

**Сорока Олександра Володимирівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Одеський національний економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-27>

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ КОЛЕКТИВАМИ**

Невід'ємною рисою сучасних організацій є крос-культурні колективи, які поєднують представників різних національних культур.

Для сучасного управління неминучою є необхідність пошуку методів інтеграції різних культур, оскільки культурне розмаїття це реальність сучасного світу. Тому основним підходом має стати визнання та управління соціокультурними відмінностями замість ігнорування та придушення їх.

Досягти високих результатів компанія може лише з урахуванням «гармонізації культурного розмаїття», тобто грамотного управління крос-культурними колективами.

Термін «крос-культурний колектив» можна охарактеризувати як групу людей, які є носіями різних культур і займаються спільною трудовою діяльністю у межах будь-якої організації. Також, усередині крос-культурних колективів можуть бути спеціально створені крос-культурні (мультикультурні) команди, які орієнтовані на виконання певних завдань організації, учасники яких є представниками різних національних культур [1].

На рис. 1 показані основні завдання та функції, що вирішуються в рамках крос-культурного менеджменту та управління персоналом.

Крос-культурні колективи – групи, які сформовані з представників різних культур з метою виконання загальних завдань. На відміну від моно-культурних колективів їм характерне переважання різних зі своєю специфікою культур, змішаних мов спілкування та стилів міжособистісної взаємодії. Відповідно, щоб забезпечити ефективність роботи такої команди, слід розуміти

ступінь впливу ключових відмінних рис кожної одиниці групи на роботу колективу в цілому. У кросс-культурних колективах можливі два сценарії розвитку відносин усередині групи: встановлення культурного єднання та згуртованості, або субгрупове домінування та ефект виключення із внутрішньо-групової взаємодії.



**Рис. 1. Завдання та функції крос-культурного менеджменту в системі управління персоналом**

*Джерело: складено автором за [2, с. 49]*

В області командної архітектури домінують наступні три найбільш важливі фактори для включення індивіда до мультикультурної команди: професійні якості, здатність до роботи в команді, повага, толерантність.

Основними перевагами крос-культурних колективів є більші можливості з вироблення нових ідей, поглядів, у отриманні нових навичок та компетенцій. Різноманітні етнічні групи у процесі мозкового штурму можуть генерувати більшу кількість цікавих та

нових ідей. Культурно різноманітні групи актуальніші за однорідні групи в тих ситуаціях, коли потрібно оперативно виявити проблему і вирішити її. Мобілізація сил та енергії представників крос-культурних колективів сприяє вдосконаленню процесів організації шляхом вирішення проблем більш оригінальним, креативним чи економічним способом. Це ж використовується керівництвом як антикризові заходи для пошуку виходів із кризових ситуацій, допомагає в регулюванні труднощів, що виникають у повсякденній роботі.

Розуміння того, як керувати ефективністю роботи культурно різноманітних команд, є однією з ключових проблем сучасних організаційних досліджень та допомагає знизити ризики, що пов'язані з виходом на глобальний ринок та ефективною діяльністю на ньому, допомагає покращити взаєморозуміння між представниками різних культур та досягти найкращих результатів.

Менеджери під час управління мультикультурними командами стикаються з основними проблемами. Комунікації виділяються як одна з найбільш загальних і найпоширеніших проблем у роботі мультикультурних організацій. Так, у разі західної культури очевидно переважання явних способів передачі інформації (значення фраз обмежено їх зовнішньою формою, під час переговорів всі альтернативи позначаються відкрито й у явному вигляді). Для культур східного типу контекст може значно більше впливати, ніж саме повідомлення, переважає неявний спосіб передачі. Для американських та європейських працівників ефективність комунікації електронною поштою значно вища, ніж для представників Японії та Китаю. Водночас ефект від особистих зустрічей із керівництвом для представників країн Азії вищий, ніж для західних працівників. Іншою проблемою в колективах між носіями західноєвропейських та східноазіатських культурних традицій є ієрархія. Для носіїв західної ділової культури дистанція влади істотно менша, ніж для їх східних аналогів. У разі представників східних культурних груп відсутність явно вираженої ієрархії може негативно впливати на загальні результати роботи команд. Для представників західних культур характерним є прагнення вирішити поставлені в рамках проекту завдання з

мінімальними витратами часу та мінімально можливим використанням ресурсів. Однак подібна позиція перебуває у суперечності з уявленнями про вирішення проблем у носіїв східних культурних традицій, для яких характерний більш розмірений, детальний підхід до розгляду та вирішення проблем – створення найбільш повної та детальної картини, облік усіх значущих з їхньої точки зору факторів та пошук найкращого вирішення. Маючи низку переваг, такий підхід вимагає значно більших витрат часу, уваги та інших ресурсів, що здатне негативно впливати на результати роботи мультикультурних команд. Незважаючи на те, що в більшості прикладів мультикультурних команд проблеми мовних бар'єрів традиційно розглядаються як малозначущі, припускаючи, що в командах існує єдина мова спілкування і їх учасники достатньою мірою їм володіють. Однак ця проблема досить часто недооцінюється. Так, не маючи досконалого володіння іноземними мовами, члени групи найчастіше виявляються нездатними до ефективної комунікації. Проблема ускладнюється в тих випадках, коли члени групи в той же час мають і невеликий обсяг знань. Основні стратегії подолання цих проблем представлені у табл. 1.

Таблиця 1

### Стратегії подолання проблем у крос-культурних колективах

Проблеми	Напрями застосування	Стратегії
1	2	3
Комунікації	Полегшення координації спільної роботи команди	Проведення особистих зустрічей менеджерів із учасниками груп, і навіть учасників груп один з одним. Необхідно враховувати відмінності у комунікативних стилях та рівні мови між різними культурами
Адаптація	Подолання конфліктів на ґрунті культурних відмінностей (у т.ч. у процесах прийняття рішень)	Членами мультикультурної команди відкрито окреслюються проблеми, які заважають ефективній роботі структур. Після цього учасники команди починають підлаштовувати власну систему норм та цінностей з метою подолання зазначених проблем (обмеження – відсутність особистісної гнучкості). Внаслідок подібної адаптації ефект культурних відмінностей нівелюється.

1	2	3
Прийняття рішень	Формування зворотного зв'язку, полегшення розуміння поставлених цілей та завдань	Постійна організація особистих зустрічей між менеджерами та учасниками групи (особливо важливо при роботі з азіатськими колегами, які не прагнуть висловити свою позицію за допомогою Інтернету або телефонних дзвінків). Візуалізація у формуванні та розподілі завдань
Лідерство	Формування довіри учасників груп до менеджерів і один до одного	Для цього необхідно на початкових етапах роботи групи приділяти більше часу неформальному спілкуванню з урахуванням культурних специфік різних членів групи
Структурні інтервенції	Зміна сприйняття ієрархічних відносин учасниками команди	Характерним прикладом є дискомфорт для окремих членів групи від роботи в рамках однієї команди з учасниками, які перебувають на нижчому або вищому рівні ієрархії. Для вирішення цієї проблеми проводять зміну структури команд, поділ їх на кілька дрібніших однорідних за складом груп або перестановка окремих елементів (обмеження – відсутність структурної гнучкості команди)
Менеджеріальні інтервенції	Підвищення якості комунікацій усередині групи	Запрошення зовнішнього менеджера з достатньою кваліфікацією та рівнем роботи в аналогічних проєктах (обмеження – застосовне до конфліктів, які мають міжособистісний, ніж міжкультурний характер; поява стороннього менеджера може порушити цілісність команди)
Вихід	Останній засіб для збереження команди, застосовно до всіх типів проблем	Вилучення із команди тих чи інших її членів. При цьому негативні ефекти такого рішення також можуть бути дуже значними, оскільки команди загалом втрачають частину знань, досвіду та комунікацій, що надалі може негативно позначитися на роботі.

*Джерело: складено автором*

Вирішення цих проблем пов'язане з використанням стратегій управління крос-культурними колективами. При формуванні ефективної системи управління компанією з багатонаціональним колективом в основу необхідно ставити наступні моменти: облік типу багатонаціональної компанії, вплив корпоративної та національних культур, домінуюче становище однієї національної культури в колективі над іншою, необхідність акультурації нових

членів організації, підготовка менеджерів багатонаціональних компаній для роботи в рамках іншої національної культури, знання інокультурного комунікативного коду (мови, норм і правил поведінки, психології та менталітету і т.д.).

### **Список використаної літератури:**

1. Snow C.C., Snell S.A., Davison S.C., Hambrick D.C. Use transnational teams to globalize your company // *Organizational Dynamics*. 1996. P. 50–67.
2. Earley P.C., Gibson C.B. *Multinational Work Teams: A New Perspective*. – New Jersey: Mahwah.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002. 352 p.