

Список використаних джерел:

1. Глушко Т.В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR- інжинірингу. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 107-111.
2. Орлів М.С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 8-9. С. 36-46. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201726>
3. Пашко Л. А. Запровадження профілів професійної компетентності посад як механізм реалізації людино-центричного підходу на державній службі. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/20.pdf
4. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода*. 2011. № 15–16. С.82- 87. URL: [Продан.pdf](#)
5. Черчик Л., Матюшко Ю. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. 3 (39). С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108>

УДК 378.4

Ющишина Л. О.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту*

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Психологічна готовність до співпраці з представниками інших культур є важливою складовою професійної ефективності сучасного фахівця незалежно від сфери діяльності. Успішна міжкультурна взаємодія вимагає розвитку емпатії, толерантності до невизначеності, рефлексії власних культурних установок та готовності до діалогу. Культурні відмінності впливають на процес спілкування, сприйняття інформації та формування міжособистісних відносин у мультикультурному середовищі.

Психологічні аспекти є критично важливими для запобігання конфліктам, побудови довіри й досягнення порозуміння між людьми з різним культурним бекграундом. Саме тому розвиток міжкультурної компетентності вважається однією з ключових навичок сьогодення. Успішна міжкультурна взаємодія вимагає не лише знання мови, а й розуміння «мови культури» – контексту, норм, очікувань. Це формує основу міжкультурної компетентності як психологічної здатності до адаптації. Урахування контекстуальних особливостей культури – це не просто комунікативна техніка, а глибоко психологічний процес, що потребує

чутливості до емоцій інших, вимагає уважності, культурної самосвідомості та готовності до внутрішньої гнучкості. Урахування контекстуальних особливостей культури дозволяє зменшити комунікативні бар'єри, підвищити якість взаєморозуміння та сприяє формуванню ефективного міжкультурного середовища. Це особливо актуально в умовах глобалізованого світу, де ефективна взаємодія з людьми з різним культурним досвідом стає ключем до успіху в будь-якій сфері.

Потужний аналітичний інструмент для вивчення психологічних аспектів міжкультурної взаємодії надає теорія Холла. Едвард Т. Холл, один із основоположників теорії міжкультурної комунікації, у своїй книзі «За межами культури» (*Beyond Culture*, 1976) розглядає важливу роль контексту в процесі міжкультурної взаємодії [1]. Він наголошує, що основні труднощі у спілкуванні між культурами виникають не через мовні бар'єри чи символи, а через різне сприйняття і використання контексту, а також висловлює занепокоєння щодо тенденції надмірно покладатися на зовнішні ресурси, нехтуючи розвитком внутрішніх комунікативних навичок і поведінкових стратегій.

Основні ідеї Е. Холла щодо контексту в міжкультурній комунікації полягають в тому, що він поділяє культури на дві основні групи, залежно від того, яку важливу роль відіграє контекст у комунікації: культури з високим і низьким контекстом.

Для культур з високим контекстом (Японія, Китай, арабські країни) характерним є те, що інформація в таких культурах передається не тільки через слова, а й через невербальні сигнали, ситуацію, підсвідомі знаки. Для ефективного спілкування необхідно розуміти культурний фон, соціальні норми та традиції. У цих культурах значення часто закодоване в підсвідомих сигналах і має метафоричний характер. Стосунки між людьми важливіші за слова, і часто акцент робиться на збереженні гармонії та визнання статусу.

У культурах з низьким контекстом (США, Німеччина, скандинавські країни) основна інформація передається через чіткі та прямі повідомлення, де роль контексту є мінімальною. Тут важлива прямота, чіткість і прозорість у передачі інформації.

Модель Г. Хофстеде враховує психологічні аспекти культурних відмінностей через такі виміри, як дистанція влади, визначає ставлення до авторитету та нерівності, впливаючи на психологічний комфорт у відносинах. Індивідуалізм проти колективізму формує різні психологічні потреби в автономії чи груповій підтримці. Маскулінність і фемінність відображають орієнтацію на амбіції або співпрацю, що впливає на психологічне ставлення до досягнень. Уникання невизначеності визначає рівень комфорту в ситуаціях ризику. Довгострокова та короткострокова орієнтація впливають на психологічну

стійкість та терпіння, а індульгенція проти стриманості – на здатність задовольняти особисті бажання чи контролювати їх [2].

Важливим інструментом у вивченні психологічних аспектів міжкультурної взаємодії є також модель Фонса Тромпенаарса, оскільки дозволяє аналізувати, як культурні відмінності впливають на сприйняття, поведінку та комунікацію людей з різних країн. Вона включає сім вимірів, серед яких: ставлення до правил і стосунків, індивідуалізм чи колективізм, вираження емоцій, межа між особистим і професійним, джерело статусу, сприйняття часу та контроль над середовищем [3]. Розуміння цих параметрів сприяє ефективнішій міжкультурній комунікації, запобіганню конфліктів і розвитку міжособистісної толерантності.

Отже, психологічна готовність до міжкультурної взаємодії є важливою складовою професійної ефективності, оскільки вона впливає на комунікацію, сприйняття інформації та формування відносин у мультикультурному середовищі. Теорії Холла, Хофстеде та Тромпенаарса пропонують різні інструменти для аналізу культурних відмінностей, що допомагає краще розуміти психологічні аспекти міжкультурної комунікації, долати культурні бар'єри, уникати непорозумінь та досягати успіху у міжкультурних взаємодіях, що є особливо важливим у глобалізованому світі.

Список використаних джерел

1. Hall E. T. *Beyond culture*. 1976. URL : <https://surl.lu/kuvpna>
2. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001. 596 p.
3. Smith P. B., Dugan S., Trompenaars F. *National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1996. 27(2). P. 231–264.

УДК 331.108:65.015

Ярмола Р.В.,

здобувач вищої освіти,

науковий керівник: Сидоренко О.В.,

доктор економічних наук, професор,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ЯПОНСЬКОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Японська система управління персоналом (HRM) є визнаним у світі прикладом ефективного менеджменту, який забезпечує високу продуктивність