

УДК 331.101.38:331.2

Г. І. Тибінка,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>
Т. Р. Кузь,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2224-360X>
Д. Ю. Бобров,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7414-028X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.110

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ

Н. Tybinka,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
T. Kuzj,
Ivan Franko National University of Lviv
D. Bobrov,
Ivan Franko National University of Lviv

IMPLEMENTATION OF PROGRAMS OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF CULTURAL COMPETENCE OF EMPLOYEES OF A MODERN COMPANY

Актуальність теми кроскультурного управління сьогодні спричинена глобалізаційними процесами, які, на нашу думку, посилюють взаємодію між сучасними компаніями із різних країн світу та різних культур. У сучасному бізнес-середовищі культурні розбіжності, на наш погляд, сьогодні є бар'єром, але, водночас, і одним із основних чинників безпосереднього успіху функціонування сучасних міжнародних компаній. На наш погляд, управління культурними розбіжностями дуже впливає сьогодні на ефективність безпосередньої взаємодії між співробітниками, сприяє зниженню числа конфліктів, сприяє підвищенню продуктивності. Знання, розуміння специфіки різних світових культур дає можливість міжнародним компаніям сьогодні забезпечувати власні конкурентні переваги дає можливість міжнародним компаніям ефективно адаптувати власні стратегії сьогодні до нових ринків.

Зважаючи на те, що між різними країнами світу економічні зв'язки сьогодні постійно посилюються, керівники міжнародних компаній повинні, на нашу думку, мати теоретичні знання, володіти практичними навичками кроскультурного управління для забезпечення реалізації встановлених стратегічних цілей. Культура чинить значний вплив, на наш погляд, на затвердження управлінських рішень, на комунікації сучасних компаній, структуру роботи сучасних компаній, а це, в свою чергу, робить дослідження даного питання дуже актуальним. Використання сьогодні ефективних моделей кроскультурного управління, на наш погляд, допомагає запобігати ризикам, пов'язаних власне із культурними бар'єрами, активно сприяє формуванню міжнародних відносин на постійній основі.

The relevance of the topic of cross-cultural management today is caused by globalization processes, which, in our opinion, strengthen the interaction between modern companies from different countries of the world and different cultures. In the modern business environment, cultural differences, in our opinion, are today a barrier, but, at the same time, one of the main factors of the immediate success of the functioning of modern international companies. In our opinion, the management of cultural differences today greatly affects the effectiveness of direct interaction between employees, helps reduce the number of conflicts, and improves productivity. Knowledge and understanding of the specifics of different world cultures enables international companies today to ensure their own competitive advantages and enables international companies to effectively adapt their own strategies to new markets today.

Taking into account the fact that economic ties between different countries of the world are constantly strengthening today, managers of international companies should, in our opinion, have theoretical knowledge and practical skills of cross-cultural management to ensure the implementation of established strategic goals. Culture has a significant influence, in our opinion, on the approval of management decisions, on the communications of modern companies, the structure of the work of modern companies, and this, in turn, makes the study of this issue very relevant. The use of effective models of cross-cultural management today, in our opinion, helps prevent risks associated with cultural barriers and actively contributes to the formation of international relations on a permanent basis.

The study of issues of cross-cultural management is in the center of constant attention of modern economic science. Today, we interpret the activation of the introduction of cross-cultural management as the most effective mechanism of permanent changes in the social and economic sphere. We consider cross-cultural management as the foundation of the overall functioning of modern international companies. Today, in our opinion, the questions of a comprehensive study of the positive and negative aspects of cross-cultural management, the influence of the cross-cultural approach on the functioning of modern international companies as a whole, and the formation and implementation of measures to improve cross-cultural management remain relevant.

Many domestic and foreign scientists and practitioners were engaged in the study of issues related to the cultures of different countries of the world, including the following: Pochebut L., Dahl S., Shein E., Rogach O. I. [1], Stefanenko T., Oberg K., Lysgaard S., Yanieva D. D. [2], Lyvytskyi S., Ward C., Nakonechna A. [3] and many other researchers. However, the complex processes of modern economic conditions, in our opinion, necessitate the deepening of theoretical and practical knowledge, abilities, and skills regarding cross-cultural management.

In view of this, the key purpose of the scientific article is research, analysis, and improvement of cross-cultural approach strategies in modern international companies to increase the effectiveness of their future application and improvement in modern Ukrainian companies.

In the process of scientific research, we applied theoretical and empirical methods of knowledge, which include the following, respectively: generalization, comparison, analysis of scientific sources, synthesis of results, classification, systematization of information, as well as analysis of practical cases, methods of interviewing, questionnaires, observation.

Ключові слова: культура, кроскультурний менеджмент, міжнародна компанія, навчання, культурна компетентність.

Key words: culture, cross-cultural management, international company, training, cultural competence.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вивчення питань кроскультурного управління перебуває в центрі постійної уваги сучасної економічної науки. Активізацію введення кроскультурного управління трактуємо сьогодні як найдієвіший механізм постійних змін соціально-економічної галузі. Кроскультурне управління розглядаємо як фундамент процесу функціонування в цілому сучасних міжнародних компаній. Сьогодні актуальними залишаються питання, на наш погляд, комплексного дослідження позитивних та негативних сторін кроскультурного управління, впливу, який здійснює кроскультурний підхід на функціонування в цілому сучасних міжнародних компаній, формування та запровадження заходів покращення кроскультурного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням питань, пов'язаних із культурою різних країн світу займалося багато вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, до

яких відносимо наступних: Почебут Л., Dahl S., Шейн Є., Рогач О. І. [1], Стефаненко Т., Oberg K., Lysgaard S., Янієва Д. Д. [2], Ливицький С., Ward C., Наконечна А. [3] та багато інших дослідників. Проте, складні процеси сучасних умов господарювання, на нашу думку, зумовлюють необхідність поглиблення теоретико-практичних знань, вмінь, навиків щодо кроскультурного управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

З огляду на це, ключова мета наукової статті — це дослідження, аналіз, вдосконалення стратегій кроскультурного підходу у сучасних міжнародних компаніях для підвищення ефективності їх майбутнього застосування та вдосконалення у сучасних компаніях України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В процесі наукового дослідження нами застосовано теоретичні та емпіричні методи пізнання, до яких відносимо відповідно наступні: узагальнення, порівняння, аналіз наукових джерел, синтез результатів, класифіка-

Таблиця 1. Пріоритетні цілі програм навчання культурної компетентності

Цілі	Характеристика	Бажані результати	Методи реалізації
Удосконалення міжкультурної комунікації	Розвиток навичок спілкування з особами із різноманітних культур	Зниження кількості помилок комунікацій	Семінари, тренінги, рольові ігри
Покращення культурної обізнаності	Поглиблення знань відносно норми різних держав, культурних особливостей	Зростання рівня толерантності, рівня взаєморозуміння	Культурні обміни, вебінари, лекції
Розвиток навичок адаптування	Отримання навичок успішної адаптації до нових культурних умов	Удосконалення адаптування нових працівників	Адаптаційні програми, інтерактивні тренінги

Джерело: розроблено автором.

ція, систематизація інформації, а також аналіз практичних кейсів, методи інтерв'ювання, анкетування, спостереження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У глобальному бізнес-середовищі станом на сьогодні культурна компетентність, на нашу думку, є ключовим аспектом успішного функціонування сучасних компаній. Введення програм навчання та програм розвитку культурної компетентності сьогодні для персоналу сучасних компаній допомагає збільшити ефективність комунікації, сприяти становленню інтегрованого робочого середовища, уникнути культурних непорозумінь.

Першим етапом введення програм навчання культурної компетентності, на нашу думку, є окреслення основних цілей останніх. Кожна програма має містити чітке усвідомлення того, яких результатів необхідно досягти, як це, в свою чергу, вплине на ефективність команди в цілому. Удосконалення міжкультурної комунікації дає можливість знизити кількість конфліктів, непорозумінь, що повинно відповідно позитивно вплинути на загальну продуктивність роботи. Підвищення культурної обізнаності, на наш погляд, допомагає персоналу краще розуміти, більше поважати культурні розбіжності, що, сприяє, в свою чергу, становленню гармонійнішого робочого середовища. Розвиток безпосередніх навичок адаптації дає можливість персоналу пристосовуватися оперативніше до нових культурних умов, а це є надзвичайно важливим, ми вважаємо, для сучасних міжнародних компаній (табл. 1).

Кожний із вказаних цілей належить важливу роль, на наш погляд, у становленні культурної компетентності персоналу. Розробка програми, яка містить усі перелічені складові, дозволяє забезпечити відповідно комплексний підхід до навчання, комплексний підхід до роз-

витку, що, в свою чергу, веде до зростання ефективності команди загалом і зниження культурних бар'єрів. З метою досягнення успіху, ми вважаємо, доцільно застосовувати різні методи навчання відповідно до специфічних потреб сучасної компанії та персоналу останньої.

Вибір власне формату навчальних програм, на наш погляд, особливо важливий також для ефективного здійснення кроскультурного навчання. Вебінари відповідно забезпечують доступність, зручність, а це перевага для сучасних компаній, яким притаманний міжнародний розподіл персоналу. Семінари дозволяють відповідно взаємодіяти безпосередньо із експертами, а також одержувати практичний досвід. Рольові ігри відповідно забезпечують можливість використання у реальних ситуаціях знань, що, в свою чергу, допомагає засвоїти матеріал краще. Культурні обміни сьогодні дозволяють одержати безпосередній досвід роботи власне в іншій культурі, проте реалізація культурних обмінів може бути витратною і складною (табл. 2).

Кожен відображений вище формат має свої позитивні та негативні сторони, які необхідно відповідно враховувати при формуванні програми навчання. Для забезпечення максимального ефекту радимо застосовувати поєднання різних форматів, що, в свою чергу, дозволить забезпечити теоретичне і практичне навчання, дозволить адаптувати до специфічних потреб персоналу компанії зокрема і сучасної компанії загалом програми навчання.

Оцінювання ефективності програм навчання, на наше переконання, буде надзвичайно важливим також для розуміння впливу програм навчання на розвиток культурної компетентності. На нашу думку, опитування персоналу дозволяє одержати безпосередній зворотний зв'язок, а це відповідно допомагає визначити

Таблиця 2. Формати навчальних програм

Формат	Характеристика	Позитивні сторони	Недгативні сторони
Вебінар	онлайн-навчання, можлива участь із якого-небудь місця	можливість для глобальної аудиторії, доступність	менш інтерактивний
Семінар	очні навчальні заходи, участь експертів	безпосередній контакт, можливість практичного навчання	обмежена доступність, витрати на організацію
Рольова гра	інтерактивні сесії з метою культурної комунікації на практиці	підвищення участі, розвиток навичок власне у реальних ситуаціях	більше ресурсів, часу
Культурний обмін	програми обміну з персоналом із різних держав	безпосередній досвід, поглиблення практичних знань	потреба в організації, високі витрати

Джерело: розроблено автором.

слабкі і сильні сторони програми навчання. Тестування дозволяє відповідно виміряти навички, знання, одержані під час навчання. Аналізування продуктивності відповідно допомагає усвідомити, який вплив чинило навчання на результати роботи компанії. Спостереження забезпечує відповідно детальну оцінку використання у практичних ситуаціях знань.

Ефективне оцінювання навчальних програм, ми вважаємо, потребує комплексного підходу сьогодні, що передбачає якісні і кількісні методи. Поєднання різних методик, в свою чергу, дозволяє одержати повну картину ефективності власне програми навчання, окреслити області, які потребують удосконалення. Важливо також використовувати результати оцінювання з метою покращення програм навчання, адаптації програм навчання до потреб сучасної компанії, які постійно змінюються.

З метою забезпечення ефективного навчання, на наш погляд, важливо також розробити сьогодні різні навчальні матеріали. Письмові посібники сьогодні забезпечують можливість відповідно самостійного вивчення інформації, що, в свою чергу, корисно для тих працівників, які віддають перевагу читанню. Відео-уроки дають можливість представити матеріал візуально, що буде корисним відповідно для вивчення складних концепцій. Інтерактивні модулі дозволяють використовувати знання на практиці, що підвищує відповідно ефективність навчання. Кейс-стаді дають можливість вивчати реальні ситуації, а також використовувати на практиці теорію.

Вибір типу матеріалів навчання залежить від вподобань, потреб учасників навчання, залежить від ресурсів, які є доступними для розробки. Поєднання різноманітних типів матеріалів дає можливість забезпечити різноманітні стилі безпосереднього навчання, дозволяє підвищити ефективність навчального процесу загалом.

Процес введення програм культурної компетентності, на наше переконання, містить кілька ключових стадій. Оцінювання потреб дозволяє відповідно усвідомити культурні специфічні питання, дозволяє окреслити найважливіші аспекти навчання. Формування програми передбачає формування навчальних матеріалів, передбачає вибір для передачі знань найбільш підходящих форматів. Запуск програми містить початок навчального процесу, організацію навчальних заходів. Моніторинг і корекція навчання відповідно забезпечують постійне покращення програми на базі одержаного зворотного зв'язку.

Ефективне введення програм культурної компетентності, на нашу думку, потребує сьогодні систематичного підходу, потребує постійного моніторингу. Важливо систематично оцінювати потреби, забезпечувати успішний запуск програм, розробляти якісні навчальні матеріали, вчасно коригувати програму відповідно до одержаних результатів. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє створити, в свою чергу, гнучку, ефективну програму відповідно до потреб персоналу сучасної компанії зокрема та потреб сучасно компанії загалом.

Досвід великих сучасних компаній, ми вважаємо, може бути корисним орієнтиром введення власних програм безпосередньо культурної компетентності. Google, наприклад, ввела глобальну програму компетентності, що відповідно удосконалила комунікацію безпосередньо у міжнародних командах. IBM здійснила навчання безпосередньо із культурної інтелігенції, а це дозволило, в свою чергу, збільшити продуктивність безпосередньо у мультикультурних групах. Microsoft свого часу організувала майстер-класи безпосередньо із міжкультурної комунікації, а це допомогло, в свою чергу, знизити конфлікти на робочому місці.

В процесі формування власних програм культурної компетентності, на нашу думку, необхідно використовувати ефективні приклади відповідного досвіду інших сучасних компаній. Важливо враховувати при цьому, що кожна окрема програма повинна бути адаптована, на нашу думку, до специфічних потреб сучасної компанії, контексту сучасної компанії. Використання різних методів навчання, залучення експертів, на нашу думку, сприяє досягненню дуже високих результатів.

Керівництву належить ключова роль, на наше переконання, у введенні програм культурної компетентності. У сучасних компаніях підтримка, а також заохочення зі сторони керівництва можуть, в свою чергу, значно збільшити зацікавленість персоналу, участь персоналу у навчанні. Окреслення пріоритетів дозволяє, в свою чергу, інтегрувати в корпоративну культуру культурну компетентність. Контроль та нагляд забезпечують, ми вважаємо, відповідність програми встановленим цілям. Безпосередня участь у навчанні апарату управління підвищує також відповідно мотивацію персоналу і відображає важливість програми культурної компетентності.

Активна участь зі сторони керівництва, підтримка зі сторони керівництва, на наше переконання, є критично важливими сьогодні для успішного введення програм культурної компетентності. Керівники сьогодні мають через конкретні дії показувати свою підтримку, забезпечувати за процесом навчання належний контроль, що, в свою чергу, допомагає становленню позитивної атмосфери, а також сприяє відповідно реалізації цілей навчання.

Зміст навчальних модулів має містити ключові теми, які відповідно забезпечують всестороннє розуміння безпосередньо культурної компетентності. На наш погляд, модулі мають бути структуровані таким чином, щоб кожен із них містив важливі аспекти теми. Сьогодні основи культурної компетентності формують загальне розуміння про концепції та терміни. Модуль безпосередньо із міжкультурної комунікації відповідно вчить успішні техніки спілкування, безпосередньо модуль із культурних відмінностей вивчає специфіку різноманітних культур. Практичні кейси відповідно дозволяють застосувати на практиці теорію.

Правильна структура власне навчальних модулів, в свою чергу, забезпечує, на наш погляд, цілкове охоплення тематики культурної компетентності та відповідно дає можливість учасникам освоїти ефективно потрібні

навички та знання. Детально розроблені модулі, які містять чітко окреслені цілі, чітке визначення тривалості навчання, сприяють, в свою чергу, досягненню ефективних результатів, а також забезпечують відповідно використання одержаних знань на практиці.

ВИСНОВКИ

Таким чином, робимо висновок, що культурна компетентність становить вагомий вплив безпосередньо на ефективність бізнесу, а також на результати бізнесу загалом. На наш погляд, важливо враховувати при цьому як позитивні потенційні наслідки, так і негативні потенційні наслідки. Постійне покращення, постійна адаптація безпосередньо програми культурної компетентності, ми вважаємо, можуть допомогти максимізувати сьогодні позитивні результати, можуть допомогти зменшити потенційні негативні наслідки.

Література:

1. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія. Київ: "Видавництво "Центр учбової літератури". 2020. 368 с.
2. Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. Харків. 2024. 275 с.
3. Наконечна А. Впровадження крос-культурних знань в HR процеси з метою підвищення ефективності організацій з інтернаціональним колективом на прикладі нідерландських компаній: посіб. Львів: УКУ. 2022. 41 с.

References:

1. Rogach, O. (2020), Bahatonatsional'ni pidpryyemstva ta hlobal'na ekonomika [Multinational enterprises and global economy], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Yanieva, D. (2024), Formuvannya mekhanizmiv motyvatsiynoho vplyvu v systemi orhanizatsiynoyi kul'tury [I Formation of mechanisms of motivational influence in the system of organizational culture of the enterprise], Kharkiv, Ukraine.
 3. Nakonechna, A. (2022), Vprovadzheniya kros-kul'turnykh znan' v HR protsesy z metoyu pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiy z internatsional'nym kolektyvom na prykladi niderlands'kykh kompaniy [Implementation of cross-cultural knowledge in HR processes in order to increase the efficiency of organizations with an international team on the example of Dutch companies], UKU, Lviv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.*