

**Сорока Олександра Володимирівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Одеського національного економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-324-1-14>

## **КРОС-КУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Відокремлення крос-культурної компетентності від поняття крос-культурних комунікацій відбулося ще у середині 20 століття. Саме у цей період сферу крос-культурного менеджменту досліджував Пітер Мердок. Разом з Дугласом Уайтом ним було досліджено більше 180 різних культур та складено глибинні описи їх культурних особливостей [1, с. 121]. Згодом, почало підніматися питання крос-культурного менеджменту та впливу національних культур та мовних відмінностей на управління персоналом.

Можна виокремити три компетенції, якими має володіти фахівець у сфері міжнародних комунікацій: знання іноземних мов; використання інформаційних технологій. Сьогодні Інтернет являє собою віртуальний електронний ринок. Завдяки інформаційному обміну між міжнародними компаніями, значно знижуються комунікаційні витрати; знання особливостей бізнес-культур своїх потенційних партнерів.

Формування згуртованого мультикультурного колективу – це тривалий і складний процес. Це пов'язано з тим, що культурні погляди та чутливість кожного учасника можуть стати серйозною перешкодою для формування та подальшого успіху команди. Кожен член мультикультурної команди є не тільки носієм цінностей певної національної ділової культури, а й володіє індивідуальними особистісними особливостями.

При управлінні мультикультурними командами культурні відмінності та міжкультурні конфлікти є спільними проблемами, які необхідно вирішувати.

Як і у випадку з учасниками крос-культурних груп, менеджери, керівники груп і команд можуть бачити різні шляхи розв'язання цих питань, залежно від їхнього культурного походження. У кожного менеджера будуть свої підходи, стратегії, оцінки ризиків, слабкі та сильні сторони команди.

Показниками успішності роботи у крос-культурних колективах є [2, с. 334]:

- культурна гнучкість (уміння заміщати певну діяльність у приймаючій культурі діяльністю, характерною для власної культури);
- соціальна орієнтація (здатність встановлювати нові міжкультурні взаємини);
- готовність до спілкування (активне використання мови приймаючої культури);
- навички у вирішенні крос-культурних конфліктів (навички використання стилю співробітництва);
- крос-культурна толерантність (здатність утримуватися від оціночних висловлювань стосовно представників інших культур).

Саме для прогнозування успішності діяльності спеціаліста у складі міжкультурного колективу, на нашу думку, необхідно проводити діагностику крос-культурної компетентності фахівців.

Міжкультурна компетентність охоплює здатність правильно сприймати іншу сторону, орієнтуватися в культурі країни, в якій вони спілкуються, і досягати згоди щодо правил і методів спілкування, прийнятних для представників усіх культур.

Міжкультурна компетентність підвищує ймовірність високої ефективності роботи в міжкультурних командах, оскільки члени команди можуть легше спілкуватися, висловлювати свої думки і розуміти своїх колег. Вона також полегшує ухвалення рішень і підвищує здатність менеджерів вирішувати проблеми на глобальному рівні.

Основними аспектами, що визначають компетентність у міжкультурній комунікації, є когнітивний, мотиваційний і поведінковий. Учасники міжкультурних команд повинні володіти знаннями мови та культури, а також поведінковими навичками, такими як терпимість, харизма і навички управління.

Когнітивний аспект стосується здатності людини обробляти отриману інформацію. Людина з високим рівнем міжкультурної компетенції має не лише засвоїти отриману інформацію, а й застосувати її в реальних ситуаціях, що можуть виникнути, і зрозуміти, де і для чого ця інформація корисна.

Мотиваційний аспект тісно пов'язаний із самооцінкою та усвідомленням ефективності роботи людини на роботі. Якщо мотивація слабка, то й рівень адаптації в мультикультурному середовищі буде низьким.

З погляду поведінки, адаптація означає не тільки набуття знань про те, що і як робити в крос-культурній групі, а й вироблення набору поведінкових моделей, що являють собою певний спосіб дій, тобто специфічні реакції на певні ситуації. Важливо мати здатність адаптувати свою поведінку до конкретних ситуацій і пристосовувати її до конкретних культурних аспектів.

Керівники, які займаються управлінням багатокультурними командами, повинні наймати професіоналів, які можуть виступати в ролі лідерів і гравців, щоб ролі та обов'язки були чітко розподілені та розроблені. Менеджери також мають постійно контролювати роботу команди та відносини між її членами, передбачаючи потенційні конфлікти та розв'язуючи проблеми, які можуть перешкодити розвитку змішаної культури.

Крос-культурна компетентність допомагає членам команди зрозуміти поведінку самої команди і дає їм змогу наполегливо працювати, незважаючи на труднощі у взаємодії з іншими культурами і субкультурами. Крім загальних культурних норм, існують також правила і норми, розроблені самими групами для регулювання своєї діяльності. Люди, які мають міжкультурну

компетенцію, можуть встановити і визначити ці правила і дотримуватися їх для досягнення спільних цілей.

Відсутність знань у сфері міжкультурного менеджменту та нехтування міжкультурною чутливістю можуть негативно вплинути на прийняття рішень, процес підготовки до ділових зустрічей, неформальних і формальних міжкультурних заходів, а також на визначення стратегії і тактики ділових переговорів.

Ефективність міжкультурної комунікації підвищиться, якщо члени міжкультурної команди зможуть правильно ідентифікувати лінгвістичні та нелінгвістичні повідомлення і гнучко адаптувати свою поведінку до очікувань інших учасників із різних культур. Досягнення компромісу між специфікою залучених культур і універсальністю культур є ключем до взаєморозуміння й успішного міжкультурного обміну.

В якості рекомендації заходи, що підвищують крос-культурну компетентність персоналу автором запропоновано здійснювати моніторинг рівня крос-культурної компетенції (таблиця 1).

Таблиця 1

**Запропоновані складові для моніторингу  
крос-культурної компетентності персоналу**

<b>Складові крос-культурної компетентності</b>	<b>Зміст</b>
Пластичність психіки	Здатність адекватно реагувати на культурні зміни
Толерантність	Терпимість до представників інших культур
Культурна емпатія	Вміння адекватно сприймати представників інших національних культур, ідентифікувати культурні особливості та грамотно вибудовувати власну поведінку з ними
Культурна чуйність	Вміння ідентифікувати особливості національної культури
Крос-культурна комунікативність	Вміння розуміти та взаємодіяти з представниками різних культур
Крос-культурна сенситивність	Чутливість до культурних відмінностей, здатність розуміти та приймати множинність культурних ідей, цінностей, установок

*Джерело: складено автором*

Моніторинг крос-культурних компетенцій співробітників може здійснюватися на основі об'єктивних (інформаційні, фінансові, матеріально-технічні тощо) і суб'єктивних параметрів (культурні, соціальні, поведінкові тощо). Моніторинг цих параметрів проводять на основі загальноприйнятих у кроскультурному менеджменті параметрів, що ґрунтуються на дослідженнях Гофстеде Г., Холла Е. та інших. У рамках моніторингу рівня крос-культурної компетенції співробітників виявляють певні групи проблем: міжкультурної комунікації, політико-правові проблеми, ставлення до статусу, ставлення до часу, рівень дистанції влади, ставлення до невизначеності. У рамках роз'яснювальних семінарів, майстер-класів, додаткових навчальних програм і тренінгів можна підвищувати крос-культурну компетенцію співробітників.

Рішенням щодо їх подолання, насамперед, будуть:

- налагоджена система навчання, яка дасть змогу розширити систему соціальної роботи та мотивації працівників, знизити плинність кадрів, підвищити інтерес до трудової діяльності;

- конкретизувати перспективу особистого розвитку, підвищення кваліфікації, оскільки раніше отримані знання, уміння та навички застаріли і стали неактуальними.

Проведення діагностики крос-культурної компетентності співробітника має забезпечити отримання інформації для формування його крос-культурного портрета, спрогнозувати рівень результативності його роботи в новому бізнес-середовищі, визначити першочергові завдання для розробки індивідуальних адаптаційних програм, які мають забезпечити підвищення рівня культурного пристосування – оволодіння навичками успішного функціонування в іншій культурі.

### **Література:**

1. Бурак О.С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів. 2012. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Grani/2012\\_5/27.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf) (дата звернення: 02.10.2023).

2. Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel Edwin R. Communication Between Cultures. Boston : Wadsworth, 2009. 465 p.