

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

**МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫЙ КОЛЛЕКТИВ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ:
СУЩНОСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ОСОБЕННОСТИ. ВЛИЯНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОЛЛЕКТИВОВ**

***Аннотация:** авторы статьи отмечают, что в условиях глобализации и трансформации социально-экономических процессов мультикультурные коллективы становятся устойчивой характеристикой современных организаций. Целью настоящей статьи является теоретическое осмысление мультикультурного коллектива как объекта управления, выявление его ключевых характеристик и анализ влияния методов управления на эффективность функционирования кросс-культурных команд. В результате исследования обосновано, что эффективность мультикультурных коллективов определяется не столько уровнем культурного разнообразия, сколько адекватностью используемых управленческих инструментов, степенью адаптивности менеджмента и учетом социокультурных различий персонала. Практическая значимость работы заключается в формировании управленческих рекомендаций, направленных на повышение результативности кросс-культурных коллективов в современных организациях.*

***Ключевые слова:** мультикультурный коллектив, кросс-культурный менеджмент, управление персоналом, культурные различия, эффективность организации, поколения Z и Alpha, мотивация персонала, международный менеджмент.*

Современный этап развития социально-экономических систем характеризуется высокой степенью глобализации, ускорением цифровой трансформации, ростом международной мобильности трудовых ресурсов, а также углублением межпоколенческих различий внутри организаций. Указанные процессы формируют качественно новую управленческую реальность, в рамках которой традиционные подходы к управлению персоналом демонстрируют ограниченную эффективность. Одним из ключевых феноменов данной реальности становится мультикультурный коллектив, объединяющий сотрудников, различающихся по национально-культурным, ценностным, религиозным, профессиональным и поколенческим основаниям.

В российских организациях проблема управления мультикультурными коллективами приобретает особую актуальность. С одной стороны, усиливается международная кооперация, расширяется присутствие отечественного бизнеса на зарубежных рынках, в том числе стран Ближнего Востока, Азии и Африки. С другой стороны, внутри самих организаций возрастает культурная неоднородность за счёт взаимодействия представителей различных поколений (X, Y, Z, Alpha), профессиональных субкультур и цифровых идентичностей. В совокупности это формирует сложные управленческие конфигурации, требующие переосмысления классических моделей лидерства, мотивации и организационного поведения.

Нельзя не согласиться с тем, что культурное разнообразие персонала способно выступать источником конкурентных преимуществ, усиливая инновационный потенциал и адаптивность организации. Однако при отсутствии целенаправленных управленческих воздействий мультикультурная среда нередко становится источником латентных конфликтов, снижения доверия, роста текучести кадров и падения вовлечённости сотрудников. В этой связи особую значимость приобретает научный анализ мультикультурного коллектива именно как объекта управления, а не как социологического или антропологического феномена [1, с. 125].

Цель исследования заключается в теоретическом осмыслении сущности мультикультурного коллектива и выявлении управленческих особенностей,

определяющих влияние применяемых методов управления на эффективность кросс-культурных команд.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

- обобщить теоретико-методологические подходы к изучению мультикультурных коллективов;
- раскрыть сущность и ключевые характеристики мультикультурного коллектива как объекта управления;
- выявить факторы формирования мультикультурных коллективов в современных организационных условиях;
- проанализировать влияние различных управленческих методов на эффективность кросс-культурных команд;
- обосновать направления совершенствования управления мультикультурными коллективами.

Объектом исследования являются мультикультурные коллективы в системе управления современной организацией.

Предметом исследования – методы и механизмы управления мультикультурными коллективами.

В качестве гипотезы исследования выдвигается положение о том, что применение адаптивных методов управления, основанных на глубокой диагностике культурных, ценностных и поколенческих различий, оказывает положительное влияние как на социально-психологический климат, так и на экономическую эффективность мультикультурных коллективов [2, с. 115].

Теоретико-методологические основы исследования мультикультурных коллективов.

Формирование научных представлений о мультикультурных коллективах опирается на совокупность теорий, развивавшихся в рамках менеджмента, организационной психологии и кросс-культурных исследований. Классическим фундаментом анализа культурных различий выступают работы Г. Хофстеде, в которых культура рассматривается как коллективное программирование сознания, от-

личающее членов одной группы от другой. Выделенные им измерения (дистанция власти, индивидуализм – коллективизм, избегание неопределённости и др.) до настоящего времени широко применяются в управленческих исследованиях.

Существенный вклад в развитие теории кросс-культурного взаимодействия внёс Э. Холл, предложивший концепцию высоко- и низкоконтекстных культур, позволяющую объяснить различия в стилях коммуникации и интерпретации управленческих сигналов [3, с. 224]. Дополняют данные подходы модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера, акцентирующие внимание на ценностных дилеммах и способах их разрешения в международном менеджменте.

В более современных исследованиях акцент смещается в сторону интегративных концепций, таких как теория культурного интеллекта (CQ), разработанная К. Эрли и С. Анг, а также модели инклюзивного и адаптивного лидерства. В рамках данных подходов управление мультикультурными коллективами рассматривается как динамический процесс, требующий постоянной рефлексии, обучения и корректировки управленческих практик [4, с. 119].

В российской научной традиции проблема мультикультурных коллективов исследуется преимущественно в контексте управления персоналом, организационного поведения и международного бизнеса. Вместе с тем, по нашему мнению, сохраняется определённый дефицит прикладных моделей, ориентированных на реальные управленческие ситуации, что усиливает значимость дальнейших исследований в данном направлении.

Микровывод: теоретический анализ показывает, что существующие модели создают прочную методологическую базу, однако требуют адаптации к современным условиям и российскому контексту управления.

Сущность и характеристики мультикультурного коллектива как объекта управления.

Мультикультурный коллектив не тождественен многонациональному или международному коллективу [5, с. 207]. В управленческом смысле под мультикультурным коллективом целесообразно понимать устойчивую группу сотрудни-

ков, взаимодействующих в рамках единого организационного пространства и отличающихся по совокупности культурных, ценностных, поколенческих, профессиональных и мировоззренческих характеристик, которые оказывают непосредственное влияние на их трудовое поведение и коммуникации.

Ключевая особенность мультикультурного коллектива заключается в высокой степени внутренней неоднородности, что одновременно формирует как потенциал развития, так и управленческие риски [6, с. 278]. Среди основных характеристик таких коллективов можно выделить:

- повышенную сложность коммуникации, обусловленную различиями в языковых кодах, стилях обратной связи и восприятии иерархии;
- ценностную дивергенцию, проявляющуюся в различиях мотивационных установок, отношения к труду и ожиданий от организации;
- высокий потенциал инноваций и креативности за счёт разнообразия когнитивных стилей;
- повышенный риск конфликтов, возникающих не столько из-за объективных противоречий, сколько вследствие культурного непонимания;
- вероятность роста текучести кадров при отсутствии адаптивных управленческих практик.

В то же время именно мультикультурные коллективы, при грамотном управлении, способны обеспечивать устойчивое развитие организации в условиях неопределённости.

Микровывод: мультикультурный коллектив представляет собой сложный управляемый объект, требующий специализированных методов воздействия [7, с. 344].

Факторы формирования мультикультурных коллективов в современных реалиях.

Формирование мультикультурных коллективов обусловлено совокупностью внешних и внутренних факторов, усиливающихся в условиях глобальных трансформаций.

Географический и этнический фактор связан с интернационализацией бизнеса. Так, при выходе российских компаний на рынки стран Ближнего Востока

нередки ситуации, когда российский менеджер направляется в ОАЭ или Саудовскую Аравию для управления смешанной командой, включающей местных специалистов и экспатов [8, с. 25]. Различия в дистанции власти, роли религии и социальных норм требуют от руководителя высокой степени культурной чувствительности.

Поколенческий фактор становится одним из наиболее значимых. В рамках одной организации всё чаще взаимодействуют представители поколений X, Y, Z и формирующегося поколения Alpha.

Для «зумеров» характерен запрос на смысл, гибкость и горизонтальные коммуникации, в то время как старшие поколения ориентированы на стабильность и формализованные правила.

Цифровой и профессиональный фактор проявляется в слиянии различных профессиональных субкультур в рамках проектной деятельности, особенно в Agile-среде [9, с. 119]. IT-разработчики, дизайнеры, маркетологи и финансисты нередко демонстрируют различные картины мира, язык общения и критерии успеха.

Религиозный фактор также оказывает влияние на организационное поведение, формируя ограничения и ожидания в части графика работы, коммуникаций и принятия решений.

Микровывод: многофакторность формирования мультикультурных коллективов усиливает потребность в системном и дифференцированном управлении.

Управленческие особенности и влияние методов на эффективность мультикультурных коллективов.

Ограничения классических управленческих методов.

Классические методы управления, основанные на иерархичности, единоначалии и унификации процессов, демонстрируют свою ограниченность в условиях мультикультурных коллективов [10, с. 200]. Их жесткая структура и ориентация на единые стандарты зачастую игнорируют ключевые аспекты культурного разнообразия: различия в коммуникации, восприятии власти и мотивации [11, с. 56]. Например, автократический стиль руководства может эффективно

восприниматься в культурах с высокой дистанцией власти, но вызывать отторжение и падение вовлеченности в культурах, ценящих равенство и диалог. Таким образом, прямое применение классических моделей без учета культурных особенностей рискует привести к недопониманию, снижению лояльности и подавлению инновационного потенциала, который изначально заложен в разнообразии команд [12, с. 114]. Успех в мультикультурной среде требует от современного менеджмента гибкости, адаптации этих методов и дополнения их межкультурной компетентностью.

Адаптивные методы управления.

Наиболее продуктивным представляется использование адаптивных методов управления, основанных на сочетании культурной диагностики и гибкого лидерства.

Для географического контекста эффективны практики культурного посредничества, обучение менеджеров основам делового этикета и норм принимающей культуры, а также использование локальных лидеров мнений.

Для поколенческого контекста целесообразно применение управления по ценностям. В отношении поколений Z и Alpha ключевыми элементами выступают следующие.

1. Формирование социально значимой цели проекта.
2. Предоставление автономии в рамках чётко очерченных задач.
3. Подробная обратная связь вместо директивной критики.
4. Использование цифровых инструментов совместной работы.
5. Быстрое и публичное признание достижений.

Для представителей старших поколений сохраняют значимость стабильность, формализованные процедуры и признание профессионального опыта.

Микровывод: адаптивные методы управления позволяют снизить культурный шок и повысить вовлечённость сотрудников.

Направления совершенствования управления мультикультурными коллективами.

К числу приоритетных направлений совершенствования управления мультикультурными коллективами относятся:

- внедрение программ развития культурного интеллекта (CQ) для менеджеров;
- создание кросс-культурных менторских пар;
- разработка гибких кодексов корпоративной этики;
- институционализация регулярной обратной связи;
- регламентация процессов адаптации, обучения и сопровождения сотрудников;
- использование SMART-показателей с учётом культурных факторов.

Микровывод: системный подход к управлению позволяет достичь оптимального баланса между адаптацией и организационной целостностью.

Заключение.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что мультикультурный коллектив представляет собой сложный и многоуровневый объект управления, требующий системного и адаптивного подхода. Эффективность кросс-культурных коллективов определяется не самим фактом культурного разнообразия, а качеством управленческих решений и степенью их соответствия социокультурным особенностям персонала.

Национально-культурные и поколенческие различия выступают ключевыми факторами, формирующими управленческие вызовы в современных организациях [15, с. 201]. Учет этих факторов, развитие кросс-культурной компетентности менеджеров и внедрение гибких методов управления позволяют не только минимизировать конфликтный потенциал, но и использовать культурное разнообразие как источник устойчивого развития организации.

Полученные выводы могут быть использованы в практике управления персоналом российских компаний, функционирующих в условиях культурного многообразия, а также при дальнейшем теоретическом осмыслении проблем кросс-культурного менеджмента.

Список литературы

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 1997. – 512 с.
2. Хофстеде Г. Культуры и организации: программирование ума / Г. Хофстеде. – СПб.: Питер, 2014. – 568 с.
3. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 537 с.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: Инфра-М, 2019. – 464 с.
6. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 256 с.
7. Сухарев О.С. Экономика организации / О.С. Сухарев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 320 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2017. – 352 с.
9. Иванцевич Дж. Управление человеческими ресурсами / Дж. Иванцевич, А. Лобанов. – М.: Юнити, 2016. – 543 с.
10. Лебедева Н.М. Кросс-культурная психология / Н.М. Лебедева. – М.: Юрайт, 2020. – 424 с.
11. Резник С.Д. Управление персоналом / С.Д. Резник. – М.: Экономика, 2018. – 288 с.
12. Чуланова О.Л. Поколенческий подход в управлении персоналом / О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2021. – 198 с.
13. Беккер Г. Человеческий капитал / Г. Беккер. – М.: Экономика, 2015. – 240 с.

14. Кравченко А.И. Социология управления / А.И. Кравченко. – М.: Юрайт, 2019. – 416 с. EDN UEJEUG

15. Грейсон Д. Корпоративная ответственность и устойчивое развитие / Д. Грейсон, А. Ходжес. – М.: Альпина Пабlishер, 2018. – 368с.