

УДК 331.108:005:339.923

**О. В. Хитра**, канд. екон. наук, доцент**О. І. Мамчур**, студентка

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМАНД**

*Запропонована оптимальна послідовність етапів організації командної роботи, на кожному з яких увага концентрується на першочергових управлінських діях, що дозволяють розвивати командний потенціал і нейтралізувати негативні прояви взаємодії представників різних культур.*

**Ключові слова:** команда, міжнародна команда, бар'єри комунікацій, культура, менеджмент.

*Предложена оптимальная последовательность этапов организации командной работы, на каждом из которых внимание концентрируется на первоочередных управленческих действиях, позволяющих развивать командный потенциал и нейтрализовать негативные проявления взаимодействия представителей различных культур.*

**Ключевые слова:** команда, международная команда, барьеры коммуникаций, культура, менеджмент.

*The optimal sequence of teamwork steps was proposed. At each stage the attention is focused on immediate administrative actions, which allow to develop the team potential and to neutralize the negative effects of various cultures interaction.*

**Key words:** team, international team, communication barriers, culture, management.

**Постановка проблеми.** У ХХІ столітті міжнародні компанії відіграють дуже важливу роль у процесах, що відбуваються у світовій економіці. У таких компаніях працюють люди різних національностей, що значно ускладнює соціально-економічні відносини через розбіжності у культурних цінностях, які поділяють працівники колективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості управління персоналом міжнародної компанії висвітлюють у своїх працях К. В. Савченко, В. І. Черкасов; П. І. Юхименко описує правила створення успішних команд у міжнародних корпораціях та розподілу завдань між їх членами; Є. Г. Панченко розглядає питання управління змінами та організаційним розвитком міжнародних корпорацій; О. А. Кириченко дає характеристику чинникам, які ускладнюють процес управління персоналом у міжнародних корпораціях; Г. Л. Чайка розглядає вплив національних особливостей ділових культур на спілкування з партнерами, а також роль менеджменту у формуванні культури організації.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Детального опрацювання потребують питання визначення оптимального управлінського впливу на кожному етапі функціонування міжнародної команди.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз ключових характеристик міжнародної команди та виявлення можливих труднощів, які потребують оперативного управлінського втручання на кожному етапі її функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародна команда – це група людей різних національностей, в якій кожен виконує свою роль. Керувати такою командою повинен компетентний менеджер, який здатний ефективно розподілити обов'язки між представниками різних національностей, делегувати їм відповідні повноваження та доручити виконання правильно підбраного завдання. Тому виникає необхідність визначити відмінності між однорідними і неоднорідними командами (табл.) [4].

Таблиця

*Порівняльна характеристика команд за однорідністю складу*

Параметри взаємодії членів команди	Однонаціональна	Багатонаціональна
Рівень конфліктності	низький	високий
Рівень згуртованості	високий	низький
Поведінка	уніфіковані норми поведінки	менш уніфіковані норми поведінки
Спілкування	без бар'єрів	наявність труднощів
Лідерство	прозоре неформальне лідерство	неоднозначне неформальне лідерство

Прості, стандартні завдання бажано виконувати однонаціональним командам, які зможуть швидко вирішити проблему без особливих дискусій, оскільки учасники мають схожі знання, цінності.

Складні або творчі завдання повинні виконувати багатонаціональні команди, оскільки різнобічність поглядів на проблему, розмаїття досвіду, культур, традицій, способів мислення допоможуть знайти неординарне рішення.

На рисунку наведені етапи організації командної роботи в міжнародних корпораціях.



Рис. Етапи організації командної роботи в міжнародних корпораціях

1. Визначення потрібної кількості членів команди для швидкого та ефективного виконання поставленого завдання. На цьому етапі потрібно враховувати синергетичний ефект від взаємодії членів міжнародної команди, що, за умови ефективної організації праці, дає змогу зменшити кількість учасників команди та підвищити продуктивність праці.

2. Відбір працівників різних національностей відповідно до наперед визначених професійних ролей. При цьому слід враховувати труднощі, які можуть виникнути в команді. Вивчення бар'єрів допоможе уникнути небажаних конфліктів в організації.

Бар'єрами комунікацій у міжнародній команді можуть бути:

– різне сприйняття інформації в контексті своєї ділової культури. Це відбувається тому, що поведінку людей іншої національності часто розуміють неправильно;

– мовні бар'єри, використання сленгів. Наприклад, якщо японець каже “нехай”, то це зовсім не означає, що він погоджується із співрозмовником, це лише знак, що він уважно його слухає;

– національна стереотипізація. У людини звичайно викликає образу, коли підводять всіх людей певної національності під один, як правило, негативний образ;

– етноцентризм – протиставлення однієї нації іншій як більш розумній, багатшій тощо;

– відмінності у порядку спілкування. Так, американці чи європейці можуть під час розмови змінювати тему розмови, тоді як для людини східної національності це не є властивим;

– дотримання ритуалів. Якщо для людей європейської та американської культур обмін візитками є досить формальним актом ввічливості, то для японця – це серйозний ритуал, в якому виявляються щирість та доброзичливість ставлення;

– відповідність формального та реального змісту. У кожного народу є ідіоми, які іноземець може не зрозуміти;

– ставлення до часу. Для європейського та американського менеджменту дотримання визначеного часу є важливим, бо вони виходять з того, що час – це гроші, а представники поліактивної культури нагадування про час сприймають як намагання підштовхнути до швидких, але непродуманих дій;

– дотримання норм моралі, звичаїв, традицій, ігнорування яких може спровокувати конфлікти;

– розуміння середовища. Для європейської та американської культури бізнесу переговори можливі лише в офісі, а в Латинській Америці вони можуть проводитись навіть у ресторані. Північні американці спілкуються на значно більшій відстані, ніж південні американці.

Менеджеру, для того щоб успішно долати при спілкуванні з іноземцями бар'єри на шляху до взаєморозуміння, необхідно:

– по-перше, поважати історію, традиції та культуру народу, розуміти, яким чином ті чи інші національні психологічні та культурні особливості позначаються на менеджменті конкретної країни, конкретної корпорації і, відповідно, враховувати це в своїй діяльності;

– по-друге, розвивати у собі постійний інтерес до вивчення культури того народу, з представниками якого доведеться мати справу [3].

3. Вивчення особистісних характеристик та культурних особливостей кожного члена команди. Для цього доцільно застосовувати компетентнісні картки, в яких зазначені вимоги до особистісних якостей претендентів, а також їх ділових та інтелектуальних здібностей. За умови використання компетентнісних карток зменшуються витрати часу та матеріальні ресурси на процес підбору персоналу.

4. Організація робочого місця передбачає створення комфортних умов функціонування команди відповідно до культурних характеристик її членів.

5. Постановка реалістичної цілі та завдань перед командою. На цьому етапі організації командної роботи в міжнародних корпораціях важливо звернути увагу на чіткі особливості прийняття рішень в умовах певних національних культур:

– США – переважно централізоване прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій;

– Японія – прийняття рішень через консенсус з попередніми ретельними консультаціями, а також поєднання централізованого і децентралізованого підходів до прийняття рішень. Вищий менеджмент має значну владу, яка піддається перевірці з боку нижчих менеджерів, які мають повноваження щодо огляду, аналізу, критики рекомендованих варіантів дій;

– Великобританія – більшість організацій є досить децентралізованими. Менеджери вищого рівня не розуміються на технічних деталях бізнесу і передають право прийняття рішень нижчій ланці управління. Найвищі менеджери залежать від середніх менеджерів у керівництві безпосереднім процесом прийняття рішення;

– Франція – використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації. Вищі менеджери, які є випускниками престижних навчальних закладів, не мають належної довіри до середніх менеджерів;

– Німеччина – переважно централізація, автократія, ієрархія. Специфічна правова система потребує обговорення варіантів рішень робітниками та їх менеджерами, які приділяють продуктивності, якості продукції і послуг більшу увагу, ніж керівництву підлеглими. Освіта менеджерів має переважно технічну орієнтацію;

– Скандинавські країни – децентралізація та участь. Головна увага менеджерів приділяється якості трудового життя;

– Італія – використання традиційних і перевірених засобів прийняття рішень;

– Єгипет – повільне і розважливе прийняття рішень. Процес життя цінується вище, ніж результати бізнесу;

– Індія – рішення приймаються виключно вищими менеджерами, які не бажають ризикувати. Велика дистанція влади, значне прагнення уникнути невизначеності [1].

Менеджери зі світовим ім'ям, керівники найбільш успішних транснаціональних компаній вважають, що вивчення різних ділових культур – це не просто гарна ділова практика, а один з ключових аспектів конкурентоспроможності в майбутньому. Вони підкреслюють, що повага до культурних відмінностей між людьми – одна з найважливіших якостей успішного глобального лідера [3].

На нашу думку, особливої уваги з боку менеджерів потребує взаємодія представників так званих “західної” і “східної” культур.

Західна культура є сприятливішою для змін, ніж східна. У східній культурі акцент робиться на правильному формулюванні проблеми. Головна увага при цьому приділяється процесу усвідомлення суті проблеми і доцільності її вирішення на основі консенсусу. При цьому значною в процесі прийняття рішень є орієнтація на групову роботу, де цінується конформізм і співпраця.

Західна культура прийняття рішень базується на обґрунтуванні кращих варіантів дій та якнайшвидшій їх реалізації. Дуже часто в західній культурі спочатку знаходяться шляхи вирішення проблем і лише потім організацію переконують у користі та необхідності прийняття рішення. Акцент при цьому робиться на індивідуальному прийнятті рішення та конкретній відповідальності за його виконання [1].

6. Перевірка кінцевих результатів допоможе перевірити, чи спрацювали всі члени команди, та скласти план подальших дій.

Отже, для створення успішної багатонаціональної команди необхідно ретельно вивчити менталітет тієї чи іншої нації, ознайомитися з традиціями, особливостями процесу прийняття рішень та здійснення організаційних змін. Тому слід дотримуватись таких правил організації командної роботи в міжнародних корпораціях, що дозволяють досягти найвищої продуктивності:

- утворення команди, до складу якої входить не більше 10 осіб;
- поєднання працівників різних національностей, які компетентні в певній галузі знань;
- організація робочого місця кожного працівника з урахуванням культурних норм;
- постановка реалістичної мети;
- постійний нагляд за роботою міжнародної команди [2].

**Висновки і пропозиції.** Процес формування міжнародної команди та подальшого управління нею доцільно здійснювати на основі певного алгоритму, який розроблений нами з урахуванням специфіки людських ресурсів багатонаціональної компанії. На кожному етапі функціонування міжнародної команди можуть виникати труднощі, що зумовлює потребу оперативного втручання компетентного менеджера. Для успішного подолання бар'єрів комунікацій у багатонаціональній команді менеджеру необхідно розуміти культурні особливості її членів, щоб уникати непорозумінь. Постійне вивчення менеджером історії, традицій, звичаїв народів світу допоможе йому уникати небажаних конфліктів в організації.

### Список використаних джерел

1. *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Є. Г. Панченко. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с. – Режим доступу : <http://lection.com.ua/managment/mizhmanag/priynyattyarishen-u-mizhnarodnih-korporatsiyah-mizhnarodniy-menedzhment>.

2. *Савченко К. М.* Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс] : конспект лекцій / К. В. Савченко. – Суми : СумДУ, 2009. – 154 с. – Режим доступу : [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2625/1/mignarodnij\\_menedgment.doc](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2625/1/mignarodnij_menedgment.doc).

3. *Чайка Г. Л.* Культура ділового спілкування менеджера [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-7196.html>.

4. *Юхименко П. І.* Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. Г. Півторак та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 488 с. – Режим доступу : [http://b-ko.com/book\\_148\\_glava\\_1\\_%3Cspan\\_lang=UK\\_style='font-size.html](http://b-ko.com/book_148_glava_1_%3Cspan_lang=UK_style='font-size.html).