

Суржиков Михаил Андреевич

д-р экон. наук, профессор, декан

Оцимик Дмитрий Сергеевич

аспирант

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный

экономический университет (РИНХ)»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

ОЦЕНКА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

***Аннотация:** в статье рассмотрены методы управления мультикультурными коллективами, требующие особых подходов к управлению с целью оценки их эффективности для рекомендаций менеджерам, работающими с такими командами.*

***Ключевые слова:** мультикультурные команды, управление, культурные различия, коммуникационные барьеры, межкультурная компетентность конфликты, мотивация.*

Современный бизнес все чаще функционирует в условиях глобализации, что приводит к формированию мультикультурных коллективов. Управление такими командами требует особых подходов, учитывающих различия в культурных ценностях, коммуникационных стилях и трудовых нормах. Эффективное управление мультикультурными коллективами способствует повышению производительности, снижению конфликтности и усилению инновационного потенциала организации.

Рассмотрим и проанализируем существующие методы управления мультикультурными коллективами с целью оценки их эффективности для рекомендаций менеджерам.

Мультикультурный коллектив – это группа сотрудников, объединенных общими целями, но имеющих различное культурное происхождение, что влияет на их поведение, ценности и способы коммуникации [1; 2] Разнообразие мо-

жет проявляться в национальной, этнической, религиозной или языковой принадлежности.

Рассматривая культурные различия и их влияние на управление следует упомянуть Г. Хофстеде, который выделил несколько измерений культурных различий:

- отношение к иерархии;
- ориентация на личные или групповые цели;
- толерантность к неоднозначным ситуациям;
- приоритет достижений или заботы о качестве жизни.

Перечисленные факторы влияют на мотивацию, лидерство и коммуникацию в команде [2].

Рассматривая методы управления мультикультурными коллективами, следует отметить необходимость: адаптационного стиля лидерства, развитие межкультурной компетентности, гибкость системы мотивации и эффективного управления конфликтами.

Исследования показывают, что эффективный лидер в мультикультурной среде должен сочетать трансформационное и ситуативное лидерство [3].

Например, в коллективистских культурах важна поддержка группы, тогда как в индивидуалистических – персональная мотивация.

Следует отметить, что программы тренингов по межкультурной коммуникации помогают сотрудникам понимать различия и избегать конфликтов [4]. К таким программам можно отнести:

- культурные ассимиляторы (разбор кейсов на основе культурных сценариев);
- языковые курсы, снижающие барьеры в общении.

В процессе управления коллективом следует использовать гибкие системы мотивации и учитывать культурные особенности при разработке KPI:

- в индивидуалистических культурах эффективны бонусы за личные достижения;
- в коллективистских – поощрение команды [5].

Особо следует отметить работу в мультикультурных командах по управлению конфликтами, которые часто возникают из-за непонимания культурных норм. При разрешении таких конфликтов применяют такие методы как: медиация с учетом культурного контекста и открытые обсуждения для выявления скрытых напряжений.

Вышеизложенные методы могут иметь как преимущества, так и различные риски и ограничения.

Так к преимуществам управления следует отнести повышение креативности за счет разнообразия взглядов [6], а также расширение рынков благодаря пониманию локальных особенностей.

Мультикультурные команды обладают значительным потенциалом для инноваций и креативности, но при этом сталкиваются с рядом рисков и ограничений, связанных с коммуникационными барьерами и культурными различиями. Рассмотрим эти аспекты подробнее. К ним следует отнести:

- коммуникационные барьеры;
- упрощённое восприятие культур;
- некоторые ограничения.

Рассматривая коммуникационные барьеры, отметим:

- языковые различия (нюансы и идиомы, письменная vs. устная коммуникация);
- стили общения (прямой vs. косвенный стиль, выражение несогласия);
- невербальную коммуникацию.

Коммуникационные барьеры могут привести к таким последствиям как: замедление процессов, конфликтам, снижению вовлечённости части команды.

Следует также отметить негативное воздействие упрощённого восприятия культур, которые могут привести к таким последствиям как:

- неэффективные решения из-за упрощённого подхода;
- обиды и демотивация сотрудников, которых «записали» в стереотип;
- упущение индивидуальных талантов членов команды.

Необходимо упомянуть также дополнительные ограничения, которые могут возникнуть из-за отношения к иерархии, эмоциональной выразительности и др.

Упомянутые барьеры могут привести к рискам различной степени.

Для минимизации рисков следует инвестировать в межкультурное обучение, поощрять открытые вопросы («Как ты это видишь?», «Есть ли другие мнения?»), а также развивать эмоциональный интеллект в команде.

Таким образом, мультикультурные коллективы требуют больше усилий для настройки коммуникации, но при грамотном управлении их разнообразие становится конкурентным преимуществом.

Изложенные методы управления мультикультурными коллективами с успехом применяют различные компании.

Так, например, компания Nestlé, один из крупнейших мировых производителей продуктов питания и напитков, работает в более чем 180 странах и нанимает сотрудников из самых разных культурных сред. Успех компании во многом обусловлен эффективным управлением мультикультурными командами. Рассмотрим, как Nestlé применяет рассмотренные ранее методы на практике [7].

Nestlé использует децентрализованную модель управления, позволяющую локальным подразделениям принимать решения с учетом культурных особенностей региона. Например:

- в Японии, где высоко ценится иерархия и коллективизм, менеджеры делают акцент на командной работе и уважении к старшим коллегам;
- в США и Западной Европе, где преобладает индивидуализм, поощряется инициативность и лидерские качества сотрудников.

Используя гибкую систему мотивации Nestlé учитывает культурные особенности при разработке программ вознаграждения:

- в коллективистских культурах (например, Китай, Мексика) чаще используются групповые бонусы и корпоративные мероприятия для укрепления командного духа;

– в индивидуалистических странах (США, Великобритания) упор делается на персональные КРІ и карьерный рост.

Опыт Nestlé подтверждает, что успешное управление мультикультурными коллективами требует от организации гибкости, обучения и учета локальных особенностей.

В заключение следует отметить, что управление мультикультурными коллективами требует комплексного подхода, включающего адаптацию лидерства, развитие межкультурной компетентности и гибкие методы мотивации. Несмотря на сложности, грамотное управление разнообразием способно стать конкурентным преимуществом компании.

Список литературы

1. Московкина Е. Подход к подбору персонала в условиях мультикультурной компании / Е. Московкина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://janus.ru/publications-ru/podbor-personala-uslovijah-multikulturnoj-kompanii/> (дата обращения: 15.05.2025).
2. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage Publications, 1980. 475 p.
3. Bass B.M. Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990. 1182 p.
4. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1997. 280 p.
5. House R.J. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies / R.J. House [et al.]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. 848 p.
6. Stahl G.K. Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-analysis of Research on Multicultural Work Groups / G.K. Stahl [et al.] // Journal of International Business Studies. 2010. Vol. 41. №4. Pp. 690–709. DOI 10.1057/jibs.2009.85. EDN VRLLED

7. Nestlé Official Website. Diversity and Inclusion at Nestlé [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nestle.com/careers/diversity-inclusion> (date of request: 01.07.2024).