

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2020 | 29.10.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.58](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.58)

УДК:331.5.024.5

A. I. Kaplina,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»
ORCID ID: 0000-0001-6714-797X*

H. B. Kyrychenko,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»
ORCID ID: 0000-0003-1721-258*

КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

A. Kaplina

PhD in Economics,

*Associate Professor of the Department of Management and Information Technologies,
Kherson State Agrarian University*

N. Kyrychenko

PhD in Economics,

*Associate Professor of the Department of Management and Information Technologies,
Kherson State Agrarian University*

CROSS-CULTURAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

У статті розглянута спроба проаналізувати основні принципи крос-культурного управління персоналом, які можуть бути використані при написанні підручників або в роботі менеджерів з персоналу. Для реалізації управлінських технологій сьогодні співробітник компанії повинен мати крос-культурні навички, тобто здатність у чужому та змішаному культурному середовищі демонструвати послідовну поведінку, яка призводить до досягнення поставлених цілей. До крос-культурних навичок належать: розуміння природи культури та того, що культура впливає на поведінку людини на його робочому місці; розуміння відмінностей між культурами; розуміння того, як культурні фактори впливають на організацію структур, систем та пріоритетів; уміння запроваджувати елементи однієї культури в іншу; розуміння того, як глибоко елементи однієї культури можуть бути запроваджені в іншу, та навпаки. Протипоказанням в роботі інтернаціонального менеджера є етноцентризм, тобто бажання «вписати» представників однієї культури в рамки своєї та очікувати від них відповідної цим нормам поведінки.

Управління персоналом організації, яка працює в декількох країнах, у змішаному чи різноманітному культурному середовищі має на меті аналіз культурного впливу на основні галузі організаційної поведінки та функції управління персоналом: організаційну культуру та структуру; організаційні комунікації; конфлікти в організації; мотивацію персоналу; відбір та адаптацію, навчання персоналу.

The article discusses an attempt to analyze the basic principles of cross-cultural personnel management, which can be used when writing textbooks or in the work of HR managers. To implement management technologies today, the employee of the company must have cross-cultural achievements, that is, the ability in someone else's and mixed cultural environment to demonstrate consistent behavior that leads to achieving the goals. Cross-cultural skills include: understanding the nature of culture and the fact that culture affects human behavior in its workplace; understanding the differences between cultures; understanding how cultural factors influence the organization of structures, systems and priorities; the ability to introduce elements of one culture to another; understanding how deeply elements of one culture can be introduced into another, and vice versa. Contraindications in the work of the international manager is ethnocentrism, that is, the desire to "fit" representatives of one culture into the framework of their own and expect them to be subject to these norms of behavior.

Human resources management of an organization operating in several countries, in a mixed or diverse cultural environment, aims to analyze the cultural impact on the main areas of organizational behavior and personnel management functions: organizational culture and structure; organizational communications; conflicts in the organization; motivation of staff; selection and adaptation, training of personnel. Cross-cultural aspects of recruitment, selection and adaptation of personnel distinguish the following varieties of international policy in multinational companies: ethnocentric policy: filling key positions in their representative offices of the world only by personnel from the country of the parent company; polycentric policy: the use of local residents to manage foreign representative offices and managers from the parent company's countries as top managers of the company's headquarters; geocentric policy: to recruit the best and develop personnel, independence from nationality, to key positions in any multinational system.

Ключові слова: *крос-культурний менеджмент; культурний шок; управління персоналом; тренінг; етноцентризм.*

Key words: *cross-cultural management; culture shock; human resources management; training; ethnocentrism.*

Постановка проблеми. В теорії менеджменту визначено, що національна культура є значимим фактором, що визначає специфіку організаційної поведінки і розвитку, роль менеджера в організації, характер комунікації зі співробітниками та стиль прийняття рішень у фірмі. Приналежність співробітника організації до певної культурної групи впливає на те, як він взаємодіє з іншими в умовах субординації, колегіальності та конфліктів. у всіх цих взаємовідносинах важливі три питання:

1. Коли фактори культурної приналежності мають вирішальне значення для вибору моделі поведінки?

2. Коли інші фактори мають більше значення?

3. Як можна визначити значимість цих факторів для конкретних ситуацій?

Для того щоб відповісти на ці питання, необхідно провести аналіз феномену організаційної поведінки з точки зору культурного впливу. Розуміння культурної специфіки організаційної поведінки допомагає менеджеру зробити правильний вибір технологій управління персоналом в компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поштовхом до розвитку крос-культурного менеджменту стали реалізація американського плану Маршалла та проникнення американської економіки на іноземні ринки [1]. Однак по-справжньому бурхливий інтерес до проблематики крос-культурного менеджменту виник в Європі і США наприкінці 80-х – початку 90-х років, коли опублікувались основні дослідження голландців Г. Гофстеде і Ф. Тромпенаарса [2] та американця Найджела Холдена [3], які сьогодні стали класиками та авторитетами крос-культурного менеджменту. Нині праці деяких російських та українських вчених, зокрема Л. Борисової [4], С. Мясоєдова [5], Ю. Петрущенко [6], О. Романухи [7], присвячені аналізу національних бізнес-культур за класифікаційними параметрами вищезгаданих моделей.

Постановка завдання. Сучасний український менеджер з персоналу не має науково-практичного інструментарію для діагностики та управління міжкультурними відмінностями в компанії. Наукова література, присвячена крос-культурному менеджменту персоналу, представлена на англійській мові та не переведена на українську. В сучасних книжкових магазинах відсутня література присвячена особливостям

проведення переговорів з представниками різних культур або організація управління персоналом компанії в умовах іншої субкультури, засобам адаптації співробітників, направлених на роботу закордон.

В даній статі робиться спроба проаналізувати основні принципи крос-культурного управління персоналом, які можуть бути використані при написанні підручників або в роботі менеджерів з персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для об'єктивної оцінки культурного впливу на організаційну поведінку та управління персоналом необхідно розглянути результати досліджень, які проводяться у різних країнах протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років.

Для реалізації управлінських технологій сьогодні співробітник компанії повинен мати крос-культурні навички, тобто здатність у чужому та змішаному культурному середовищі демонструвати послідовну поведінку, яка призводить до досягнення поставлених цілей. До крос-культурних навичок належать: розуміння природи культури та того, що культура впливає на поведінку людини на його робочому місці; розуміння відмінностей між культурами; розуміння того, як культурні фактори впливають на організацію структур, систем та пріоритетів; уміння запроваджувати елементи однієї культури в іншу; розуміння того, як глибоко елементи однієї культури можуть бути запроваджені в іншу, та навпаки.

Протипоказанням в роботі інтернаціонального менеджера є етноцентризм, тобто бажання «вписати» представників однієї культури в рамки своєї та очікувати від них відповідної цим нормам поведінки.

Управління персоналом організації, яка працює в декількох країнах, у змішаному чи різноманітному культурному середовищі має на меті аналіз культурного впливу на основні галузі організаційної поведінки та функції управління персоналом: організаційну культуру та структуру; організаційні комунікації; конфлікти в організації; мотивацію персоналу; відбір та адаптацію, навчання персоналу.

Менеджер, який опинився в організації чи на переговорах з представниками незнайомої культури, відчуває необхідність в отриманні інформації для орієнтації. Джерелом інформації можуть бути дослідження, статистика, розповіді експертів з однієї сторони та власний досвід – з іншої. У тих випадках, коли суспільство дуже швидко змінюється та публікації досліджень не відповідають дійсності, чи коли необхідно вивчити специфічну субкультуру даного суспільства, інформації про яку відсутня, може знадобитися самостійна діагностика культури. Менеджер, який працює у мультикультурному середовищі повинен бути готовий до фіксації неконгруентних для нього зразків поведінки при вітанні, взаємодії з підлеглими та керівництвом, вирішенні конфліктів, мотивації.

Проблеми, які виникають у міжкультурній комунікації, пов'язані у першу чергу з тим, що відправник та отримувач інформації, інтерпретує один і той же текст по різному, в рамках різного контексту.

В кожній культурі є своя модель ідеальної комунікації, так для американського стиля характерна «прямолинійність», яка не є ефективною для всіх культурних контекстів. У Японії дуже часто уникають прямої констатації фактів, щоб підлеглі могли unikнути конфронтації та «не втратити свого обличчя».

Вибір усної чи письмової форми для свого спілкування також керується культурою. Так, англійські менеджери віддають перевагу письмовій комунікації засобом електронної пошти. Більшість українських менеджерів – заходять у сусідній відділ та ведуть переговори з партнером особисто, очікуючи більшого ефекту від особистої комунікації. Тайський менеджер надіслав звіт своєму начальнику, але з колегами поспілкується усно, висловлюючи їм свої почуття, що для нього важливо.

Англомовні культури сприймають певний ступінь конфліктності як необхідну умову для креативності та ініціативності. Напруження в межах організації розглядається як норма та є ознакою здорової організації. Добре керовані спори та дискусії призводять до «енергетичної підзарядки» учасників та зародження нових ідей. Культури з цінностями «діяння», у протиріччя культурам з цінностями «буття», більш орієнтовані на конфлікт як фактор, сприятливий створенню нового, тоді як культури другого типу уникають конфлікту як фактору, руйнуючого групову гармонію.

Прийняття групового рішення у колективістських культурах, як правило, потребує значно більшого часу, ніж в культурах індивідуалістських. Час потрачений на прийняття консенсуса, узгодження інтересів усіх учасників, - потім таке рішення, прийняте усіма, майже неможливо змінити.

Крос-культурні аспекти залучення, відбору та адаптації персоналу виокремлюють наступні різновиди інтернаціональної політики у мультинаціональних компаніях: етноцентрична політика: заповнення ключових позицій у своїх представництвах світу тільки персоналом із країни материнської компанії; поліцентрична політика: використання місцевих жителів для управління іноземними представництвами та менеджерів із країн материнської компанії у якості топ-менеджерів штаб-квартири компанії; геоцентрична політика: здійснювати набір найкращих та розвивати персонал, в незалежності від національності, на ключові позиції в будь якій мультинаціональній системі.

У різних країнах підходи щодо набору персоналу варіюється. Американські та європейські мультинаціональні компанії зазвичай використовують місцевих менеджерів та менше експатріантів у своїх іноземних філіях, ніж японські.

Питання вибору місцевого менеджера чи експатріанта для керівництва філіалом повинен вирішуватися в залежності від цілого ряду факторів – вимог до єдиної стандартизації продукції, знання місцевих ринків тощо.

Дослідження Р. Селмера у Гонконзі показали, що лідерський стиль іноземних менеджерів подобається багатьом місцевим власникам підприємств у такому порядку: найбільш бажані – американські менеджери, далі – британські, японські, на останніх позиціях – азіатські менеджери.

Ціна помилки залучення невідповідного спеціаліста з експатріантів на топ-позицію в іншу країну дуже велика. Це і прямі грошові витрати (витрати складають від 250 тис. до 1 млн.дол. США на одного експатріанта на топ-позицію, включаючи заробітну плату, розміщення, утримання родичів), і зламани кар'єри, розлучення, психологічні травми тощо.

Залучення того чи іншого спеціаліста може бути неуспішним не тільки через невірну оцінку його кваліфікації чи досвіду, вирішальну роль грає процес культурної адаптації. При потраплянні в чужу культуру іноземці отримують культурний шок.

Культурний шок – це відповідь людини на нові культурні умови життя, певна психологічна дезорієнтація. Він супроводжується відчуттям напруження та фрустрації, енергетичним спадом, потребою в усамітненні, депресією.

А. Торборн виокремлює 4 стадії культурного шоку:

1. «Медовий місяць». Ви приїжджаєте в іншу країну з відчуттям хвилювання та підйому. Вам подобається усе нове на незвичайне.

2. Роздратованість і ворожість. Ваш першочерговий ентузіазм стухає. Ви починаєте помічати відмінності. Ви не можете розмежувати дрібні та серйозні проблеми.

3. Часткове прийняття іншої культури. Ви починаєте будувати свої правила життя в даній культурі. Ви знову можете розрізнити дрібні та важливі проблеми. Ви вирішуєте дрібні проблеми.

4. Повне прийняття. Адаптація до культурного середовища.

Існує дві галузі можливого навчання експатріантів: навчання тому, як працювати в даній культурі, та навчання тому, як жити в даній культурі. Краще всього об'єднати ці дві теми в одну програму навчання. Програма навчання може включати в себе наступні розділи:

1. Технічний тренінг – знайомство з технологіями, які використовуються у філіях компанії; місцевими параметрами по відношенню о цих технологій.

2. Управлінський тренінг – знайомство менеджера з його обов'язками на новому місці, організаційною структурою та культурою філіалу, каналами комунікацій між філіалами і головним офісом системою контролю, бізнес-середовищем.

3. Крос-культурний тренінг – знайомство з культурою країни, адаптація, навчання роботі та оцінці досягнень в даній культурі.

4. Мовний тренінг.

При цьому стадії навчання відповідають, певним етапам переосмислення культурного шоку та зміні міжкультурній чутливості. Мовний та комунікативний тренінги відбуваються на етапі відмови. Навчання необхідне для розуміння культурних відмінностей, відповідає етапу захисту. Тренінг ділових крос-культурних навичків відповідає етапу мінімізації. Тренінг специфічних робочих крос-культурних навичків відповідає етапу прийняття відмінностей. Етап адаптації – знайомство зі специфікою країни та культури. Етап інтеграції відповідає тренінгу та підтримці експатріантів. Саме таке навчання захистить менеджера від наслідків культурного шоку та підготує його до більш конструктивної поведінки у чужій країні.

Висновки з проведеного дослідження. Перераховані вище результати крос-культурних досліджень та теоретичні підходи, розроблені вченими різних країн, можуть стати основою як практичного довідника для українського менеджера, так і програми навчання крос-культурному менеджменту в українських бізнес-школах.

Досвід університетів США відображає, що в останні 15 років слухачами затребувані короткострокові освітні програми, присвячені специфіці конкретних культур (Японія, Китай, Індонезія і т.д.). Активна форма навчання та змішаний склад учасників створюють унікальне середовище крос-культурного навчання.

Українські школи бізнесу поступово включають у професійну підготовку та перепідготовку менеджерів теоретичні курси з крос-культурного менеджменту. Логічним продовженням розвитку програм бізнес-освіти є розробка практичних короткострокових програм крос-культурного тренінгу та учбових посібників з формування крос-культурних навичків менеджера.

Література.

1. Black J., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*. 1990. №15. pp.1131-1136.

2. Evans S. Conflict can be positive. *HR Magazine*. 1992. № 37 (5). pp. 49-51

3. Laurent A. The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management. *Human Resources Management*. 1986. № 25 (1). pp.91-102.

4. Бунина В. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация. Москва: ГУУ, 2008.

5. Холден Н. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. Москва: Юнити-Дана, 2005. С.364.

6. Петрушенко Ю. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf.

7. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf.

References.

1. Black J. and Mendenhall M. (1990), "Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research", *Academy of Management Review*, Vol.15. pp.1131-1136.

2. Evans S. (1992), "Conflict can be positive", *HR Magazine*, Vol. 37 (5). pp. 49-51

3. Laurent A. (1986), "The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management", *Human Resources Management*, Vol 25 (1). pp.91-102.

4. Bunina V. (2008), "Cross-cultural management and intercultural kommunikia", *GUU*.

5. Holden N. (2005), "Cross-cultural management. Conception of cognative management", *Uniti-Dana*, pp.364.

6. Petrushenko Yu (2009), "Cross-cultural aspects of improving the efficiency of international business", *Bulletin of Khmelnytsky National University*, Vol. 5. available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf. (Accessed 17.09.2020).

7. Romanukha O. (2017), "The role of cross-cultural communications in the management of organizations", *Economics and society*. Vol.9. available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf (Accessed 17.09.2020).

Стаття надійшла до редакції 16.10.2020 р.