

3. Вітвіцький С. С., Южека Р. С. Міжнародний досвід розвитку інституту лобізму та проблема його легалізації в Україні. Молодий вчений. 61 2015. № 2(6). С. 734–737.

Масленніков Євген Іванович

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Україна
доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій

Філатова Марія Олександрівна

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Україна
студентка магістратури спеціальності «Менеджмент»

УПРАВЛІННЯ ПРИЧИНАМИ НЕРЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЇ КОМАНДИ

Сучасні глобальні виклики створили ґрунтовні передумови для формування міжкультурних команд на підприємствах різних рівнів. Сьогодні навіть малий та середній бізнес поповнює власні трудові ресурси іноземними спеціалістами, залучаючи їх як на умовах аутсорсингу, так і традиційного трудового договору. Тому аспект міжкультурної команди та кросс-культурного менеджменту є важливим для забезпечення сталого розвитку світового економічного середовища.

Процеси глобалізації перетворили із можливості у необхідність активну діяльність багатьох підприємств на міжнародній арені. До того ж спостерігається тенденція до міграції населення, яка призвела до змішування різних культур та мов у всіх сферах життя громадян різних країн. Міграція є результатом географічних відмінностей у пропозиції робочої сили та попиту на неї [1]. Внаслідок того, що представники різних культур мають власні індивідуальні особливості, які впливають на їх відношення до роботи, здатність працювати та взаємодіяти з колегами різних рівнів ієрархії, виникають певні перешкоди на шляху до досягнення ефекту синергії у міжкультурних командах. Мовний бар'єр та різниця робочих стилів є одними із найважливіших проблем результативного функціонування міжкультурних команд.

Мовний бар'єр – це перешкода при обміні інформацією між представниками різних мовних груп, що ускладнює або унеможливорює достовірне інтерпретування переданої інформації. Причини виникнення лінгвістичного бар'єра на підприємстві ґрунтуються на недостатньому знанні теоретичних, граматичних, а також лексичних норм мови [2]. Через це в мультикультурній команді можуть виникати такі проблеми:

1. Відчуття відчуженості та ізоляваності у працівників, що представляють культурну меншість.

2. Збільшення робочого навантаження на працівників, для яких мова більшості є рідною. Крім того, що їм можуть доручати завдання, які інші працівники не можуть виконати через недосконалість у знанні мови, їх також можуть назначати мовними коучами для даних працівників.

3. Збільшення витрат часу на виконання завдань працівниками, що досконало не володіють робочою мовою.

4. Напруга та відсутність або мінімізація неформальних комунікацій всередині команди.

5. Потенціал працівників з мовними обмеженнями може бути розкритим неповністю або зовсім нерозкритим.

Всі перелічені проблеми, пов'язані з мовним бар'єром, негативно впливають на загальну продуктивність та результативність команди. Як результат, члени мультикультурної команди працюють індивідуально, або створюють невеликі неформальні групи.

Іншою проблемою ефективної діяльності міжкультурної команди є різниця робочого стилю, який мають представники різних культур. Не дивлячись на те, що сучасне світове бізнес-середовище вимагає гнучкості та адаптивності від підприємств, досить сталими залишаються моделі робочої поведінки працівників різних регіонів світу.

Наприклад, японський робочий стиль передбачає високе відчуття приналежності працівника до компанії, його високий рівень пунктуальності, адже японці приходять на роботу не пізніше, ніж за півгодини до початку та достатньо довго працюють, легко витримуючи робоче навантаження. Якщо взяти італійський робочий стиль, то для нього характерне довге та важке прийняття рішень, емоційність у процесі комунікацій, для італійців є важливою обідня перерва і вони не залишаються на роботі у понаднормовий час.

Тобто можна побачити, що представникам цих двох культур буде доволі важко працювати в одному робочому середовищі з однаковими умовами. Тому для управлінців важливо знайти оптимальні умови праці для представників різних культур та створити для них комфортне робоче середовище для досягнення ефекту синергії. Щоб обрати стратегію управління міжкультурною командою, необхідно розглянути різні рівні наявності даних двох проблем у робочому середовищі, варіанти яких представлені на рис.1.



Рис.1. Матриця «мовний бар'єр – різниця робочих стилів»

Джерело: розроблено авторами.

Відповідно до наведених видів робочого середовища можна виділити чотири стратегії управління міжкультурним робочим середовищем, що має певний рівень мовного бар'єру та різниці робочого стилю:

1. Управління «самодостатнім міжкультурним робочим середовищем». Команда, що працює у даному середовищі має достатньо низький рівень двох наведених проблем, тому для створення комфортних умов праці та підвищення результативності необхідно забезпечити періодичні мовні практики між членами команди та задовільнити індивідуальні вимоги до умов праці меншості.

2. Управління «гальмівним робочим середовищем». Даний вид робочого середовища передбачає високий рівень як мовного бар'єру, так і різниці робочих стилів, тому працівники, що працюють у цьому середовищі, разом мають нижчі показники результативності, ніж кожний окремо. Отже, дану команду краще розформувати на менші підгрупи, або працювати із кожним працівником індивідуально.

3. Управління «полілінгвістичним робочим середовищем». Команда, що працює у даному середовищі має достатньо високий рівень мовного бар'єру та низьку різницю робочих стилів. Тому, в цьому випадку, треба обрати робочу мову, яка буде зручною для більшості, а для інших організувати процес навчання обраній мові за умови часткового зниження їх робочого навантаження. При цьому необхідно оцінити початковий рівень володіння робочою мовою даних працівників, щоб оцінити раціональність проведення навчання.

4. Управління «гетерогенним міжкультурним середовищем». Даний вид робочого середовища має високий рівень різниці робочих стилів та низький мовний бар'єр, тому тут легше наладити комунікації між членами команди, проте складно знайти компроміс у робочих умовах. Для цього необхідно зібрати особливі умови роботи кожного працівника і провести аналіз, які умови можна об'єднати для представників різних культур і зробити загальними, а які треба забезпечувати на індивідуальному рівні.

Отже, ефективне управління міжкультурною командою сьогодні є одним із фактором конкурентоспроможності підприємства. Його метою є забезпечення високої результативності діяльності команди та отримання ефекту синергії. Для цього управлінці мають проаналізувати наявні проблеми у робочому середовищі, пов'язані з культурними особливостями працівників. Найбільш популярними є проблеми мовного бар'єру та різниці робочих стилів, які у різній мірі проявлятися у команді з представниками різних культур. Відповідно до цього управлінці можуть обрати різні стратегії управління робочим середовищем міжкультурної команди.

Список використаних джерел:

1. Sadchenko O. Visegrad Countries in the current conditions of the migration crisis in the EU. (Chapter 9). Visegrad Group: a form of establishment and development of European integration: collective monograph / edited by A. Krysovatyu, T. Shengelia. - Tbilisi: TSU. 2021. С. 181-206.

2. Романов А.Д., Яковчук А. М. Мовно-культурний бар'єр в управлінні персоналом виробничих підприємств. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, 2022. С. 248-250.

Михайлів Галина Василівна

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
Україна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу

СУТНІСТЬ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах, а саме умовах підвищеної конкуренції, на зміну функціональному приходиться процесно-орієнтоване управління.

Однак протиставлення процесного і функціонального підходу принципово невірно. Функції, так само, як і процеси, є рівнозначними поняттями управлінської діяльності, і не можуть існувати у відриві один від одного. При цьому результатом і функціонального, і процесного підходів є проектування одночасно організаційної структури (тобто функціональних областей) і порядку взаємодії в її рамках (тобто процесів). Різниця тільки в початкових точках проектування: чи розподіляти функціональні обов'язки на основі процесів або проектувати процеси взаємодії між функціональними областями [1].

Процесний підхід заснований на наступних принципах:

1. Діяльність компанії розглядається як сукупність бізнес-процесів. Принцип визначає бачення діяльності компанії як сукупності бізнес-процесів. Саме він визначає нову культуру сприйняття організації при процесному підході.

2. Виконання бізнес-процесів підлягає обов'язковій регламентації або формальному опису. Регламент бізнес-процесу – це документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень щодо поліпшення бізнес-процесу.

3. У кожного бізнес-процесу є внутрішній або зовнішній клієнт і власник (особа, яка відповідає за результат бізнес-процесу). Виділення бізнес-процесу завжди пов'язане з виявленням клієнта або споживача результату процесу, що має для нього певну вартість. Крім клієнта кожен бізнес-процес має власника – посадова особа, яка має в своєму розпорядженні необхідні ресурси, управляє ходом бізнес-процесів і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесів.

4. Кожен бізнес-процес характеризується ключовими показниками, що описують його виконання, результат або вплив на результат діяльності організації в цілому.