

## **ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КРОСС - КУЛЬТУРНЫМИ КОМАНДАМИ**

*Р. Т. Меримбаев, И.Е.Никулина  
(г. Томск, Томский политехнический университет)*

## **THE TECHNOLOGIES OF CROSS-CULTURAL TEAM MANAGEMENT**

*R.T. Merimbayev, I.E. Nikulina  
(c. Tomsk, Tomsk Polytechnic University)*

The article deals with the technologies of cross-cultural team management.

Principles and evolution of development of self-training organization has been revealed. The article contains the recommendations on shaping cross-cultural team, as well as on improvisation management and creating intellectual corporate culture.

Командообразование – термин, используемый, как правило, в бизнесе и спорте для описания процесса и совокупности технологий, направленных на улучшение результатов работы коллектива и основанных на исследованиях З. Фрейда, У. Мак-Дугалла, К. Левина и других. В качестве средств достижения этой цели рассматриваются воспитание командных игроков, способных эффективно сотрудничать с другими членами команды и ставящих общие интересы выше личных, и командного духа) – чувства сплоченности, доверия друг к другу, лояльности по отношению к команде, принадлежности к образу «Мы». Выделяется 10 технологий формирования новой команды в организации: заручиться поддержкой руководства, определить цель команды, установить временные рамки, отобрать ее членов, проанализировать их возможности, разделить общую цель между членами команды, дать ей имя, сформулировать миссию команды и ее цели, определить ее основные функции, установить командные нормы. [3]

Актуальность изучения организационных аспектов кросс-культурных исследований для России обусловлена ее длительной изоляцией от международного сообщества, имевшей как позитивные, так и негативные последствия. Важнейшим ресурсом командообразования является международная известность, репутация психолога в данной области. Иногда к нему добавляются финансовый (исследовательский грант, государственный или частный заказ) и/или административный (директор центра, президент национальной психологической ассоциации) ресурсы, но они не являются обязательными. Руководитель проекта, как правило, имеет ядро команды, состоящее из сослуживцев по университету или исследовательскому центру, соавторов, но может начинать «с нуля», поскольку к работе привлекаются квалифицированные специалисты из разных стран, члены профессиональных сообществ, гарантирующих их компетентность.

В условиях преимущественно дистантного общения, как показывает практика, наиболее эффективен директивный стиль, когда руководитель проекта обеспечивает участников репрезентативными публикациями; необходимым инструментарием – инструкциями, текстами анкет, бланками для ответов, формами согласия и заключительными формами, схемами кодировки ответов, размеченными SPSS файлами для ввода данных; устанавливает временные рамки и правила владения и обмена данными, идеями сотрудничества с коллегами внутри команды и вне нее; правилами подготовки публикаций, владения авторскими правами. [1]

Адекватным ответом на повышение роли информации в современной экономике стало появление во второй половине XX века технологии «организации, основанной на знаниях»

илисамообучающейся организации. В этой организации поведением работников управляют не менеджеры, а организационные правила и этические нормы, широко используются коллективные методы принятия решений, технологии, ориентированные на развитие личности.

Обучающиеся организации строятся на интеллектуальных моделях, мастерстве, коллективном мировоззрении, групповом обучении и системном мышлении. Непрерывное развитие творческого потенциала в обучающейся организации приходит на смену четкому механическому исполнению работниками своих функциональных обязанностей, что являлось основой организации работы в иерархической организации.

Технология обучающейся организации кросс-культурными командами основана на получении знаний. В дополнение к стратегии бенчмаркинга (бенчмарк – ориентир), то есть равнения на мировых лидеров и заимствования у них передовых концепций развития бизнеса, обучающаяся организация направлена на создание собственного механизма приобретения знаний, на освоение продуктовых, технологических, организационных и социально-поведенческих нововведений. Позиция самообучения и обмена опытом способствует привлечению и удержанию талантливой персонала, который выражает интерес к работе в организации. [4]

Технологию обучающейся организации развивает концепция интеллектуальной организации, суть которой заключается в перенесении акцента с совместного получения знаний работниками на их генерацию, накопление, интеграцию, использование и развитие с целью создания добавленной стоимости. Интеллектуальные кросс-культурные команды не приобретают знания, а капитализируют их, осваивают, распространяют и используют в производственной деятельности, тем самым превращают их в источник богатства.

Организации подвергаются изменениям, которые происходят настолько быстро, что их руководители должны быть готовы к неожиданностям. Чтобы соответствовать современным задачам, работники в кросс-культурных командах должны проходить непрерывное обучение, что является необходимым условием повышения эффективности.

От традиционного обучения развивающее отличается тем, что ориентировано оно не на готовые знания и умения, а на развитие управленческого мышления в команде, компетенции, мотивацию, профессиональные способности, саморазвитие и организационную культуру.

Управление персоналом интеллектуальной организации состоит в создании условий для обучения, творчества, естественного обмена знаниями и их накопления в коллективной памяти организации, самореализации сотрудников в общих интересах, в формировании общего информационного и интеллектуального пространства. Он должен управлять неосозаемыми активами – временем, отношениями, эмоциями, впечатлениями, знаниями работников. [2]

Ценностями интеллектуальной организации является понимание миссии, стремление к самореализации и непрерывному развитию творческих способностей, свобода дискуссий и толерантность. Наряду с технологическими регламентами большое значение приобретает развитие отношений между работниками, позволяющих преодолеть влияние детального разделения труда на развитие личности работника.

Таким образом, главное в управлении современной организации – формирование высокоинтеллектуальных личностей, объединенных общностью ценностей, сформулированных «духовными» лидерами.

В условиях глобализации и гиперконкуренции, высокого уровня неопределенности и нестабильности, растущей динамики рынков и мобильности организаций, высокой скорости передвижения работников кросс-культурных команд в физическом и рабочем пространстве,

всемерного нарастания количества контактов ставятся задачи: транспрофессионализации – овладения новыми профессиями – кросс-функциональными, дополняющими, и идентификации с большим числом разных культур, национальных сред.

Управление оптимизацией кросс-культурных отношений, непрерывное улучшение взаимодействия работников в кросс-культурных командах с помощью внедрения и использования различных технологий и концепций становится неотъемлемым условием успешного функционирования не только организации но и экономики страны в целом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сенге П.М. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 448 с.
2. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации. - М.: Поколение, 2007. – 368 с.
3. Базаров Т.Ю. Секреты партнерского лидерства: каким быть эффективному лидеру изменяющейся организации? // Методические и аналитические материалы Комитета ТПП РФ по деловой этике – 2006. –№5. - С. 124–132.
4. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 301 с.

### **ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*К.И. Нестеренко, О.В. Почекутова  
(г. Томск, Томский политехнический университет)*

### **EFFECTIVE TECHNOLOGY PLANNING MANAGERS IN THE MODERN ORGANIZATION**

*K.I. Nesterenko, O.V. Pochekutova  
(c. Tomsk, Tomsk Polytechnic University)*

Success of the organization depends on the skillful and competent leadership. In turn, it must be remembered that any organization is a whole and if the work of the manager is not properly organized, the manager will not be able to work effectively, which will undoubtedly have an impact on the whole organization.

Unless the manager will plan and not properly organize its work, it will lead to loss of working time, excess voltage and, ultimately, affect the quality of governance.

Менеджер – это тот человек, который профессионально занимается управленческой деятельностью в организации, он же повседневно управляет функциями фирмы, преследуя цель сохранения её основных пропорций; это также человек, наделённый полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Главной целью менеджера является обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы на рынке труда. По сути, в компании он занимает положение человека, которого наняли на работу, и выполняет кропотливую и методичную работу, но никак не владельца, как некоторые думают. Другими словами менеджер – профессионально подготовленный руководитель.

Грамотный и умеющий планировать руководитель- это залог успешной деятельности фирмы. Но необходимо помнить о том, что любая организация представляет собой единое