, работающих на сходных позициях, отличалась в несколько раз. Русских очень неохотно брали на "высокие" руководящие должности и практически не допускали к "Совету" - руководящему предприятием органом (На данный момент, в Совет, состоящий из 25 человек, входило 2 русских. При этом соотношение шведских и русских работников составляло 1/50, если рассматривать все предприятие, и 1/20, если говорить об офисных работниках). Те русские работники, которые все же получили должности топ-менеджеров, жаловались, что им не доверяют. Так, если на той же позиции работает швед, он вправе подписывать договора и приказы. Русского же обязательно "подстраховывают", и договора он может подписывать только после визы вышестоящего шведа. При этом не принимается во внимание, что этот "вышестоящий" зачастую абсолютно не ориентируется в ситуации и все равно подписывает только те договора и приказы, которые ему рекомендует русский.

Отчасти с этой же проблемой связывалось негативное отношение русских к образовательному уровню шведов. Так, среди русских офисных работников нет ни одного человека без высшего образования. Многие имеют два, иногда три диплома. Причем некоторые - даже дипломы зарубежных курсов, университетов и бизнес-школ. Среди шведов большинство имеет среднее образование,

но большой опыт работы в "Боне". В связи с этим русские очень любят "хохмить", когда такой шведский руководитель в объявлении на замещение вакантной должности в своем подразделении указывает, что высшее образование является обязательным условием приема.

Кроме вышеназванных "узких" мест, в беседе русскими перечислялись черты национального характера шведа, затрудняющие коммуникацию, или вообще не соответствующие "нашему" представлению о Настоящем руководителе.

Например, шведский руководитель представлялся русским чересчур мягким, никогда не отдающим прямых приказов и указаний, не высказывающим свое недовольство. Вместе с тем несколько человек уже было уволено, как "не справившиеся с обязанностями". Уволенные до последнего момента были уверены, что "никаких проблем не было" и, что они чуть ли не "лучшие друзья" шведского руководства.

На вопрос Андрея Борисовича об эффективности проводимых в "Боне" тренингов, один из русских просто рассказал о последнем тренинге, называвшемся "Ethnical diversity" ("Этнические различия"). Проводился он немецким тренером, много лет проработавшим в "Боне". Ни одного шведа на тренинге не было. И вообще, весь тренинг очень быстро свелся к проблеме "Культура "Боны". Теме уже изрядно надоевшей и сильно напоминающей социалистические времена...

Быстро уяснив причины недовольства русской части работников, Андрей Борисович решил выяснить, как видят эту ситуацию шведы. Это оказалось делом более сложным. Прежде всего потому, что шведы, похоже, никакой проблемы не видели.

Во-первых, зарплата. Они говорили, что русские на их предприятии получают гораздо больше тех своих сограждан, которые не работают в "Боне". Кроме того, даже ленивому сегодня известно, что низкий уровень зарплаты в России является одним из факторов прихода западных предприятий сюда. И если уровень зарплату, соответственно теряется смысл работы предприятия! Далее. В Совет входят только руководящие сотрудники, а так как по правилам предприятия ими редко становятся "люди с улицы", до этой должности надо "планово" расти. В России "Бона" действует только 5 лет, значит, может просто еще "не пришло их время"? Проблемы разницы культур, вообще не должно существовать. Компания регулярно тратит большие средства на проведение тренингов по толерантности и принятию другой культуры. Конечно, гораздо большие средства выделяются на повышение корпоративной культуры "Боны", так ведь это и есть бизнес... Кроме того, если уж и говорить о разнице культур, то в Швеции за все время существования предприятия, за воровство не было уволено такое количество сотрудников и не было украдено такое количество продукции!..

К концу первого месяца своей работы Андрей Борисович понял, что:

- 1) причиной увольнения предыдущего менеджера по персоналу стали, скорее всего, именно разногласия по поводу оценки сложившейся ситуации;
- 2) надо что-то делать.

Какую именно избрать тактику, Андрей Борисович напряженно думал до сегодняшнего дня. Сегодня шведское руководство сообщило ему, что через неделю планируется его выступление на Совете.

Итак, Что и Как сказать на Совете? Или - Быть или Не быть? Или – Что делать?

Вопросы для обучающегося:

1. Как вы оцениваете ситуацию, сложившуюся на предприятии "Бона"?
2. Каковы возможные причины ухода предыдущего менеджера?
3. Что, по-вашему мнению, может/должен сделать Андрей Борисович?
4. Считаете ли вы, что персонал предприятия "Бона" готов к кросс-культурному взаимодействию (осознание наличия разницы культур, изменения отношения, изменение поведения),
5. Сравните Россию и Швецию по 5 категориям Хофстеде и перечислите возможные "узкие места", трудности, которые могут быть связаны в "Боне" именно с разницей культур.