

**Смирнова Дарья Романовна**

магистр, главный специалист

АО «Концерн Титан 2»

г. Санкт-Петербург

## **ТРАНСКУЛЬТУРАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ**

*Аннотация: в статье рассматриваются транскультуральные аспекты взаимодействия коллектива в международной компании.*

*В качестве методологической основы применяется модель четырех сфер жизни Н. Пезешкиана, позволяющая провести комплексный анализ взаимодействия представителей разных культур в условиях высокоответственной деятельности.*

*На основе проведенного анализа предлагаются практические рекомендации, направленные на гармонизацию межличностного взаимодействия и укрепление социальной сплочённости в международной команде.*

**Ключевые слова:** транскультуральность, модель баланса, межкультурная коммуникация, культурный код, адаптация.

Современность, рассматриваемая как эпоха инновационного общественно-экономического развития, предъявляет особые требования к человеку.

В сложившихся условиях социально-профессиональная успешность личности может быть обеспечена только лишь готовностью человека адекватно реагировать на изменяющиеся обстоятельства жизни, способностью понять и принять новые условия и требования социальной и профессиональной среды, постоянно повышать свою компетентность в профессиональном пространстве [4, с. 129–133].

Международный проект АЭС «Аккую» является транскультуральным предприятием, в котором работают специалисты из разных стран. Ставясь участниками межкультурных коммуникаций, сотрудники электростанции взаимодей-

ствуют с представителями других культур, зачастую существенно отличающихся от их собственной, которая приобретается с детства и определяет мировоззрение в ходе жизни.

Строительство электростанции – не только масштабный технологический проект, но и уникальный социальный эксперимент, в ходе которого появилась возможность прямых контактов с представителями иных культур, которые раньше казались феноменальными и загадочными.

На одной площадке работают российские специалисты-экспаты, турецкий инженерно-технический персонал и рабочие из разных регионов Турции. Это создает среду, где взаимодействуют не только профессиональные, но и глубокие культурные коды, ценности и модели поведения. В таких условиях традиционные подходы к управлению персоналом часто оказываются недостаточными.

Эффективная межкультурная коммуникация это энергоёмкий, затратный процесс, который нуждается в тщательной подготовке. Не только языковая, коммуникативная; культурная компетенция (на уровне знания), но и образ (на уровне понимания) обуславливают основные механизмы межкультурной коммуникации.

Приехав в регион, где находится объект, сотрудники оказываются в новых социальных и психофизиологических условиях. В работах Г.В. Залевского (2005–2014) указано, что чем более сложной оказывается среда, в которой человеку приходится действовать, тем чаще от него требуется проявление способностей к изменению [1].

Сложность быстрого приспособления и нахождение в непривычной для себя обстановке оказывается основным препятствием для эффективного включения в новую социокультурную среду с усвоением бытовых, культурных традиций и микросоциальных норм [3, с.165–168].

Транскультуральный подход в позитивной психотерапии, предполагает, что каждый человек является носителем уникальной «культуры», сформированной его семьей, ведь все мы родом из детства, национальностью, религией и личным опытом.

Этот подход учит не противопоставлять культуры, а понимать и уважать различия, рассматривая их как альтернативные способы адаптации к жизни [2].

Одним из инструментов оптимизации адаптации является модель баланса Н. Пезешкиана, в которой психологическое благополучие личности основывается на гармоничном развитии четырех основных сфер жизни: тело, деятельность, контакты, смыслы. Дисбаланс в одной из сфер может приводить к нарушению функционирования и в других [1].

В ракурсе анализа процессов адаптации через призму четырех сфер жизни, мы можем заметить транскультуральные аспекты каждой из них:

1) вызовы в сфере тела: адаптация к жаркому климату Турции, непривычная кухня, нарушение режима сна и бодрствования из-за напряженного графика работы. Высокий уровень ответственности и связанный с этим стресс. Российский специалист может в стрессе искать утешение в привычной, но тяжелой пище, в то время как турецкий коллега будет использовать для релаксации традиционное чаепитие или посещение хаммама. Непонимание этих практик может привести к взаимным стереотипам – «они только отдыхают» / «они не умеют расслабляться»;

2) к вызовам в сфере деятельности можно отнести: необходимость согласования российских стандартов безопасности и турецких норм регулирования. При этом, российская инженерная школа часто делает акцент на строгом соблюдении регламентов и иерархии. Турецкие коллеги могут демонстрировать более гибкий и нелинейный подход к решению задач, ценя личные договоренности, а не контрактные обязательства. Для турецких коллег установление личного, неформального контакта за чашкой кофе часто является предпосылкой для успешного делового сотрудничества. Для российских коллег, ориентированных на результат, это может казаться пустой тратой времени;

3) к вызовам в сфере контактов относится языковой барьер, даже при наличии переводчика. Сложности построения доверительного диалога между представителями двух разных культур из-за различий менталитетов приводят к соци-

альной изоляции. Так, разные стили коммуникации, например, прямота россиян – может восприниматься турецкими гражданами как резкость, а восточная вежливость и нежелание говорить «нет» могут восприниматься как лицемерие и неуверенность;

4) к вызовам в сфере смыслов можно отнести разницу в картине мира философии, правилах жизни, ценностях и религиозных взглядах. Так, российский специалист может увидеть главный смысл проекта в «технологическом прорыве» и «покорении новых рынков», в то время как турецкий коллега – в «развитии энергетической независимости Родины» и «создании рабочих мест для своих детей». И если эти смыслы не объединены общей, транскультуральной миссией проекта, может возникнуть ценностный разрыв.

На основе вышеуказанного, с целью оптимизации управления персоналом межнациональной компании, можно предложить следующие мероприятия, направленные на развитие транскультуральности.

1. Внедрение транскультурального ликбеза. Проведение для сотрудников не просто языковых, но и культурологических курсов, где разбираются особенности делового этикета, невербальной коммуникации и ценностных ориентиров обеих сторон.

2. Создание «Пространств баланса». Организация зон отдыха, где поощряется неформальное межкультурное общение (совместные праздники, спортивные соревнования, кинопоказы), что напрямую воздействует на сферы тела и контактов.

3. Развитие программ психологической поддержки. Внедрение корпоративных программ, где психологи, работающие с моделью баланса, помогают сотрудникам осознать источники дисбаланса и найти личные ресурсы для его восстановления.

4. Формирование общей миссии. Активная коммуникация со стороны руководства, которая бы транслировала общую, объединяющую цель: «Мы вместе создаем объект, который принесет чистую энергию и процветание региону на десятилетия вперед». Это укрепляет сферу смыслов.

Современное международное предприятие – мощный генератор межкультурного взаимодействия. Транскультуральный подход и модель баланса позитивной психотерапии предлагают целостный и ресурсный взгляд на управление межнациональным коллективом. Инвестиции в психологическое благополучие и культурную интеграцию команды – это не просто гуманитарная задача, но и ключевой фактор долгосрочного успеха всего проекта.

### ***Список литературы***

1. Залевский Г.В. Фиксированные формы поведения индивидуальных и групповых систем / Г.В. Залевский. – Томск: ТГУ, 2004. EDN QXMUQH
2. Пезешкиан Н. Психосоматика и позитивная психотерапия / Н. Пезешкиан. – М.: Медицина, 1996. – 464 с.
3. Пезешкиан Н. Позитивная психотерапия: теория и практика транскультурного подхода / Н. Пезешкиан, А. Пезешкиан, Х. Фидлер. – М.: Академический проект, 2020. – 495 с.
4. Смирнова С.В. Межкультурные коммуникации в диалоге России и Китая / С.В. Смирнова, Д.Р. Смирнова // Этнопсихологические проблемы в современном мире: сборник материалов региональной межвузовской конф. – Благовещенск: БГПУ, 2013. – С. 129–133.
5. Смирнова Д.Р. Психическая флексибильность сотрудников как ресурс их психического здоровья / Д.Р. Смирнова // Эволюция современной науки: сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа: АЭТЕРНА, 2015. – С. 165–168. – EDN ULAIXH