CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN THE PERSONNEL ADMINISTRATION OF A MODERN COMPANY

КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ

Aleksandra Soroka[1]

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-318-7-26

Сучасне суспільство, яке динамічно розвивається, визначається високим ступенем інтеграції національних культур, що знаходить своє відображення в міжнародних організаціях, які об'єднують співробітників різних країн [1; 2].

Розширення меж функціонування організації та вихід її на світовий ринок вимагають перебудови всієї системи управління з урахуванням особливостей національних та регіональних культур, а також стандартів ведення бізнесу у країнах перебування. На передній план проблем внутрішньофірмового управління багатонаціональних корпорацій висувається вміння керівників всіх рівнів формувати міжнародний трудовий колектив та гнучко мотивувати співробітників організації, використовуючи при цьому різні методи.

Управління такою організацією вимагає підходу (в рамках теорії крос-культурного менеджменту), найбільш складним та значущим питанням якого є побудова кросскультурної моделі управління персоналом.

Саме поняття крос-культурного менеджменту здебільшого має на увазі роботу з кадровими ресурсами, тому до предмета управління людськими ресурсами цей напрямок має пряме відношення. У сучасних умовах проблеми крос-культурного менеджменту та міжкультурних комунікацій стають дедалі актуальнішими: розширюються ділові та міжкультурні зв'язки, розвиваються міжнародні компанії та об'єднання, формуються багатонаціональні колективи.

Проблеми крос-культурних відмінностей у міжнародному бізнесі стали досліджуватися з 1970-х років спочатку невеликими країнами (Фінляндія, Данія, Швеція, Голландія), а потім і провідними світовими державами (Німеччина, Великобританія, США). Пізніше до них приєдналися Італія, Іспанія, Франція. Дослідник Р. Льюїс наголошує, що сучасному бізнесу в умовах глобалізації потрібні як великі знання, так і розуміння один одного, облік крос-культурних аспектів. При цьому

[1] Odesa National Economic University, Ukraine

проблеми у міжкультурному спілкуванні виникають не через труднощі спілкування, а через відмінності індивідів.

Крос-культурний менеджмент – це управління відносинами, що виникають на межі національних та організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування та використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі. Завдання кроскультурного менеджменту – навчити, проконсультувати, пояснити та передати людям схеми поведінки, які допоможуть їм краще розуміти чужу культуру.

Впровадження технік крос-культурного менеджменту насправді є бажаним не тільки для міжнародних компаній (для них це обов'язкове), а й для малого бізнесу, локальних організацій. Ринок розвивається стрімко і часто непередбачувано, тому, наприклад, партнерів компанія може зовсім несподівано знайти за кордоном. Тому і постає питання «Як у такому разі вибудовувати стосунки з іноземними колегами?».

Сучасний HR-менеджер, який працює в мультикультурному колективі, повинен уміти здійснювати високопрофесійну діяльність у середовищі, де співробітники демонструють різні моделі поведінки, зумовлені установками, цінностями та нормами своєї культури.

Успішна робота у глобальному середовищі потребує органічної взаємодії підприємств у матеріальній та нематеріальній сферах економіки на базі інтеграції ресурсного та людського капіталу.

У рамках системи управління персоналом виділяються два підходи до управління крос-культурними колективами: «свобода від культури» та «залежність від культури». У першому підході стверджується: управління персоналом має меншу залежність від культури країни, ніж від розмірів компаній, промислового оточення та використовуваних виробничих технологій. Прихильники другого підходу акцентують увагу на різних культурних умовах у різних суспільствах, які формують специфічні щодо стійкі моделі мислення та поведінки. Ці культурні обставини впливають на використання структур та стилів керівництва, що відповідають існуючим культурним силам у суспільстві.

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

Сформульовані в табл. 1 компетенції є, по суті, загальнопрофесійними і, на думку автора, становлять основу моделі крос-культурних компетенцій персоналу організації. Безперечно, що розвиток взаємодії ресурсів і капіталів підприємств різних країн світу має відбуватися з урахуванням специфіки використання людського капіталу в системі HR-менеджменту різних країн. Для цього потрібен постійний розвиток

компетенцій (в т.ч. крос-культурних) підприємства та його ключових управлінців – HR-менеджерів.

Рис. 1. Завдання та функції крос-культурного менеджменту у системі HR

Джерело: складено автором

Для формування цілісної моделі компетенцій персоналу підприємства її необхідно доповнити крос-культурними компетенціями, пов'язаними з галузевими або іншими особливостями здійснення бізнесу певною організацією. Наприклад, спеціальні знання в галузі ведення бізнесу, програмного забезпечення, інноваційних методів організації виробничих процесів та ін.

Таблиця 1

Крос-культурні компетенції менеджменту міжнародних підприємств, що функціонують у глобальному середовищі

Крос-культурні компетенції	Компетенції компанії	Компетенції HR-менеджера
1. Професійно-кадрові	наявність висококваліфікованого персоналу, здатність організувати його підготовку та перепідготовку стосовно вимог роботи в конкретній зарубіжній країні здатність зберігати темпи сталого розвитку в умовах невизначеного економічного середовища глобального ринку	висока кваліфікація, здатність до навчання та перепідготовки для роботи в конкретній зарубіжній країні знання методів ведення бізнесу в умовах невизначеності; швидке реагування; висока швидкість ухвалення оптимального управлінського рішення; стресостійкість
2. Організаційно-управлінські	мотиваційна система підприємства побудована з урахуванням особливості мотиваційних методів, прийнятих у різних країнах функціонування підприємства на ринках країн моно-, полі-, реактивних національних культур; здатність формувати мультинаціональну команду управлінців	мотивація персоналу з урахуванням особливостей мотиваційних методів, прийнятих у різних країнах; вміння планувати власну діяльність та діяльність підлеглих у моно-, полі-, реактивному середовищі; здатність аналізувати власну діяльність та діяльність підлеглих у мультинаціональній компанії
3. Комунікативні	можливості лобіювання власних інтересів на ринках зарубіжних країн успішна робота підприємства у кількох сегментах закордонного ринку	вміння встановлювати контакти з представниками різних культур; вміння слухати і давати зворотний зв'язок; міжособистісне розуміння мобільність пересування; знання ділової іноземної мови

Джерело: складено автором

Резюмуючи вищевикладене, зазначимо, що політика відкритості, і в економічних, і в культурних аспектах, взаємодія з іноземними партнерами

та колегами зумовлюють актуальність і важливість опрацювання крос-культурної специфіки господарювання як комерційного підприємства, так і державної установи. Нові умови діяльності потребують нових знань, підходів та навичок. Отже, для того щоб мати конкурентні переваги, кожне підприємство має чітко формулювати свою модель компетенції (в т.ч. крос-культурних) та відповідну їм модель компетенції персоналу. Саме цим і пояснюється наявність багатьох моделей компетенцій, описаних у вітчизняній та зарубіжній літературі. Тому теоретичний підхід до формування крос-культурних компетенцій персоналу, викладений у цьому матеріалі, допоможе менеджменту підприємства, що функціонує в сегментах глобального ринку, сформувати власну модель з повним урахуванням функцій, напрямів та особливостей його діяльності.

Список використаних джерел:

1. Hofstede, G. Culturesand Organizations. Softwareof themind. URL: https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf (дата звернення: 08.06.2023).

2. Shuler R.S., Dowling P., DeCieri H. AnIntegrativeFramework of Strategic International HumanResourcesManagement. *International Journal of Human Resources Management*. 1993. P. 717–764.