

КУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ

Сулейманова Асель Армановна

Студентка Самаркандского института экономики и сервиса по направлению
«Менеджмент (по отраслям и сферам)» группы МН-222:

Аъзамов Самандар Чориевич

Студент Самаркандского института экономики и сервиса по направлению
«Менеджмент (по отраслям и сферам)» группы МН-222:

ARTICLE INFO.

Аннотация::

Ключевые слова:

культурная адаптация,
транснациональные компании
(ТНК), управление
человеческими ресурсами
(УЧР), культурные и
институциональные различия,
стадии восприятия новой
культурной среды,
транскультурные менеджеры.

В данный период транснациональные компании (ТНК) стремятся к расширению своего присутствия на новых рынках. Для успешного ведения бизнеса в международной среде необходимо, чтобы сотрудники ТНК могли эффективно адаптироваться к новым культурам. В этой статье рассматриваются теоретические основы культурной адаптации, преимущества от эффективной культурной адаптации, факторы, влияющие на продолжительность и успешность адаптации, роль руководства и HR-специалистов в создании благоприятных условий для адаптации.

<http://www.gospodarkainnowacje.pl/> © 2024 LWAB.

В современном мире, где границы между странами становятся все более прозрачными, транснациональные корпорации (ТНК) играют все более значимую роль. Осознавая тесную взаимосвязь стран в условиях глобализации, ТНК пришли к пониманию, что учет национальных и культурных особенностей в управлении персоналом (УЧР) является ключевым фактором успеха. Также стоит учесть, что цифровизация пронизывает все сферы жизни, а многообразие людей становится нормой, особенно остро встает вопрос учета этнокультурных факторов при разработке и внедрении искусственного интеллекта. Не допустимо, чтобы алгоритмы, влияющие на жизнь всего общества, создавались исключительно людьми одной национальности, пола, возраста или культуры. Поэтому, при государственных инвестициях в ИИ, необходимо формировать разноплановые команды разработчиков для обеспечения инклюзивного подхода. В ходе исследования важно понимать значение термина культурная адаптация. Культурная

адаптация - это процесс, в котором индивидуумы или группы приспосабливаются к новой культуре. В контексте ТНК культурная адаптация означает, что сотрудники, менеджеры и компании в целом должны учитывать и уважать культурные различия в своих взаимоотношениях, практиках и стратегиях.

Общий анализ. Поведенческие и межличностные черты индивидуумов неразрывно связаны с их национальной культурой. В контексте ТНК, где сотрудники представляют множество национальностей, процесс культурной адаптации приобретает особую важность и сложность. Для эффективного управления человеческими ресурсами в ТНК необходимо понимать культурные особенности представителей разных национальностей, учитывать эти особенности при разработке политик и практик управления персоналом, создавать инклюзивную рабочую среду, где все сотрудники чувствуют себя комфортно и уважаемо. Несоблюдение этих принципов может привести к низкой мотивации и производительности сотрудников, повышенной текучести кадров, плохой коммуникации и конфликтам, повреждению репутации компании.

Понимание важности культурной адаптации сотрудников в транснациональных компаниях заключается рядом преимуществ, которых она предоставляет:

1.Повышение эффективности работы: культурных различий может помочь улучшить коммуникацию между сотрудниками, менеджерами и руководством из разных стран, что, в свою очередь, может привести к более эффективному сотрудничеству, повышению производительности труда и мотивации сотрудников.

2.Снижение текучести кадров: сотрудники, которые адаптировались к новой культуре, с меньшей вероятностью будут заинтересованы в смене работы. Это в свою очередь приводит к экономии средств компании в поиске и обучении новых сотрудников.

3.Улучшении деловой репутации: ТНК, которые демонстрируют уважение к местной культуре, могут завоевать доверие и поддержку общества, что может привести к улучшению их имиджа и репутации. В то время как положительная репутация служит ключевым фактором в привлечении новых клиентов и инвесторов, а также улучшить отношения с государственными органами.

4. Предотвращении конфликтов: непонимание культурных различий может привести к конфликтам между сотрудниками, менеджерами и руководством. Культурная адаптация может помочь предотвратить эти конфликты, что создаст более спокойную и продуктивную рабочую среду.

5. Укреплении конкурентных преимуществ: в современном глобализованном мире ТНК конкурируют между собой не только по цене и качеству продукции, но и по своей способности привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

Культурная адаптация может стать ключевым конкурентным преимуществом для ТНК, позволив ей привлекать лучших сотрудников со всего мира. Но важно принять во внимание, что культурная адаптация - это не единовременное событие, а непрерывный процесс, который требует постоянного внимания и усилий со стороны ТНК. Такой процесс подразумевает способность понимать и учитывать культурные и институциональные различия (Таблица1). В условиях глобализации компании, которые умеют учитывать культурные и институциональные различия, имеют значительное конкурентное преимущество. Они могут более эффективно выходить на новые рынки, строить партнерские отношения с зарубежными компаниями и предлагать продукты и услуги, которые соответствуют потребностям разных аудиторий. Пренебрежение культурными нюансами ставит под риск международный бизнес и даже может привести к

конфликтам, дискриминации и даже войнам.

Таблица 1

Типы культурных и институциональных различий

| Культурные различия | |
|-----------------------------------|--|
| Обычаи | Свои нормы поведения, этикет и ожидания в деловой среде |
| Ценности и отношения | Возраст, отношение к времени, иерархии, власти и другим социальным нормам |
| Язык | Устная и невербальная коммуникация, включая жесты, мимику и язык тела |
| Религия | Убеждения, практики и влияние религии на жизнь людей |
| Социальная структура | Иерархия, роли и отношения между людьми в обществе |
| Институциональные различия | |
| Правовые системы | Законы, правила и нормы, регулирующие бизнес-деятельность |
| Политические системы | Уровень политической стабильности, отношение государства к бизнесу и другие политические факторы |
| Экономические системы | Тип экономики (рыночная, плановая, смешанная), уровень экономического развития, валюта |
| Образовательные системы | Системы образования, доступ к образованию и его качество |
| Здравоохранительные системы | Системы здравоохранения, доступ к медицинскому обслуживанию и его качество |

Для эффективного управления межкультурной адаптацией необходимо понимать стадии восприятия новой культурной среды. Процесс межкультурной адаптации не является линейным и проходит через ряд этапов, каждый из которых имеет свои характеристики. Первый этап принято называть *этнофасцинацией* (медовый месяц). На этой стадии индивид испытывает энтузиазм и очарование новой культурой. Все кажется новым, интересным и привлекательным. Различия не замечаются или воспринимаются как экзотические и забавные. Эта стадия может длиться от нескольких дней до нескольких месяцев, в зависимости от индивидуальных особенностей человека и условий адаптации. Далее наступает второй этап – *культурный шок*. Эйфория сменяется разочарованием и растерянностью. Различия в культурах становятся более заметными и вызывают раздражение, непонимание и дискомфорт. Человек может испытывать чувство изоляции, тоски по дому и даже депрессию. Эта стадия может быть очень сложной и длиться от нескольких недель до полугода. Преодолев стадию культурного шока, постепенно человек привыкает к новой культуре, начинает понимать ее правила и нормы. Тогда происходит процесс *адаптации*. Он находит новых друзей, учится находить общее с местными жителями и решать

бытовые проблемы. Чувство дискомфорта постепенно уходит, а на смену ему приходит чувство уверенности и спокойствия. И завершаются стадии восприятия чужой культуры – этапом *интеграции*. На этой стадии человек чувствует себя частью новой культуры. Он уважает ее традиции, ценности и обычаи, но при этом не теряет связь со своей родной культурой. Человек чувствует себя комфортно в любой культурной среде и легко находит общий язык с людьми из разных стран.

Важно отметить, что не все люди проходят через все эти стадии. Некоторые могут застрять на одной из них, другие могут пропустить какую-то стадию. Скорость прохождения этих стадий также индивидуальна. Поэтому при отборе кандидатов для работы в другой стране следует учитывать личные качества кандидата, такие как коммуникабельность, устойчивость к нагрузкам, гибкость, ответственность; навыки межкультурной коммуникации; знания о бизнесе и культуре страны пребывания. Также следует учесть следующие аспекты для эффективного отбора кандидатов желающих работать в другой стране:

- Оценка культурной осведомленности, посредством проведения тестирования или собеседования, направленное на оценку знаний кандидата о культуре и обычаях страны пребывания. Важно убедиться, что сотрудник понимает возможные различия в деловом этикете, коммуникации и нормах поведения.
- Выявление межкультурной компетентности заключается в оценке способности кандидата взаимодействовать с людьми из других культур и на его умение активно слушать, задавать открытые вопросы, решать конфликты и находить компромиссы.
- Психологическая устойчивость: насколько кандидат готов к переменам, неопределенности и стрессу, которые неизбежно возникают при переезде в другую страну; обладает ли он высокой адаптивностью и способен сохранять позитивный настрой в сложных ситуациях.
- Мотивация и поддержка: насколько кандидат мотивирован работать и жить в новой стране; какую поддержку он может ожидать от своей семьи и друзей.
- Знакомство с новой страной: предоставление информации о стране, её культуре, истории, традициях и обычаях; организация встречи с людьми, которые уже живут и работают в этой стране.

Международный бизнес немыслим без специалистов, способных эффективно работать в разных культурных средах. Именно эту задачу решают транскультурные менеджеры, которые приходят на смену менеджерам-экспатриантам. Их отличительные черты заключаются в мобильности, знании языков, широком кругозоре. Они ценятся за: поиск новых возможностей, изучение культурного разнообразия позволяет им находить новые рынки сбыта, партнеров и клиентов; эффективную коммуникацию, уважение к представителям любой национальной культуры обеспечивает понимание и доверие со стороны сотрудников и партнеров; сплоченную команду, как умение отбирать самое ценное в каждой культуре и налаживать межкультурное взаимодействие сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей приводит к повышению эффективности работы всей компании.

Вывод: Культурная адаптация является ключевым фактором, определяющим успех работы сотрудников в транснациональных компаниях. Эффективная адаптация позволяет снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, улучшить качество продукции и услуг, укрепить корпоративную культуру, расширить возможности для развития бизнеса.

Для достижения этих целей транснациональным компаниям необходимо:

- Разрабатывать и реализовывать программы по культурной адаптации сотрудников.
- Создавать инклюзивную корпоративную культуру, в которой ценятся разнообразие и уважение к культурным особенностям.
- Обеспечивать сотрудников необходимой поддержкой и ресурсами для успешной адаптации.

Инвестиции в культурную адаптацию сотрудников оправдывают себя в долгосрочной перспективе, позволяя компаниям стать более конкурентоспособными на глобальном рынке. И повышенное внимание со стороны руководства к обеспечению благоприятных условий для адаптации сотрудников к новой культуре может значительно сократить продолжительность этого процесса и смягчить непредвиденные последствия от культурного шока.

Литературы

1. Шейн, Э. Х. Культурные коды: как понять скрытые правила бизнеса в любой стране. Питер. (2005).
2. Льюис, Р. Д. Культуры мира: бизнес, политика и личные отношения. Альпина Бизнес Букс. (2005).
3. Анцупов, А. Я., & Шиханова, И. И. (2005). Культурная адаптация транснациональных корпораций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Управление, 4(10), 10-17.
4. Бессонова М.А. Особенности адаптации многонационального персонала в компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. (2016). № 11
5. Воронина, М. А. (2012). Факторы, влияющие на адаптацию expatriates в транснациональных компаниях. Вестник Челябинского государственного университета, 31(227), 120-124.
6. Емельянов, А. Н. (2016). Роль культурной адаптации в процессе управления персоналом транснациональных компаний. Вестник Сибирской юридической академии, 12(3), 142-146.
7. Pulatov M. E. On the Need And Ways of Converting Some of the Components of Goodwill Into Identifiable Intangible Assets // Indonesian Journal of Innovation Studies. – 2019. – Т. 8.
8. Pulatov M. E. Conceptual Issues Of Accounting Of Intellectual Capital // American Journal of Economics and Business Management. – 2019. – Т. 2. – №. 1. – С. 117-123.
9. Pulatov M. System Analysis Of Intellectual Property Indicators Of Financial Statements // European Journal of Business and Economics. – 2012. – Т. 6.
10. Pulatov M. INTELLECTUAL PROPERTY PARAMETERS OF FINANCIAL REPORTING. – 2016.
11. EGAMBERDIEVICH P. M., NODIROVNA M. S., OGLI J. A. E. FEATURES AND PROBLEMS OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN THE SERVICE SECTOR IN A MARKET ECONOMY // Web of Semantics: Journal of Interdisciplinary Science. – 2024. – Т. 2. – №. 5. – С. 609-613.
12. ILKHAMOVNA S. Z., NODIROVNA M. S., RUSLANOVICH B. A. THE LATEST SOCIAL TECHNOLOGIES IN THE SERVICE SECTOR // Web of Semantics: Journal of Interdisciplinary Science. – 2024. – Т. 2. – №. 5. – С. 585-592.
13. ILKHAMOVNA S. Z., NODIROVNA M. S., OGLI T. S. I. PROGRESSIVE DEVELOPMENT OF THE RETAIL SERVICES MARKET IN UZBEKISTAN // Web of Semantics: Journal of Interdisciplinary Science. – 2024. – Т. 2. – №. 5. – С. 593-600.
14. ILKHAMOVNA S. Z., NODIROVNA M. S., RUSTAMOVICH A. S. INNOVATIONS AND FINANCIAL INVESTMENTS ARE THE REASON FOR THE DEVELOPMENT OF THE

- ECONOMY //Gospodarka i Innowacje. – 2024. – T. 48. – C. 69-79.
15. ILKHAMOVNA S. Z., NODIROVNA M. S., FIRUZA A. ECOTOURISM AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND POVERTY REDUCTION //International Conference on Adaptive Learning Technologies. – 2024. – T. 5. – C. 123-132.
 16. NODIROVNA M. S. et al. DIGITALIZATION OF SOCIAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE SERVICE SECTOR: PROS AND CONS //Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education (2994-9521). – 2024. – T. 2. – №. 6. – C. 238-247.
 17. ILKHAMOVNA S. Z., NODIROVNA M. S., UTKUROVICH I. Z. INNOVATIVE APPROACHES TO SOLVING PROBLEMS AT THE STAGE OF E-COMMERCE DEVELOPMENT //Web of Semantics: Journal of Interdisciplinary Science. – 2024. – T. 2. – №. 5. – C. 576-584.
 18. NODIROVNA M. S. et al. INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE SERVICE SECTOR //Web of Semantics: Journal of Interdisciplinary Science. – 2024. – T. 2. – №. 5. – C. 304-312.
 19. Nodirovna M. S. O'ZBEKISTONDA AXBOROT-TEXNOLOGIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING IQTISODIY-HUQUQIY ASOSLARI //The Role of Technical Sciences in IV Industrial Civilization: International Scientific and Practical Conference (UK). – 2023. – T. 4. – C. 153-164.
 20. NODIROVNA M. S. ON THE CREATION OF ADDITIONAL PRODUCTS IN THE SERVICE PROCESS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN //TA'LIM VA INNOVATSION TADQIQOTLAR. – 2023. – T. 11. – C. 76-85.
 21. NODIROVNA M. S. BANKING SERVICES IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN. – 2023.
 22. Nodirovna M. S. et al. Innovative Enrichment of Service Enterprises Based on the Location of the Regions of Uzbekistan. – 2023.
 23. BARAT-ALIYEVICH A. F., NODIROVNA M. S. THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF THE CONCEPTS OF INNOVATION, INNOVATION ACTIVITY AND INNOVATION ENTREPRENEURSHIP. – 2023.
 24. Nodirovna M. S. NOVELTY OF BANKING SERVICES IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN //The Journal of Economics, Finance and Innovation. – 2023. – C. 620-628.
 25. Nodirovna M. S. FOREIGN TO THE SECTORS OF ECONOMY OF UZBEKISTAN ATTRACTING INVESTMENTS.
 26. <https://naukaru.ru/ru/storage/download/40317>
 27. <http://apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i38/23.pdf>