

**INTERCULTURAL MANAGEMENT - THE WAY TO
ECONOMIC AND BUSINESS SUSTAINABILITY**

**МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ - ПУТЬ К
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И БИЗНЕС УСТОЙЧИВОСТИ**

CZU [005.73:008]:339.9

DOI <https://doi.org/10.53486/9789975147835.06>

Plămădeala Olivia, student,
Specialitatea Economie Mondiala si
Relații Economice Internaționale
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău,
str. Bănulescu-Bodoni, 61
e-mail: plamadeala.olivia@ase.md

***Abstract.** Globalization is the process whose aim is to eliminate different artificial barriers to the movement of goods, services, capital, knowledge and people in global world. At the same time globalization affect all areas of people's life such as politic, economic, business or cultural one. As a matter of fact, the importance of interculturality is crucial for social wellbeing in daily life.*

The aim of this paper is to show the key aspect of interculturality and it's connection especially with modern business, when Multicultural Companies use creative, human factor for increasing their business strategies. Also, we will develop the idea that interculturality is an interdisciplinary human resources field concerned with facilitating management in organizational communities where is a deep understanding and respect off all cultures focusing on effective interactions, development of deep relationships and mutual exchange of cultural norms between customers and all the stakeholders across organizational borders. It will develop the processes within a culturally diverse team in order to achieve many goals. Moreover, developing intercultural management skills is essential not only for working with people across cultures more effectively, and thus getting better business

results, but also for becoming more resilient and agile in dealing with the daily changes, the uncertainty and the complexity of modern life.

This paper will analyze the main reasons of implementing Intercultural Management in start-ups, when company wants to enter a foreign market or in promoting democracy.

Key words: *Multiculturalism, management, interaction, leader, team, economy.*

JEL CLASSIFICATION: M14, F23

ВВЕДЕНИЕ.

Взаимодействие между людьми является основным фактором, способствующим восприятию и ежедневному наблюдению за различными ситуациями. Международные отношения и бизнес сотрудничество достигаются благодаря человеческому взаимопониманию. С процессом глобализации взаимодействие между разными культурами становится всё более очевидным, а с ростом миграции это становится ощутимо каждым из нас. Также, успех транснациональных компаний зависит от правильного управления человеческими ресурсами, которые неизбежно основаны на создании мультикультурных и многоязычных команд. По сути, именно правильная тактика руководства, таких много культурных команд, способствует появлению новых инноваций, благосостояния фирм и экономического роста.

БАЗОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ.

Актуальный мир полон различных новых процессов, которые характеризуются динамичными изменениями не только в экономическом понятие, но и между человеческими отношениями. Один из важнейших процессов всегда являлся, и будет являться процесс - миграции. Этот феномен, который появился только благодаря человеческому мышлению и

решению сменить место проживания на неопределённое время, стал главной причиной массового культурного разнообразия.

Культурное разнообразие стало одним из самых актуальных тем для дискуссии на всех уровнях, от государственного до повседневного, соприкасаясь со всеми отраслями жизненной деятельности. Многие считают, что глобализация, цифровизация и либерализация рынка товаров и услуг приводит наш мир к культурной стандартизации, укреплению нынешних диспропорций между людьми разных культур. Другая сторона придерживается мнения, что в результате разрушения биполярного мира, который появился во время биполярной войны, ослабления политических идеологий, возникнут новые религиозные и этические разрывы, создающие предпосылки для экономического и социального дисбаланса. В погоне за социальным единством, правами человека, экономическому партнёрству не чуждо разрушить уже имеющиеся результаты и за неумения совладать с массовым культурным разнообразием.

В то же время термин - культурное разнообразие включает в свой смысл множество разных аспектов. По мнению ЮНЕСКО в этот всеохватывающий термин вкладывают не только самый разный, но и постоянно меняющийся смысл. Один рассматривает культурное разнообразие как по своей сути позитивное явление, поскольку оно подразумевает совместное использование богатств всех культур мира и, следовательно, наличие взаимосвязей, объединяющих нас в процессах обмена и диалога. Другие думают что культурные различия затмевают то общее, что присуще всему человечеству, являясь в силу этого причиной многочисленных конфликтов.[6]

Взвешивая все за и против, всё же процесс глобализации неизбежен, в том числе и межкультурного обмена. В сегодняшнем обществе важно и принять тот факт что человек должен быстро адаптироваться каждой новой перемене. Важность развития адаптации включает в себя не только комфортную повседневную жизнь, но и быстрое экономическое

развитие. Применение межкультурного аспекта в бизнесе является новым принципом актуального предпринимательского дела. Благодаря цифровизации эти процессы становятся быстрее введены во все аспекты жизни.

По мнению Прошиной З.Г. мультикультурность - это сосуществование культур без их слияния, предполагающие национальное большинство и меньшинство.[5] На сегодняшний день всё же этот концепт приобрёл новый аспект, добавляя в себе и смешивание между нациями, что приводит и к лучшему социальному сотрудничеству.

На сегодняшний день аспект мультикультурность, культурное разнообразие встречаются на высоком уровне в транснациональных компаниях. Это компании, чьи филиалы расположены в более чем 6 странах мира, и которые имеют более 50% активов сконцентрированы не в своей национальной территории. По мнению И. А. Карачево современные ТНК оказывают положительное воздействие на мировую экономику, через стимулирование оптимального распределения всех видов ресурсов; стимулирование оптимального размещения производства; более активное распространение новых товаров и технологии; усиление конкуренции на местных рынках; а также расширение международного сотрудничества.[1]

Если мы говорим о культурном разнообразии на рабочем месте, мы думаем о разнообразии национальностей. Этот образ мышления берёт свое начало со времён холодной войны, во время которой национальность и этническая принадлежность были в центре дискуссий о культурном разнообразии. Однако со временем - это приобрело совсем другой аспект, когда заходит речь о межкультурном менеджменте.

Способность успешно управлять разнообразной в культурном отношении рабочей силой, позволит организации быть более творческой и инновационной и, следовательно, получить сравнительное конкурентное преимущество. Способность одной межкультурной команды разрабатывать новые идеи для потребителей во всём мире, является лучшим

возможным свидетельством силы разнообразия, которое может когда-либо иметь любая организация. Во многих случаях культурное разнообразие является проблемой, но также оно было связано с активным вкладом в улучшение индивидуальной и, следовательно, организационной производительности. Таким образом, существуют аргументы, приведенные в поддержку реализации культурного разнообразия на рабочем месте и позитивному влиянию такой рабочей силы на организации.

- Структура рабочей силы. За последние годы структура рабочей силы существенно изменилась. Процент белых мужчин в активном населении сокращается, в то время как увеличивается число женщин, возрастное различие и люди различного происхождения по причинам миграции. Эти демографические изменения явно выступают против привычной кадровой политики, ориентированной на баланс между этими всеми показателями.
- Творчество и решение проблем. Монокультурная группа сможет быстро решать поставленные задачи, тем не менее, культурно - разнообразная рабочая сила повысит творческий потенциал группы, открыв новые перспективы и найдя больше решений для проблем. Для большинства людей возможность работать в такой среде часто потребует обучение.
- Маркетинг рабочей силы. Организация, которая известна тем, что даёт равные шансы всем меньшинствам, будет иметь более мотивированную рабочую силу и более высокий уровень удержания сотрудников. Это также даст компании преимущество на рынке труда, поскольку соискатели будут отдавать предпочтение работодателям, демонстрирующим такие качества.
- Маркетинг компании. Поощрение культурного разнообразия может помочь организации расширить свои услуги, что позволит ей удовлетворять потребности и желания более разнообразной клиентской базы. В

результате, организация может привлечь больше клиентов, прилагая сравнительно небольшие усилия. Культурно разнообразный торговый персонал не только сможет приспособить свои деловые манеры к разным группам покупателей, но также сможет включить в себя и этнический аспект, что повысит его эффективность, чем монокультурный торговый персонал.

- **Возможности финансирования.** Некоторые клиенты склонны оценивать компанию по качеству внедрения и выполнения программы мультикультурности. В частности, в США некоторые инвестиционные фонды, например, будут инвестировать только в компании, которые управляют программами мультикультурности. Текущие тенденции свидетельствуют о повышении осведомленности клиентов о таких социальных проблемах, как справедливая торговля и признание культурного разнообразия.
- **Гибкость.** Монокультурная организация не так гибка и поэтому не способна быстро реагировать на изменения в окружающей среде. С другой стороны, культурно-разнообразная рабочая сила хорошо справляется с внутренней и внешней переменой дел.

Несмотря на многочисленные преимущества мультикультурных организаций, у них также есть много недостатков. Слишком большое разнообразие в группе приводит к нефункциональным результатам. Разнообразие порождает двусмысленность, сложность и путаницу. Мультикультурным организациям может быть трудно прийти к единому соглашению и также согласовать курс действий. Лишь хорошая подготовка и большой опыт могут помочь транснациональной компании совладать с такими проблемами как:

- Во многих мультикультурных организациях культурные различия вызывают негативную динамику, такие как стереотипы и культурные столкновения. Эта негативная

динамика, в свою очередь, может сочетаться с несбалансированной структурой власти, что еще больше усугубит неудобства в работе. Если лидеры игнорируют мультикультурализм - это может снизить производительность компании. Более низкие результаты работы, в свою очередь, отрицательно сказываются на организационных показателях первого уровня, таких как производительность, прогулы и увольнения кадров.

- Мультикультурные группы имеют серьезные проблемы с общением. Однородные группы часто превосходят культурно различные группы, особенно из-за коммуникативного фактора. Кросс-культурное обучение необходимо для того, чтобы позволить культурно разнообразным группам реализовать свой потенциал и преодолеть трудности в общении.
- Движение за разнообразие потенциально способно разделить различные социальные группы и нанести ущерб производительности, одновременно увеличивая негодование, усиливая межгрупповые трения и напряженность, снижая производительность — прямо противоположное тому, для чего предназначено управление мультикультурализмом. Незнание культурных различий является источником некомпетентности в работе многокультурных рабочих групп.
- Многочисленные мультикультурные организации сталкиваются с проблемами высокой смены кадров и плохой посещаемости работы. Исследования показывают, что неоднородность членов группы связана с более низким уровнем групповой социальной интеграции, что, в свою очередь, отрицательно влияет на продолжительность работы на одном единственном месте.

Мультикультурность оказывает большое давление особенно на психологию человека, особенно того, который не привык работать в среде, где имеются другие люди с разной

национальностью, культурой, религией, разным языком или же разными традициями. Все эти, может незначительные, на первый взгляд, факторы, оказывают большое влияние на эмоциональное здоровье человека, которое и влияет на успешные решения в будущем.

По мнению Анжелы Пырлог самые важные аспекты, на которые влияет культура и среда, в которой будет работать человек в компании связаны с:

- Централизованными решениями против децентрализованных решений;
- Безопасность против риска;
- Индивидуальная мотивация против групповой мотивации;
- Формальные процедуры против неформальных процедур;
- Высокая лояльность против низкой лояльности;
- Сотрудничество против конкуренции;
- Краткосрочная ориентация против долгосрочной;
- Стабильность против инноваций.[4]

Культурное разнообразие в рабочей силе компании связывается с более высоким организационным доверием, финансовыми показателями, удовлетворенностью сотрудников и инновациями среди многих других.

Прежде всего, управление мультикультурными командами требует того же вида мышления. Сложности заключаются в понимании мультикультурализма и целостном его применении с точки зрения организационного лидерства. Понятия, восприятия, а потом и работа с такими сотрудниками связанна с такими факторами как:

- Понятие культуры. Правильное понятие всех аспектов каждой культуры на практике является намного глубже, чем простое, теоретическое восприятие полученное из книг. Это подразумевает знакомство и ощущение комфорта в другой сфере жизни. Включая глубокое понимание культуры, социальных условий, истории и свободное владение языком этой культуры. Обучение с

помощью книг, подкастов или видео — отличная отправная точка. Следующим логическим шагом было бы провести некоторое время с человеком этой культуры, делая наблюдения и задавая пронизательные вопросы насчёт специфики принятых решения этим человеком.

- Идентификация с культурой. Идентификация с культурой подразумевает ощущение сильной личной близости с представителями этой культуры. Если кто-то использует несправедливый стереотип для описания культуры, с которой вы себя идентифицируете, важно понять чувствуете ли вы себя обиженным, или испытываете ли вы личную гордость, когда её хвалят. Ответы на эти вопросы помогут вам понять, считаете ли вы культуру частью вашей личности.
- Интернационализация культуры. Интернационализация по своей сути будет нести в себе существенную идентификацию с этой культурой. Это также означает, что культура укоренилась в ваших убеждениях и системах ценностей. Чаще всего это будет результатом воспитания в культуре. Однако небольшой самоанализ ваших убеждений может дать другой ответ.

Все эти этапы собственной идентификации с какой либо культурой помогут не только своему психологическому спокойствию, но и эффективно скажутся на менеджменте и качества лидера мультикультурной команды. С помощью этого вы будете лучше понимать разные стили общения. Так как разные люди общаются по-разному, и это особенно ощущается в мультикультурной рабочей среде. Во многих культурах существуют свои стили и правила общения, и ваш собственный стиль общения может не сработать с членами команды из разных культур. Точно так же сотрудники из других культур могут общаться способами, не соответствующими их собственной культуре.

Так же вы будите лучше распознавать более широкие потребности и привычки каждого вашего сотрудника. Еда, место отдыха должны соответствовать принципам и традициям, которые зародились в культуре каждого рабочего. В случае выявления каких либо потребностей у сотрудников мультикультурной команды большое внимание должно выделяться именно координированию, осуществлению этих нужд и этическим нормам представителя какой-либо культуры.

Важно не забывать о социальном равенстве и не поддаваться разным стереотипом, которые являются, в большинстве случаев, лишь выдумкой человеческого восприятия ситуаций. Работая в мультикультурной команде нужно соблюдать баланс между тем, что было подтверждено и тем, что не было доказано. Тот факт, что ваш коллега другой культуры, не означает, что решения принятые им могут быть не правильными лишь и за национального или религиозного различия. Ведь каждый, независимо от его культурного воспитания, является индивидуальным, поэтому нужно относиться ко всем одинаково. Нужно не забывать, что каждый член команды имеет уникальный способ работы и общения с другими, каждый человек индивидуален и имеет определенные предпочтения, культура формирует поведение, но не диктует его.

Важно предоставить вашей команде честное и конструктивное мнение о проделанной работе, выявления недочёты или плюсы. Все сотрудники заслуживают того, чтобы знать правду о качестве своей работы, не смотря на положительный или отрицательный ответ. Как лидер мультикультурной команды, нужно быть осторожным в оценке чьей-либо работы. Каждая культура и даже каждая страна имеют уникальный способ предоставления последнего мнения лидера команды, особенно когда оно не конструктивно и может быть легко воспринято как негативное.

Как было выявлено, культурное разнообразие в командах создает возможности и проблемы для команд на рабочем месте. Один способ преодоления проблем и использования потенциала

мультикультурных команд заключается в развитие культурного интеллекта. По мнению Chartered Institute of Personnel and Development культурный интеллект или способность успешно взаимодействовать среди различных культур, является одним из способов охвата мультикультурализма в командах особенно важно для мировых лидеров. Культурный интеллект можно развивать, оценивая перспективу других людей и останавливая распространять о них разные стереотипы. Более высокий культурный интеллект связан с повышенной производительностью, удовлетворенность работой и обменом знаниями между собой.[2]

Для реализации всех этих ключевых аспектов лидер должен учитывать специфику культурного и национального разнообразия. По мнению Covas L. национально-культурный фактор был выявлен и стал учитываться в менеджменте в ответ на интернационализацию экономической деятельности. Национальная культура, в том числе образ мыслей, религия, образование, процессы формирования элит составляют общий фонд который определяет убеждения, ценности, нормы, символизм, индивидуальные взгляды и концепции о среде, в которой живут члены общества.[3] Учитывая все эти факторы, лидер у которого есть опыт работы, выявит наилучшие методы работы и интерактивности со своей командой. Так он будет способствовать не только выбору подходящего кадра для выполнения задачи, но и интеграции этого рабочего в сферу деятельности и команду. В будущем это перерастёт в удержание длительное время этого человека, имея прямое влияние на продуктивность фирмы.

Метод, используемый для написания этой работы, является литературным анализом, что бы наилучше изучить и показать все аспекты, связанные с главной темой. Так же была использована классификация для более удачного выявления в работе всех плюсах, проблем и их решений. Самым базовым методом является наблюдение для правильной интерпретации сути проблемы и выявлению подходящих решений.

ВЫВОД.

В сегодняшние дни, благодаря глобализации, человечество достигло большого экономического и социального роста. С помощью внедрения в повседневную жизнь таких принципов как равенство, права, демократия, обязанность мы можем этично сосуществовать в многокультурном мире как наш. Эти принципы укрепляют наши отношения между собой, помогают адаптироваться в новой среде, способствуют укреплению бизнес партнёрств и совместной работе в больших компаниях разно культурных команд. Также процесс глобализации привёл исследователей к выводу что человек – лидер, который будет руководить такими командами, должен обладать специальными умениями и качествами. Этот человек должен не только иметь опыт работы с такими людьми, но также он должен уважать принципы их культур и воспринимать каждого члена команды как равного себе. Только с помощью правильных тактик менеджмента транснациональные компании могут добиться роста выгоды, двигая в перёд экономию и в целом процесс глобализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ:

1. КАРАЧЕВ, И. А. (2019) - *Транснациональные Корпорации в современной мировой экономике*, Ярославль, ЯрГУ им. П.Г. Демидова, 72 с.
2. CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (2021) - *Managing Multicultural Teams*, Лондон, 24 с.
3. COVAS, L. (2021) - *The use of the "Cultural Profile" in the transfer of know-how in Management*, Кишинёв, Международная научная конференция «Стратегии и политики управления в современной экономике», Редакция VI., 7 с.
4. PÎRLOG, A. (2021) - *The impact of intercultural competence on the efficiency of enterprise management*, Кишинёв, International Scientific Conference “30 years of economic reforms in the Republic of Moldova: Economic Progress via Innovation and Competitiveness”, 8 с.
5. ПРОШИНА, З. Г. (2017) – *Транслингвизм и его прикладное значения*, Москва, Государственный Университет им. М. В. Ломоносова, 170 с.
6. ЮНЕСКО (2009) – *Инвестирование в культурное разнообразие и диалог между культурами*, ЮНЕСКО, 429 с.