

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

На правах рукописи

*ДИХТЯРЬ АЛИНА БОРИСОВНА*

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управления народным хозяйством  
(экономика труда)

**Диссертация**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

кандидат экономических наук  
Е.В.Каштанова

**Москва – 2014**

## Содержание

Введение.....	4
<b>1. Теоретико-методологические подходы к процессу управления персоналом в многонациональной организации.....</b>	<b>12</b>
1.1. Роль и характеристика персонала многонациональных организаций в условиях глобализации современной экономики.....	12
1.2. Методологические составляющие процесса управления персоналом в многонациональной организации.....	31
1.3. Анализ факторов, влияющих на процесс управления персоналом в многонациональной организации.....	60
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....	84
<b>2. Методические рекомендации по управлению персоналом в многонациональных организациях.....</b>	<b>87</b>
2.1. Разработка методики анализа состояния управления персоналом в многонациональной организации.....	87
2.2. Анализ и проблемы управления персоналом в многонациональных организациях России.....	106
2.3. Методические рекомендации по управлению взаимодействием персонала многонациональной организации в процессе трудовой деятельности.....	131
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.....	146
<b>3. Научно-практические рекомендации по управлению персоналом в многонациональной организации.....</b>	<b>151</b>
3.1. Рекомендации по управлению персоналом в многонациональных организациях России.....	151
3.2. Научно-практическая методика деловой оценки персонала в многонациональной организации.....	175
3.3. Оценка эффективности управления персоналом в многонациональной организации.....	189
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.....	208
Заключение.....	212
Список литературы.....	216

Приложение 1 «Четыре критерия измерения национальной культуры по Г.Хофстеду».....	232
Приложение 2 «Каталог целевых качественных показателей деятельности работника».....	233
Приложение 3 Описание дополнительных компетенций персонала многонациональной организации.....	237

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Актуальность темы диссертационного исследования.**

Под воздействием процессов глобализации в России получают развитие многонациональные организации. Однако чем сильнее проявляется политическое и экономическое стремление общества к глобализации, тем значительнее общекультурное сопротивление этой тенденции, тем выше культурные барьеры и желание общества оградить себя как культурную общность, сильнее стремление к культурной самоидентификации и обособленности. Кроме того, важной особенностью и одновременно проблемой является взаимодействие в многонациональной организации различных национальных культур, а также то, что работники - представители различных культур обладают рядом специфических характеристик, которые необходимо учитывать при их взаимодействии, а также в процессе управления их деятельностью в организации.

Культура нации и страны, а также культурная среда организации оказывает существенное воздействие на кадровую политику организации, и весь процесс управления персоналом, начиная с распределения функций, организации системы взаимоотношений работников и заканчивая функциональными подсистемами системы управления персоналом. Более того, многонациональная организация функционирует в совершенно особенных социально-экономических условиях, таких как: динамичная, неоднородная конкурентная среда, наличие и взаимодействие работников, являющихся представителями различных стран и культур.

Поэтому среди прочих факторов, влияющих на эффективность деятельности многонациональных организаций на территории Российской Федерации, большую значимость в последнее время приобрели: фактор хозяйственной и деловой культуры, фактор совместимости разных культур в процессе трудовой деятельности работников. Особое значение имеет также учет национальных особенностей управления в связи с необходимостью формирования в России эффективной практики управления персоналом, определения направлений ее совершенствования, адекватных историческим, экономическим и социально-

культурным ценностям нашей страны и стран, представители которых осуществляют свою трудовую деятельность в многонациональных организациях.

В частности, анализ и учет национальных особенностей работников - представителей различных культур позволит снизить риски возникновения конфликтов, увеличить адаптивность персонала, и сформировать эффективную систему стимулирования трудовой деятельности.

Все вышесказанное определяет актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Проблемам управления персоналом в многонациональных организациях посвящено большое количество монографий, диссертаций, статей в научных сборниках и периодической печати.

Огромный вклад в разработку основ и методологии в области управления персоналом внесли: Кибанов А.Я., Алехина О.Е., Блинов А.П., Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Волгина О.Н., Егоршин А.П., Захаров Д.К., Зубкова А.Ф., Иванюженко Р.С., Комаров Е.И., Маркин В.Н., Травин В.В., Курпатова М.Б., Магура М.И., Масленникова Н.П., Одегов Ю.Г., Трофимов Н.С., Уткин Э.А., Шапиро С.А., Шаховой В.А., Ярыгин В.Т., Маслоу А., Уайтли Ф., Херцберг Ф.

Оценивая уровень теоретико-практической разработки данной темы, кроме вышеупомянутых, следует отметить труды Г. Хофстеде, Р. Блейка, П. Вернона, Дж. Дистефано, С. Иошимури, Д. Квина, Ф. Клукхона, Г. Лейна, К. Линдзи, Дж. Мердока, Р. Морана, С. Морриса, Ж. Мутона, И. Ноймана, Дж. Оллпорта, У. Оучи, Т. Парсонса, Т. Питерса, Дж. Рокича, Дж. Рорбарха, Ф. Стродтбека, Р. Уотермана, С. Ханди, П. Харриса, в которых рассмотрены вопросы, связанные с типологизацией культур. Изучению особенностей организационной структуры и специфики применения анализа управления международными корпорациями посвящены работы К. Бартлетт, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Грегерсена, М. Менденхелла, Г. Перлмуттера, Г. Хедлунга и др.

Анализу национальных бизнес-культур по классификационным параметрам вышеупомянутых моделей посвящены труды некоторых российских ученых, в частности Белорусова А.С., Кириченко О.А., Куриляк В.Е., Мясоедова С.П., Пивоварова С. Е, Рогач О.И., Симоновой Л.М.

Вопросы формирования организационной культуры в контексте управления персоналом организации рассматривались А.Я. Кибановым, Ю.Д. Красовским, В.Г. Коноваловой, Ю.Г. Одеговым, Е.А. Митрофановой, и др.

Однако, в исследовании вопросов, которым посвящена диссертация, еще немало нерешенных проблем. Недостаточно изучены теоретико-методологические аспекты управления персоналом в многонациональной организации, не сформирован системный подход к анализу управления персоналом, с учетом особенностей многонациональной организации, не выявлена и методически не проработана специфика взаимодействия персонала многонациональных организаций России.

Недостаточная теоретическая и методологическая разработанность данной проблемы на фоне все возрастающей ее практической значимости, дискуссионность подходов к решению целого ряда практических вопросов предопределили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

**Цель диссертационного исследования** состоит в исследовании теоретико-методологических подходов и разработке методического и научно-практического инструментария управления персоналом многонациональных организаций.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- обосновать роль и дать характеристику многонациональных организаций в условиях глобализации современной экономики,
- систематизировать методологические аспекты управления персоналом в многонациональной организации,
- проанализировать факторы, влияющие на процесс управления персоналом в многонациональной организации,
- разработать методику анализа состояния управления персоналом в многонациональной организации,

- проанализировать проблемы управления персоналом в многонациональных организациях России,
- разработать методические рекомендации по управлению взаимодействием персонала в многонациональной организации,
- разработать научно-практические рекомендации по управлению персоналом в многонациональной организации.

**Объектом исследования** является персонал многонациональных организаций.

**Предметом исследования** являются принципы, методы и технологии управления персоналом многонациональной организации.

**Методическую и теоретическую базу исследования** составили: системная теория Т. Парсонса, эмпирические исследования голландских и американских ученых Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Е. Холла и др., базовые постулаты которых лежат в основе всех существующих на современном этапе исследований данной проблематики научных трудов, собственные аналитические, методологические и практические работы автора.

#### **Информационно-эмпирическая база исследования**

Практической базой послужили материалы, отражающие методы, технологии и организационные практики управления персоналом конкретных многонациональных организаций в России и за рубежом.

При работе над диссертацией использовались научные труды по вопросам управления персоналом, организационной культуры, применялась монографическая специальная литература отечественных и зарубежных экономистов, статьи, материалы научных конференций, материалы, опубликованные в периодической печати.

При решении поставленных в диссертационном исследовании задач применялись методы и приемы экономического и математического анализа, социологических исследований (анкетирование, интервьюирование), методы экспертных оценок, статистической обработки данных.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в

теоретическом обосновании и разработке методических и научно-практических рекомендаций по управлению персоналом в многонациональной организации.

**Отдельные пункты научной новизны** состоят в следующем:

1. Сформулированы классификационные признаки персонала многонациональной организации, такие как: наличие работников разных национальностей и их взаимодействие; наличие различий в менталитете и культуре взаимодействия работников; особенности восприятия информации сотрудниками разной национальности. Принципиально новым является учет пересечения различных культур, необходимый для определения характера взаимодействия персонала в процессе трудовой деятельности в многонациональной организации.

2. Выявлены особенности управления персоналом многонациональной организации, среди которых:

- совмещение различных технологий управления персоналом, возникающее по причине того, что руководителями высшего и среднего звена управления являются представители различных культур, которые транслируют зарубежный опыт управления персоналом в деятельность российских организаций;
- копирование внедряемых зарубежных технологий управления персоналом, что со временем приводит к появлению множества общих признаков среди многонациональных организаций в разных странах, независимо от их организационной структуры, используемых технологий, а также сферы и географии деятельности;
- адаптация зарубежных технологий управления персоналом к локальным условиям функционирования конкретной организации;
- необходимость поддержания объективного существования национальных различий в управлении персоналом организаций.

3. Теоретически обосновано влияние процессов глобализации экономики и политических тенденций на методологию управления персоналом многонациональных организаций, проявляющееся в конвергенции – тенденции возникновения схожих



методов и практик управления персоналом. Влияние данных тенденций распространяется на стратегию, цели и задачи управления персоналом, подвергая постоянному изменению применяемые технологии, методы и ресурсное обеспечение управления персоналом, периодически модифицируя функциональные подсистемы управления персоналом.

4. Разработана методика анализа состояния управления персоналом в многонациональной организации, включающая несколько этапов: характеристику функций управления персоналом; определение соответствия и стадии развития организационных практик управления персоналом (преинституциональной, полуинституциональной, либо завершенной институциональной); анализ особенностей персонала базовой, гостевой, адаптированной и аналоговой культур, а также анализ взаимодействия работников в процессе выполнения их должностных обязанностей. Методика прошла апробацию в многонациональных организациях сферы услуг по направлению «В 2 В», использующих труд иностранных работников.

5. Разработаны методические рекомендации по:

- управлению взаимодействием персонала в многонациональной организации позволяющие, посредством использования матричной структуры управления, формирования специальных проектных, творческих и инновационных групп, определить проблемы и усовершенствовать процесс взаимодействия персонала с учетом стадии жизненного цикла взаимодействия работников;
- развитию функциональных подсистем системы управления персоналом, включающие распределение ответственности за предоставление информации по каждой подсистеме, а также комплексную, логически построенную последовательность циклических действий, обеспечивающих эффективность управления персоналом в многонациональной среде организации;
- оценке эффективности управления персоналом в многонациональной организации, применение которых, позволяет выявить и использовать преимущества взаимодействия персонала различных стран и культур с целью повышения производительности труда, удовлетворенности работой и вовлеченности персонала в

трудовые процессы для обеспечения конкурентоспособности многонациональной организации на рынке товаров и услуг.

6. Разработана научно-практическая методика деловой оценки персонала, функционирующая в рамках созданного Интернет-портала, основанная на регулярном и системном диалоге между работником и руководителем по результатам выполнения плана работы за определенный период. Отличительной чертой данной методики является предварительная самооценка работника, а также совместное с руководителем определение планов трудовой деятельности на будущий период.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в том, что её основные положения и выводы могут быть использованы:

- 1) многонациональными организациями в процессе управления персоналом;
- 2) научными организациями при разработке концепций и научно-методического инструментария управления персоналом многонациональных организаций;
- 3) в учебном процессе вузов при преподавании учебных дисциплин: «Управление персоналом» и «Организация труда персонала», «Организационная культура».

**Апробация работы.** Основные положения и результаты диссертационного исследования:

- 1) докладывались, были обсуждены и получили положительную оценку на 7 Международных, Всероссийских и региональных конференциях: (Всероссийская студенческая конференция «Проблемы управления», г. Москва, ГУУ, 2011 г, Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы теории и практики УП», г. С-Петербург, Государственном Университете Экономики и Финансов, 2012г., Десятом международном научно-практическом семинаре «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров», посвящённом 95-летию Воронежского государственного университета, г. Воронеж, 2013г., Седьмая международная научно-практическая конференция, «Международные и национальные особенности прикладной экономики» г. Пенза , 2013г., Третья международная научно-практическая конференция «Экономика и управление народным хозяйством» г. Пенза, 2013 г. , Четырнадцатая международная научно-

практическая конференция «Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов» г. Пенза, 2012 г., Пятнадцатая международная научно-практическая конференция «Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов» г. Пенза, 2013 г

2) использованы российскими многонациональными организациями сферы услуг по направлению «В 2 В» в процессе управления персоналом и управления взаимодействием работников.

Внедрение результатов диссертационного исследования документально подтверждено соответствующими актами, прилагаемыми к диссертации.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 12 печатных работ, общим объемом 6,5 п.л., в том числе 5 публикаций в журналах, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и объем работы. Структура и содержание диссертации соответствует сформулированной цели и поставленным задачам исследования. Логика изложения материала вытекает из решаемых задач, уровня разработки предмета исследования, теоретической и практической значимости рассмотренных проблем.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 200 наименований, 58 таблиц, 9 рисунков, 3 приложения.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Роль и характеристика персонала многонациональных организаций в условиях глобализации современной экономики**

В начале XXI века почти все тенденции развития экономики приобрели международный характер. Организации выходят на мировой рынок. Основная конкуренция разворачивается на международном уровне, а барьеры перемещения капитала и другие факторы, ограничивающие возможности выхода на мировой рынок, постепенно нивелируются. Процесс «сближения и усложнения связей во всемирном масштабе» назван учеными глобализацией (153). Изучением процесса глобализации экономики занимаются исследователи всего мира, среди них: Де Вит Б., Мейер Р Диккен, Т. Леввитт и другие. Выделяются самые разные стороны глобализации: современные информационные технологии (ИТ), развитие транспорта (глобальные контейнерные перевозки и развитие авиасообщения), спрос на стандартизованные продукты и услуги на международном рынке (154, 176). В совокупности все эти тенденции дают возможность мировой экономике функционировать как единому механизму (160), а организации участвуют в этом процессе и изучают его последствия (141).

Те организации, которые непосредственно не выходят на мировой рынок со своими товарами и услугами, тем не менее, ощущают на себе последствия глобализации, поскольку на внутренний рынок поступают новые товары и услуги, которые сравниваются потребителем с тем, что предлагают местные компании. Появляются сравнения не только товаров и услуг, но и технологий. Реклама привносит такие понятия как «лучший в мире», «номер 1». Бенчмаркинг (от англ. Benchmarking) – сравнение технологий, применяемых в организации и лучших аналогичных практик на мировом рынке – получила распространение во всех бизнес-процессах организации, в том числе и в управлении персоналом.

На современном этапе развития экономической теории наука обобщила ряд областей глобализации:

- финансовая глобализация,
- развитие международных национальных корпораций,
- интенсификация мировой торговли,
- регионализация экономики,
- тенденция к конвергенции (сближение, возникновение общих свойств вследствие длительных контактов) (66).

Финансовая глобализация, развитие международных национальных корпораций и интенсификация мировой торговли исследованы достаточно полно, как с научной, так и с практической сторон и в нашей стране и за рубежом. Гораздо меньше внимания уделено тенденциям регионализации экономики и процессам конвергенции и дивергенции (это процесс обратный конвергенции, обозначающий увеличение разрыва между уровнями развития отдельных стран, усиление различий между национальными моделями экономики, их отдельными структурами и механизмами). Дивергенция – сильный и полезный сигнал грядущего разворота цены на валютном рынке FOREX<sup>1</sup>.

Текущие интеграционные процессы, глобализация всемирной экономики обусловили преобладание конвергенции, т.е. сближения экономик разных стран, вовлекающее все большее число стран в русло мировой цивилизации.

Однако, заметим, что глобализация, мотивируя и усиливая конвергентные процессы, вместе с тем, частично усугубляет национальные и культурные различия в обществе, результатом которых становятся критические формы проявления национализма и религиозной нетерпимости. В свою очередь, дивергентные тенденции, по сути своей останавливающие осуществление международных операций, могут быть перенаправлены на эффективное и рациональное их осуществление в случае технологичного и продуманного воздействия на национальные и культурные различия.

Вследствие тесных взаимосвязей конвергентных и дивергентных процессов в условиях глобализации экономики ученые всего мира постоянно ведут полемику на тему того, чего больше конвергентного или дивергентного несет в себе глобализация (81). С точки зрения настоящего исследования, данная полемика интересна в плане изучения более прагматической области управления организации - максимального

---

<sup>1</sup> [www.forex.com/TERMS/ECONOMIC\\_TERMS](http://www.forex.com/TERMS/ECONOMIC_TERMS).

использования национально-культурного фактора в системе управления персоналом при реализации общей стратегии развития многонациональной организации.

Исследователь глобализации К. Омае считает ее необратимым процессом, который лишает смысла традиционные понятия национальной политики, торговли, гражданства. По его мнению, экономический национализм отдельных государств стал отныне бессмысленным. Ни одна экономика, независимо от размеров и уровня развития, не может считаться самодостаточной, исходя из имеющихся ресурсов, технологий и потребностей в капитале. Аналогично, ни одно государство больше не может рационально разрабатывать стратегию собственного развития без максимального учета приоритетов и норм поведения других разнообразных участников мирохозяйственной деятельности. Настоятельной потребностью становится формирование единого глобального метaprостранства (экономического, правового, информационного, культурного, политического) для свободной и эффективной предпринимательской деятельности всех субъектов хозяйствования в международном масштабе (19). Но всякое единое общее глобальное пространство покоится на действии принципа универсальности. Поэтому не случайно французский ученый Б. Бади в своей книге "Конец границам", помимо историзма процесса глобализации указывает еще на два совершенно необходимых его измерения: приверженность к универсальности (гомогенизация) и взаимозависимость. Универсальность же реализуется через противоречивое единство двух тенденций: 1) униформизации и 2) роста различий в уровнях и образе жизни (66).

Логика глобализации предполагает сближение и универсализацию потребительских предпочтений, продуктов, денежных единиц, глобальную стандартизацию самих корпораций, универсализацию разделяемых на едином же языке миллионами граждан информационных массивов, «глобальное гражданство».

Стремление к униформизации находит воплощение в:

- универсализации норм и правил осуществления торговых и финансовых операций,
- унификации регулирования и контроля за рынками,
- стандартизации требований к перемещению капитала, инвестиционному процессу и всемирной платежно-расчетной системе,

- согласовании межгосударственных мер по целенаправленному формированию мирохозяйственного рыночного пространства в крупных регионах мира,
- применении единых для всех стран стандартов на технологию, экологию, деятельность финансовых организаций, бухгалтерскую и статистическую отчетность,
- внедрении международными экономическими организациями единых критериев макроэкономической политики, унификации требований к налоговой, региональной, аграрной, антимонопольной политике, к политике в области занятости и др.;
- тенденции к формированию единой глобальной монокультуры (19).

Необходимо исследовать природу всеобщей универсализации, проанализировать ее причины. На основе научно-практических трудов современных российских исследователей Владимировой И.Г., Грачева М.В., Шимаи М, Шремппа Ю, нами сформулированы причины универсализации и глобализации экономики на современном этапе общественного развития (таблица 1.1.1).

Таблица 1.1.1- Причины универсализации и глобализации экономики

Причины универсализации и глобализации экономики	Сущность воздействия причин
1	2
1. Либерализация торговли и другие формы экономической либерализации	Приводят к усилению мобильности всех факторов производства в международном масштабе
2. Принятие и распространение по миру демократических стандартов	В последнее время демократические ценности получили широкое развитие и популярность среди населения всего мира, становятся все более актуальными демократизация политических режимов и демократизация регулирования трудовых отношений.
3. Возникновение технологических макросистем в сфере производства, транспорта и связи или «техноглобализм»	Осуществляется слияние появляющихся в отдельных странах новых технологий и нововведений в единый комплекс технических знаний. Это связано с резким возрастанием масштабов производства и скорости распространения новых технологий и научного знания, унификацией средств транспорта и связи нового поколения и многократным повышением их разрешающей способности.

Продолжение Таблицы 1.1.1

1	2
4. Идеологическая конвергенция	Национальные институты и государственные системы экономического регулирования в разных странах развиваются идентично. Политика разных стран базируется на идеологическом единстве и "однородности" средств массовой информации. Благодаря такой «однородности средств массовой информации» происходит становление адекватной глобализации системы общественного сознания. Появляется единомыслие в оценке рыночных тенденций и системы свободной торговли, "...образа действий и систем ценностей, включая единство постулатов новой технологии, гомогенизацию и стандартизацию производства и потребления" (140). Это подчеркивает особую значимость и актуализирует задачу выделения, помимо вышеперечисленных предпосылок глобализации, так называемых "мягких" ее переменных: идеологических и культурных факторов, роль, которых на современном этапе неуклонно возрастает. Таким образом, глобализация - это "соревнование не только за рынки, но и за ценности" (143).
5. Универсализация культуры, ее гибридизация, сближение образа жизни людей разных стран и регионов.	Появилось понятие «унифицированного культурного ландшафта», в которое входит система питания (магазины и рестораны), одежда, индустрия туризма и отдыха (отели), средства массовой информации (телевидение) и другие в настоящий момент уже универсальные атрибуты материальной культуры. Унифицированный культурный ландшафт ведет к неизбежному "размыванию" национальных традиций и культурных норм. Так, предполагается, что страны с явно выраженной культурной спецификой (Япония, Индонезия, Бразилия и т.п.) должны также унифицироваться и настраивать свои культуры "в унисон" глобальной монокультуре. В этом качестве глобализация выступает эффективным средством клонирования культур, дальнейшего воспроизводства и распространения стандартов консьюмеризма и ликвидации культурных различий.

Такое всепоглощающее влияние глобализации экономики только кажется неизбежным и безграничным, однако, границы глобализации, и ее воздействия остаются, а, следовательно, остается и значительное пространство для социального выбора и маневра. Невозможно представить себе уничтожение этнокультурных мировых субъектов, и полное исчезновение государственных границ. Отдельные страны и народы активно сохраняют свое культурное наследие.

Более того, многие ученые подчеркивают, что глобализация — это двойственное явление. Двойственная сторона глобализации выражена в противоречивом единстве процессов универсализации и дифференциации. Другими словами, всемирная глобализация производится через дифференциацию: Чем больше развита



универсализация, тем динамичнее тенденции разделения на региональном уровне, и тем больше противодействие этой тенденции в отдельных территориальных областях каждой страны.

Современные глобальные тенденции и процессы оказывают воздействие и на организации в России и во всем мире. Воздействие проявляется в различных сферах деятельности организаций, в частности в социально-трудовой сфере и в управлении персоналом.

Конвергенция и/или дивергенция зарубежных технологий в области управления персоналом в России определяется появлением и тенденциями развития международных компаний на российском рынке. С этой точки зрения российские организации являются провайдерами и транслируют зарубежные технологии в области управления персоналом. А с другой стороны, они являются проводниками российской национальной культуры и институциональной среды и вынуждены в результате изменять и адаптировать зарубежные системы управления персоналом в соответствии с российским менталитетом и действующим законодательством.

Под воздействием процессов глобализации в России развивается большое количество различных международных компаний. По мнению Дж. Даннинга, международная компания это - организация, которая участвует в прямых иностранных инвестициях, владеет или контролирует производство товаров или услуг в более чем одной стране (156). С учетом данного определения международная компания отличается от экспортной, так как экспортная компания ведет торговлю и бизнес на международном рынке, но не инвестирует денежные средства напрямую. Международная компания, обычно, становится прямым работодателем и нанимает персонал в нескольких иностранных государствах.

Ряд исследователей предложили разделение компаний, действующих на международном рынке на международные, глобальные и многонациональные. В частности американские ученые Бартлетт и Гошаль (Bartlett and Ghoshal, 1989) разработали определения, в зависимости от того, как организация определяет себя и свою роль, отводимую системе управления персоналом:

1. Международная компания — это компания, политика которой базируется на передаче знаний и опыта родительской компании на зарубежные рынки и на их адаптации к местным условиям. Родительская компания обладает большим влиянием и полностью контролирует деятельность филиалов за рубежом. Зарубежные филиалы вправе осуществлять изменения товаров и услуг, адаптировать политику родительской компании к национальным условиям страны пребывания (55).

Международная компания может использовать одновременно два вида стратегии - многонациональную и глобальную (187). Многонациональная стратегия присутствия в нескольких иностранных государствах дает возможность гибкого локального реагирования вследствие большой свободы и независимости иностранных филиалов. Глобальная стратегия способствует эффективной деятельности компании благодаря использованию централизованной политики и координации деятельности подразделений компании. На наш взгляд, выбор в пользу той или иной стратегии необходимо осуществлять с учетом сферы деятельности компании.

2. Глобальная компания — это компания, международные операции которой определяются, прежде всего, необходимостью глобальной эффективности, а стратегические и оперативные решения принимаются наиболее централизованно. Такие компании рассматривают весь мир как единую операционную структуру, и основными предметами анализа для них являются глобальная операционная среда и всемирные потребительские требования, а не национальные или локальные рынки.

Менеджмент глобальной компании:

- применяет глобальный, интегрированный подход к бизнесу с целью поиска новых рыночных возможностей, оценки возможных угроз для бизнеса со стороны конкурентов, поиска новых ресурсов для расширения деятельности (включая человеческие и финансовые ресурсы);
- стремится закрепить присутствие компании на ключевых страновых (региональных) рынках;
- ориентирован на поиск общих черт, присущих различным географическим рынкам.

3. Многонациональная организация — это организация, имеющая такое стратегическое положение и организационные возможности, которые позволяют ей

распознавать различия национальных условий по всему миру и быстро откликаться на изменения этих условий.

Многонациональная организация (МНО) является одной из наиболее сложных форм организации международного бизнеса. Такая организация использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами, а также использование персонала разных национальностей и разных стран<sup>2</sup>.

Организация, формы и структурные особенности различных МНО могут быть достаточно разнообразными. Тем не менее, можно выделить следующие основные принципы, лежащие в основе МНО и отличающие эту форму организации международного бизнеса от других форм:

- корпоративная целостность, основанная на принципе акционерного участия;
- ориентация на достижение единых стратегических целей и решение общих стратегических задач;
- наличие единой управленческой вертикали (с различной степенью жесткости) и единого центра контроля в виде холдинговой компании;
- бессрочный характер существования МНО.

Одной из общих характеристик проанализированных стратегий является стремление компаний, функционирующих на международном рынке, усилить внутриорганизационную интеграцию. Ряд ученых (Де Вит и Мейер) отмечает рост спроса на типовой набор товаров и услуг в разных государствах мира. Такая тенденция типизации товаров и услуг помогает компаниям, действующим на международном рынке, серьезно снизить операционные расходы (153). Производство и реализация типовых товаров и услуг развивает типизацию трудовых операций на международном уровне, что вызывает дополнительное снижение операционных расходов за счет оптимизации производства и упрощения производственного и технологического

---

<sup>2</sup>[http://www.adhdportal.com/book\\_3406\\_chapter\\_20\\_3.1.2.MNOGONAIIONALNAJA\\_KOMPANIJA.html](http://www.adhdportal.com/book_3406_chapter_20_3.1.2.MNOGONAIIONALNAJA_KOMPANIJA.html)

процесса. Межнациональные компании взаимодействуют с крупнейшими глобальными поставщиками и партнерами, что ведет к усилению эффекта конвергенции.

Компании, действующие на международном рынке, по давно сложившейся технологии обязаны контролировать деятельность своих иностранных филиалов за рубежом. Такой повсеместный контроль, внедрение стратегии родительской компании, типизация и стандартизация бизнес-процессов осуществляются в большей степени в глобальных, чем в многонациональных компаниях.

**Многонациональная организация также является порождением и следствием глобализации современной экономики, однако в отличие от международной компании может не участвовать в прямых иностранных инвестициях и осуществлять производство и реализацию товаров или услуг в одной стране. Отличительной особенностью многонациональной организации является то, что в ней работают сотрудники разных национальностей и/или из разных стран.**

Именно о таких организациях пойдет речь в настоящем исследовании.

Мы дополнили систему сбалансированных показателей BSC (финансы, персонал, коммуникации и клиенты), которая используется для формирования стратегии развития организации и оценки ее результативности, и выделили ряд признаков, по которым многонациональная организация может быть отнесена к подобным (таблица 1.1.2).

Таблица 1.1.2 - Признаки многонациональной организации

Признак	Содержание признака
1	2
Финансы, размер организации, специфика бизнеса и отчетность	<p>Размер организации и ее финансовое состояние может быть различным. Многонациональная организация может относиться к малому, среднему и крупному бизнесу.</p> <p>Специфика бизнеса также может быть различной и предполагает взаимодействие с партнерами из других стран (культур) и/или привлечение персонала различной квалификации из других регионов (стран).</p> <p>Возможна также покупка и использование франшизы зарубежной компании в базовой стране при условии контроля (supervision) франшизодателя.</p> <p>Наличие филиалов и офисов в других странах возможно, но не обязательно.</p> <p>Возможно наличие отчетности по международным стандартам (МСФО, GAAP) для котировок рейтингов и продвижения бренда организации на зарубежных рынках.</p>

Продолжение Таблицы 1.1.2

1	2
Персонал	<p>Многонациональность</p> <p>В многонациональной организации работают представители различных стран всех категорий персонала от высшего руководства (акционеров, топ-менеджеров) до рабочих должностей,</p> <p>Неоднороден по своему этническому составу</p> <p>Доминирующая доля (с точки зрения оказания влияния на деятельности и взаимодействие в организации) работников той или иной этнической группы – представителей различных культур - для рабочих и служащих</p> <p>Представительство работников различных культур в топ-менеджменте организации</p> <p>Персонал различной квалификации привлекается из других регионов (стран). Требуется обучение персонала зарубежным технологиям, регулярное участие в международных выставках, ярмарках по профилю бизнеса, построение результативной системы менеджмента в рамках персонала разных культурных групп.</p>
Особенности коммуникации	<p>Характеризуются различиями между ее членами в языке, стилях межличностного взаимодействия</p> <p>Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве, возникающие в связи с помехами в результате отрицания культурных расхождений, искажения в восприятии реальности, шаблонного мышления; этноцентрического высокомерия</p> <p>Коммуникация с носителями других культур сталкивается с непредвиденными трудностями. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фактором культуры</p> <p>В многонациональной организации присутствует постоянное взаимодействие с клиентами, партнерами и персоналом из других стран (культур)</p> <p>Различные особенности восприятия информации представителями различных стран и культур среди персонала организации и ее партнеров.</p>
Особенности управления	<p>Управление организацией, персоналом и взаимоотношениями работников на стыке культур, обязательный учет поведенческих особенностей представителей различных культур в организации.</p> <p>Совместное с представителями других культур ведения бизнеса, основанное на признании и уважении национальных различий и формировании общей корпоративной системы ценностей, которые воспринимаются и признаются каждым членом многонационального коллектива</p>
Трудовые отношения	<p>Основаны на принципах взаимного уважения. Аспект взаимного уважения не сводится к уважению отдельно взятой личности, а распространяется на уважение традиций, обычаев и ценностей народа, к которому принадлежит данный человек</p>
Принятие решений	<p>Действующие процедуры являются отражением ценностей, позиций и норм поведения, которые присущи участвующим в процессе решения проблем людям – представителям той или иной культуры. Многонациональная команда сможет эффективно работать лишь после того, как будет достигнута ясность в понимании ее членами сущности коллективного взаимодействия и принятие решения будет основываться на принципах партисипативности и коллегиальности</p>

Продолжение Таблицы 1.1.2

1	2
Клиенты	Предполагается взаимодействие с клиентами и партнерами из других стран (культур). Благодаря наличию в самой многонациональной организации представителей различных стран и культур, взаимодействие с зарубежными клиентами часто строится не только на коммерческом интересе. Выбор клиентов производится на основе сложившихся между странами международных отношений, существующей репутации отдельных государств, дружеских аспектов.

Подытоживая вышесказанное, можно сформулировать **признаки персонала многонациональной организации:**

- Наличие работников разных национальностей;
- Наличие различий в менталитете и культуре работников;
- Взаимодействие сотрудников разных национальностей;
- Особенности восприятия информации сотрудниками разной национальности.

Наличие работников разных национальностей в одной многонациональной организации позволяет подразделить персонал на группы по принадлежности к определенной культуре (таблица 1.1.3).

Таблица 1.1.3 - Классификация персонала многонациональной организации в зависимости от принадлежности к определенной культуре

Группы персонала	Характеристика персонала по группам
1	2
1. Группа базовой культуры	Сотрудники, родившиеся, воспитавшиеся, обучавшиеся и принятые на работу в стране, в которой создано организация. Характеристики данной группы сформировались под влиянием национальной культуры страны, в которой функционирует организация. При этом организация может быть создано в другой стране, а в стране базовой культуры создавать дочернюю фирму или филиал. Как правило, это самая многочисленная группа человеческих ресурсов организации
2. Группа гостевой культуры	Сотрудники, родившиеся, воспитавшиеся, прошедшие обучение и нанятые из зарубежа. Национально-культурные особенности представителей данной группы формировались в других культурных средах и могут существенно отличаться от характеристик базового типа культуры.

Продолжение Таблицы 1.1.3

1	2
3. Группа аналоговой культуры	Сотрудники, культурный тип которых соответствует культуре страны, в которой создана организация, нанятые из зарубежья. Особенности данной группы персонала схожи с характеристиками базового типа культуры, например, могут входить в одну группу по определенным классификациям культур. При этом схожесть не определяет идентичность, в силу этого сохраняются достаточно сильные различия, определяющие возможность получения организацией преимуществ от использования персонала данного культурного типа.
4. Группа адаптированной культуры	Группа адаптированной культуры – сотрудники, родившиеся за рубежом, возможно обучавшиеся и нанятые за рубежом, но долгое время (более 3 лет) проживающие в стране базовой культуры. В большинстве же случаев к данной группе относятся сотрудники, которые проходили обучение в стране базовой культуры и проживающие в ней же.

Работа и взаимодействие персонала многочисленной группы представителей другой культуры в МНО оказывает влияние на финансовые результаты деятельности организации, на взаимодействие с клиентами, формирует определенный имидж МНО на рынке товаров и услуг.

Наличие даже одного представителя группы другой культуры в топ-менеджменте МНО влияет на принятие ключевых решений относительно ведения бизнеса организации. Топ-менеджмент несет на себе основные бизнес- и финансовые риски, осуществляет руководство одним, либо несколькими основными направлениями деятельности организации.

**Отметим, что от сочетаний групп сотрудников – базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной, от их количественного и качественного состава зависят структура персонала и особенности управления персоналом многонациональной организации.**

**Ключевой особенностью в данном случае является наличие специфических организационно-методических аспектов управления персоналом в многонациональной организации.**

Особенности различных культур, в свою очередь, определяются сложившимися условиями жизнедеятельности работников конкретной страны: географическим

расположением, климатическими условиями, религией, историей государства и народа, ментальностью, уровнем научно-технического развития общества, политическим и экономическим строем.

Чем сильнее проявляется политическое и экономическое стремление общества к глобализации, тем значительнее общекультурное сопротивление этой тенденции, тем выше культурные барьеры, настойчивее желание этого же общества оградить себя как культурную общность, мощнее тяга к культурной самоидентификации и обособленности. На защиту своей культурной обособленности встают отдельные личности и целые социальные группы, начиная от религиозных, этнических и национальных объединений и, заканчивая, как ни странно, мафиозными структурами.

Природу данного явления стоит исследовать подробнее.

Одно из определений культуры предложили Кроебер и Клюкхон. По их мнению, культура состоит из системы явных и скрытых шаблонов поведения, передаваемых и получаемых с помощью символов, включая их воплощения в вещественных предметах (173).

Наиболее интересным с точки зрения изучения различных национальных групп персонала в многонациональных организациях, нам представляется следующее определение. **Культура** - это целый комплекс знаний, представлений, искусства, законов, морали, обычаев и любых способностей и привычек, приобретенных индивидуумом как членом общества (191) Это также "жизненный путь группы людей, конфигурация всех стереотипов и приобретенных этических нормативов, которые передаются из поколения в поколение посредством языка и подражания".

Основой культуры являются традиционные (т.е. имеющие исторические корни) концепции и основанные на них моральные ценности.

Ценность - это то, что явно или скрыто является желанным для индивидуума или группы индивидуумов, а также то, что влияет на выбор между доступными состояниями, значениями и целями. Ценности могут быть подсознательными или сознательными. Таким образом, ценности представляют собой систему, определяющую для человека правильное и неправильное восприятие, а также его общие предпочтения. Следует



отметить, что индивидуальные ценности влияют на корпоративное поведение и воздействуют на все формы социальной этики.

Система этих ценностей, в свою очередь, отражается на отношениях между членами общества, в конечном итоге определяющих их поведение.

Отношение - это состояние, определяемое индивидуальными ценностями и детерминирующее поведение человека, а именно его действия или противодействия в ответ на какое-либо влияние внешней среды.

Поведение - это любая форма деятельности человека. Культурное многообразие проявляется в частности в том, что внутри одной культуры определенные шаблоны поведения поощряются, а в другой, наоборот, подавляются.

Моральные ценности становятся основой развития общества. Люди и социальные группы, как члены конкретного общества и представители различных национальностей, реализуют моральные ценности своего общества в собственной жизни (отношениях и поведении), а также стремятся передать их следующим поколениям, в виде определенных знаний и представлений, искусства, законов, морали, обычаев, что влияет в дальнейшем на поведение или формирует мировоззрение потомков каждой нации.

С позиции процесса управления персоналом многонациональных организаций необходимо установить отличительные особенности работников - представителей различных культур.

На практике руководители организаций различного уровня подходят к данному вопросу слишком узко и даже шаблонно, на основании существования стереотипов поведения людей как представителей той или иной культуры или нации. В данном случае культура выступает как запрограммированный элемент в менталитете, который отличает одного работника организации от другого и определяет характер взаимодействия и отношения к данному работнику со стороны руководства организации и других сотрудников.

Автор исследования считает такой подход нерациональным и неэффективным с точки зрения деятельности организации в целом и управления персоналом в частности. Данная позиция основана на следующих положениях.

Во-первых, каждый работник обладает индивидуальными личностными качествами, и не может быть оценен с позиции существующих стереотипов.

Во вторых, культуру необходимо рассматривать не в статичной, а в динамичной форме (181). Динамичную форму культуры представляется интересным рассматривать через понятие «культурная среда», которая окружает каждого работника и организацию.

Именно процесс формирования культурной среды является цикличным. Культура каждого общества в конкретный момент времени отображается в комплексе взаимодействий между циклами, влияющими на формирование той или иной культурной среды. Компонентами этих циклов являются ценности того или иного общества, взаимоотношения членов общества и их поведение. Пример такого цикла приведен на рисунке 1.1.1.



Рис. 1.1.1. - Циклический процесс формирования культурной среды организации

В том случае, когда в многонациональной организации взаимодействуют различные национальные культуры, чрезвычайно важным становится учет особенностей работников – представителей различных культур при их взаимодействии, а также в процессе управления их деятельностью в организации.

В частности, д.э.н., профессор Красовский Ю.Д. ввел понятие кросс-культурное пространство, в котором «реально происходит смешение российского менталитета с ментальностью иностранных фирм. В настоящее время уже накапливается эмпирический материал, который позволяет проникнуть вглубь этой сложной проблемы... Какие социокультурные процессы происходят в зарубежных и в российских фирмах, которые работают в другой ментальной среде? Как эти процессы взаимовлияний и отторжений переживаются работниками?

Раскрытие этих основных блоков на уровне эмпирических данных с использованием видеографических методов экспресс диагностики, наблюдений и описаний кросс-культурных процессов самими работниками, а также их мнений о той или иной национальной деловой культуре, пока является единственным источником того, что можно изучать» (64).

Для того чтобы проиллюстрировать процесс формирования культурной среды организации, рассмотрим наиболее характерные особенности западной (американской) и восточной (японской и китайской) культуры, как наиболее характерных стандартов ценностей, отношений и поведения.

В частности, **американцы** - индивидуалисты. При проведении деловой оценки персонала, рассматриваются личностные характеристики и персональные результаты, благосостояние отдельного индивидуума предпочтительно благосостоянию общества в целом. В Соединенных Штатах Америки преувеличивается роль индивидуальности и занижается роль коллектива. Американцы превозносят тех, кто лучше всех работает, выделяя их способности (159). Американское общество обладает высокой географической мобильностью, при этом их взаимодействия с коллегами не достаточно развиты. Индивидуалистическая направленность в управлении организацией проявляется в наличии частых изменений, временных положений, отсутствии глубоких

внутренних взаимосвязей, нестабильных взаимоотношениях и, в то же время, в высокой мобильности.

Наряду с этим существуют нации и страны с групповой ориентацией, в основном - в *азиатских* культурах. Человек получает оценку по принадлежности к какому-либо клану или сообществу. Благосостояние общества в целом ценится гораздо больше, чем успех одного его представителя. В странах групповой ориентации, среди которых *Япония и Китай*, культурная среда организаций основана на всеобщей гармонии, единстве и лояльности. Работник в таком обществе боится оказаться оторванным от своей культурной среды и культурной среды своей организации или опорочить ее репутацию своим некорректным поведением, отличающимся от установленных норм, или низкими результатами своего труда.

Д.э.н., профессор Красовский Ю.Д. различает следующие кросс-культурные модели управления «Восток»: турецкая модель «Семья», японская модель «Прессинг», китайская социокультурная модель «Клан» (64).

В Турции используется модель «Семья», когда ключевые должности занимаются «своими» турецкими служащими, царит «семейный» дух строгой соподчиненности, присутствуют отношения «слуги» и «господина». В Японии используется модель «Прессинг», когда работники оцениваются, прежде всего, как наемная сила, которая должна отрабатывать свою заработную плату. По отношению к работе сильно проявляется чувство долга, работники привыкли сознательно относиться к работе. При использовании китайской модели «Клан» характерно ее конфуцианское понимание как большой семьи, которая считается более важной, чем личностный индивидуализм северо-европейцев и американцев (64).

Кадровая политика и управление персоналом в организациях с различной культурной средой также развивается по-разному.

**Руководство организации с индивидуально ориентированной культурной средой** стремится нанять персонал с наивысшей квалификацией и наибольшим опытом. Индивидуальным способностям уделяется максимальное внимание при подборе персонала, профессионально успешные кандидаты могут эффективно вписаться в существующий коллектив, хотя их личностным качествам при приеме на работу

уделяется гораздо меньшее внимание, чем квалификации. Это подтверждает Нэнси Адлер в своем сравнительном анализе системы найма на работу в различных странах (182).

**Руководство организации, имеющей групповую ориентацию**, также стремится нанять на работу наиболее профессиональные кадры, однако, наиболее значимыми качествами являются: лояльность работника по отношению к организации, его надежность, умение осуществлять взаимодействие в коллективе. Такая позиция руководства организации и способствует, распространению известной тенденции трудоустройства «через знакомых и друзей», которые могут дать не обезличенную характеристику, подготовленную в резюме, а полное и разностороннее описание кандидата, как личности. Такая система найма и подбора является более субъективной, и даже может показаться не достаточно логичной с позиции работника из другой культурной среды.

Другие аспекты управления персоналом также различны в индивидуалистических и коллективных культурных средах. В индивидуалистической культурной среде **США и Канады**, присутствует жесткое разделение функций между работниками организации. Наоборот, в организациях **азиатских стран** с коллективной культурной средой должностные инструкции имеют менее конкретные формулировки, а обязанности работников могут сводиться к обозначению принадлежности работника к определенному подразделению или службе. Исключение могут составлять руководители высшего звена управления организацией.

Индивидуалистическая ориентация также влияет на стиль руководства. В **Северной Америке** решения принимаются в основном персонально одним руководителем. Процесс принятия решений не затягивается, а вот их реализация может быть отложена до получения дополнительных разъяснений о необходимости данного решения и в ожидании согласования решения другими заинтересованными сотрудниками организации.

В странах с культурной средой коллективной ориентации, например в **Японии**, существует практика коллективного принятия решений. Безусловно, данный процесс менее гибок и более долгосрочен, чем в ситуации с индивидуалистической культурной

средой. Практически все заинтересованные работники и руководители организации должны согласовать необходимое решение. Однако реализация данного решения проводится быстрее, а сами решения учитывают различные стороны рассматриваемого вопроса. Кроме того, процесс реализации решения и его последствия понятны не только разработчикам, но и тем работникам, которые будут непосредственно участвовать в его реализации.

Итак, подытоживая вышесказанное, можно сделать вывод, что процессы глобализации оказывают существенное влияние на организации в России и во всем мире. Это воздействие проявляется в различных сферах деятельности организаций, в частности в социально-трудовой сфере и в управлении персоналом. Конвергенция и дивергенция зарубежных технологий в области управления персоналом в России определяется появлением и тенденциями развития международных компаний на российском рынке.

Многонациональная организация также является порождением и следствием глобализации современной экономики, однако в отличие от международной компании может не участвовать в прямых иностранных инвестициях и осуществлять производство и реализацию товаров или услуг в одной стране. Отличительной особенностью многонациональной организации является то, что в ней взаимодействуют сотрудники - представители различных национальных культур: базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной. Особенности данных культур определяются сложившимися условиями жизнедеятельности работников конкретной страны: географическое расположение, климатические условия, религия, история государства и народа, ментальность, уровень научно-технического развития общества, политический и экономический строй. Именно от сочетаний данных групп сотрудников, от их количественного и качественного состава зависят структура персонала и особенности управления персоналом многонациональной организации.

Однако чем сильнее проявляется политическое и экономическое стремление общества к глобализации, тем значительнее и общекультурное сопротивление этой тенденции, тем выше, культурные барьеры, настойчивее желание этого же общества

оградить себя как культурную общность, мощнее тяга к культурной самоидентификации и обособленности.

Культура нации и страны, а также культурная среда организации оказывает существенное воздействие на кадровую политику организации, и весь процесс управления персоналом, начиная с распределения функций, организации системы взаимоотношений работников, и, заканчивая функциональными подсистемами системы управления персоналом.

В свою очередь, в многонациональной организации сосуществуют различные национальные культуры, а работники - представители различных культур обладают рядом специфических особенностей, которые необходимо учитывать при их взаимодействии, а также в процессе управления их деятельностью в организации.

## **1.2. Методологические составляющие управления персоналом в многонациональной организации**

Ведущие отечественные исследователи в области управления персоналом Апенько С.Н., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Спивак В.А. и др., а также современные западные теоретики и практики HR-менеджмента (Ульрих Д., Бартлетт С., Брокбэнк У., Гошаль С., Доулинг П., Шулер Р.,) подчеркивают стратегическую роль системы управления персоналом в управлении современной организации любой сферы деятельности. Однако, несмотря на обилие научных работ по анализу влияния современных социально-экономических условий на различные системы управления организацией (производственную, финансовую, распределение и сбыт и др.), в отечественной науке практически отсутствует анализ влияния особенностей многонациональных организаций на принятие тех или иных решений в сфере управления организацией вообще и в управлении персоналом в частности.

Начиная с 60-х годов XX века в работах западных ученых и исследователей вопросов общего менеджмента и управления персоналом уделяется определенное внимание аспектам конвергенции и дивергенции практик управления персоналом. В

частности, всплеск научного интереса в этом аспекте вызвала работа К. Керра и др., в которой утверждалось, что происходящие технологические изменения и сама система рыночной экономики в совокупности обуславливают конвергенцию поведенческих паттернов населения развитых стран (172). Последующие исследования изучали уже факторы, условия, специфику и другие аспекты процессов конвергенции и дивергенции тех или иных социально-экономических систем. Например, в работе Каца и Дабшира (Katz and Darbshire, 2000) проведено исследование различных секторов промышленности в разных странах на предмет конвергенции или дивергенции национальных систем регулирования трудовых отношений (170).

Многонациональная организация, в свою очередь, функционирует в совершенно особенных социально-экономических условиях, таких как: динамичная, более конкурентная, неоднородная среда, наличие работников, являющихся представителями различных стран и культур, специфика их взаимодействия. Поскольку в многонациональной организации, как описано выше в данном исследовании, происходит пересечение нескольких культур, целесообразно рассмотреть особенности управления персоналом в таких организациях.

А.Я. Кибанов в своей книге «Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация» отмечает, что «проведение мероприятий в области интернационального управления персоналом, по методике Р. Бюннера, должно основываться на выявленных проблемах в каждой из сфер работы с персоналом в организации (таблица 1.2.1). Выбранная стратегическая альтернатива по каждой из сфер включается в общую стратегию управления персоналом, для ее реализации принимают во внимание степень культурной дифференциации и степень организационной интеграции» (48).



Таблица 1.2.1 - Проблемы и мероприятия по важнейшим функциям интернационального управления персоналом

Функции УП	Проблемы УП	Мероприятия
1	2	3
Маркетинг персонала	Выявление готовности к мобильности	Опрос сотрудников, собеседования по их развитию и поддержке
	Поддержка готовности к мобильности	Организация языковых курсов, семинаров по изучению предполагаемых стран, «разведывательные» командировки, мероприятия по социализации вернувшихся, оказание поддержки семьям.
Обеспечение организации персоналом	Проблемы отбора персонала	Формирование сравнительных профилей: психической и физической выносливости, адаптации к чужой культуре, приспособление поведения, способность к интерактивной деятельности; потенциал развития, ориентированный на карьеру, гибкость к восприятию чужого экономического окружения.
Развитие персонала	Долгосрочное повышение потенциала сотрудников	Интернациональные группы молодых специалистов; перманентные языковые курсы, стажировки за границей, оценка возможностей профессионального роста работников, разработка программ продвижения.
	Подготовка к конкретной должности за рубежом, которую предстоит замещать	Языковые курсы и семинары, командировки-разведки, стажировки.
Замещение персонала	Командирование (отсылка) работника за рубеж	Система побудителей к труду (перед командировкой, во время нее и после).
	Курирование во время пребывания за границей	Система менторства / патернализма (постоянная информация об исходном предприятии)
	Возвращение	Гарантии повторного включения работника в организацию (с гарантией или без нее в должности или поддержке); поддержка семьи (поиск квартиры, курирование супруга).

Важной характеристикой управления персоналом в многонациональных организациях является пересечение управленческих технологий, поскольку достаточно часто представителями различных культур являются руководители высшего и среднего звена управления, которые транслируют зарубежный опыт управления персоналом в деятельность российских организаций. Интересными в данном случае представляются следующие аспекты: степень копирования внедряемых систем в организации; адаптация

зарубежных систем управления персоналом к локальным условиям, поддержание объективного существования национальных различий в управлении персоналом организаций.

*С одной стороны*, конвергенция управления персоналом проявляется в тенденции возникновения схожих практик управления персоналом у ряда организаций, что со временем обеспечивает появление множества общих признаков среди этих организаций, независимо от их организационной структуры, используемых технологий, а также сферы и географии деятельности.

*С другой стороны*, в научной литературе по проблемам менеджмента неоднократно подчеркивалась необходимость адаптации и модификации «западных» управленческих практик при внедрении их в других странах, что в результате привело к появлению нового популярного термина «глокальный» (от англ. glocal - global and local) как характеристики системы управления, успешно сочетающей глобальную стратегию и локальную тактику.

*Третьей стороной* данного процесса является существующая дивергенция практик управления персоналом. Она проявляется в том, что сотрудники многонациональных организаций, являющиеся представителями различных культур и стран, вероятнее всего, будут воспроизводить множество различных типов трудового поведения и психологических реакций, находясь под воздействием одних и тех же управленческих процедур. Таким образом, проявляются институционально обусловленные различия национальных сред.

Таким образом, **цель управления персоналом** в многонациональной организации - обеспечение многонациональной организации хорошо подготовленными и мотивированными работниками – представителями различных культур, обеспечение их эффективной деятельности, взаимодействия и профессионального развития в соответствии со стратегией организации. Авторская концепция управления персоналом в многонациональной организации заключается в рассмотрении управления персоналом (УП) как одной из основных подсистем управления многонациональной организацией, которая находится под воздействием внешней и внутренней по отношению к организации среды. При этом под воздействием политических тенденций и процессов

глобализации внешняя и внутренняя среда многонациональной организации подвержены изменениям. Следовательно, меняется сама организация, цели и задачи УП, под воздействием стратегии развития организации подвергаются изменению стратегия УП, функциональные подсистемы, применяемые технологии, методы и ресурсное обеспечение УП. Таким образом, постоянно модифицируются концепция и методология УП с тем, чтобы более эффективно способствовать удовлетворению потребностей современной организации (рис. 1.2.1).

В данном случае под стратегией управления персоналом мы понимаем приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей (130) и реализации общей стратегии многонациональной организации. Стратегия управления персоналом многонациональной организации - это средства и технологии достижения целей организации и системы управления персоналом. Можно выделить три типа стратегии применительно к долгосрочной стратегии развития многонациональных организаций: адаптивная, экспортная и интегративная (таблица 1.2.2). **Адаптивная стратегия УП:** многонациональная организация реализует технологию, которая максимально отражает локальную специфику страны, в которой она осуществляет свою деятельность. Организация, которая реализует **экспортную стратегию**, стремится осуществить трансфер технологий УП, которые доказали свою эффективность и прогрессивность в стране, к которой относятся работники, преобладающие в организации. В свою очередь организации, реализующие **интегративную стратегию УП**, распространяют наиболее передовые и эффективные технологии, методы и инструменты УП независимо от того, где они разработаны. Для многонациональных организаций, воплощающих многострановую (или мультинациональную) стратегию развития, характерны адаптивные ориентации стратегии УП, в то время как для глобальных и многоцентровых организаций характерно воплощение интегративной и/или экспортной стратегии УП.

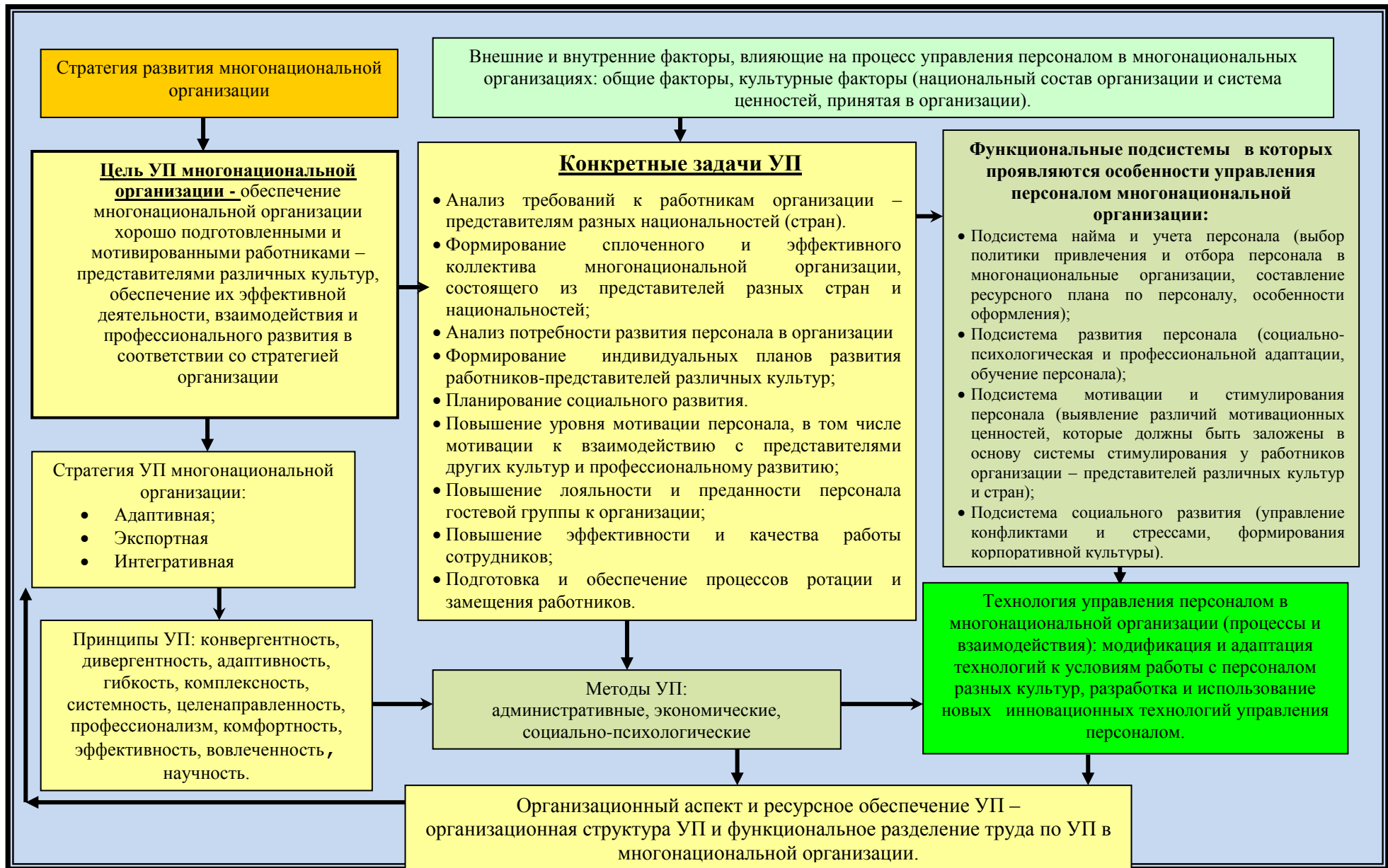


Рис. 1.2.1. - Концепция управления персоналом (УП) в multinationalальной организации

Таблица 1.2.2 - Типы стратегии управления персоналом  
многонациональной организации

Типы стратегии УП многонациональной организации	Сущность стратегии	Особенности реализации стратегии УП в многонациональной организации
1. Адаптивная стратегия УП	Реализация технологий управления персоналом, характерных для страны, в которой многонациональная организация осуществляет свою деятельность.	Основой стратегии УП является стратегия развития многонациональной организации, т.е. ожидаемый от ее деятельности результат. При реализации адаптивной стратегии характерно использование работниками определенного защитного механизма в типичных проблемных ситуациях.
2. Экспортная стратегия	Трансфер технологий УП, которые доказали свою эффективность и прогрессивность в стране, к которой относятся работники, преобладающие в организации.	Стратегия УП направлена на реализацию стратегии развития организации в стране ее пребывания с применением средств и технологий УП той страны, из которой прибыли работники, численно преобладающие в организации. В данном случае необходима адаптация экспортных технологий УП в стране пребывания организации.
3. Интегративная стратегия	Распространение наиболее передовых и эффективных технологий, методов и инструментов УП независимо от того, где они разработаны.	Успех реализации интегративной стратегии связан с образовательным и культурным уровнем персонала многонациональной организации. Руководство и персонал организации независимо от принадлежности к той или иной культуре должны быть готовы принять и внедрить в свою деятельность утвержденные технологии УП, являющиеся оптимальными с точки зрения стратегии развития организации и особенностей ее персонала.

Важно отметить, что интегративная и экспортная стратегии УП, на наш взгляд, реализуются в виде комбинации друг друга, так для многонациональных организаций с глобальной стратегией развития характерно доминирование интегративной стратегии УП, а для международной стратегии - экспортной стратегии УП.

Определенная стратегия и цель УП в многонациональной организации являются основой для определения конкретных задач управления персоналом.

Среди них:

- Анализ требований к работникам организации – представителям разных национальностей (стран). При необходимости - разработка перечня новых специальностей и должностей.
- Анализ динамики развития персонала в организации. Анализ индивидуальных планов развития персонала.
- Анализ трудовых процессов. Анализ качества жизни. Планирование социального развития.
- Вовлечение персонала в процесс развития организации;
- Повышение уровня мотивации персонала, в том числе мотивации к развитию;
- Повышение лояльности и преданности персонала гостевой группы к организации;
- Повышение эффективности и качества работы сотрудников;
- Подготовка и обеспечение процессов ротации и замещения работников;

Формирование сплоченного и эффективного коллектива многонациональной организации, состоящего из представителей разных стран и национальностей.

**Принципы управления персоналом**, характерные для работы с персоналом в многонациональной организации подразделяются на общие принципы текущей работы и принципы развития управления персоналом в перспективе (таблица 1.2.3).

Таблица 1.2.3 - Принципы управления персоналом в многонациональной организации

НАИМЕНОВАНИЕ	СОДЕРЖАНИЕ
1	2
<b>Общие принципы</b>	
Конвергентность (возникновения общих свойств и тенденций)	Сближение, возникновение общих свойств и тенденций в управлении персоналом вследствие длительных контактов работников многонациональной организации – представителей различных наций и стран
Адаптивность	Разработка программ и создание условий для максимально короткой адаптации персонала многонациональной организации, повышение контролирующей и методологической роли службы персонала многонациональной организации

Продолжение Таблицы 1.2.3

1	2
Гибкость	Использование разнообразных технологий работы с персоналом (отбор, развитие, мотивация), обеспечивающих максимально комфортное рабочее взаимодействие персонала
Комплексность	Полнота, взаимосвязанность анализа, планирования, управления, контроля процесса управления персоналом многонациональной организации
Системность	Последовательная совокупность приемов, способов и методов управления персоналом многонациональной организации
Целенаправленность	Ориентация технологий управления персоналом на различные категории персонала
Профессионализм	Ориентация на персонал наивысшей квалификации вне зависимости от национальных, культурных особенностей, отвечающих наибольшей лояльностью и готовых развиваться с компанией
Эффективность	Экономически эффективная организация бизнеса посредством качественно рассчитанного экономического эффекта от вложений капитала в персонал. Наличие сформулированных показателей деятельности персонала и их адаптивность к изменению стратегии бизнеса компании
Вовлеченность (сочетание ожиданий работника и приверженности ценностям и целям организации)	Обеспечение стабильной структуры персонала и качественный приток новых идей, методик, технологий как от работающих сотрудников, так и от кандидатов и новичков, обеспечивая высокий уровень удовлетворенности работниками ценностями, целями, условиями труда и возможностями развития в организации
Научность	Основополагание на достижения науки в области управления персоналом, этики деловых взаимоотношений, психологии и межличностной коммуникации с учетом новых требований практике управления персоналом на мировом рынке труда
Проявление культуры	Обнаружение различных внутренних состояний, качеств, свойств личности, а также комплекса знаний, представлений, искусства, законов, морали, обычаев, способностей и привычек, приобретенных индивидуумом как членом определенного общества в культурной среде другого общества.
<b>Принципы развития управления персоналом</b>	
Ориентация на клиента	Отбор, развитие и мотивация работников, способных к риску, имеющих отличные навыки коммуникации, обладающих нестандартным, креативным и масштабным мышлением, способным самостоятельно принимать взвешенные решения
Приоритет длительной перспективы над текущими выгодами	Ориентация на качество образования персонала и кандидатов и их личностный потенциал. Стратегия работы с персоналом – ориентация профессионально-квалификационных, личностных и моральных качеств на цели, задачи, функции, должностные обязанности

Продолжение Таблицы 1.2.3

1	2
Социально-личностная мотивация	Стремление людей к саморазвитию и удовлетворенностью жизнью, снижающаяся готовность к подчинению и восприятию работы как обязанности, повышение роли свободного времени
Физиологическая мотивация	Увеличивающаяся потребность в сохранении физического здоровья, рост значимости функции охраны труда, развития социальных программ по укреплению здоровья коллектива
Интернационализация	Учет тенденций по глобализации экономики и рынков труда, создание интернациональных коллективов компаний, требующих совершенствования процедур отбора, развития и мотивации персонала с учетом мультикультурного подхода и неоднородности профессионализма и понимания рабочего поведения
Юридическая защищенность	Равная защита прав работников и кандидатов, соблюдение принципов конфиденциальности, защиты персональных данных, недопущение любого рода дискриминации
Удерживающая мотивация	Ориентация на удержание персонала, регулярный мониторинг и профилактика причин текучести, мотивация на длительный период работы в организации
Приоритет косвенного отбора над прямыми методами	Выбор нестандартных методов отбора персонала с учетом особенностей менталитета, национальных, религиозных, культурных и исторических особенностей персонала и кандидатов
Приоритет функциональных подразделений над службой персонала	Активизация работы с персоналом непосредственно в структурных подразделениях, одновременно переход службы персонала в роль методолога лучших практик управления персоналом

**Методы управления персоналом** – это конкретные способы осуществления функций, способствующих достижению главной цели УП многонациональной организации. Среди методов УП можно выделить административные, экономические и социально-психологические.

**Административные методы** (таблица 1.2.4) - это способы осуществления управленческих воздействий, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление персонала трудиться в конкретной организации и другие. Для многонациональных организаций характерно применение таких же административных методов УП, как и в обычных организациях, однако в многонациональной организации административные методы являются актуальными вследствие наличия культурных различий и необходимости выравнивания данных различий и дисциплинирования работников.



Таблица 1.2.4 - Административные методы УП

НАИМЕНОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕТОДА	ПРИМЕРЫ МЕТОДОВ
1. Организационное воздействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организационно-распорядительные документы, такие как: штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, коллективный договор, правила трудового распорядка, устав организации;</li> <li>- организация рабочего места;</li> <li>- организационная структура компании</li> </ul>
Распорядительное воздействие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приказы,</li> <li>- Распоряжения,</li> <li>- Указания,</li> <li>- Инструктирование,</li> <li>- Наставления,</li> <li>- Целевое планирование,</li> <li>- Нормирование труда,</li> <li>- Координация выполнения функций,</li> <li>- Контроль выполнения функций</li> </ul>
Материальная ответственность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удержания из заработной платы в рамках трудового законодательства;</li> <li>- Депремирование;</li> <li>- Полная индивидуальная материальная ответственность;</li> <li>- Коллективная материальная ответственность.</li> </ul>
Дисциплинарная ответственность и взыскания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Замечание,</li> <li>- Выговор,</li> <li>- Понижение в должности,</li> <li>- Увольнение</li> </ul>
Административная ответственность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ответственность за несвоевременный расчет заработной платы и задержки выдачи трудовой книжки,</li> <li>- предупреждения,</li> <li>- штрафы,</li> <li>- возмездное изъятие предметов,</li> <li>- приостановка основной деятельности и запрет руководителю занимать руководящие должности</li> </ul>

Экономические методы – это способы воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей (например, к ним относится оплата труда).

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческого воздействия на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. К данной группе методов относятся: анкетирование, тестирование, собеседование, социальное планирование и др. Социально-психологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и

обеспечить их поддержку, связать мотивацию работников с конкретными результатами их труда, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. В многонациональной организации социально-психологические методы представляют научно-практический инструментарий, позволяющий обоснованно принимать кадровые решения с учетом особенностей работников – представителей различных культур, в частности: принимать кадровые решения в области подбора, оценки, расстановки, обучения персонала. Социально-психологические методы способствуют организации эффективного взаимодействия работников многонациональной организации.

Особенности применения различных групп методов управления персоналом в многонациональной организации представлены в таблице 1.2.5.

Таблица 1.2.5 - Особенности применения методов управления персоналом в многонациональной организации

Группы методов управления персоналом	Применение в многонациональной организации
1. Административные методы	Выравнивание многонациональных различий и дисциплинирование работников.
2. Экономические методы	2.1. Средство контроля за осуществлением и за качеством трудовой деятельности работников. 2.2. Стимулирование труда работников – представителей различных культур. 2.3. Стимулирование взаимодействия работников – представителей различных культур.
3. Социально-психологические методы	3.1. Представляют собой научно-практический инструментарий, позволяющий обоснованно принимать кадровые решения с учетом особенностей работников – представителей различных культур, в частности: принимать кадровые решения в области подбора, оценки, расстановки. 3.2. Способствуют организации эффективного взаимодействия работников многонациональной организации.

Различные стратегии развития многонациональных организаций отражаются в различных стратегиях УП, что в свою очередь приводит к различию в применяемых ими методах УП. Для более полного и комплексного анализа и

определения конкретных методов управления персоналом в многонациональной организации, необходимо рассмотреть стадию ее развития, поскольку применяемые методы, технологии и инструменты управления персоналом напрямую зависят от задач бизнеса, которые детерминированы стадией жизненного цикла организации (168, 184).

**Функциональные подсистемы системы УП в многонациональной организации** аналогичным функциональным подсистемам в любой российской организации: планирования и маркетинга персонала; найма и учета персонала; развития оргструктур управления; мотивации и стимулирования персонала; подсистема развития персонала; подсистема трудовых отношений; подсистема условий труда; социального развития; правового обеспечения; информационного обеспечения (таблица 1.2.6).

Таблица 1.2.6 - Функциональные подсистемы системы УП в МНО

Функциональные подсистемы	Характеристика функциональных подсистем
1	2
1. Подсистема планирования и маркетинга персонала	<p>Разработка концепции и стратегии управления персоналом.</p> <p>Разработка кадровой политики.</p> <p>Анализ кадрового потенциала.</p> <p>Анализ рынка труда.</p> <p>Организация кадрового планирования, кадрового контроллинга.</p> <p>Планирование и прогнозирование потребности в персонале.</p> <p>Организация рекламы.</p> <p>Поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими МНО персоналом.</p> <p>Проведение аудита персонала.</p> <p>Формирование благоприятного имиджа организации.</p>
2. Подсистема найма и учета персонала	<p>Организация найма персонала.</p> <p>Организация собеседований с кандидатами, оценки, отбора и приема персонала.</p> <p>Осуществление учета приема, перемещений, и увольнений персонала.</p> <p>Осуществление социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала.</p> <p>Организация рационального использования персонала.</p> <p>Управление занятостью персонала.</p> <p>Осуществление делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.</p> <p>Управление высвобождением персонала.</p> <p>Изучение причин текучести персонала.</p>

Продолжение Таблицы 1.2.6

1	2
3. Подсистема развития оргструктур управления	<p>Анализ сложившейся оргструктуры управления МНО.  Создание проекта новой оргструктуры управления МНО.  Разработка штатного расписания МНО.  Формирование новой оргструктуры управления.  Разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.  Разработка и реализация регламентирующей документации.  Организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.</p>
5. Подсистема развития персонала	<p>Организация обучения персонала.  Организация переподготовки и повышения квалификации персонала.  Осуществление введения в должность новых работников.  Осуществление текущей периодической оценки результатов деятельности и трудового потенциала персонала, аттестации.  Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.  Организация работы с кадровым резервом.  Осуществление подбора и расстановки персонала.</p>
6. Подсистема трудовых отношений	<p>Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, взаимоотношений руководства.  Управление производственными конфликтами и стрессами.  Проведение социально-психологической диагностики.  Соблюдение этических норм взаимоотношений.  Управление партнерским взаимодействием с профсоюзами.  Управление культурой организации.  Обеспечение дисциплины труда.  Контроль рационального использования персонала.</p>
7. Подсистема условий труда	<p>Соблюдение требований психофизиологии труда, эргономики труда, требований технической эстетики.  Осуществление охраны труда и безопасности персонала.  Осуществление охраны окружающей среды.  Осуществление военизированной охраны МНО и отдельных должностных лиц.  Осуществление организации труда и рабочего места, обеспечение оптимального распорядка работы; рассмотрение жалоб и заявлений персонала.</p>
8. Подсистема социального развития	<p>Организация общественного питания.  Управление жилищно-бытовым обслуживанием.  Развитие культуры и физического воспитания.  Обеспечение здравоохранения и отдыха.  Обеспечение детскими учреждениями.  Управление социальными конфликтами и стрессами.  Организация социального страхования.  Организация продажи продуктов питания и товаров потребления.</p>
9. Подсистема правового обеспечения	<p>Разрешение правовых вопросов трудовых отношений на базе использования трудового законодательства.  Согласование распорядительных документов по управлению персоналом.  Разрешение правовых вопросов хозяйственной деятельности МНО.  Проведение консультаций по юридическим вопросам.  Контроль соблюдения требований Трудового кодекса РФ</p>

Продолжение Таблицы 1.2.6

1	2
10. Подсистема информационного обеспечения	Учет статистики персонала Осуществление информационного и технического обеспечения системы управления персоналом МНО. Обеспечение персонала научно-технической информацией. Организация патентно-лицензионной деятельности. Организация работы по связям с общественностью в области УП и связь со средствами массовой информации.

Однако подсистемы УП в многонациональной организации обладают рядом характерных особенностей, которые необходимо учитывать. Среди них можно назвать следующие:

### **1. Особенности привлечения, отбора и адаптации персонала в многонациональной организации.**

Д. Уэлч выделяет следующие разновидности интернациональной политики привлечения и отбора персонала в многонациональные организации:

- этноцентрическая политика: заполнение ключевых позиций только персоналом базовой группы;
- полицентрическая, или регионоцентрическая политика: использование местных жителей для управления иностранными представительствами и менеджеров из страны материнской компании в качестве топ-менеджеров штаб-квартиры компании. Актуальна в случае наличия филиалов организации в другой стране или регионе;
- геоцентрическая политика: набирать лучших работников базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур независимо от национальности, в том числе на ключевые позиции в многонациональной организации. В дальнейшем развивать персонал внутри организации в рамках стратегии ее дальнейшего развития (197).

В разных странах предпочтения в наборе персонала варьируются. Американские и европейские многонациональные организации обычно используют больше местных менеджеров и меньше экспатриантов в своих иностранных филиалах, в отличие от японских многонациональных

организаций. М. Тьюнг (196), исследуя набор персонала в ряде стран (Африка, Канада, Восточная Европа, США, Западная Европа), нашел, что японские многонациональные организации в основном заполняют топ-менеджерские позиции японцами. Это можно объяснить культурными факторами. Как правило, японский менеджер чаще стремится избежать неопределенности, чем американец или западный европеец, и, назначая на ответственную должность японца, которому больше доверяет и с которым имеет общий родной язык, снижает для себя возможный риск.

Вопрос о выборе местного менеджера или экспатрианта для руководства филиалом должен решаться в зависимости от целого ряда факторов — требований к единой стандартизации производимой продукции, знания местного рынка и т.п.

Исследования Р. Селмера в Гонконге показали, что лидерский стиль иностранных менеджеров предпочитается многими местными владельцами организаций в таком порядке: наиболее предпочитаемые — американские менеджеры, затем — британские, японские, на последних местах — азиатские менеджеры (178).

## **2. Особенности подсистемы развития персонала в многонациональной организации.**

Подсистема развития персонала для многонациональной организации безусловно начинается с адаптации работников гостевой и аналоговой групп не только к самой организации, но и к ее культуре, сфере деятельности, используемым технологиям, в том числе и к технологиям УП.

Отметим также важный психологический и организационный моменты: многонациональные организации должны помогать работникам других культур, достичь успеха в их трудовой деятельности, поддерживая их как в области работы в условиях другой культуры, так и в сфере повседневной жизни.

Работники гостевой и аналоговой культур должны быть психологически готовы к жизни и активной деятельности в другой стране. В

*процессе адаптации* в многонациональной организации необходимо развить у работников указанных групп следующие навыки:

- зрелость и толерантность к ситуации неопределенности;
- стремление учиться, перенимать новый опыт и адаптироваться к новым условиям;
- коммуникабельность и стремление устанавливать долговременные рабочие и дружеские взаимосвязи с работниками базовой культуры;
- умение отстаивать и развивать, но не навязывать собственную позицию и не осуждать ценности другой культуры.

К навыкам, необходимым персоналу *для работы* в многонациональных организациях, относятся:

- понимание природы культуры и того, как культура влияет на поведение работника на рабочем месте;
- знание и умение использовать отличия между культурами работников конкретной многонациональной организации;
- понимание того, как культурные факторы влияют на организацию структур, систем и приоритетов;
- умение внедрять элементы одной культуры в другую;
- понимание того, как глубоко элементы одной культуры могут быть внедрены в другую, и наоборот.

Исходя из необходимости получения указанных навыков, на практике существуют две области возможного обучения экспатриантов: обучение тому, как работать в базовой культуре, и обучение тому, как жить в данной культуре. Кроме того, специалистов базовой группы многонациональной организации также необходимо готовить к работе с персоналом других стран и культур.

В финской компании Sonera, к примеру, существует собственная концепция подготовки специалистов для работы с иностранцами. После базовых языкового и коммуникативного тренингов специалисты, не имеющие противопоказаний к многонациональной коммуникации, проходят следующий уровень подготовки —

многонациональный тренинг, предполагающий знакомство с основами многонациональной деловой коммуникации.

Следующий уровень подготовки рассчитан на специалистов, которые показали хорошие результаты обучения на предыдущих уровнях, мотивированы и рекомендованы своими подразделениями для работы на интернациональных менеджерских позициях. Здесь специалисты знакомятся с международной спецификой продаж и управлением мультинациональными командами. И, наконец, завершающий этап обучения и программа поддержки проводятся для менеджеров-экспатриантов.

При этом стадии обучения экспатриантов соответствуют, по мнению разработчиков программы, определенным этапам переживания культурного шока и изменения межкультурной чувствительности. Языковой и коммуникативный тренинги проводятся на этапе отрицания по шкале Беннета. Обучение, нацеленное на осознание культурных различий, соответствует этапу защиты. Тренинг деловых навыков приходится на этап минимизации. Тренинг специфических рабочих навыков соответствует этапу принятия различий. Этап адаптации предполагает знакомство со спецификой страны и культуры. Этап интеграции соответствует тренингу и поддержке экспатриантов. Такое опережающее обучение призвано защитить менеджера от разрушающих последствий культурного шока и подготовить его к более конструктивному поведению в чужой культуре.

Опыт университетов США показывает, что в течение последних 15 лет слушателями востребованы краткосрочные образовательные программы, посвященные специфике конкретных культур (Япония, Вьетнам, Китай, Индонезия и т. д.). Активная форма обучения и смешанный состав участников (американцы и японцы, американцы и вьетнамцы и др.) создают уникальную среду обучения.

Российские школы бизнеса также постепенно включают в профессиональную подготовку и переподготовку менеджеров теоретические курсы по многонациональному менеджменту. Логическим продолжением развития программ бизнес-образования является разработка практических краткосрочных программ, тренингов и учебных пособий по формированию многонациональных



навыков менеджера. Однако данное направление обучения персонала в нашей стране находится в процессе своего становления и развития.

**3. Особенности подсистемы мотивации и стимулирования персонала в многонациональной организации** целесообразно рассматривать с двух позиций, представленных в первом параграфе исследования: индивидуальной и групповой ориентации.

Экспатрианты, приезжая в Россию, замечают, что внедряемый ими четко работающий механизм мотивации и стимулирования персонала «дает сбой» на российском рынке. Исследователи объясняют этот факт различными причинами - и субъективными («загадочной российской душой»), и более объективными - нежеланием иностранцев принять и понять менталитет россиян. Но без выстраивания эффективной системы мотивации ни одна международная компания, придя на российский рынок, не сможет удержать ценных сотрудников, тем более в условиях ежегодно растущего кадрового голода. Задача службы управления персоналом – выявить реальное различие мотивационных ценностей, которые лежат в основе любой системы стимулирования работников.

Отметим, что многонациональная организация должна реализовывать одинаковые ценности в любой стране мира, где присутствует. Однако эти ценности должны быть преподнесены в тех формах, которые наиболее приемлемы в конкретной стране.

За 20 лет развития рыночной экономики в нашем государстве россияне получили достаточный опыт работы на иностранных предприятиях. Российские работники осознали различия в системах ценностей. В настоящее время, очевидно, что россиянам неприемлем азиатский подход, в частности, японский принцип «в первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей компании, в третью — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому». Кроме того, россияне далеки от подчинения индивидуалистическим принципам американской деловой культуры. Именно поэтому в настоящий момент для многонациональных организаций нашей

страны наиболее подходящей будет модель, включающая элементы российских и зарубежных систем мотивации и стимулирования с учетом особенностей российской организационной культуры.

При этом одной из отличительных особенностей российской деловой культуры является чувство коллективизма, предпочтение групповой мотивации индивидуальной.

Подтверждением этого положения является опыт одной из российских многонациональных организаций «Restaurants International Russia & CIS, Москва» (сеть международных ресторанов KFC). По свидетельству директора по персоналу данной организации<sup>3</sup> именно фактор предпочтения коллективной мотивации учитывался при разработке и внедрении системы премирования работников ресторанов. В рамках программы все сотрудники ресторанов KFC получают премию в том случае, если ресторан выполняет целевые показатели по товарообороту и гостевой оценке. Философия данной программы заключается в том, что усилия всех работников направлены на достижение единой цели, в результате снижается конкуренция между работниками, возникает чувство взаимоподдержки и взаимовыручки. Кроме того, коллектив контролирует деятельность каждого работника. Таким образом, увеличивается индивидуальная ответственность, т.к. работа одного сотрудника влияет на результат деятельности всего коллектива.

Российские ученые отмечают, что основными чертами российского менталитета в области мотивации является наличие стойких тенденций автократизма, коллективизма и общинности, а также недоверие к правилам. В результате, российская деловая культура мотивации обладает следующими характерными особенностями:

- ориентация на «справедливость» преобладает перед ориентацией на финансовый результат, обязательный для мотивации персонала зарубежных организаций;

---

<sup>3</sup> <http://www.nastol.ru/Go/Person?id=1876>

- механизмы коллективной мотивации и политика уравниловки до сих пор преобладают над индивидуализмом,
- большую роль при разработке систем мотивации и стимулирования играют уровень иерархии должности и социальный статус работника.

Особый аспект – это мотивация молодежи в многонациональной организации. Современное молодое поколение – это дети постсоветского периода. Молодое поколение более интегрировано со сверстниками за пределами России посредством социальных сетей, более толерантно к этническому разнообразию, поскольку они выросли в стране, где этническая трудовая миграция уже была, и они учились в многонациональных классах, поэтому (49,9% не проявляют антипатий ни к одному этносу).

Однако и молодому поколению в России характерно чувство патриотизма и отмечается рост чувства национальной идентичности. Это говорит о том, что, несмотря на сближение вкусов и взглядов, национальная культура и национальный менталитет в будущем по-прежнему будут иметь большое значение. Следовательно, работодатель может эффективно использовать мотивационные рычаги. Лучшим мотиватором станет та многонациональная организация, которая сможет учесть национальные и культурные особенности страны пребывания и работников – представителей различных культур в системе материальных и моральных стимулов, аккуратно привнеся то, что называют лучшей практикой, в действующую модель стимулирования.

Что касается общих международных тенденций, отметим, что согласно модели, предложенной Хофстеде, индивидуалистические культуры ценят возможности карьерного роста. Коллективистские культуры с групповой ориентацией высоко оценивают возможность принадлежности к влиятельной группе.

Культуры с высокой степенью избегания неопределенности ориентированы на безопасность и надежность в работе. Культуры с низкой степенью избегания неопределенности ценят разнообразие в работе. В

культурах с большой дистанцией власти важна возможность работать с руководителем, лояльным к подчиненным и дающим точные инструкции. Культуры с малой дистанцией власти ценят возможность работать с руководителем, поддерживающим консультативные отношения с подчиненными.

Интересную культурно специфичную трактовку известной модели иерархии потребностей А. Маслоу предложил У. Невис, исследовавший Народную Республику Китай, пережившую за относительно короткий срок ряд революций и социальных потрясений. Исследования проводились, когда страна преодолевала последствия маоистского тоталитаризма и культурной революции, а также в период постмаоистских рыночных реформ.

Невис описал 4 уровня потребностной иерархии:

4-й уровень — потребности в самоактуализации, в служении обществу;

3-й уровень — потребности в безопасности и надежности;

2-й уровень — физиологические потребности;

1-й уровень — потребности в принадлежности к социуму (183).

Эта модель учитывает необычайно высокий уровень коллективизма, при котором физиологические потребности подчиняются социальным.

#### **4. Подсистема социального развития многонациональной организации**

##### **4.1. Функция управления социальными конфликтами и стрессами.**

Англоязычные индивидуалистические культуры воспринимают определенную степень конфликтности как необходимое условие для креативности и проявления инициативы. Напряжение внутри многонациональной организации рассматривается как нормальное и считается признаком ее «здоровья». Хорошо управляемые споры и дискуссии приводят к «энергетической подзарядке» участников и рождению новых идей (159).

К. Эйзенхарт и другие подчеркивают, что в смешанных топ-менеджерских командах многонациональных организаций конфликт очень

ценен (157). Р. Мид приводит пример американской компании Motorola, где острая конфронтация топ-менеджеров на заседаниях Совета директоров компании является традицией, позволяющей менеджерам после стычек оставаться друзьями.

Культуры с ценностью «деяния», в противовес культурам с ценностью «бытия», более ориентированы на конфликт как фактор, способствующий созданию нового, тогда как культуры второго типа избегают конфликта как фактора, разрушающего групповую гармонию. В коллективистских культурах избегается прямая конфронтация, тогда как в индивидуалистических культурах высказывание своего мнения — характеристика честного человека. Хофстеде приводит пример Японии, где прямая конфронтация между людьми рассматривается как грубая и нежелательная. Слово «нет» звучит крайне редко, так как означает конфронтацию. В то же время слово «да» вовсе не означает согласия, а прежде всего, говорит собеседнику: «Да, я Вас слышу» (166).

В культурах с большой дистанцией власти конфликт между работниками различного уровня иерархии нормален и ожидаем. В культурах с малой дистанцией власти гармония между работниками разных иерархических уровней ценится, и коллеги стремятся к объединению (166).

Различия в культурах работников оказывают влияние на выбор стратегии и тактики разрешения конфликтов. В англоязычных культурах стремление к конфронтации ценится, а стратегии ухода от конфликта и приспособления воспринимаются как пораженческие. Японцы стремятся разрешать конфликты через кооперацию, компромиссы и консенсус. Их торговые контракты стремятся избегать резких формулировок (169). Китайцы также стремятся к консенсусу при разногласиях. И. Чью и С. Лим считают, что конфуцианские ценности коллективизма и конформизма обуславливают меньшую агрессивность и конфронтационность китайцев по сравнению с западными работниками (152).

Культурный фактор влияет на выбор руководителем способа действия в конфликтной ситуации. В культурах, где не принято открыто конфликтовать, руководитель может приостановить общение сторон и привлечь уважаемую третью сторону (175).

В многонациональных организациях с большой дистанцией власти, руководитель предпочитает не вмешиваться в конфликт между подчиненными, поскольку, включаясь в него, руководитель «теряет лицо». Выслушивание сторон и вынесение своего решения руководителем или третьим лицом обязательны для коллективистских культур, где конфликт воспринимается как опасный для групповой целостности, например в Юго-Восточной Азии.

**4.2. Функция формирования корпоративной культуры многонациональной организации.** Организация дает человеку возможность идентификации через усвоение организационных норм, так же как национальная культура формирует национальную идентичность. Корпоративная культура создает уникальность каждой многонациональной организации со своей системой ценностей, верований, установок и норм поведения, изучается новым членом организационного сообщества и способна изменяться.

Корпоративная культура отличается от национальной прежде всего тем, что усвоение ценностей и норм последней происходит в раннем детстве, путем бессознательного интроецирования, тогда как организационные ценности воспринимает и усваивает, как правило, сознательно взрослый человек.

Э. Шейн считает влияние корпоративной культуры на сотрудников организации столь же сильным, сколь и влияние национальной культуры на жизнь людей. Лорен сомневается, что корпоративная культура может воздействовать на таком глубинном уровне, указывая на непобедимость национальной культуры в конфликте с организационной. Хофстеде полагает, что организация как социальная система имеет другую природу, чем нация, и сам работник во многом определяет степень собственной погруженности в корпоративную культуру.

Исследователи, проанализировав работы, посвященные корпоративной и

национальной культурам, пришли к заключению, что в культурно-однородных странах корпоративные культуры практически не отличаются.

А. Фуджита описал «слияние» (fusion), посредством которого японские компании, приобретая иностранные компании, создают гибридные, проблемно-разрешающие культуры. Процесс слияния может быть медленным и требует участия и вовлечения обеих сторон. Новая культура не воспроизводит климат японской компании и не является типичной для местной национальной культуры. По наблюдениям Фуджиты, слияние культур эффективно использовалось в автомобильных компаниях, бизнесе высоких технологий, в меньшей степени — в пищевой и фармацевтической промышленности и наименее успешно — в исследовательских организациях.

Особенности функциональных подсистем управления персоналом многонациональной организации показаны в таблице 1.2.7.

Таблица 1.2.7 - Функциональные подсистемы СУП, в которых проявляются особенности управления персоналом многонациональной организации и направления их развития

Функциональные подсистемы	Особенности функциональных подсистем управления персоналом в многонациональных организациях
1	2
1. Подсистемы найма и учета персонала	<b>1.1. Выбор политики привлечения и отбора персонала в многонациональные организации:</b> <input type="checkbox"/> этноцентрическая политика; <input type="checkbox"/> полицентрическая; <input type="checkbox"/> геоцентрическая политика.

Продолжение Таблицы 1.2.7

1	2
2. Подсистема развития персонала	<p><b>Необходимость осуществления социально-психологической и профессиональной адаптации работников</b> как в области трудовой деятельности в условиях другой культуры, так и в сфере повседневной жизни</p> <p>В процессе адаптации в многонациональной организации необходимо развить у работников групп гостевой, адаптированной и аналоговой культур следующие навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> зрелость и толерантность к ситуации неопределенности;</li> <li><input type="checkbox"/> стремление учиться, перенимать новый опыт и адаптироваться к новым условиям;</li> <li><input type="checkbox"/> коммуникабельность и стремление устанавливать долговременные рабочие и дружеские взаимосвязи с работниками базовой культуры;</li> <li><input type="checkbox"/> умение отстаивать и развивать, но не навязывать собственную позицию и не осуждать ценности другой культуры.</li> </ul> <p>К навыкам, необходимым персоналу для работы в многонациональных организациях, относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> понимание природы культуры и того, как культура влияет на поведение работника на рабочем месте;</li> <li><input type="checkbox"/> знание и умение использовать отличия между культурами работников конкретной многонациональной организации;</li> <li><input type="checkbox"/> понимание того, как культурные факторы влияют на организацию структур, систем и приоритетов;</li> <li><input type="checkbox"/> умение внедрять элементы одной культуры в другую;</li> <li><input type="checkbox"/> понимание того, как глубоко элементы одной культуры могут быть внедрены в другую, и наоборот.</li> </ul> <p>Стадии адаптации и обучения экспатриантов соответствуют, определенным этапам переживания культурного шока и изменения межкультурной чувствительности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1). Языковой и коммуникативный тренинги проводятся на этапе отрицания.</li> <li>2). Обучение, нацеленное на осознание культурных различий, соответствует этапу защиты.</li> <li>3). Тренинг деловых коммуникативных навыков приходится на этап минимизации.</li> <li>4). Тренинг специфических рабочих навыков соответствует этапу принятия различий.</li> <li>5). Этап адаптации предполагает знакомство со спецификой страны и культуры.</li> <li>6). Этап интеграции соответствует тренингу и поддержке экспатриантов.</li> </ol>



Продолжение Таблицы 1.2.7

1	2
4. Подсистема социального развития	<b>4.1. Управление конфликтами и стрессами.</b> В смешанных коллективах многонациональных организаций конфликт воспринимается работниками по-разному; <ul style="list-style-type: none"> <li>• как традиция, позволяющая работникам после «стычек» оставаться друзьями;</li> <li>• как фактор, способствующий созданию чего-то нового;</li> <li>• как фактор, разрушающий групповую гармонию.</li> </ul> В зависимости от различий восприятия конфликтов в различных культурах необходимо осуществлять выбор стратегии и тактики разрешения конфликтов.
	<b>4.2. Формирования корпоративной культуры многонациональной организации.</b> В каждой многонациональной организации создается уникальная корпоративная культура путем слияния систем ценностей, верований, установок и норм поведения работников – представителей различных культур и стран.

### **Технология управления персоналом**

В глобальном масштабе отмечается постоянный рост совокупных знаний и профессиональных навыков работников. Так, количество квалифицированных работников в таких странах, как Индия и Китай, постоянно растет. Данная тенденция происходит на фоне усиливающихся миграционных потоков — мобильность рабочей силы становится в среднем более высокой. В дополнение к перечисленным тенденциям, сегодня наблюдается сокращение предложения труда в развитых индустриальных странах, особенно предложения квалифицированного труда. Одной из прямых реакций работодателей во всем мире на этот факт стало широкое использование новых технологий УП, форм регулирования социально-трудовых отношений и занятости, что в свою очередь дает многонациональным организациям возможность более быстро приспосабливаться к изменениям рыночной конъюнктуры. Ряд других изменений в управлении персоналом, на наш взгляд, частично обусловлен глобализацией: например, возрастающая доля сектора услуг или возрастающая доля женщин в составе рабочей силы, но так или иначе они оказывают значительное влияние на современную практику и технологии УП:

- расширяющийся сектор услуг, замещающий производственный сектор в развитых и быстро развивающихся экономиках;
- постоянное повышение квалификации работников;
- сильный приток в состав персонала женщин, которые в некоторых странах, занимают более половины вновь возникающих рабочих мест;
- увеличение числа работников, которые работают не «в организации», а «на организацию», т.е. смещение ценностных ориентаций наемного работника.

В законодательном аспекте современная система управления персоналом функционирует в более регулируемом правовом поле. Особенно сильно это касается законодательства в области охраны окружающей среды, дискриминации, сексуальных и прочих домогательств, состава правления организации. С практической точки зрения, служба управления персоналом организации традиционно была одной из наиболее зависимых от государственного регулирования. Ее представителям приходится выступать в суде в качестве ответчика за нарушения организацией трудового законодательства, поэтому новые технологии УП в юридической области также очень важны для поддержания конкурентоспособности организации.

Кроме того, многонациональные организации стремятся избегать долгосрочного использования технологий УП, полученных в условиях локального рынка, тенденции глобализации заставляют модифицировать и адаптировать имеющиеся технологии к условиям работы с персоналом разных культур. Таким образом, многофакторная институциональная среда, в которой функционируют многонациональные организации, обуславливает разработку и использование новых инновационных технологий управления персоналом.

**Организационный аспект УП** включает в себя организационную структуру УП и функциональное разделение труда по УП в многонациональной организации.

Влияние культур на выбор организационной структуры подробно изучил американский исследователь Д. Линкольн (177). Сравнительные

исследования японских и американских менеджеров показали, что и те и другие предпочитают работать в менее иерархичных, более «горизонтальных» фирмах, получая от работы в таких организациях больше удовольствия.

Японские фирмы в целом более иерархичны, но разница в количестве уровней иерархии между японскими и американскими фирмами незначительна. Существенные различия наблюдаются в отношениях между сотрудниками разных иерархических уровней.

Матричная структура, выбираемая многими проект-ориентированными организациями, требующая сильной кооперации и постоянного информационного обмена между сотрудниками, успешно развивается в культурах с малой дистанцией власти и низкой степенью избегания неопределенности, например в Скандинавии. В культурах с высокой степенью избегания неопределенности люди, включенные в матричную структуру, чувствуют себя дискомфортно в условиях двойного подчинения. В культурах с большой дистанцией власти сотрудники предпочитают прямой контроль сверху.

Принятие группового решения в коллективистских культурах, как правило, требует значительно больше времени, чем в культурах индивидуалистских. Время уходит на принятие консенсуса, согласование интересов всех участников. Затем такое решение, принятое всеми, почти невозможно изменить (178).

**Ресурсное обеспечение УП** многонациональной организации включает в себя финансовое, информационное, кадровое и техническое обеспечение.

**Внешние и внутренние факторы, влияющие на УП в многонациональной организации**

К внешним факторам относится совокупность элементов (рынков, рыночных институтов, процессов, отношений и т.д.), непосредственно влияющих на становление и развитие процесса УП в многонациональной организации (144).

Первым важнейшим элементом являются рынки: ресурсные (средств производства, информации, рабочей силы, финансовых ресурсов) и сбытовые. Особенностью рынка рабочей силы многонациональной организации является его многонациональный характер. Вторым элементом являются рыночные институты и агенты (другие компании и предприятия, с которыми взаимодействует многонациональная организация). Третий элемент – это системы общественных отношений: правовых, социокультурных и политических, культурных, выраженных соответственно в законодательстве, национальной культуре, традициях и нормах морали, расстановке политических сил. Четвертый элемент включает в себя различные социально-экономические и культурные процессы и явления: экономическую конъюнктуру, преступность, экологию, научно-технический прогресс, структуру народного хозяйства.

К внутренним факторам, влияющим на управление персоналом в многонациональной организации можно отнести политику руководства, систему управления организацией, систему ценностей, используемые управленческие и бизнес-технологии, национальный состав персонала, национальные и культурные различия, финансовое состояние, стадию жизненного цикла, на которой находится многонациональная организация.

Наименее исследованными и наиболее актуальными с позиции управления персоналом многонациональной организации являются культурные факторы: национальный состав организации, национальные и культурные различия персонала и система ценностей, принятая в организации.

### **1.3. Анализ факторов, влияющих на процесс управления персоналом в многонациональной организации**

Проведенное исследование подтвердило признанный в теории менеджмента факт о значимости культурных факторов в определении стратегии управления персоналом, характера взаимодействия между работниками и формировании корпоративной культуры МНО.

Именно поэтому анализ факторов, влияющих на процесс управления персоналом, будет построен не на традиционном делении факторов на внешние и внутренние, а на построении последовательной цепочки факторов от общих к более частным. К общим факторам относятся: политическая и экономическая ситуация, различия в методах ведения хозяйственной деятельности, в сбытовой политике, хозяйственном праве и законодательстве, национализм и религиозность – это факторы, непосредственно определяющие культурные различия персонала многонациональной организации. Затем будут непосредственно рассмотрены национальные и культурные различия, как фактор, анализ и понимание которого, поможет руководству и специалистам службы УП многонациональной организации осуществить правильный выбор технологий управления персоналом.

### **1 фактор. Политическая ситуация в стране**

Внутренний рынок любого государства находится под влиянием политической системы и ее стабильности, а также общей политической обстановки страны. Политическая и социальная напряженность может разрушить основные хозяйственные процессы в стране, такие как изготовление продукции, ее реализация, оказание различного вида услуг. Политические забастовки и движения, направленные на свержение правительства и существующего режима, приводят к появлению неопределенности в положении экспорта и импорта товаров и услуг, положения иностранных работников и мигрантов. Т.е. политическая ситуация оказывает глубокое воздействие на экономическую ситуацию в стране. Кроме непосредственного воздействия на персонал конкретной многонациональной организации, результатом проблем политической ситуации становится безработица, неплатежеспособность граждан и другие негативные последствия, несущие за собой дальнейшие проблемы в деятельности организации.

Политическую ситуацию нужно анализировать, и в соответствии с текущими тенденциями производить изменения в деятельности самой организации, предупреждающие вышеуказанные последствия.

Руководству многонациональной организаций, в которой работает персонал разных стран и культур, важно изучить и общие и конкретные аспекты влияния

политической ситуации на деятельность организации и на сферу управления персоналом, такие как:

- Влияние международных факторов на политическую ситуацию в стране;
- Политические особенности и предпочтения властных учреждений и структур (правительства, политических партий, национальных союзов и ассоциаций, органов, определяющих миграционную политику);
- Текущую обстановку в области межрегиональных и этнических конфликтов, воздействующих на стабильность политической ситуации в государстве и стабильность работы персонала в многонациональной организации.

## **2 фактор. Экономическая ситуация в стране**

Следствием политической ситуации становится экономическая ситуация в государстве.

Основными аспектами экономической ситуации, интересующими руководство многонациональной организации и воздействующими на ее хозяйственную деятельность, являются: общий уровень экономического развития государства, уровень инфляции, величина заработной платы, ставка процента кредитования в банках, общий уровень и конкретные ставки налогов.

Финансовыми аналитиками многонациональных организаций изучаются также и аспекты международной экономической ситуации. Данные аспекты могут иметь не только экономические причины, однако влияют именно на экономическую сферу деятельности организации и систему управления персоналом. К ним относятся: численность населения, в целом, и трудоспособного населения в частности, квалификационно-профессиональная структура и уровень работников, уровень развития производства товаров и услуг, применяемые технологии.

Определенные аспекты экономической ситуации, традиционно оцениваемые как негативные, для управления персоналом многонациональной организации могут стать положительными и даже влекущими за собой дальнейшее активное развитие определенной функциональной подсистемы УП (например, приток

мигрантов в страну пребывания организации непосредственно повлияет на подсистему найма и учета, а также на подсистему развития персонала).

### **3 фактор. Различия в методах ведения хозяйственной деятельности разных стран**

Данный фактор характеризуется двойственным характером воздействия. С одной стороны, именно культурные факторы влекут за собой отдельные особенности ведения хозяйственной деятельности предприятий и организаций. С другой стороны, методы ведения хозяйственной деятельности сами накладывают отпечаток и формируют организационную культуру каждой конкретной организации.

Для того, чтобы лучше понять, какое влияние оказывают различия в методах ведения дел на управление персоналом и организационную культуру многонациональной организации, рассмотрим эти различия на примере американских и российских менеджеров – представителей различных культур.

Представляет научно-практический интерес положение о том, что российские и американские руководители рассматривают процесс управления организацией с разных позиций. Российские руководители рассматривают управление организацией с позиции руководителя производства, американские руководители - с позиций стратегического управления, с направленностью на исследование рынков, разработку дальнейшей стратегии развития компании, долгосрочное целевое планирование.

Кроме того, американский менеджер внедряет свое видение рынка и зарубежные технологии управления персоналом в российскую практику без существенных изменений и учета специфики ведения хозяйственной деятельности в нашей стране. Это приводит к негативным последствиям в деятельности многонациональной организации.

Присутствует также разница во временных рамках планирования хозяйственной деятельности. Американские руководители настроены на долгосрочное (5-10 лет) сотрудничество, взаимопроникновение технологий и

культур, завоевание реальных позиций на нашем рынке. Российские руководители часто преследуют краткосрочную выгоду, поскольку до сих пор не уверены в осуществлении хозяйственной деятельности на территории нашего государства.

Кроме данных различий существует и множество других, которые нужно тщательно исследовать во избежание негативных последствий взаимодействия персонала различных культур и стран.

#### **4 фактор. Различия в политике сбыта готовой продукции разных стран**

Весьма показателен опыт американских компаний, вышедших на международные рынки, не проанализировав заблаговременно сбытовые различия и последовавшие за этим негативные последствия. В частности, компания - производитель продуктов питания в США вышла на аналогичный рынок продуктов питания в Японии. Компания предлагала японскому потребителю готовые смеси для приготовления выпечки в домашних условиях. Продукция долгое время не пользовалась спросом, в результате запоздалых исследований было выявлено, что в японских домах нет плит с духовыми печами.

Для того, чтобы избежать проблем такого характера многонациональная организация должна изучить не только рынок управленческих технологий, но и особенности рынка сбыта, будущих потребителей товаров и услуг, необходимые параметры качества предлагаемых товаров, особенности упаковки и маркировки.

#### **5 фактор. Трудовое право и законодательство страны**

Многонациональные организации сталкиваются не только с проблемами, вызванными различиями в ведении хозяйственной деятельности, но и с множеством законов, регулирующих работу иностранного персонала в конкретном государстве, особой миграционной политикой. Во многих странах существуют серьезные различия в данных законах. Особенно отличаются законы, относящиеся к взаимоотношениям между нанимателями и наемными работниками.

Различия законодательства относятся к условиям работы персонала, формам и системам оплаты труда, предоставлению социального пакета и других стимулирующих систем. В ряде государств законодательная система, регулирующая трудовые отношения между работодателем и работником, настолько



бюрократизирована, что взаимоотношения компании с иностранной рабочей силой могут быть серьезно затруднены, либо практически невозможны. В связи с этим, трудовое законодательство - это сфера, которой руководство многонациональной организации должно уделять особенное внимание.

#### **6 фактор. Национализм и религиозность.**

Вопросы национализма и религиозности часто находятся в неразрывной связи друг с другом, а также с политической ситуацией в конкретном государстве.

Перед тем, как нанимать, использовать в своей деятельности и развивать персонал другой культуры или из другой страны, служба управления персоналом многонациональной организации должна провести исследование националистической среды в государстве, наличия религии, поощряющей национализм и тенденции развития данного процесса в будущем. Кроме того, важно определить последствия влияния национализма на деятельность многонациональной организации.

**7 фактор.** Важнейшим культурным фактором, определяющим главную цель, стратегию управления персоналом и влияющим на весь процесс УП в многонациональной организации являются **национальные и культурные различия**. Среди них выделяют языковые различия и непосредственно культурные различия персонала разных стран и национальностей.

##### **7.1. Языковые различия**

Язык - главная составляющая культуры, а также важнейшее средство взаимодействия. При наличии в многонациональной организации из персонала разных стран, как правило, на первый план выходит проблема взаимодействия работников. Опыт показывает, что в работе многонациональной организации часто используются переводчики. Однако переводчики могут хорошо знать язык, но не знать специальной терминологии, относящейся к сфере деятельности организации. Поэтому чрезвычайно важным является обучение иностранного работника гостевой группы языку работников базовой группы.

## 7.2. Культурные различия

Фактор влияния культурных различий на УП многонациональной организации необходимо рассмотреть наиболее тщательно и системно, поскольку каждая культура формировалась и развивалась индивидуально и включает сложный комплекс взаимосвязанных ценностей. В свою очередь, ценности порождают убеждения, ожидания и обычаи. В каждой культуре формируется своя система ценностей, которая в дальнейшем проявляется в стиле жизни и трудовой деятельности работников.

Работники с разными системами ценностей трудятся и взаимодействуют в рамках одной многонациональной организации. Однако сами работники часто не знают, либо не отдают себе отчет в том, каковы ценности в большинстве культур. Эти ценности необходимо изучать и учитывать в процессе управления персоналом многонациональной организации. Достаточно легко с практической точки зрения изучать обычаи. Сложнее дело обстоит с убеждениями, ожиданиями и системой ценностей в целом, поскольку такое исследование требует научной базы и методического подхода.

Поэтому в процессе работы с персоналом – представителями различных культур служба УП многонациональной организации должна тщательно исследовать системы ценностей, входящих в культуры, как базовой группы персонала, так и гостевой, аналоговой и адаптированной. Затем необходимо сравнивать системы ценностей различных культур, выявлять их сходства и различия. Важно также исследовать влияние этих систем ценностей на трудовую деятельность и взаимодействие работников в процессе выполнения функций.

Возникает вопрос, каким образом можно осуществить изучение и сравнение различных культур. Исследователи Клухон и Стродтбек доказали, что люди в течение жизни сталкиваются с одними и теми же проблемами. Именно в процессе решения этих проблем они развивают свою систему ценностей, чтобы подойти к решению проблем наилучшим способом. Т.к. системы ценностей проявляются в решении одинаковых проблем, следовательно, и сами ценности можно сравнить. Согласно данной теории, представители всех культур имеют базовый набор

ориентаций. На основе этих базовых ориентаций, представленных в таблице 1.3.1 (188), можно провести сравнение персонала различных культурных групп.

Таблица 1.3.1 - Ценностные ориентации согласно теории Кluckхона и Стродтбека

Наименования ценностных ориентаций	Способы проявления ориентаций
1. Отношение к природе человека	- положительное (изменяемая/ неизменная); - смешанное (хорошая/ плохая); - отрицательное (изменяемая/ неизменная)
2. Отношение к окружающей природе	- доминирование гармонии с природой, - подчинение природы
3. Отношение к другим людям	- линейное (иерархичное) - коллективистское - индивидуалистское
4. Способы человеческой деятельности	- активное действие; - существование (созерцание); - сочетание действия с созерцанием
5. Отношение ко времени	- устремленность в будущее; - пребывание в настоящем; - погруженность в прошлое
6. Восприятие пространства	- Личное - Общее - Смешанное

В американской культуре ценностные ориентации трактуются таким образом:

1. **Отношение к природе человека.** Природа человека оценивается как смешанная, сочетающая добро и зло, но в целом перспектива - оптимистична, так как человек способен к преодолению, достижениям и самосовершенствованию (self- made person), в отличие, скажем, от довольно пессимистического взгляда на человеческую природу в евроменеджменте.
2. **Отношение к природе.** В американской культуре человек стоит отдельно от природы и главенствует над ней. Главенство над природой проявляется и во взаимоотношениях между людьми, в желании активно управлять и манипулировать человеческой психологией. Восточная культура и система ценностей, наоборот, отрицательно относится к изменению и усовершенствованию окружающего мира и доказывает, что человек слабее

природы и не может существенно на нее повлиять, например человек не может избежать катастроф, или ускорить научно-технологический прогресс.

3. **Отношение к другим людям.** Выше, нами было выявлено, что американцы являются индивидуалистами, им свойственна ориентация на личные достижения. В Японии, наоборот, приветствуется коллективная, групповая ориентация, общие результаты деятельности.
4. **Способы человеческой деятельности.** Самоопределение и проявление личности работника в коллективе достигается в американских компаниях через ориентацию на действия и достижения. Личностные действия и достижения должны быть явными, понятными и измеримыми. Вследствие такой ценностной ориентации материальное богатство стало превалировать над морально-нравственными ценностями, и, более того, приобрело статус критерия измерения жизненного успеха.
5. **Отношение ко времени.** Американские работники – это персонал, настроенный на будущие достижения, которые прогнозируются и контролируются более тщательно, чем настоящие. Однако приветствуется краткосрочное планирование. Восточная культура отличается уважительным отношением к родителям, прошлому и к старшему поколению.
6. **Восприятие пространства.** В Америке, как в индивидуалистической культуре, ценится личное пространство и охраняется частная собственность. Активно поддерживают такую позицию в Европейских странах, в частности в Германии, где принято работать только при закрытых дверях. В восточных странах организуется единое пространство для коллективной группой деятельности.

Позже список ценностных ориентаций был дополнен Г. Лэйном и Дж. Дистефано (174). Добавлены следующие ориентации: **ориентация на деятельность и ориентация в пространстве**. Ценности различаются в различных культурных пространствах, и могут быть описаны с помощью "культурного профиля" той или иной страны.

К сожалению рамки данного исследования не позволяют представить полномасштабное сравнение особенностей и характеристик национальных культур по всем базовым ориентациям достаточно подробно, однако результаты анализа предоставили полноценную основу сравнения различных культур в соответствии с выделенными ориентациями. При сравнении культурных ценностей возникает вопрос разработки шкалы для осуществления сравнения.

Американские ученые Оллпорт, Верной и Линдзи (188) одними из первых предложили метод сопоставления ценностей с классификацией человеческой деятельности и базовых идей на теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные (таблица 1.3.2). Данная классификация позволила выявить взаимосвязь ценностных ориентаций и поведения.

Таблица 1.3.2 - Сопоставление ценностей с классификацией человеческой деятельности и базовых идей по методу Оллпорта, Верной и Линдзи

Тип человека	Приоритетные ценности и вид поведения
Теоретический	Ценит открытие истины. Критичен, рационален, стремится упорядочить и систематизировать свои знания.
Экономический	Ценит то, что полезно. Занят практическими делами, особенно бизнесом, оценивая все утилитарно, прагматичен.
Эстетический	Ценит красоту и гармонию, качество и симметрию. Находит удовлетворение в артистическом экспериментировании.
Социальный	Ценит альтруизм и филантропию. Добр, участлив, неэгоистичен, любит людей.
Политический:	Ценит власть и влияние. Стремится к лидерству, наслаждается конкуренцией и борьбой.
Религиозный	Ценит единение с "космосом", мистически относясь ко всему.

Дальнейшие исследования, в области сравнительного менеджмента обнаружили наличие существенных расхождений в системах ценностей представителей различных национальных культур и обусловленность их поведения данными ценностными ориентациями. Сравнение ценностных приоритетов представителей различных национальных культур приведено в таблице 1.3.3 (158).

Большую роль в системе общественных ценностей и национальной деловой культуре играет религия. В частности, американскую деловую культуру исторически связывают с протестантской этикой, культуру Японии - с буддизмом, России - с православием.

Таблица 1.3.3 - Ранги приоритетов в системе общественных ценностей в различных национальных культурах по Елашмави и Харрису (1 ранг – наибольшая ценность, 20 ранг – наименьшая ценность)

АМЕРИКАНСКАЯ	ЯПОНСКАЯ	АРАБСКАЯ	РОССИЯ	ШВЕЦИЯ	ФРАНЦИЯ
1. Свобода	Принадлежность	Безопасность семьи	1. Семейный "тыл"	Свобода	Самополагание
2. Независимость	Групповая гармония	Гармония в семье	2. Свобода	Личностные взаимоотношения	Свобода
3. Уверенность в себе	Коллективизм	Следование родительским наставлениям	3. Самополагание	Сотрудничество	Открытость
4. Равенство	Возраст/ старшинство	Возраст	4. Открытость	Семейный "тыл"	Личностные взаимоотношения
5. Индивидуализм	Групповой консенсус	Авторитет	5. Обладание материальными благами	Открытость	Время
6. Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс	6. Сотрудничество	Конкуренция	Духовность
7. Эффективность	Качество	Преданность	7. Духовность	Самополагание	Обладание материальными благами
8. Время	Терпение	Исключительное терпение	8. Равенство	Частная жизнь	Равенство
9. Прямота	Опосредованность отношений	Опосредованность отношений	9. Время	Равенство	Конкуренция,
10. Открытость	Посредничество	Гостеприимство	10. Личностные взаимоотношения	Репутация;	Групповое согласие
11. Агрессивность	Межличностные отношения	Дружба	11. Репутация	Время	Готовность к риску
12. Неформальность отношений	Иерархия	Формализм / восхищение	12. Власть	Групповые достижения	Власть
13. Ориентация на будущее	Преимственность	Прошлое и настоящее	13. Формальности	Обладание материальными благами	Групповые достижения
14. Готовность к риску	Консервативность	Религиозная вера	14. Групповая гармония	Духовность	Сотрудничество
15. Креативность	Информация	Традиция	15. Групповые достижения	Готовность к риску	Групповая гармония
16. Личные достижения	Групповые достижения	Социальное признание	16. Готовность к риску	Групповая гармония	Частная жизнь
17. Успех	Успех	Репутация	17. Почтение к возрасту	Власть	Семейный "тыл"
18. Деньги	Взаимоотношения	Дружба	18. Конкуренция	Почтение к возрасту	Почтение к возрасту
19. Материальный достаток	Гармония с природой	Принадлежность	19. Частная жизнь	Групповое согласие	Формальности
20. Приватность	Связи	Семейные связи	20. Групповое согласие	Формальности	Репутация

На основе анализа различных культур ученые-практики сформировали тип культуры организации, объединяющий преимущества японской национальной деловой культуры - на уровне организации "Х" и американской бизнес-культуры, воплощенной в организации "У" (У. Оучи (95)). Проектирование данной организации нового типа Оучи осуществлял по ряду параметров, из которых мы выбрали те, которые имеют непосредственное отношение к управлению персоналом: характер найма персонала, оценка работы исполнителя, планирование деловой карьеры и характер продвижения, ответственность работников (таблица 1.3.4)(18).

Таблица 1.3.4 - Характеристика типа деловой культуры организации, объединяющего преимущества японской и американской национальной бизнес-культуры

Параметры деловой культуры	Характеристика параметров		
	В японских компаниях	В американских компаниях	В компании нового типа
Характер найма персонала	Пожизненный	Кратковременный	Долговременный
Оценка работы исполнителя	Качественные измерители	Количественные измерители	Качественные измерители
Планирование деловой карьеры и характер продвижения	Широкоспециализированная, медленное	Узкоспециализированная, быстрое	Умеренно-специализированная, Медленное
Ответственность работников	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная

Указанный тип деловой культуры был использован японскими предприятиями "Тойота" и "Ниссан" на территории Соединенных Штатов Америки. При этом были сохранены отдельные характеристики японской деловой культуры, с внедрением индивидуального уровня ответственности работников американской культуры.

Учеными и практиками предлагается для исследования около 30 характеризующих культуру параметров. Наиболее известное исследование, касающееся выявления различий в национальной культуре и влияния ценностных

ориентаций, отображающих эту национальную специфику, на организационное поведение, было осуществлено голландским ученым Гиртом Хофстедом.

Целью исследования ставилось - доказать культурную обусловленность организационного поведения представителей различных стран и наций.

Ценностные ориентации представителей различных наций исследовались Г. Хофстедом в следующих проблемных областях (165, 167): социальное неравенство и взаимоотношения с властью, преимущественный тип поведения (групповой/индивидуальный), отношение членов общества к неопределенным, незнакомым ситуациям, превалирование мужского или женского типов поведения, различие представлений о развитии семьи и общества в категориях "запад - восток".

Г. Хофстеде разработал пять критериев, характеризующих деловую культуру:

1. **Дистанция власти.**
2. **Избегание неопределенности.**
3. **Индивидуализм/коллективизм.**
4. **Мужественность/женственность.**
5. **Долгосрочность/ краткосрочность ориентации.**

Вначале был осуществлен анализ 4-х критериев в ряде стран (23), результаты анализа показаны в Приложении 1 к данному исследованию.

Предложенные критерии подразумевают крайние и промежуточные значения.

**1 Критерий. Дистанция власти** характеризует степень неравенства работников разного социального статуса. Данный критерий показывает, как различия в положении и статусе воспринимаются работниками (низкая степень обозначает равенство, высокая – неравенство).

В культурах с высоким уровнем дистанции власти сотрудники редко выражают свое несогласие с решениями руководства, принимают директивный стиль руководства, структура организации, как правило, многоуровневая с тенденцией к централизации (Китай, Гонконг, Франция, Италия, Индия). В культурах с низким уровнем дистанции власти сотрудники предпочитают



демократический стиль руководства, при необходимости выражают несогласие с мнением руководства, организационная структура чаще плоская, децентрализованная (США, Германия, Голландия, Великобритания) (127).

Хофстеде описал значения показателей по всем пяти критериям применительно к обществу. Нами была осуществлена адаптация данной модели применительно к многонациональной организации. Результаты по показателю «дистанция власти» приведены в таблице 1.3.5 (165).

Таблица 1.3.5 - Значения показателей по критерию «дистанция власти» для многонациональной организации

<b>Низкий показатель дистанции власти</b>	<b>Высокий показатель дистанции власти</b>
Неравенство должно быть минимизировано	Неравенство - это норма, каждый работник имеет свое место.
Все люди взаимозависимы	В основном работники – зависимы. Независимость - удел немногих.
Иерархия должностей – это условное неравенство, принятое по необходимости в организации	Иерархия определяет неравенство.
Руководители оценивают подчиненных как равных	Руководители оценивают подчиненных как не равных себе.
Подчиненные оценивают руководителей как равных	Для подчиненных руководители – это особенные сотрудники
Руководители – демократичны и доступны для подчиненных	Руководители – недоступны для подчиненных.
Все работники организации обладают равными правами	Руководители имеют особые права и привилегии
Власть в организации базируется на законности	В организации приветствуется личная власть, хотя ее законность - относительна.
Руководители организации не акцентируют внимание на власти.	Руководство показывает наличие своей власти.
Взаимоотношения руководителей и подчиненных рациональные и гармоничные	Взаимоотношения руководителей и подчиненных конфликтные

Отмечают также (89) зависимость значений критерия дистанция власти от уровня образования и технологического развития, степени урбанизации и социальной миграции, "толщины" слоя среднего класса.

2. Второй критерий измерения национальных культур - **избегание или неприятие неопределенности** - относится к степени допустимости, восприятия людьми неопределенной трудно предсказуемой ситуации и реагирования на нее (167).

Для снижения ситуации неопределенности в организации стремятся создавать условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения. В культурах с высоким уровнем избегания неопределенности руководители организаций, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность (Франция, Япония, Китай:). В культурах с низким уровнем избегания неопределенности, руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать на себя ответственность (США, Германия, Гонконг) (127).

Отношение к ситуации неопределенности проявляется в многонациональной организации в структурированности и формализованности отношений между работниками различных культур (89) и отражается в разработке правил, политики, процедур и норм, в придании большей стабильности деловой карьере работников (71). Описание значений по критерию "избежание неопределенности" в его вариациях показано в таблице 1.3.6 (165).

Таблица 1.3.6 - Значения показателей по критерию «избежание неопределенности»

Низкий показатель избегания неопределенности	Высокий показатель избегания неопределенности
1	2
Неопределенность – воспринимается работниками как нормальная ситуация.	Неопределенность воспринимается как угроза, с которой нужно бороться.
Работникам присущи легкость и небольшое воздействие стрессов.	Работники испытывают стресс и беспокойство.
Свободное течение времени	Время ценится как деньги.
Тяжелый труд не приветствуется.	Существует необходимость осуществления тяжелого труда.
Агрессивное поведение не приветствуется.	Агрессивное поведение не возбраняется.
Приветствуется сдерживание эмоций.	Предпочтительно откровенное проявление эмоций.
Конфликт и конкуренция могут осуществляться на принципах справедливости и использоваться конструктивно.	Поскольку конфликт и конкуренция могут сопровождаться агрессией, их следует избегать.
Большая терпимость к разнообразию мнений.	Большая потребность в консенсусе.
Меньшие проявления национализма.	Всеобъемлющий национализм.
Позитивное отношение к молодым.	Подозрительное отношение к молодым.
Большая готовность к риску в трудовой деятельности.	Неготовность к риску в трудовой деятельности

Продолжение Таблицы 1.3.6

1	2
Опора на уже существующий опыт.	Поиск новых идей, истин и ценностей.
Небольшое количество прописанных в организации документов и правил.	Четкое регулирование трудовой деятельности утвержденными документально правилами.
Готовность изменить существующие правила и документы.	Проще поменять работника, чем изменить правила и документы.
Опора на здравый смысл.	Опора на мнения экспертов и специальные знания.
Руководство осуществляет свою трудовую деятельность во благо работников организации.	Работники - некомпетентны по сравнению с руководством организации.

3. Культуры также различаются тем, кому отводится доминирующая роль в деловой активности - работнику или коллективу. **Индивидуализм/ коллективизм** - это ключевой критерий для выявления культурных различий. Замечено, что общества различаются по тому, с какой степенью представители данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не члены какой-либо группы. Индивидуализм в представлении Хофстеде - случай, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, своей семье. Сотрудники организации не желают вмешательства в личную жизнь, дистанцируются друг от друга, считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы. Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность. Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, ждут защиты от предприятия, они достаточно лояльны своей организации. Индивидуализм, как ориентация работника, свойственен США, Голландии, Франции, Канаде, Великобритании и т.д., а коллективизм - Китаю, Японии, Индонезии, Колумбии и др. Греция демонстрирует коллективистскую культуру - сообщества, основанного на взаимной симпатии и понимании, готового удовлетворять потребности граждан.

Содержание показателей данного критерия по Хофстеду раскрывается в таблице 1.3.7 (165).

Интересным является тот факт, что романские страны (Франция и Бельгия), имея высокие показатели властной дистанции, обнаруживают сильное стремление

к независимости - индивидуализму. Хофстед называет их "зависимые индивидуалисты", в то время как в Австрии наблюдается обратное: независимость от авторитетов, но сильное влияние организаций, сообщества, проецирующих "семейную структуру" на социальные отношения. Хофстед называет Австрию "независимым коллективистом" (89).

Таблица – 1.3.7 Значения показателей по критерию индивидуализм/коллективизм"

Высокий показатель коллективизма	Высокий показатель индивидуализма
Организация должна защищать работников в обмен на лояльность	Работник должен сам заботиться о себе и своей семье.
Преобладает "мы"- сознание.	Преобладает "я"-сознание.
Организация - основа для развития работника	Работник должен развиваться самостоятельно
Работники эмоционально зависимы от организации.	Работники эмоционально независимы от организации
Моральная вовлеченность в организацию.	Расчетливая вовлеченность в организацию.
Акцент на принадлежности организации; идеал - это быть ее членом.	Акцент на индивидуальных инициативе и достижениях; идеалом является лидерство.
Влияние организации распространяется на личную жизнь работника.	Каждый работник имеет право на частную жизнь и личное мнение.
Порядок, обязанности, оценка и безопасность обеспечиваются организацией.	Порядок, обязанности, оценка и безопасность обеспечиваются самим работником.
Дружеские отношения основаны на рабочем взаимопонимании.	Дружеские отношения основаны на личностных предпочтениях.
Преобладание групповых решений.	Преобладание индивидуальных решений.

4. Четвертый измеритель культуры также определяется в дуальных категориях **мужественность/женственность** и связан с преобладанием в обществе образцов поведения, больше присущих представителям мужского, либо женского пола. Параметр «мужественность-женственность» - указывает на доминирование в обществе маскулинных (напористость, настойчивость, добывание денег) или фемининных (забота о близких, поддержание теплых отношений, жизненные удобства) ценностей. Данный измеритель имеет важное значение для определения методов стимулирования персонала, для разрешения конфликтов в многонациональной организации. В «мужской» деловой культуре мужчина должен

зарабатывать деньги, а женщина - воспитывать детей, в жизни важен успех, деньги, хорошие материальные условия (96). Это свойственно, прежде всего, Японии, Германии, мусульманским странам. В «женской» культуре мужчина может, как зарабатывать деньги, так и заниматься домашним хозяйством, важен не успех, а качество жизни, хорошие отношения, солидарность (Голландия, Швеция).

Содержание показателей данного критерия по Хофстеду раскрывается в таблице 1.3.8 (165).

Таблица 1.3.8 - Значения показателей по критерию  
"мужественность/женственность»

Высокий уровень женственности	Высокий уровень мужественности
Мужчина не обязательно должен быть жестким, он может быть заботливым.	Мужчине следует быть жестким, а женщине - заботливой.
Границы между ролями, выполняемыми обоими полами, четко не определены.	Границы между мужскими и женскими ролями в обществе четко определены.
В организации должно быть равенство полов.	Мужчина должен доминировать в руководстве организации.
Следует работать для того, чтобы жить	Жизнь для работы.
В организации большее значение имеют люди и морально-психологический климат в коллективе.	В организации наибольшее значение имеют деньги и другие материальные ценности.
Взаимозависимость является идеалом.	Независимость является идеалом.
Распространено смешение половых различий	Распространено проявление мужественности - "мачизм" (от "мачо").

5. В дальнейшем Хофстеде предложил пятый измеритель деловой национальной культуры – **«долгосрочность / краткосрочность ориентации»**. Считается (89), что на это Хофстеда подтолкнули идеи Конфуция ("хорошее правление заключается в экономии ресурсов") и различия в ориентациях полярных культур Запада и Востока.

Долгосрочная ориентация в разрезе УП многонациональной организации выстраивается в стратегии достижения целей и настойчивости. Краткосрочная же ориентация проявляется через выполнение социальных обязательств перед персоналом. Долгосрочной ориентации придерживаются: Китай, Гонконг, Япония и т.д., а краткосрочной - Россия, Индонезия, Франция, США (91,69,59,7,12).

Различия в содержании данного понятия раскрываются в табл.1.3.9 (89).

Подчеркивая неоднозначность и спорность полученных оценок, А. Наумов (89) связывает данный показатель с понятием патернализма - потребностью наиболее слабых представителей общества в защите и опеке со стороны более сильных представителей данного или другого общества, указывая в то же время на их содержательную нетождественность.

Таблица 1.3.9 - Вариации показателя "долгосрочность/краткосрочность ориентации"

Краткосрочная ориентация	Долгосрочная ориентация
Поддержание существующих традиций	Адаптация существующих традиций к современным условиям
Соблюдение принятых обязательств, обязательное их выполнение	Соблюдение определенных обязательств по статусному признаку
Конкуренция в подборе более квалифицированного персонала с дополнительными затратами	Экономия ресурсов.
Небольшие затраты на развитие персонала	Высокий уровень затрат на развитие персонала в организации
Ожидание быстрого результата	Терпеливость в ожидании результата
Достижение результата любой ценой	Достижение результата наиболее эффективными способами

Отметим, что долгосрочная ориентация может означать передачу функций социальной защиты от организации к государству, а краткосрочная – наоборот: стимулирование организаций к возложению на себя функций социальной защиты работников.

Как отмечено нами ранее, данные полученные Г. Хофстеде (Приложение 1) были сведены в таблицу, получившую широкую международную известность в управленческих кругах. Информация по деловой культуре России была получена только из литературных источников. В дальнейшем российскими исследователями были организованы опросы, а также проведены исследования и определены более точные значения показателей по каждому критерию, предложенному Хофстеде (26,60,117).

В частности, российский ученый А.И. Наумов в своей работе «Влияние национальной культуры на управление бизнесом» исследовал российскую деловую культуру по критериям Хофстеде, изобразил соотношение "российских"

показателей и показателей других национальных культур на графике (89). Такие графики были названы кросс-культурным профилем страны.

Используя данные этих исследований, мы построили профили Западной Европы, Юго-Восточной Азии, США и России по основным критериям деловой культуры, позволяющие осуществить сравнение деловой культуры в баллах (рис. 1.3.1).

**По мнению автора данного исследования, используя балльную оценку критериев деловой культуры в контексте конкретной многонациональной организации, целесообразно осуществить построение профиля многонациональной организации. Данный вывод будет использован нами во второй главе исследования при разработке методических рекомендаций по анализу управления персоналом многонациональной организации.**

С позиции изучения многонациональных различий интересна также **однопараметрическая модель Эдварда Холла**. Холл разделяет два типа противоположных деловых культур: низкоконтекстуальные (low context cultures) и высококонтекстуальные (high context cultures) (164). *Низкоконтекстуальные культуры* подходят к оценке работника не по статичным характеристикам таким как пол, возраст и происхождение, а по реальным действиям. Статус достигается собственными усилиями и трудолюбием. К странам с низкоконтекстуальной культурой относятся США, Канада, Голландия. *Для высококонтекстуальных культур* особое значение имеет принадлежность к определенному социуму, происхождение пол, возраст. Таким культурам не свойственна прямолинейность и открытость среди мало знакомых людей. Странами с высококонтекстуальной культурой являются Индия, Южная и Юго-Западная Европа, Латинская Америка, Англия, Германия, а также страны СНГ.

Голландский ученый **Ф. Тропенаарс** изучал национальные деловые культуры по степени готовности следовать законам или их нарушать. Деловые культуры были классифицированы на национальные деловые культуры на культуры универсальных и конкретных истин (universal and particular cultures) (195).

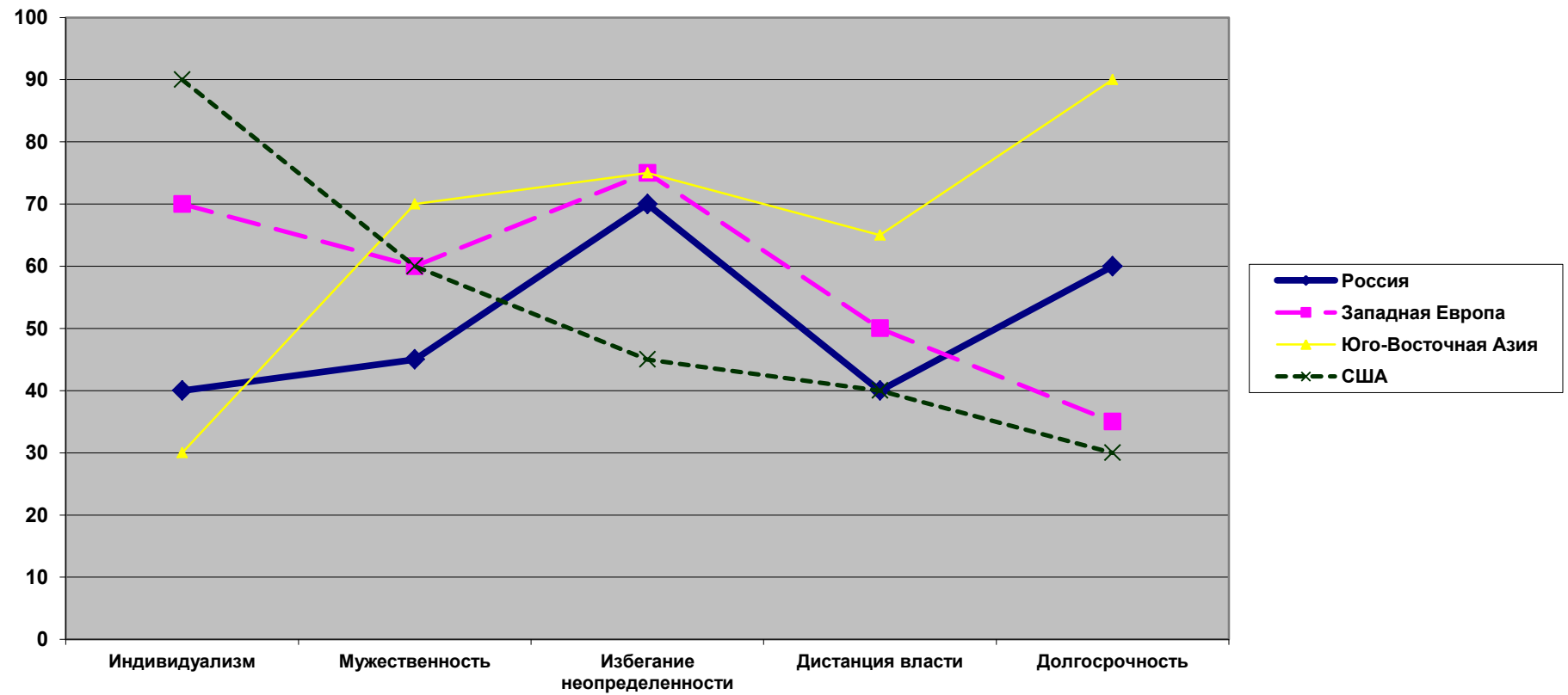


Рис. 1.3.1. - Сравнительное положение критериев деловой культуры Западной Европы, Юго-Восточной Азии, США и России



Представители культуры универсальных истин характеризуются высокой законопослушностью. К ним относятся такие страны, как Канада, США, Англия. Представители культуры конкретных истин не всегда соблюдают законы и стараются найти причины, чтобы оправдать нарушение закона. К этой группе стран относятся Азия, Южная Европа, Латинская Америка, Россия.

### **8 фактор. Полиэтничность российского бизнеса**

С 1991 года в России произошло смешение культур Востока и Запада, социализма и капитализма, разных стран и народов. Результатом опыта этих лет для многих россиян стало понимание того, что западная и российская культурная среда смешиваются сложно и неравномерно, многое зависит от конкретных руководителей, велика роль лидера. В частности, Мясоедов С.П. отмечает, что евразийское расположение и протяженность территории обусловили возникновение и существование в российской деловой культуре двойственной (дуалистической) системы ценностей. Это, в свою очередь, отразилось на национальной модели управления и стереотипах поведения менеджеров (88).

Данный фактор повлек за собой следующий вывод – деловая культура, организационное поведение, принципы управления персоналом, характер взаимоотношений могут существенно отличаться внутри одного национального образования. И чем менее эта среда склонна к компромиссу, тем более трудным становится существование и осуществление трудовой деятельности в этой культурной среде. Яркий пример - «пирамиды» арабского языка. Наверху каждой пирамиды - образованные, готовые к взаимодействию работники, которые говорят на почти едином, унифицированном литературном языке. Но чем дальше от вершины, чем шире следующий социально-культурный слой, тем сильнее непонимание, тем больше отличается язык, тем сильнее неготовность людей слушать и понимать собеседника. Например, крестьянин в Марокко совершенно не поймет крестьянина из Сирии; хотя оба говорят на арабском языке. А вот госчиновники этих двух стран легко найдут общий язык, даже если акцент будет чуть непохожим на привычный.

Полиэтничность российского общества обуславливает целесообразность учета национальных аспектов в бизнесе. Поэтому руководителям многонациональных организаций целесообразно развиваться в вопросах менеджмента и коммуникаций, а самим организациям необходимо обучать персонал в этом направлении. Изучение многонациональной темы помогает менеджерам лучше узнать себя, идентифицировать свой культурный профиль, развить многонациональную компетенцию, а значит, избежать рисков, нежелательных последствий для бизнеса, карьеры и личной трудовой деятельности, стать более успешными.

Общий вывод:

Научные исследования общих и отличительных особенностей национальных деловых культур Г. Хофстеда, А.И. Наумова, Э. Холла, Ф. Тропенаарса получили широкое развитие в различных практических работах по изучению межличностного взаимодействия, процесса принятия решений, трудовых отношений и системы стимулирования работников - представителей различных культур. т.о. нами доказана ведущая роль национальной деловой культуры и культурных факторов в развитии управления персоналом многонациональной организации. Обобщенный автором состав культурных факторов представлен в таблице 1.3.10.

Таблица 1.3.10 - Факторы, влияющие на управление персоналом в многонациональной организации

Наименование фактора	Состав фактора
1	2
<b>Общие факторы, влияющие на культурные различия УП разных стран</b>	
1. Политическая ситуация в стране	<ul style="list-style-type: none"> <li>- политическая система и ее стабильность;</li> <li>- политическая обстановка в стране;</li> <li>- политическая и социальная напряженность.</li> </ul>
2. Экономическая ситуация в стране	<ul style="list-style-type: none"> <li>- общий уровень экономического развития государства,</li> <li>- уровень инфляции,</li> <li>- величина заработной платы,</li> <li>- ставка процента кредитования в банках,</li> <li>- общий уровень и конкретные ставки налогов.</li> </ul>

Продолжение Таблицы 1.3.10

1	2
3. Различия в методах ведения хозяйственной деятельности разных стран	<p>Данный фактор имеет двойственный характер. <b>С одной стороны</b>, именно культурные факторы влекут за собой отдельные особенности ведения хозяйственной деятельности предприятий и организаций. <b>С другой стороны</b>, методы ведения хозяйственной деятельности сами накладывают отпечаток и формируют организационную культуру каждой конкретной организации.</p> <p>Разные страны рассматривают процесс управления организацией с разных позиций: российские руководители - с позиции руководителя производства, американские руководители - с позиций стратегического управления, с направленностью на исследование рынков, разработку дальнейшей стратегии развития компании, долгосрочное целевое планирование. Также отличается и процесс УП.</p>
4. Различия в политике сбыта готовой продукции разных стран	Многонациональная организация должна изучить не только рынок управленческих технологий, но и особенности рынка сбыта, будущих потребителей товаров и услуг, необходимые параметры качества предлагаемых товаров, особенности упаковки и маркировки.
5. Трудовое право и законодательство страны	Многонациональные организации сталкиваются со множеством законов, регулирующих работу иностранного персонала в конкретном государстве, особой миграционной политикой. Во многих странах существуют серьезные различия в данных законах. Особенно отличаются законы, относящиеся к взаимоотношениям между нанимателями и наемными работниками.
6. Национализм и религиозность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перед тем, как нанимать, использовать в своей деятельности и развивать персонал из другой страны, служба управления персоналом многонациональной организации должна провести исследование националистической среды в государстве, наличия религии, поощряющей национализм и тенденции развития данного процесса в будущем.</li> <li>- Кроме того, важно определить последствия влияния национализма на деятельность многонациональной организации.</li> </ul>
<b>Культурные факторы, влияющие на управление персоналом</b>	
7. Национальные и культурные различия	
7.1. Языковые различия	При наличии в многонациональной организации персонала из разных стран, как правило, на первый план выходит проблема взаимодействия работников. Чрезвычайно важным является обучение иностранного работника гостевой группы языку работников базовой группы.
7.2. Культурные различия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование системы ценностей в каждой национальной культуре, которая в дальнейшем проявляется в стиле жизни и трудовой деятельности работников.</li> <li>- Исследование службой УП многонациональной организации системы ценностей базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной групп персонала, сравнение системы ценностей различных культур, выявление сходств и различий.</li> <li>- Исследование влияния систем ценностей на трудовую деятельность и взаимодействие работников в процессе выполнения функций.</li> </ul>
8. Полиэтничность российского бизнеса	С 1991 года в России произошло смешение культур Востока и Запада, социализма и капитализма, разных стран и народов. Результатом опыта этих лет для многих россиян стало понимание того, что западная и российская культурная среда смешиваются сложно и неравномерно, многое зависит от конкретных руководителей, велика роль лидера.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

1. В ходе проведенного исследования автором сделан вывод, что процессы глобализации оказывают существенное влияние на организации в России и во всем мире. Это воздействие проявляется в различных сферах деятельности организаций, в частности в социально-трудовой сфере и в управлении персоналом. Конвергенция и дивергенция зарубежных технологий в области управления персоналом в России определяется появлением и тенденциями развития международных компаний на российском рынке.

2. Многонациональная организация также является порождением и следствием глобализации современной экономики, однако в отличие от международной компании может не участвовать в прямых иностранных инвестициях и осуществлять производство и реализацию товаров или услуг в одной стране.

3. В ходе исследования сформулированы признаки персонала многонациональной организации: наличие работников разных национальностей и их взаимодействие; наличие различий в менталитете и культуре работников; особенности взаимодействия сотрудников разных национальностей; особенности восприятия информации сотрудниками разной национальности.

4. В многонациональной организации работают и взаимодействуют сотрудники и/или группы сотрудников - представители различных культур: базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной. Именно от сочетаний данных групп сотрудников, от их количественного и качественного состава зависят структура персонала и особенности управления персоналом многонациональной организации.

5. Чем сильнее проявляется политическое и экономическое стремление общества к глобализации, тем значительнее и общекультурное сопротивление этой тенденции, тем выше, культурные барьеры, настойчивее желание этого же общества оградить себя как культурную общность, мощнее тяга к культурной самоидентификации и обособленности.

6. Культура нации и страны, а также культурная среда организации оказывает существенное воздействие на кадровую политику организации, и весь процесс

управления персоналом, начиная с распределения функций, организации системы взаимоотношений работников, и, заканчивая функциональными подсистемами системы управления персоналом. В свою очередь, в многонациональной организации сосуществуют различные национальные культуры, а работники - представители различных культур обладают рядом специфических особенностей, которые необходимо учитывать при их взаимодействии, а также в процессе управления их деятельностью в организации.

7. Важной характеристикой управления персоналом в многонациональных организациях является взаимодействие управленческих технологий, поскольку достаточно часто представителями различных культур являются руководители высшего и среднего звена управления, которые транслируют зарубежный опыт управления персоналом в деятельность российских организаций. Интересными в данном случае представляются следующие аспекты: степень копирования внедряемых систем в организации; адаптация зарубежных систем управления персоналом к локальным условиям, поддержание объективного существования национальных различий в управлении персоналом организаций.

8. Процессы глобализации в методологии управления персоналом проявляются в конвергенции – в тенденции возникновения схожих методов и практик управления персоналом у ряда организаций; в необходимости адаптации и модификации «западных» управленческих практик при внедрении их в других странах; в дивергенции практик управления персоналом – в воспроизводстве сотрудниками многонациональных организаций различных типов трудового поведения и психологических реакций, находясь под воздействием одних и тех же управленческих процедур.

9. Под воздействием политических тенденций и процессов глобализации внешняя и внутренняя среда многонациональной организации подвержены изменениям. Следовательно, меняется сама организация, цели и задачи УП, под воздействием стратегии развития организации подвергаются изменению стратегия УП, функциональные подсистемы, применяемые технологии, методы и ресурсное обеспечение УП. Таким образом, постоянно модифицируются концепция и

методология УП с тем, чтобы более эффективно способствовать удовлетворению потребностей современной организации. Кроме того, автором выделены характерные особенности подсистемы УП в многонациональной организации.

10. Исследование методологических аспектов УП завершается анализом факторов, влияющих на управление персоналом в многонациональной организации. Среди них: политика руководства, система управления организацией, система ценностей, используемые управленческие и бизнес-технологии, национальный состав персонала, специфические культурные факторы, финансовое состояние, стадия жизненного цикла, на которой находится многонациональная организация.

11. Наименее исследованными и наиболее актуальными с позиции управления персоналом многонациональной организации являются национальные и культурные факторы, национальный состав организации и система ценностей, принятая в организации.

12. Проведенное исследование доказало признанный в теории менеджмента факт о том, что культурные факторы являются значимыми и, более того, определяющими стратегию управления персоналом, характер взаимодействия между работниками и стиль принятия решений. Помимо культурных существуют также общие факторы, анализ и понимание которых поможет руководству и специалистам службы УП многонациональной организации осуществить правильный выбор технологий управления персоналом в компании. Анализ влияния факторов на процесс УП целесообразно начать с рассмотрения общих факторов, таких как политическая и экономическая ситуация, различия в методах ведения хозяйственной деятельности, в сбытовой политике, хозяйственном праве и законодательстве, национализма и религиозности – факторов, непосредственно определяющих культурные различия персонала многонациональной организации.

## **ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **2.1. Разработка методики анализа состояния управления персоналом в многонациональной организации**

В многонациональной организации неминуемо осуществляется интеграция и смешение ключевых методов, технологий и организационных практик управления персоналом разных стран. Особенно часто это происходит в том случае, когда представители разных стран и культур присутствуют в руководстве организации и в службе управления персоналом. Кроме того, в Российской Федерации традиционно изучаются, оцениваются и внедряются зарубежные технологии с дальнейшей их адаптацией к российским условиям. Это происходит в силу того, что в период рыночных реформ многие организации столкнулись с отсутствием этих технологий на постсоветских предприятиях, возникла необходимость либо разработки собственных, либо внедрения и адаптация зарубежных методов и практик управления персоналом.

Значимость этого процесса трудно переоценить, однако специалисты-практики в области управления персоналом демонстрируют факты, говорящие о том, что разработка, внедрение и адаптация методов и технологий УП в российскую практику далеко не всегда проходит гладко и успешно.

Наличие в многонациональных организациях иностранных работников стран ближнего и дальнего зарубежья усугубляет данную ситуацию, дает дополнительные барьеры, как в процессе внедрения и интеграции зарубежных методов и технологий, так и при разработке собственных технологий управления персоналом. При этом барьеры носят как организационный, так и национальный характер (161,171,192,199).

Кроме того, иностранные работники, приходя в российскую организацию, также несут за собой конкретную организационную практику управления персоналом тех стран, которые они представляют. Несмотря на то, что они не знают сущность и

тонкости конкретных технологий управления персоналом, они привыкли к осуществлению определенных функций УП в определенном режиме и порядке.

Поэтому проводимый нами ***анализ управления персоналом в многонациональных организациях*** будет преследовать две основные цели:

1. Дать характеристику функций управления персоналом в конкретных российских многонациональных организациях, проанализировать соответствие технологий УП работников гостевой и базовой культуры.

2. Осуществить анализ взаимодействия работников-представителей различных стран и культур в процессе выполнения функций, выявить существующие проблемы в этой области.

За основу анализа целесообразно принять институциональную теорию Д. Норта, Р. Скотта, Р. Коуза, Дж. Бьюкенена, О.Уильямсона. Позднее она была исследована и получила дальнейшее развитие в научных трудах Когата, Зандера и Сзуланского (190,199).

Согласно данной теории, под **организационной практикой управления персоналом** мы понимаем использование в рамках стратегии развития многонациональной организации специальных знаний, которые позволяют выполнять определенные функции УП в динамике под воздействием факторов внешней и внутренней среды, с учетом истории развития организации, с учетом потребностей и интересов ее сотрудников.

Согласно институциональной теории организационная практика имеет и социальное значение, поскольку организационная практика «глубоко интегрирована , и отражает широко распространенное понимание социальной реальности, а также поддерживается общественным мнением, точками зрения важнейших членов референтных групп; знанием, транслируемым через и приобретающим легитимность посредством образовательной системы, социального престижа и правовой системы» (179).

Организационные практики УП выделяют знания, методы и технологии управления персоналом, принятые и утвержденные в многонациональной организации. Функции системы управления персоналом также являются



организационными практиками многонациональной организации. Однако в многонациональной организации должны быть учтены все возможные различия работников стран базовой и гостевой культуры, осуществлена дифференциация восприятия данными работниками практик управления персоналом организации базовой культуры.

Согласно институциональной теории П. Толберт и Л. Закер (Tolbert and Zucker 1996) предложили следующие стадии развития организационных практик УП (148,193,194):

- ***преинституциональную***, которая характеризуется малым количеством адаптированных организационных практик УП и ограниченным знанием о самой практике;
- ***полуинституциональную***, в которой практика довольно широко распространена и получает определенную степень нормативности, но в тоже время имеет еще достаточно небольшую историю. Как подчеркивают Абрахамсон и Фэйрчайлд, организационная практика на этой стадии еще не является перманентной и стабильной и иногда воспринимается скорее как «модная», нежели необходимая. В результате диффузия практики на этой стадии и как результат ее имплементация на уровне персонала гостевой группы может быть сильно подвержена влиянию базовой культуры. Относительно многонациональной организации, можно утверждать, что на данной стадии практика УП принята сотрудниками базовой культуры и не конца принята сотрудниками гостевой культуры;
- ***завершенную институциональную***, когда организационная практика УП рассматривается всеми работниками многонациональной организации, работниками (базовой и гостевой культуры) как эффективное и объективно необходимое средство управления персоналом, и средство достижения общих целей и стратегии развития организации.

Для того, чтобы определить стадию развития организационных практик в конкретной многонациональной организации, нами предложены характеристики состояния управления персоналом, свойственные каждой стадии (таблица 2.1.1). Данные показатели получены в результате ежегодных исследований датской консалтинго-аудиторской компанией Ennova, проводимых в крупных западно-европейских корпорациях и банковских группах, а также данных исследований в России по удовлетворенности (вовлеченности) персонала.

Таблица 2.1.1 Характеристики состояния управления персоналом, свойственные определенной стадии развития практик управления персоналом

Показатели развития организационных практик УП	Значения показателей по стадиям развития организационных практик управления персоналом		
	Преинституциональная	Полуинституциональная	Завершенная институциональная
Уровень текучести персонала, % (X1)	Более 15%	11% -15%	5% -11%
Доля инвестиций в развитие персонала от объема оборота, % (X2)	До 0,5%	0,5 % – 1,0%	Более 1%
Уровень удовлетворенности персонала условиями труда: мотивацией, обеспечением рабочего места, возможностями карьерного роста и профессионального развития, % (X3)	Менее 65%	65% -75 %	Более 75%
Уровень понимания ценностей, целей, задач, принципов функционального и личностного взаимодействия, % (X4)	Менее 70%	70% - 80%	Более 80%
Уровень соответствия корпоративных компетенций и факторов успеха нормативному значению по компании, % (X5)	Менее 70%	70% - 85%	Более 85%

Практики управления персоналом в целом являются институционализированными в многонациональных организациях развитых

индустриальных стран, находятся в полуинституциональной стадии развития в развивающихся странах. Это дает возможность многонациональным организациям развитых стран, интегрировать организационные практики УП в свои иностранные филиалы.

В частности, российские специалисты в области управления персоналом выделили организационные практики УП, более и менее развитые в организациях нашей страны. Организационные практики в области планирования численности работников, оценки, подбора и найма персонала названы институционализированными в российском контексте, т.е. находящимися на завершенной институциональной стадии. Однако, и здесь необходимо уточнить, что речь идет далеко не о всех предприятиях и организациях России, кроме того, стадия институционализации варьируется в зависимости от регионального местонахождения конкретной организации.

Организационные практики развития и управления талантами (от англ. "talent management"), маркетинг персонала или коучинг находятся на полуинституциональной или даже преинституциональной стадии развития в России, о чем свидетельствует и временное отсутствие аналогичных названий этих организационных практик в русском языке.

Если организационная практика находится на завершенной институциональной стадии развития, она оценивается организациями как легитимная, т.е. признаваемая законом, соответствующая закону. Организации внедряют такую организационную практику, не только исходя из ее эффективности для деятельности организации, но и исходя из необходимости ее применения (179,200).

Внедрение в многонациональной организации определенных организационных практик и принятие их персоналом осуществляется в результате определенных процессов.

Во-первых, это ситуации, когда такие практики насаждаются влиятельными структурами – государством, например, в виде законодательных актов и инициатив.

Во-вторых, это ситуации неопределенности, когда многонациональные организации перенимают опыт аналогичных компаний в целях избегания негативных

последствий, например, столкновения организационных практик стран гостевых и базовых культур. Такая ситуация близка к распространенной настоящее время технологии бенчмаркинга.

В третьих, это ситуация, когда многонациональная организация внедряет организационные практики, принятые в большинстве организаций ее местонахождения, в результате многонациональные организации получают легитимность в среде осуществления своей хозяйственной деятельности и, таким образом, получают возможность дальнейшего эффективного функционирования и развития (155).

В том случае, если организационные практики управления персоналом в многонациональной организации находятся **на завершенной институциональной стадии**, и практики УП принимаются всеми работниками (базовой и гостевой культуры) как эффективное и объективно необходимое средство управления персоналом и средство достижения общих целей и стратегии развития организации, развитие организационных практик УП может быть описано двумя характеристиками — имплементацией и интернализацией (таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2 Характеристики развития организационных практик управления персоналом в многонациональной организации на завершенной институциональной стадии

Характеристики развития	Описание характеристик
Имплементация	Проявление работниками объективного и целесообразного поведения, направленного на реализацию методов и технологий конкретной практики управления персоналом, а также выполнение всех необходимых действий и мероприятий, обусловленных внедряемой практикой.
Интернализация	Состояние многонациональной организации, либо ее отдельного подразделения, когда работники рассматривают внедряемую организационную практику управления персоналом как ценную и необходимую для успеха подразделения. Позитивное восприятие ценности практики работниками организации, отражаемое в интернализации, важно для дальнейшей устойчивости и стабильности внедрения практики в деятельность многонациональной организации.

Таким образом, имплементация и интернализация отражают глубину или степень принятия организационной практики работниками базовой и гостевой культур практик управления персоналом.

В изучении институциональной теории интересным является положение о том, что многонациональные организации, функционирующие в одной среде, имеющие близкое местоположение и схожие по сфере своей деятельности, используют аналогичные организационные практики управления персоналом и поэтому постепенно становятся схожими, или «изоморфичными» с высокой степенью взаимной конкуренции.

Внедрение аналогичных практик УП многонациональными организациями объясняется схожестью среды их функционирования, использованием одних и тех же рынков рабочей силы и образовательных услуг и мотивами легитимности (155). В то же время различия организационных практик УП будут четко прослеживаться в разных странах, поскольку они имеют разные специфичные политические, экономические, юридические и культурные системы (189). Об этой тенденции свидетельствуют также исследования зарубежных ученых. В частности, Гудерхэм, Нордхауг и Рингдэл отмечают, что «межнациональные различия институциональных структур напрямую влияют на создание таких систем менеджмента, которые существенно отличаются в разных странах, несмотря на тот факт, что теории менеджмента имеют тенденцию распространяться сквозь национальные границы» (162).

Однако завершенная институциональная стадия внедрения организационных практик УП и принятие их всеми работниками (базовой и гостевой культуры) – скорее редкость, чем типичная ситуация для многонациональных организаций России. Тормозит данный процесс реакция работников, всегда сопротивляющихся внедряемым новшествам и изменениям, что усугубляется также наличием межнациональных различий.

Реакция работников на внедрение той или иной организационной практики УП состоит из двух компонентов: поведенческого и ценностного. Эти компоненты могут быть представлены в различных комбинациях и вариантах в зависимости от

особенностей работников гостевой и базовой культур, их межнациональных различий.

Специалисты-практики предложили осуществить на макро-уровне анализ характеристик национальной среды, которые, по их мнению, и определяют различия в организационном поведении работников. Ряд глобальных теоретических исследований (например, описанные нами выше работы Хофстеде) предложили обратить внимание на определяющие, с их точки зрения, особенности культурной среды. Однако, на наш взгляд, для анализа состояния управления персоналом, рассмотрение лишь культурных особенностей и различий, было бы слишком узким исследованием. Оно не позволило бы подойти к анализу комплексно и системно, именно поэтому применение институциональной теории в данном случае представляется вполне обоснованным.

Институциональная теория в данном случае позволяет объединить анализ состояния управления персоналом с учетом особенностей персонала и специфики деятельности самой организации. Кроме того, анализ специфики деятельности организации позволяет оценить влияние управления персоналом на достижение целей и эффективность деятельности организации. А изучение особенностей персонала базовой и гостевой культуры дает возможность проанализировать и внешние факторы, влияющие на управление персоналом многонациональной организации.

Ведущие исследователи проблем практической реализации институциональной теории выявили, что институциональные особенности персонала стран базовой и гостевой культуры должны включать в себя: культурные нормы, социальные характеристики общества, существующие нормы и правила поведения, принятые в обществе и трудовой сфере, особенности трудового законодательства и т.д. Институциональные особенности в практике деятельности конкретных многонациональных организаций становятся проблемо-определяющими и проблемо-образующими, поэтому их необходимо изучать и анализировать применительно к конкретной ситуации и конкретным социально-экономическим условиям.

Т.о. *анализ управления персоналом в многонациональной организации* приобретает третью важную цель: определение стадии развития организационных практик управления персоналом в конкретной многонациональной организации с учетом результатов четырехуровневого анализа особенностей персонала базовой и гостевой культур, специфики деятельности организации и конкретных организационных методов и технологий УП. Это, в свою очередь, дает возможность осуществить комплексную, системную оценку степени принятия организационных практик УП страны базовой культуры работниками группы гостевой культуры, оценить уровень развития отдельных функций управления персоналом, сформулировать конкретные проблемы и выделить направления дальнейшего совершенствования и развития управления персоналом в многонациональной организации.

С учетом трех поставленных целей и применения институциональной теории, нами предлагается методика анализа управления персоналом в многонациональной организации (рис. 2.1.1).

**Общая характеристика организации** включает в себя историческую справку об образовании многонациональной организации, ее организационно-правовую форму, название, характеристику основных периодов деятельности (возможно организация проходила в своем развитии определенные характерные этапы спада или развития и т.д.).

**Описание сферы деятельности и особенностей конкретной многонациональной организации** подразумевает подробное описание специфики ее деятельности, используемые рынки сбыта, рынки рабочей силы, занимаемая ниша на рынке продукции или услуг. Необходимо дать характеристику продукции или услугам организации, объяснить возникновение существующего многонационального аспекта ее деятельности.

**Характеристика организационной структуры и службы управления персоналом** должна стать логическим продолжением предыдущего этапа, показать основные подразделения организации, осуществляющие основную и вспомогательную деятельность, число уровней иерархии, дать характеристику



Рис. 2.1.1. Методика анализа состояния управления персоналом в многонациональной организации



структуре управления организацией, и место в ней подразделения по управлению персоналом.

**Анализ структуры персонала** необходимо осуществить по должностным группам, половозрастной структуре, динамике движения персонала, показателям по труду, по количеству иностранных работников стран дальнего и ближнего зарубежья.

Анализ структуры персонала должен стать основой для формулировки первоначальных выводов о многонациональных особенностях данной организации: наличии персонала базовой, гостевой и аналоговой культур, их межнациональных различий, выводы по показателям текучести кадров, о наличии специфических проблем в управлении персоналом многонациональной организации.

**Четырехуровневый анализ включает в себя:**

- особенности персонала базовой культуры;
- особенности персонала гостевой культуры,
- особенности персонала аналоговой культуры;
- особенности персонала адаптированной культуры.

Мы предлагаем осуществлять четырехуровневый анализ на основе специальных разработок таких ученых, как Оучи, Ченг, Тейлор, Хамилтон и Кашлак, и использовать следующие формы анализа: культурный, поведенческий и анализ результатов (таблица 2.1.3) (151,163,186).

Таблица 2.1.3 Формы анализа особенностей персонала базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур многонациональных организаций

Формы анализа	Направленность форм анализа
1	2
1. Поведенческий анализ	Основан на изучении поведения работников в процессе выполнения функций, взаимодействия с другими работниками, а также на формулировке итоговых выводов об особенностях поведения работников. Поведенческий анализ может осуществляться посредством назначения на должности руководителей подразделений, в которых присутствуют работники гостевой культуры, представителей базовой культуры. Возможно также назначение на должности руководителей подразделений экспатов, лояльных к ценностям и технологиям базовой культуры.

Продолжение Таблицы 2.1.3

1	2
2. Культурный анализ	Анализ и оценка принятия и разделения работниками гостевой культуры ценностей и установок группы базовой культуры в процессе их трудовой деятельности в многонациональной организации. Возможно приглашать для проведения анализа сторонних экспертов – специалистов в области культуры, поведение представителей которой анализируется.
3. Анализ по результатам деятельности	Производится посредством оценки финансовых и других показателей эффективности деятельности отдельных работников и подразделений определенной группы культуры по окончании конкретного временного периода, либо по итогам реализации конкретных проектов. Необходима также оценка вклада работников в результаты деятельности организации в целом.

Наиболее полного и системного анализа можно добиться при использовании совокупности рассмотренных форм. Поведенческий и культурный анализ должны производиться экспертным методом. Экспертами могут выступать следующие сотрудники:

- руководитель подразделения, в котором работает сотрудник;
- руководитель смежного подразделения;
- коллеги, взаимодействующие с данным сотрудником в процессе выполнения функций.

Критерии поведенческого анализа, исходя из выделенной в таблице 2.1.3 направленности, могут быть следующие:

- лояльность к ценностям базовой культуры организации;
- лояльность к технологиям, используемым представителями других культур;
- готовность к взаимодействию с представителями других культур.

Критериями культурного анализа могут стать:

- принятие работниками гостевой культуры организационных ценностей и установок группы базовой культуры в процессе их трудовой деятельности в многонациональной организации;
- общий культурный уровень работника;
- уровень профессиональной культуры работника.

Эксперты оценивают значения критериев в баллах от 1 до 10, где 10 баллов – наивысший показатель, 1 – самый низкий. Затем рассчитывается средний балл по группам поведенческого и культурного анализа, который сравнивается со значениями шкалы, приведенной ниже.

#### 1. Характеристика функций управления персоналом

От 1 до 3 баллов включительно – низкий уровень;

От 4 до 7 баллов включительно – средний уровень.

От 8 до 10 баллов – высокий уровень.

В качестве выводов необходимо отметить, что низкий и средний уровень показателей поведенческого и культурного анализа влияют на качество трудовой деятельности работников – экспатов. Поэтому руководство многонациональной организации должно либо развивать данных работников по этим направлениям, либо быть готовым заменить их на новых работников с более высокими показателями по данным формам анализа. Параллельно необходимо повышать качество отбора персонала, делая акцент на вышеуказанные аспекты. При проведении следующей формы – анализа по результатам деятельности особое внимание должно быть оказано именно сотрудникам с низкими показателями поведенческого и культурного анализа.

Руководители подразделений должны осуществлять систематический **анализ деятельности работников** базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур по результатам их трудовой деятельности. Оценка должна производиться по окончании определенных временных периодов, либо по итогам реализации конкретных проектов.

По итогам проведенного анализа формулируются выводы об особенностях работников и особенностях трудовой деятельности персонала базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур.

По мнению Капелли, Шерера, Моудэй, Саттона, О'Рейли, такой четырехуровневый анализ в ходе изучения состояния управления персоналом в многонациональной организации становится все более оправданным, методологически, методически и практически необходимым, т.к. дает возможность учесть особенности персонала базовой и гостевой культур применительно к

специфике деятельности конкретной многонациональной организации, а в дальнейшем на этой основе – выделить особенности внедрения и развития в организации конкретных организационных практик УП (150,180,185).

**Характеристику функций управления персоналом, анализ соответствия организационных практик УП гостевой, базовой, аналоговой и адаптированной культур** мы предлагаем осуществлять с помощью специально разработанной анкеты, вопросы которой представлены в таблице 2.1.4. Основой содержательной части анкеты стали представленные в параграфе 1.3 функциональные подсистемы УП, рассмотренные с учетом характерных особенностей многонациональной организации.

Таблица 2.1.4 Анкета оценки функций управления персоналом и соответствия организационных практик УП гостевой, базовой, аналоговой и адаптированной культур

Перечень вопросов и положений оценки	Варианты ответов		
1	2	3	4
<b>1. Отметьте, насколько Вы согласны с приведенными ниже утверждениями, касательно функций управления персоналом в Вашей организации:</b>	<b>Полностью согласен</b>	<b>Затрудняюсь ответить</b>	<b>Полностью не согласен</b>
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.1. В организации функционируют четко определенные процедуры привлечения, подбора и найма персонала	3	2	1
1.2. В организации разработана и функционирует система адаптации персонала, включающая физиологическую, психологическую и профессиональную адаптацию вновь пришедших работников	3	2	1
1.3. В организации разработаны стандарты, определяющие процедуры обучения и развития персонала	3	2	1
1.4. Обучение и развитие персонала строго регламентировано внутренними нормативными документами процедуры подбора и найма персонала	3	2	1
1.5. Потребность в обучении персонала определяется на основе проведенной деловой оценки работников, а также запросов их непосредственных руководителей	3	2	1

Продолжение Таблицы 2.1.4

1	2	3	4
1.6. Работники имеют возможность применить полученные в ходе обучения знания и навыки в своей практической деятельности в организации	3	2	1
1.7. Новых работников подробно знакомят с применяемыми технологиями осуществления бизнеса, организационными практиками управления персоналом	3	2	1
1.8. Новые зарубежные технологии при внедрении их в деятельность организации проходят обязательную адаптацию с учетом особенностей организации, особенностей ее персонала, межнациональных различий страны разработки и страны внедрения технологии	3	2	1
1.9. В организации разработана и функционирует четко определенная система мотивации и стимулирования персонала, отражающая нужды и потребности работников различных культур	3	2	1
1.10. Методы и способы и размер материального стимулирования персонала зависят от уровня квалификации работников и четко привязаны к результатам их деятельности.	3	2	1
1.11. Система оплаты труда доступна и понятна работникам – представителям различных культур.	3	2	1
1.12. В организации существует система нематериального стимулирования работников, учитывающая национальные особенности и социальные потребности работников-представителей различных культур.	3	2	1
1.13. Конфликтные ситуации, в т.ч. возникающие вследствие существующих межнациональных различий персонала, разрешаются конструктивно, своевременно с учетом мнений разных сторон конфликта.	3	2	1
1.14. Руководство организации постоянно занимается формированием и развитием корпоративной культуры организации, организационные ценности и нормы поведения учитывают национальные и культурные различия работников.	3	2	1

Продолжение Таблицы 2.1.4

1	2	3	4
<b>2. Оцените сходство организационных практик управления персоналом данной организации и практик, принятых в Вашей стране (в том случае, если Вы – представитель другой страны ближнего или дальнего зарубежья) в области:</b>	<b>Очень схожи</b>	<b>Нечто среднее</b>	<b>Очень отличаются</b>
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
2.1. привлечения, подбора и найма персонала	3	2	1
2.2. адаптации персонала	3	2	1
2.3. развития персонала	3	2	1
2.4. мотивации и стимулирования персонала	3	2	1
2.5. управления конфликтами	3	2	1
2.6. формирования и развития корпоративной культуры	3	2	1
<b>Примечания:</b> опишите существенные расхождения применяемых организационных практик УП при их наличии: _____ _____ _____			

Полученные баллы суммируются отдельно по пунктам 1 и 2. Результаты проведения анкетирования обрабатываются в соответствии со следующей шкалой:

### **1. Характеристика функций управления персоналом**

От 14 до 23 баллов – низкий уровень развития организационных практик УП и низкий уровень качества выполнения функций управления персоналом. Функции управления персоналом необходимо совершенствовать;

От 24 до 33 баллов - средний уровень развития организационных практик УП и средний уровень качества выполнения функций управления персоналом. Необходимо совершенствовать ряд функций управления персоналом.

От 34 до 42 баллов - высокий уровень развития организационных практик УП и высокий уровень качества выполнения функций управления персоналом.

### **2. сходство организационных практик управления персоналом стран, представители которых работают в данной многонациональной организации:**

- во-первых, представитель службы УП определяет принадлежность анкетлируемых работников к базовой, гостевой, адаптированной или аналоговой культуре;

- во-вторых производится оценка соответствия организационных практик УП по следующей шкале баллов:

6-9 баллов - организационные практики управления персоналом стран базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур сильно отличаются. Требуется либо адаптация и обучение работников, либо адаптация применяемых технологий.

10-13 баллов – организационные практики управления персоналом стран базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур отличаются, поэтому требуется частичная адаптация некоторых технологий управления персоналом для отдельных работников многонациональной организации.

14-18 баллов - организационные практики управления персоналом стран базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур схожи, поэтому дополнительной адаптации не требуется.

**Анализ взаимодействия работников в процессе выполнения должностных обязанностей** мы также предлагаем осуществлять с помощью применения метода анкетирования работников (таблица 2.1.5).

Таблица 2.1.5 Анкета для проведения анализа взаимодействия работников в процессе выполнения должностных обязанностей

Оцените эффективность взаимодействия работников в процессе выполнения должностных обязанностей, отметив согласие или несогласие с приведенными ниже утверждениями:	Полностью согласен	Нечто среднее	Не согласен
	3	2	1
1	2	3	4
2.1. Обмен необходимой информацией между сотрудниками осуществляется через электронные коммуникационные системы (например, интранет)	3	2	1
2.2. Информация, необходимая нескольким работникам хранится в специальном банке данных организации. Сотрудники имеют необходимые доступы к банку данных.	3	2	1
2.3. При необходимости, возникающие вопросы и проблемы обсуждаются при личных контактах работников, которые проходят в рамках периодических совещаний и переговоров	3	2	1

Продолжение Таблицы 2.1.5

1	2	3	4
2.4. Остро проявившиеся проблемы взаимодействия работников выносятся на обсуждение в рамках специальных рабочих групп, по ним вырабатывается соглашение, берущееся за основу при возникновении аналогичных проблемных ситуаций	3	2	1
2.5. Обмен финансовой информацией четко регламентирован, производится через электронные коммуникационные системы	3	2	1
2.6. Периодически проводятся коммуникационные тренинги, в которых участвуют представители различных культурных групп, взаимодействие которых необходимо при выполнении должностных обязанностей	3	2	1
Примечание: опишите проблемы взаимодействия с работниками, беспокоящие Вас в данный момент: _____			

Взаимодействие работников в процессе выполнения должностных обязанностей оценивается по следующей шкале:

6-9 баллов - взаимодействие работников в процессе выполнения должностных обязанностей находится на низком уровне, взаимодействию свойственно непонимание и высокий уровень конфликтности. Должностные обязанности могут выполняться некачественно, необходимая информация не доходит до адресата. Требуется проведение специальных мероприятий по обучению персонала коммуникациям и взаимодействию, а также разбор конкретных проблемных ситуаций с привлечением непосредственных руководителей взаимодействующих сторон.

10-13 баллов – взаимодействие работников в процессе выполнения должностных обязанностей находится на среднем уровне, по ряду вопросов возникают конфликтные ситуации. Требуется разрешение конкретных проблемных ситуаций при взаимодействии конкретных работников - представителей различных культур.

14-18 баллов - взаимодействие работников в процессе выполнения должностных обязанностей находится на высоком уровне, взаимосвязи рациональны



и эффективны, способствуют качественному выполнению работниками своих функций, поэтому дополнительной коррекции не требуется.

По результатам реализации всех этапов методики **формулируются выводы о необходимости развития отдельных функциональных направлений управления персоналом в многонациональной организации.** Предлагаются предварительные варианты совершенствования функций УП, рационализации взаимодействия работников в процессе выполнения должностных обязанностей.

В частности для ряда многонациональных организаций с большим числом представителей гостевой культуры не всегда рациональным и эффективным будет внедрение готовой организационной практики управления персоналом по тому или иному направлению.

В частности это касается технологий и организационных практик в области мотивации и стимулирования работников. Система стимулирования работников, принятая в стране базовой культуры может кардинально не подходить для работников - представителей гостевой культуры. С одной стороны, премирование высшего руководства может оказаться неэффективным, не соответствующим по уровню дохода страны работника гостевой культуры. В особенности, если это представитель западной компании развитых стран. И, наоборот, формы, методы и размеры стимулирующих систем для работников гостевой культуры, например, представителей стран юго-востока, могут существенно отличаться по размеру, составу и набору средств стимулирования от стимулирующих систем базовой культуры.

Следовательно, проводимый анализ должен выявить характерные отличительные особенности, а дальнейшее внедрение организационных практик УП должно производиться с их учетом.

Применение разработанной методики анализа состояния управления персоналом актуально для многонациональных организаций России, персонал которых включает в себя работников – представителей различных культур и стран.

## **2.2. Анализ и проблемы управления персоналом в многонациональных организациях**

Анализ проводится в соответствии с разработанной в предыдущем параграфе методикой в российских организациях, использующих труд иностранных работников. Все организации представлены на рынке сферы услуг направлением «В 2 В» (Business to business). Для таких организаций типичным является использование иностранной рабочей силы из стран ближнего и дальнего зарубежья.

### **Анализ управления персоналом ООО «Линкор»**

Общество с ограниченной ответственностью «Линкор» (сокращенное наименование ООО «Линкор»), создано в 2003 году, действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и создано решением №1 учредителей о создании Общества на основании Федерального Закона “Об обществах с ограниченной ответственностью” от 08.02.1998г. и действующего гражданского законодательства РФ. Учредительные документы приведены в соответствие с Федеральным законом от 08 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», который вступил в силу с 1 марта 1998 г. Уставный капитал соответствует сумме, определенной вышеуказанным законом.

Сферой деятельности ООО «Линкор» является предоставление услуг по:

- ежедневной комплексной уборке помещений различных объектов (торговые комплексы, офисы) и прилегающих территорий;
- уборке зданий после проведения строительно-монтажных работ непосредственно перед вводом объектов в эксплуатацию;
- мойке витрин, окон и фасадов зданий;
- уходу за напольными покрытиями и их восстановление;
- химической чистке и покраске ковровых покрытий и мягкой мебели;
- очистке крыш и карнизов от наледи, сосулек, а также сбору и вывозу мусора и снега;

- поставке гигиенических материалов и моющих средств, дезинфекции, дезинсекции и дератизации.

За долгие годы слаженной и успешной работы организационная структура ООО «Линкор» отчетливо сформировалась как линейно-функциональная схема взаимодействия, построенная на четко прописанных бизнес-процессах (рис. 2.2.1). По состоянию на май 2013г. численность работающих составляет 810 человек, из которых 542 (~67%) работника – представители ближнего и дальнего зарубежья.

За период существования организации с 2004 года состав и численность персонала претерпевали существенные изменения. С точки зрения состава и структуры персонала сложилась следующая ситуация (таблицы 2.2.1-2.2.3).

Таблица 2.2.1 Численность работников ООО «Линкор» по должностным группам

Структурные (должностные) группы	Численность работников, чел (в % к итогу)			
	2004	2007	2010	2013
1. Руководители	3 (4,4)	13 (4,3)	21 (4,4)	36 (4,4)
2. Специалисты	11 (16,1)	60 (19,5)	78 (16,2)	212 (26,2)
3. Технические исполнители	1 (1,5)	2 (0,6)	4 (0,8)	4 (0,7)
4. Рабочие	53 (78,0)	233 (75,6)	379 (78,6)	558 (68,8)
Итого, в %:	68 (100)	308 (100)	482 (100)	810 (100)



Рис. 2.2.1 Организационная структура ООО «Линкор»

Таблица 2.2.2 Структура персонала ООО «Линкор» по состоянию на май 2013г.

Должностные группы, пол сотрудников	Гражданство			
	Граждане РФ	Ближнее зарубежье (страны СНГ)	Дальнее зарубежье	ИТОГО
1. Руководители, в т.ч.	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>36</b>
• Мужчины	5	0	1	6
• Женщины	28	2	0	30
2. Специалисты, в т.ч.	<b>178</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>212</b>
• мужчины	39	9	0	48
• женщины	139	23	2	164
3. Технические исполнители, в т.ч.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
• Мужчины	0	0	0	0
• Женщины	3	1	0	4
4. Рабочие, в т.ч.	<b>54</b>	<b>483</b>	<b>21</b>	<b>558</b>
• Мужчины	15	299	17	327
• Женщины	39	184	4	231

Значение текучести персонала в указанные периоды составляло:

- в 2004г. – 14%
- в 2007г. – 18%
- в 2010г. - 29%
- за период с 01.12.2012 по 01.05.2013 - 34%

Таблица 2.2.3 Динамика движения кадров ООО «Линкор»

Показатели	2004	2007	2010	2012-2013	Среднее значение показателя за весь период, чел.
Всего чел.	68	308	482	810	185
Принято, чел.	76	98	233	192	67
Уволено, чел.	8	55	140	275	53

Из таблицы 2.2.3 видно, что в течение всего периода деятельности организации, а особенно в послекризисный период, уровень текучести персонала уверенно находится на отметке 28,5%, что однозначно негативно влияет на качество предоставления клиентам своих услуг, а также стогнирует развитие технологического и методического потенциала. Период до 2007 года

можно определить как формирование коллектива и развитие ключевых производственных бизнес-процессов. Высокая цифра по оборачиваемости персонала обусловлена 2 факторами: во-первых, расширение сфер бизнеса - рост числа обслуживаемых объектов, и как следствие, прирост численности рабочего персонала, специалистов для обслуживания бизнес-процессов и менеджмента для организации и управления качеством предоставления услуг; во-вторых, высокой текучестью неквалифицированного рабочего персонала по причине физической сложности работ, ниже рыночного уровня заработной платы, склонность данной ментальной группы к кочевому образу жизни.

Анализируя структуру персонала можно отметить, что в клининговом бизнесе в основном задействован труд граждан СНГ в равной пропорции между мужчинами и женщинами. Многие клиенты хотели бы видеть уборщиками женщин, однако с учетом ментальных и религиозных постулатов конкретной национальной группы данное требование выполнить достаточно проблематично. К примеру, в арабских странах вообще редко можно встретить работающую женщину. Труд женщин более востребован в роли специалистов и руководителей, сущность которого заключается в строгом контроле за качеством выполнения работ на объектах. Обоснованность выбора женщин в качестве линейного менеджмента обусловлена их ответственностью, а также склонностью к трепетности, усидчивости, созданию уюта и любовью к чистоте.

Показатели по труду ООО «Линкор» представлены в таблице 2.2.4

Таблица 2.2.4 Показатели по труду ООО «Линкор»

Показатели	2004	2007	2010	2012
Годовой объем реализации услуг (млн. руб.)	198	866	1 289	2 758
Среднесписочная численность (чел.)	52	289	452	778
Ежемесячная производительность труда (т. р.)	317,3	249,7	237,6	295,4
Ежемесячный фонд оплаты (тыс. руб.)	2 023	13 034	18 939	37 344
Среднемесячная з/плата на 1 раб. (т. руб.)	38,9	45,1	41,9	48,0

Таблица 2.2.4 свидетельствует о том, что производительность труда в послекризисный период еще не восстановилась до начального уровня, при чем налицо рост объемов реализации услуг, прирост численности и ФОТ. После

стабилизации процессов подбора низкооплачиваемых специалистов средняя ЗП только в последнее время стала расти за счет привлечения высокооплачиваемой прослойки руководителей и специалистов. Помимо этого производительность труда продолжает отставать от роста средней заработной платы, что является сдерживающим фактором развития экономической эффективности бизнеса.

Таким образом, стадии развития организационных практик управления персоналом в ООО «Линкор», как многонациональной организации, можно охарактеризовать как переходные от преинституциональной к полуинституциональной. Этот статус подтверждается ростом текучести персонала, т.е. показателем, характеризующим уровень развития практик управления персоналом в организации. В подобной ситуации требуется планомерное пошаговое внедрение принципов и методик управления персоналом, основанное на точечных инвестициях средств из доходов от операционной деятельности в:

- развитие менеджерских качеств у менеджмента, осуществляющего управление рабочим персоналом на объектах,
- отработку навыков деловой коммуникации,
- развитие толерантности и стрессоустойчивости,
- изучение особенностей общения с представителями среднеазиатской культуры;
- обучение рабочего персонала принципам и технологиям уборки, работы с профессиональным оборудованием, химическими веществами, критериям и показателям качества работ, общению с заказчиком как с клиентом и представителем базовой культуры;
- трансформацию ценностей и принципов во всей организации как многонациональной и межнациональной команды путем вовлечения рабочего персонала в знаковые события организации:
  - поздравление всего персонала с днем рождения компании от лица руководства,

- поздравление каждого работника от лица непосредственных руководителей и службы УП с днем рождения, религиозными праздниками, рождением детей,
- внедрение программ вознаграждения за подбор новых рабочих из числа родственников, знакомых на рабочие вакансии и мотивации на удержание новичков в организации.
- развитие систем премирования за выполнение дополнительных работ, привлечение на дополнительные работы на добровольной основе в первую очередь работников организации;
- создание кадрового резерва (формирование резервной мобильной бригады), способного оперативно закрывать потребность в рабочем персонале в случае невыходов, прогулов и иных причин отсутствия на рабочем месте.

При анализе *взаимодействия работников* ООО «Линкор» нами отмечены остро стоящие проблемы внутренней напряженности и разрозненности в отношениях, низкой вовлеченности и инициативности среди рядовых работников и руководящего персонала, что привело к стабильно высокому уровню (22,5 – 26,9%) годовой текучести персонала. Особенно остро данная проблема сказывается на отзывах клиентов и партнеров, когда им приходится регулярно сталкиваться с новыми работниками и постоянно тратить время на адаптацию к принципам работы. Это действительно серьезная проблема для компании, работающей в сфере услуг.

#### **Анализ управления персоналом ООО «Восток дистрибьюшн»**

Общество с ограниченной ответственностью «Восток дистрибьюшн» создано в 2006 году, действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и создано решением №1 учредителей о создании Общества на основании Федерального Закона “Об обществах с ограниченной ответственностью” от 08.02.1998г. и действующего гражданского законодательства РФ. Учредительные документы соответствуют Федеральному закону от 08 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной



ответственностью», который вступил в силу с 1 марта 1998 г. Уставный капитал соответствует сумме, определенной вышеуказанным законом.

Сферами деятельности ООО «Восток дистрибьюшн» являются:

- эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт зданий, инженерных систем и прилегающих территорий;
- ремонтно-строительное и хозяйственное обслуживание общего характера;
- управление инфраструктурой (организация службы уборки зданий и территорий, сбор и вывоз мусора, управление парковкой озеленение территорий);
- взаимодействие с государственными органами, коммунальными и ресурсопоставляющими организациями;
- материально-техническое снабжение объектов недвижимости (запасные части, материалы, расходные, поставка и монтаж оборудования, общее офисное снабжение).

Организационная структура ООО «Восток дистрибьюшн» представляет собой универсальный сплав функциональной и матричной структуры, в котором функциональный блок выполняет роль эксперта в вопросах оценки финансово-экономической и юридической эффективности проектов, а матричный блок – система проектных офисов, наполненных специалистами различных функциональных направлений, обеспечивающих комплексное выполнение всех работ по профильному проекту. По состоянию на май 2013г. численность работающих составила 673 человека, из которых 117 человек – представители ближнего и дальнего зарубежья (рис. 2.2.2).

За период существования организации с 2004 года состав и численность персонала претерпевали существенные изменения. С точки зрения состава и структуры персонала сложилась следующая ситуация (таблицы 2.2.5-2.2.7).

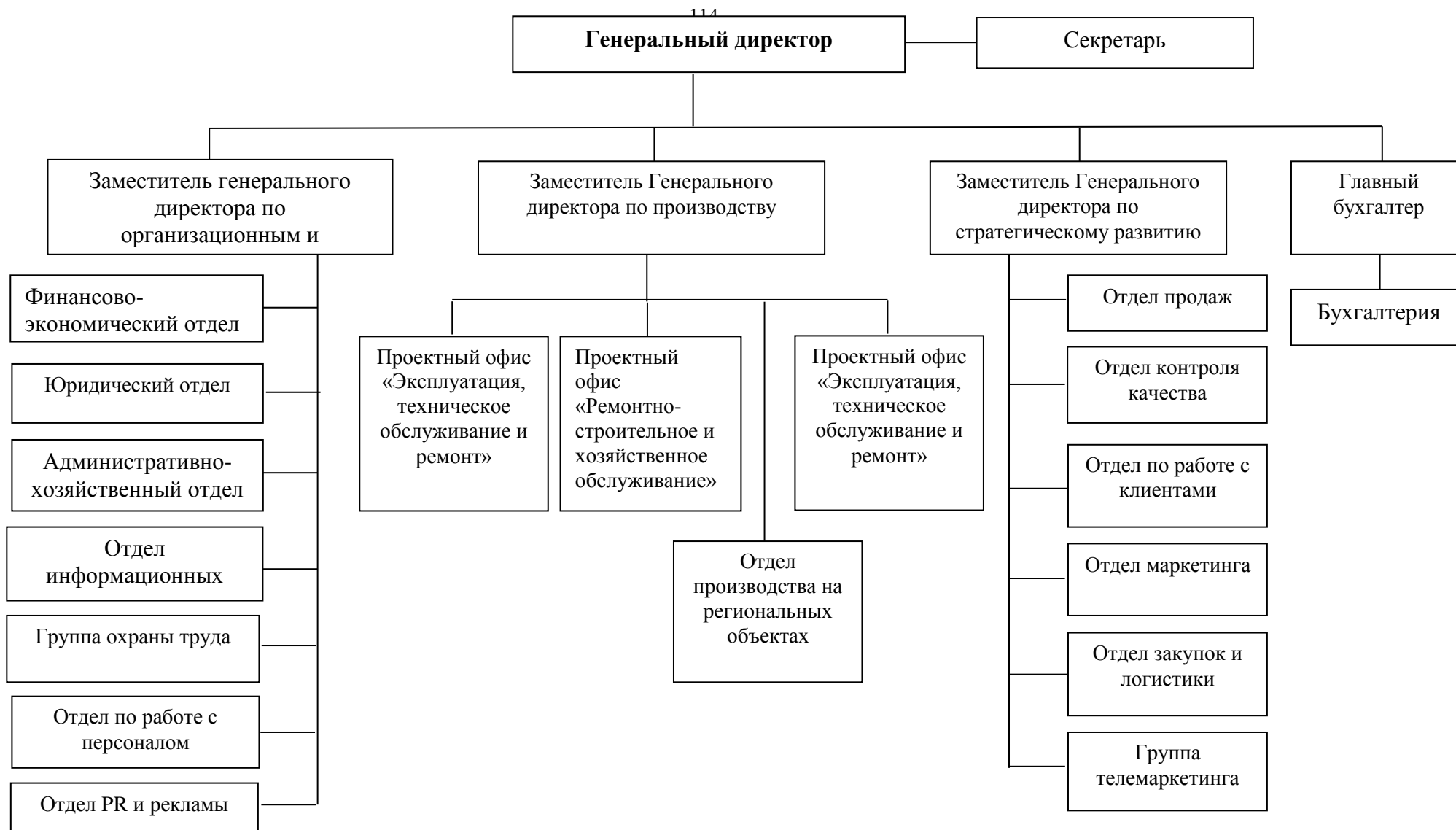


Рис. 2.2.2 Организационная структура ООО «Восток дистрибьюшн»

Таблица 2.2.5 Численность работников ООО «Восток дистрибьюшн» по должностным группам

Структурные (должностные) группы	Численность работников, чел (в % к итогу)		
	2006	2010	2013
1. Руководители	6 (12,2)	13 (4,5)	22 (3,5)
2. Специалисты	19 (38,8)	97 (33,7)	267 (39,5)
3. Технические исполнители	1 (2,0)	2 (0,7)	4 (0,5)
4. Рабочие	23 (47,0)	176 (61,1)	380 (56,5)
Итого, в %:	49 (100)	288 (100)	673 (100)

Таблица 2.2.6 Структура персонала ООО «Восток дистрибьюшн» по состоянию на май 2013г.

Должностные группы, пол сотрудников	Гражданство			
	Граждане РФ	Ближнее зарубежье (страны СНГ)	Дальнее зарубежье	ИТОГО
1. Руководители, в т.ч.	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>22</b>
• Мужчины	3	6	7	16
• Женщины	5	0	1	6
2. Специалисты, в т.ч.	<b>229</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>267</b>
• мужчины	161	23	9	193
• женщины	68	5	1	74
3. Технические исполнители, в т.ч.	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
• Мужчины	0	0	0	0
• Женщины	3	1	0	4
4. Рабочие, в т.ч.	<b>224</b>	<b>143</b>	<b>13</b>	<b>380</b>
• Мужчины	137	98	13	248
• Женщины	87	45	0	132

Значение текучести персонала в указанные периоды составляло:

- в 2006г. – 14%
- в 2010г. – 24,6%
- за период с 01.12.2012 по 01.05.2013 - 19,1%

Таблица 2.2.7 Динамика движения кадров ООО «Восток дистрибьюшн»

Показатели	2006	2010	2012-2013	Среднее значение показателя за весь период, чел.
Всего чел.	49	288	673	144
Принято, чел.	65	102	133	43
Уволено, чел.	16	57	78	22

Представленные данные об ООО «Восток дистрибьюшн» также свидетельствуют о влиянии кризиса 2008 года и его отголосках по сей день. Это подтверждает анализ экономических и трудовых показателей организации. Так, к примеру, отчетливо видна тенденция роста бизнеса, однако стабильности в этой динамике нет, т.к. вновь видна тенденция роста текучести персонала, связанная не только с объемом инвестиций в персонал, сколько со снижением активности клиентов, сокращением бюджета на техническое обслуживание и профессиональную уборку объектов инфраструктуры коммерческой недвижимости. Текучесть кадров в ООО «Восток дистрибьюшн», в отличие от ООО «Линкор», в большей части связана с закрытием объектов, перепродажей прав от клиента новым владельцам, созданию собственных служб и секвестированию программ аутсорсинга и аутстаффинга персонала.<sup>4</sup>

Также из статистики видно, что данный бизнес в основном осуществляется за счет труда мужчин. Это достаточно логично, т.к. кадровый состав ООО «Восток дистрибьюшн» состоит в основном из специалистов и рабочих технических специальностей (инженеры-механики, инженеры-электрики, инженеры-энергетики, инженеры по мало-точным сетям, слесари, сантехники, водопроводчики, сварщики, бетонщики, маляры, штукатуры, рабочие по отделочным работам, плотники, сборщики мебели, тележечники, уборщики, дворники, грузчики, комплектовщики, разнорабочие, водители электрокаров и операторы полумоечных машин и т.д.). Причем, как подсказывает должностная структура организации, бизнес ООО «Восток дистрибьюшн» требует более квалифицированных работников, поэтому в штате данной организации доля иностранных работников из дальнего зарубежья (Германия, Финляндия, Швеция, Нидерланды, Сербия, Турция) выше, чем в ООО «Линкор», специализирующемся исключительно на уборке

---

<sup>4</sup> **Аутсорсинг** – заключение клиентом договора со сторонней организацией на выполнение услуг по техническому обслуживанию зданий, сооружений, организации комплексной профессиональной уборке (и др. услугам, выполняемым ООО «Восток дистрибьюшн»). Оплата услуг осуществляется из объема выполненных работ по утвержденным сторонами договора тарифам.

**Аутстаффинг** – комплексный подбор и предоставление персонала для нужд бизнеса клиента. Персонал оформляется в ООО «Восток дистрибьюшн», оплата за услуги осуществляется по условиям и тарифам за 1 предоставленного в аренду работника.

помещений и прилегающим к ним территориям. Специалисты и руководители из перечисленных стран ООО «Восток дистрибьюшн» в основном являются экспертами, обладающими глубокими знаниями и опытом работы с оборудованием, организацией системы контроля качества выполнения работ, соблюдения технологии работы с инструментом и оборудованием, химическими средствами, техникой, а также их обслуживанием и ремонтом, поставкой оригинальных запасных частей, материалов. Помимо перечисленного данные специалисты являются важнейшим ресурсом для привлечения иностранных клиентов и развития персонала организации, обучения профильным техникам и технологиям работы, источниками развития западных менеджерских практик и систем менеджмента качества.

Показатели производительности труда работников ООО «Восток дистрибьюшн» представлены в таблице 2.2.8.

Таблица 2.2.8 Показатели по труду ООО «Восток дистрибьюшн»

Показатели	2006	2010	2012
Годовой объем реализации услуг (млн. руб.)	113	889	2 331
Среднесписочная численность (чел.)	48	261	622
Ежемесячная производительность труда (т. р.)	196	283,8	312,3
Ежемесячный фонд оплаты (тыс. руб.)	2 887	15 089	42 162
Среднемесячная з/плата на 1 раб. (т. руб.)	60,1	57,8	67,8

Таблица 2.2.8 свидетельствует о том, что производительность труда в до- и послекризисный период неуклонно росла. Предпосылками к этому частично относятся вышеперечисленные факторы, а именно, наличие иностранных технологий и регламентов проведения работ, обеспечивающих высокий уровень качества, а, следовательно, удовлетворенность клиентов и положительную репутацию на рынке. Помимо этого немаловажную роль играют иностранные работники, занимающиеся привлечением иностранных партнеров и клиентов, обеспечивая тем самым стабильный оборот и рыночную нишу. Более интеллектуальный бизнес требует более квалифицированный персонал, что обеспечивается оплатой на уровне выше среднего и, как видно из

таблицы, среднемесячная заработная плата значительно выросла за период деятельности организации.

Возвращаясь к вопросу о многонациональном статусе ООО «Восток дистрибьюшн» мы можем отметить наиболее разноплановый характер данного статуса, что выражается в более четком взаимодействии работников базовой, гостевой, а также адаптированной и аналоговой культур. За счет этого мы можем сказать, что ООО «Восток дистрибьюшн», в отличие от ООО «Линкор», в отношении стадий развития организационных практик управления персоналом и менеджмента в целом является наиболее полноценной организацией, отвечающей на 100% критерию многонациональности и в своем развитии занимает твердый статус полуинституциональной с отчетливым движением в сторону завершенной институциональной. Тормозит переход на более высокий статус в том числе и высокий уровень текучести персонала и «кадровый голод» на рынке труда, вызванный демографической «ямой» 90-х годов и потерей престижности и отсутствием на рынке высококвалифицированных специалистов технических специальностей и профессий, а также долголетним застоём в развитии автоматизации технологий технического обслуживания зданий, отсутствие разработок новейшего оборудования в этой области.

Анализ *взаимодействия персонала в процессе выполнения функций в ООО «Восток дистрибьюшн»* показал, что в данной организации ярко выражены национальные различия персонала, что оказывает серьезное негативное воздействие на их взаимодействие в процессе трудовой деятельности. В организации присутствуют представители дальнего зарубежья с широко развитыми западными технологиями из области основной сферы деятельности организации. Кроме того, специалисты - это представители базовой российской культуры, рабочий персонал - это также представители гостевой культуры стран ближнего зарубежья с отсутствием или с низким уровнем технологий развития бизнеса. Следовательно, от представителей базовой и гостевой культуры стран ближнего зарубежья требуется гибкое

восприятие и высокая степень обучаемости новым современным технологиям бизнеса, с последующей качественной трансляцией полученных знаний и навыков в ходе трудовой деятельности в организации. Однако процесс обучения персонала, внедрения технологий, происходит сложно и болезненно. В данной ситуации необходимо учитывать национальный и психологический фактор уже на этапе отбора нового персонала, акцентируя внимание таких качествах кандидатов, как способность к обучаемости и быстрой адаптации в новых условиях. Знания и навыки кандидатов, безусловно, имеют важное значение, но они в определенном объеме могут получены в самой организации. С другой стороны, технологии ведения бизнеса дальнего зарубежья должны быть адаптированы применительно к представителям базовой и другой, менее развитой гостевой культуры. Необходимо усиливать взаимодействие работников, объединять трудовой коллектив представителей различных культур и стран, проводить систематические встречи с работниками, коммуникационные тренинги, акцентировать внимание работников на вопросе необходимости их тесного и плодотворного взаимодействия в процессе трудовой деятельности.

### **Анализ управления персоналом ООО «Нептун»**

Общество с ограниченной ответственностью «Нептун» создано в 2009 году, действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и создано решением №1 учредителей о создании Общества на основании Федерального Закона “Об обществах с ограниченной ответственностью” от 08.02.1998г. и действующего гражданского законодательства РФ. Учредительные документы соответствуют Федеральному закону от 08 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», который вступил в силу с 1 марта 1998 г. Уставный капитал соответствует сумме, определенной вышеуказанным законом.

Сферами деятельности ООО «Нептун» являются:

- организация корпоративного питания в стационарных пунктах питания, а также на праздничных и знаковых мероприятиях (свадьбы, юбилеи, выставки, корпоративные тренинги);
- организация питания на выставках, зонах отдыха, удаленных строительных и нефтедобывающих площадках, фитнес-кафе;
- доставка обедов в офис;
- организация питания в детских образовательных учреждениях, детских мероприятиях и праздниках.

Организационная структура ООО «Нептун» представляет собой простую линейно-функциональную структуру с акцентом на производственный блок, как основной элемент экономической эффективности бизнеса. По состоянию на май 2013г. численность работающих составила 113 человека, из которых 54 человек – представители ближнего и дальнего зарубежья (рис. 2.2.3).

Численность работников, структура персонала и динамика движения кадров ООО «Нептун» представлены в таблицах 2.2.9-2.2.11).

Таблица 2.2.9 Численность работников ООО «Нептун» по должностным группам

Структурные (должностные) группы	Численность работников, чел (в % к итогу)		
	2009	2011	2013
1. Руководители	4 (8,3)	7 (10,4)	13 (11,5)
2. Специалисты	20 (41,7)	26 (38,8)	67 (59,3)
3. Технические исполнители	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
4. Рабочие	24 (50,0)	34 (50,8)	33 (29,2)
Итого, в %:	48 (100)	67 (100)	113 (100)



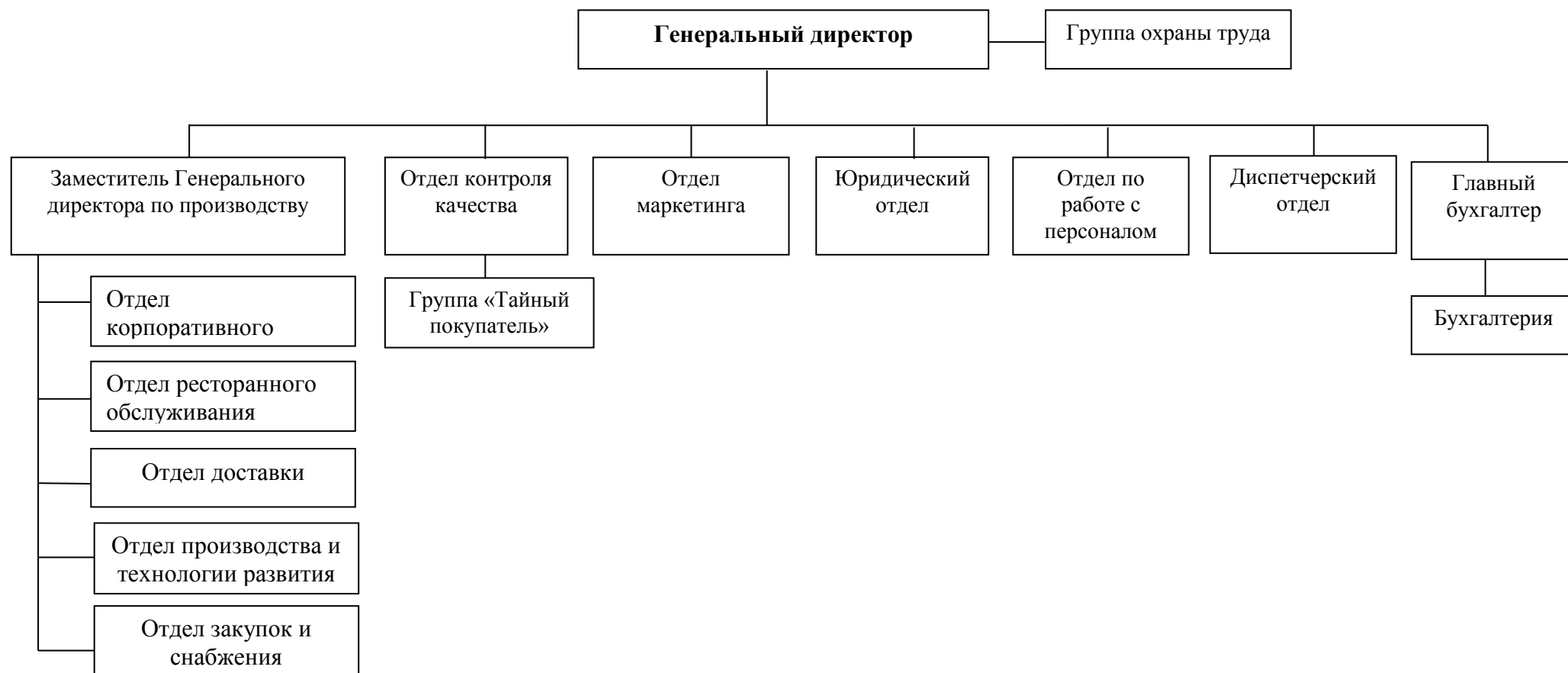


Рис. 2.2.3 Организационная структура ООО «Нептун»

Таблица 2.2.10 Структура персонала ООО «Нептун» по состоянию на май 2013г.

Должностные группы, пол сотрудников	Гражданство			
	Граждане РФ	Ближнее зарубежье (страны СНГ)	Дальнее зарубежье	ИТОГО
5. Руководители, в т.ч.	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
• Мужчины	1	4	3	8
• Женщины	5	0	0	5
6. Специалисты, в т.ч.	<b>44</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>67</b>
• мужчины	16	9	7	32
• женщины	28	5	2	35
7. Технические исполнители, в т.ч.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
• Мужчины	0	0	0	0
• Женщины	0	0	0	4
8. Рабочие, в т.ч.	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>33</b>
• Мужчины	2	13	0	15
• Женщины	7	11	0	18

Значение текучести персонала в указанные периоды составляло:

- в 2009г. – 9%
- в 2011г. – 10,6%
- за период с 01.12.2012 по 01.05.2013 - 11,5%

Таблица 2.2.11 Динамика движения кадров ООО «Нептун»

Показатели	2009	2011	2012-2013	Среднее значение показателя за весь период, чел.
Всего чел.	48	67	113	57
Принято, чел.	59	81	42	45
Уволено, чел.	6	8	14	7

В связи с основанием ООО «Нептун» после кризиса 2008 года, а также исходя из представленной статистики можно констатировать тот факт, что данная организация активно развивается и имеет стабильные финансово-экономические показатели результативности деятельности. Налицо отчетливая тенденция роста бизнеса, уровень текучести персонала находится в допустимой норме. Сама организация является небольшой по численности, однако также работает в системе аутсорсинга и аутстаффинга персонала.

Относительно использования иностранной рабочей силы на предприятиях сферы питания (кейтеринга) как правило, задействуют команды во главе с шеф-поварами - высококвалифицированными специалистами в узкой сфере (конкретный вид кухни, например, японская – суши, китайская, итальянская, французская, испано-португальская кухня морских блюд, восточная и др.). Это обусловило наличие в штате работников из стран бывшего СССР и дальнего зарубежья. И наиболее ярко выраженной проблемой в системе работы с персоналом является адаптация знаний одной культуры к менталитету и кулинарным привычкам другой культуры. Процесс обучения играет важнейшую роль, т.к. непрерывность процесса требует от организации наличия кадрового резерва, способного заменить в частности шеф-повара в случае его отсутствия или невозможности его приглашения на работу на второй и другие сроки. Помимо этого часть отечественных специалистов и работников из стран СНГ с трудом воспринимает передаваемые знания от иностранцев в виду отсутствия мотивации в получении знаний о других видах кухни, а также сложностями в восприятии нового материала.

Показатели по труду ООО «Нептун» показаны в таблице 2.2.12

Таблица 2.2.12 Показатели по труду ООО «Нептун»

Показатели	2009	2011	2012
Годовой объем реализации услуг (млн. руб.)	98	189	288
Среднесписочная численность (чел.)	38	59	88
Ежемесячная производительность труда (т. р.)	214,9	266,9	272,7
Ежемесячный фонд оплаты (тыс. руб.)	1 493,4	2 814,3	4 435,2
Среднемесячная з/плата на 1 раб. (т. руб.)	39,3	47,7	50,4

Однако о таком системном проблемном моменте необходимо говорить уже сейчас, т.к. в данный момент организация, если оценивать ее состояние с позиции жизненного цикла, находится на активной стадии развития, по окончании которой может наступить стагнация по указанной причине.

Говоря о многонациональном статусе ООО «Нептун» находится твердо на стадии полуинституциональной организации, т.к. проектные команды

шеф-поваров по направлениям кухни, а также система оценки качества и технологического развития производства достаточно развиты. Это способствует строгому соблюдению регламентов, правил, норм, технологии производства во избежание той массы рисков, начиная от локальных рекламаций, заканчивая временной приостановкой бизнеса в виду нареканий по качеству. Поэтому перед службой управления персоналом стоит более сложная задача – отбирать персонал, способный к дальнейшему обучению, готовому выступать в роли наставников и внутренних тренеров.

Работникам обеспечиваются безопасные условия труда, действует система оплаты труда с соблюдением гарантий, установленных действующим законодательством России. В частности основная функция заработной платы декларируется как компенсация трудового вклада в деятельность организации. Поскольку клининговая деятельность для России не новая, но имеет свою специфику, в частности, многие ее воспринимают как непривлекательную сферу, организация вкладывает значительные средства в фонд оплаты труда, обеспечивая уровень выше рыночного в целом по отрасли, тем самым достигая привлекательности имиджа на рынке труда. В это также вкладывается задача по стимулированию работников к эффективному труду, выраженному в стабильности и четкости бизнес-процессов, целей, задач и показателей эффективности деятельности.

В структуру вознаграждения работников, компенсирующего их трудовой вклад, входят также:

- надбавки и премии за результативность труда;
- выплаты, включающие ряд добровольных услуг организации компенсирующего характера (оплату транспорта, повышения квалификации, компенсацию командировочных расходов выше уровня, установленного законодательством, расходов на сотовую связь и интернет, представительские расходы);
- доплаты и компенсации за тяжелые и вредные условия труда;

- социальные расходы, стимулирующего характера (оплата медицинских услуг, детских садов, льготное кредитование, различные программы от клиентов и партнеров).

Анализ *взаимодействия работников в процессе выполнения функций* показал наличие в практике деятельности ООО «Нептун» ряда тенденций, выделенных нами при анализе ООО «Линкор», среди них: остро стоящие проблемы внутренней напряженности и разрозненности в отношениях работников. В частности, высококвалифицированные повара в основном делают акцент персонально на своей трудовой деятельности, не готовы к обучению другим технологиям приготовления блюд (национальной кухне других стран), отказываются взаимодействовать и обмениваться опытом, поскольку имеют возможность найти на рынке труда работу в организации своей культуры. В то же время для нужд бизнеса они – необходимы. У организации нет возможности содержать в штате несколько поваров – представителей одной национальной культуры. Следовательно, такие квалифицированные повара-специалисты в области приготовления блюд определенной национальной кухни должны быть взаимозаменяемы, универсальны, должны делиться опытом и технологиями приготовления этих блюд. Важными качествами являются их собственная обучаемость и коммуникабельность при взаимодействии друг с другом.

*Характеристику функций управления персоналом* мы осуществили с учетом рассмотренных в первой главе исследования особенностей функциональных подсистем УП многонациональной организации, в сравнении трех многонациональных организаций. Такое сравнение наилучшим образом показывает степень развития той или иной функциональной подсистемы на практике, а также на конкретных примерах демонстрирует имеющиеся проблемы.

1). Привлечение, отбор и адаптация персонала в многонациональной организации.

В представленных многонациональных организациях на рабочих должностях, как правило, используется труд низкооплачиваемых рабочих, ввиду чего существует тенденция высокой текучести. Тяжелая физическая работа, сопряженная со стрессом, а также сменный график по 12 часов активизируют работу по подбору персонала в виде системы регулярной замены выбывающих работников. Позиции высококвалифицированных иностранных работников требуют использования всех современных способов подбора персонала, таких как эксклюзивный поиск (Executive search), а также переманивание конкретных специалистов из других компаний (Headhunting), приглашение работников напрямую из зарубежа. В ООО «Восток дистрибьюшн» работают программы внутреннего кадрового резерва и вознаграждения за внутренний подбор (привлечение бывших коллег, знакомых).

## 2). Развитие персонала в многонациональной организации.

Наиболее актуальной является проблема инвестиций в развитие персонала, при этом, как показывает отечественная и зарубежная практика, необходимо использовать различные формы, начиная от наставничества на объектах, заканчивая узко-профильными курсами повышения квалификации управленческого персонала. Профильные тренинги эффективно проводятся специалистами организаций на их территориях или на объектах клиентов, что позволяет эффективно обучать большое количество рабочего персонала. Также возможности получить качественное обучение являются серьезным стимулом для руководителей специалистов каждой из компаний. Стажировки в западных компаниях чаще бывают в ООО «Восток дистрибьюшн», что связано со строгим соблюдением технологических критериев и методологии качества производства работ, услуг (приготовление пищи).

## 3). Мотивация и стимулирование персонала в многонациональной организации

Стимулирование персонала в указанных организациях необходимо рассматривать в разрезе категорий персонала и их ключевых факторов стимулирования (карты мотиваторов) (таблица 2.2.13)

Таблица 2.2.13 Формы и методы стимулирования персонала по категориям, используемые в ООО «Линкор», ООО «Восток-дистрибьюшн», ООО «Нептун»

Категория персонала	Ранжированные стимулы
Рабочий персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рыночный уровень и своевременная выплата ЗП;</li> <li>• социальные льготы: предоставление жилья, питания, униформы, оформление разрешительных документов.</li> </ul>
Специалисты и руководители среднего звена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рыночный уровень ЗП;</li> <li>• социальные льготы: ДМС, бесплатное питание, компенсация проезда;</li> <li>• возможность повышения квалификации и развития лидерских (руководящих) компетенций;</li> <li>• возможность прохождения зарубежных стажировок.</li> </ul>
Топ-менеджеры и иностранные работники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гибкие и прозрачные бонусные схемы;</li> <li>• возможность получения второго высшего образования, МВА</li> <li>• возможность прохождения зарубежных стажировок</li> <li>• наличие в организации системы карьерного планирования и ротации в иностранные представительства</li> </ul>

4). В социальном развитии рассматриваемых многонациональных организаций особую актуальность приобрела функция управления социальными конфликтами и стрессами. Конфликты происходят во всех трех организациях достаточно часто, руководители структурных подразделений называют конфликты – одной из главных причин низкой эффективности деятельности персонала. Причины конфликтов – это и конкретные национальные и культурные различия, проявляющиеся в поведении работников на рабочем месте, и неотлаженное бессистемное взаимодействие работников, и общий низкий уровень культуры работников, в частности, из стран ближнего зарубежья.

Решение данной проблемы лежит в повышении уровня знаний и опыт работы линейных менеджеров. Ключевыми в этой области являются знания

делового этикета, национальных, ментальных, религиозных, исторических факторов эволюции конкретной национальной этно-группы. Необходимо обеспечить нормальный морально-психологический климат в коллективе, основываться на толерантности и понимании сложности адаптации иностранных работников различных культур к многонациональному социуму организаций московского региона.

5). Формирование корпоративной культуры многонациональной организации.

Корпоративная культура рассмотренных организаций имеет общие недостатки, отличается отсутствием общих организационных ценностей, в которых должен быть заложен основной принцип многонациональной организации: отсутствие любого рода дискриминации и уважение к труду каждой категории персонала и культурной группы. Данный принцип в анализируемых организациях либо не соблюдается, либо соблюдается частично.

Не все категории персонала вовлечены в процесс формирования и развития корпоративной культуры. Отсутствует информирование работников о текущих и будущих событиях в деятельности организации, ключевых датах и PR-мероприятиях.

В компаниях ведется определенная работа по формированию «узнаваемости» бренда и продвижению его на рынке труда, однако отсутствует необходимый акцент на повышении уровня привлекательности бренда для потенциальных работников.

В частности, в ООО «Восток дистрибьюшн» разработан единый логотип, стандартная униформа, единый формат оформления внутренней и внешней документации, корпоративного сайта и портала, формирование пула лояльных СМИ и журналистов, а также клиентов и партнеров, которых организация должна поздравлять с государственными праздниками, распространение рекламной продукции с логотипом компании.



Две другие многонациональные организации имеют лишь стандартную униформу для работников.

Помимо этого в деятельности всех трех организаций постоянно присутствуют различного рода «репутационные риски», связанные с не выполнением договорных обязательств перед партнерами и клиентами, а также работниками вне зависимости от категории персонала.

Анализ развития организационных практик управления персоналом по разработанным ранее (в параграфе 2.1) показателям представлен в таблице 2.2.14.

Таким образом, наиболее развитой в части развития управления персоналом является организация ООО «Восток дистрибьюшн». В качестве направлений для дальнейшего развития управления персоналом данной многонациональных организаций можно назвать: профильные программы обучения рабочего персонала и программы менеджерского развития управленческого потенциала.

Более слабым в отношении развития функций управления персоналом является ООО «Нептун», где помимо проблем обучения и развития персонала добавляются и недостатки формирования и развития корпоративной культуры.

Наиболее остро проблемы управления персоналом и проблемы взаимодействия персоналом стоят в ООО «Линкор», где используется труд наименее квалифицированного персонала. Здесь необходимо развивать и совершенствовать все рассмотренные функциональные направления работы с персоналом.

Таблица 2.2.14 Анализ развития организационных практик управления персоналом гостевой и базовой культуры

Показатели развития организационных практик УП	Значения показателей по стадиям развития организационных практик управления персоналом			Значения показателей конкретных многонациональных организаций		
	Преинституциональная	Преинституциональная	Полуинституциональная	ООО «Линкор»	ООО «Восток дистрибьюшн»	ООО «Нептун»
Уровень текучести персонала, % (X1)	Более 15%	11% -15%	5% -11%	26,9%	19,6%	11,5%
Доля инвестиций в развитие персонала от объема оборота, % (X2)	До 0,5%	0,5 % – 1,0%	Более 1%	0,2%	1,5%	0,8%
Уровень удовлетворенности персонала условиями труда: мотивацией, обеспечением рабочего места, возможностями карьерного роста и профессионального развития, % (X3)	Менее 65%	65% -75 %	Более 75%	55%	78 %	67%
Уровень понимания ценностей, целей, задач, принципов функционального и личностного взаимодействия, % (X4)	Менее 70%	70% - 80%	Более 80%	59%	81%	78%
Уровень соответствия корпоративных компетенций и факторов успеха нормативному значению по компании, % (X4)	Менее 70%	70% - 85%	Более 85%	66%	74%	72%

### **2.3. Методические рекомендации по управлению взаимодействием персонала многонациональной организации в процессе трудовой деятельности**

Одной из основных проблем, выявленных в ходе проведенного анализа, стала проблема взаимодействия работников в процессе их трудовой деятельности в многонациональной организации. Главные аспекты данной проблемы - внутренняя напряженность и разрозненность во взаимоотношениях между работниками, низкая вовлеченность и инициативность среди рядовых работников и руководящего персонала. Все это привело проанализированные в исследовании многонациональные организации к стабильно высокому уровню (22,5 – 26,9%) годовой текучести персонала. Следовательно, на первый план выходят следующие аспекты управления персоналом в многонациональной организации:

- необходимость адаптации современных технологий стран дальнего зарубежья к российским условиям и условиям стран ближнего зарубежья;
- формирование готовности работников высокоразвитой гостевой культуры к процессу обмена опытом;
- развитие таких качеств как обучаемость и адаптивность у работников-представителей базовой культуры и гостевой культуры стран ближнего зарубежья;
- повышение гибкости при взаимодействии у всего персонала многонациональной организации.

Данный параграф будет посвящен разработке конкретных методических рекомендаций по управлению взаимодействием работников многонациональной организации в процессе трудовой деятельности.

Руководители многонациональной организации, зная особенности своего персонала, должны выработать цели и спланировать деятельность по управлению взаимодействием работников. Персонал многонациональной организации, в свою очередь, в процессе трудовой деятельности должен стараться активно обмениваться технологической и бизнес-информацией не конфиденциального характера; кроме

того, работники должны участвовать совместно и в социальной жизни организации. Для того, чтобы реализовать данный подход на практике, мы предлагаем ряд последовательных методических рекомендаций.

### **I. Переход к специальной матричной организационной структуре управления.**

Во-первых, руководству многонациональной организации необходимо осуществить проверку соответствия существующей организационной структуры и специфики решаемых задач взаимодействия персонала. Организация эффективного взаимодействия персонала в научно-практической литературе неизменно связывается с переходом от жесткой иерархической линейной структуры управления к гибридным (линейно-матричным) и, даже, виртуальным (матричная сеть с нефиксированным числом столбцов) и сетевым (реализуются в сетях «Интернет») структурам.

Изменение оргструктуры многонациональной организации под задачи взаимодействия работников сводится к изменению набора функциональных управленцев, либо к синхронизации - созданию единого механизма управления взаимодействиями.

Ответственными за процесс изменения оргструктуры необходимо назначить руководителя службы управления персоналом. Производимые изменения можно разделить на два класса:

- кардинальные (революционные).
- частичные (эволюционные).

Разделение между кардинальными и частичными изменениями проведем по принципу сохранения/изменения перечня и состава подразделений многонациональной организации.

1. Если перечень и состав подразделений организации сохраняется, их главные функции существенно не меняются, то можно говорить об эволюционном изменении оргструктуры.
2. Если меняется перечень и состав подразделений организации, в каком-либо подразделении изменяются главные функции — цели его

деятельности, либо возникает необходимость формирования нового подразделения организации, то речь идет о кардинальном изменении организационной структуры МНО.

В настоящее время матричные структуры широко используются в проектной деятельности. Практика доказала, что матричная оргструктура идеально подходит для работы над конкретными проектами. Важнейшее различие матричной структуры от иерархической состоит в том, что иерархическая структура практически всегда сформирована по функциональному принципу - каждое подразделение направлено на достижение определенной цели, поставленной высшим уровнем руководства.

В матричном методе организационная структура оформляется как матрица - таблица, состоящая из строк и столбцов. Приведем пример матричной структуры в таблице 2.3.1. Столбцы представляют собой функциональные подразделения многонациональной организации, а строки это - те специальные проекты, которые проходят через всю управленческую функциональную структуру. В данном случае показан пример проекта по управлению взаимодействием работников в многонациональной организации.

Таблица 2.3.1 Матричная структура управления многонациональной организацией

Генеральный директор				
Руководители проектов	Руководители подразделений организации			
	Руководитель функционального подразделения 1	Руководитель функционального подразделения 2	Руководитель функционального подразделения 3	Руководитель функционального подразделения 4
Руководитель проектной группы 1 по управлению взаимодействием персонала	+	+	+	+
Руководитель проектной группы 2	+	+	-	-
Руководитель проектной группы 3	-	+	+	+

«Плюсом» показано участие каждого подразделения в определенном проекте.

Создание такой матричной структуры управления организацией потребует

назначения руководителя проектной группы по управлению взаимодействием персонала, разработки его должностной инструкции, и положения, регламентирующего взаимоотношения руководителя проектной группы с руководителями функциональных подразделений организации.

Некоторое двоевластие, свойственное матричной организационной структуре, может привести к появлению конфликтов между руководителями. При реализации проекта управления взаимодействиями такие конфликты будут сведены к минимуму, а разбор каждой конкретной ситуации должен стать обязанностью руководителя проектной группы по управлению взаимодействиями совместно с руководителями функциональных подразделений.

Решить данные проблемы, а также учесть факторы взаимодействия в процессе проектирования оргструктуры мы предлагаем с помощью **расстановки структурных приоритетов**, предназначенных для того, чтобы содействовать или ограничивать участие в управлении и принятии решений как по вертикали (между различными функциональными подразделениями) так и по горизонтали (в ходе реализации конкретного проекта).

Согласно метода расстановки структурных приоритетов, руководители функциональных подразделений, где работают представители гостевой культуры, которые придерживаются определенных ожиданий и испытывают конкретные потребности и проблемы во взаимодействии, доносят эти ожидания и другую необходимую информацию до руководителей проектных групп. Те, в свою очередь, собирают информацию со всех подразделений, анализируют потребности, проблемы и ожидания работников базовой и гостевой культур с близкими или противоположными параметрами, разрабатывают мероприятия по улучшению взаимодействия, необходимые обучающие программы и доносят данную информацию до руководителей функциональных подразделений.

Представители различных культур в оргструктуре организации могут иметь различные мнения о том, как нужно вести бизнес, по-разному адаптироваться к условиям работы. То, что считается нормальной практикой для представителей одной культуры - избежание уплаты налогов, изменение цен, способы занятия

рыночной ниши,- может быть неприемлемым для другой культуры. Действия представителей одной культуры могут рассматриваться представителями другой как необдуманные, несоответствующие стилю поведения на рынке, стандартам и правилам, принятым в другой бизнес-культуре. Именно эти противоречия должен рассмотреть руководитель проектной группы по управлению взаимодействием, и принять решение, устраивающее обе стороны. В целом российским многонациональным организациям необходимо учитывать конкретные различия систем организационных ценностей российских компаний и иностранных фирм, работающих в России, которые могут вызвать определенные разногласия в процессе трудовой деятельности<sup>5</sup> (показан источник) (таблица 2.3.2). Данные различия касаются сложившейся системы ценностей и системы управления организацией.

Таблица 2.3.2 Различия системы организационных ценностей и менеджмента российских и иностранных компаний, работающих в России

Критерии сравнения	Российские организации	Иностранные фирмы
1	2	3
<b>1. Сложившаяся система организационных ценностей</b>		
<b>1.1. Ценностные приоритеты</b>	<b>Справедливость</b>	<b>Финансовый успех</b>
<b>1.2. Мотивационные приоритеты</b>	<b>Групповое единство</b>	<b>Индивидуализм</b>
<b>1.3. Взаимодействие персонала</b>	<b>Иерархия</b>	<b>Демократизм</b>
<b>1.4. Обучение персонала</b>	<b>Рассматривается как фактор престижа</b>	<b>Рассматривается как инвестиция в личное развитие и успех</b>
<b>1.5. Отношение к соблюдению формальностей</b>	<b>Значимость протокола, статуса и ранга</b>	<b>Значимость компетентности</b>
<b>1.6. Отношение к конфликтам</b>	<b>Стремление избегать конфликты</b>	<b>Понимание конфликта как средства развития</b>
<b>2. Система ценностей управления организацией</b>		
<b>2.1. Границы ответственности работников</b>	<b>Размыты</b>	<b>Четко обозначены</b>
<b>2.2. Система принятия решений</b>	<b>Иерархически-централизованная</b>	<b>Децентрализованная, автономная</b>

<sup>5</sup> Тоцкая Э. Национальные особенности менеджмента в России. - <http://www.real-business.ru/magazines/7-2008/nacionalnye-osobennosti-menedzhmenta-v-rossii>

Продолжение Таблицы 2.3.2

1	2	3
<b>2.3. Отношение к проявлению инициативы</b>	<b>Начальство формулирует, сотрудники откликаются</b>	<b>Проявление инициативы ожидается от сотрудников</b>
<b>2.4. Осуществление контроля</b>	<b>Постоянный, малое доверие исполнителям</b>	<b>На стадии принятия результатов</b>

Для того, чтобы руководитель проекта управления взаимодействием работников в многонациональной организации мог объективно проанализировать потребности, проблемы и ожидания работников базовой и гостевой культур, а затем разработать мероприятия по улучшению взаимодействия, он должен учитывать, что в российских организациях традиционно принята четкая иерархическая структура взаимоотношений между работниками. В то время как в иностранных компаниях действует принцип демократии в отношении подчиненных и руководителей. Руководство более доступно, менеджер низшего звена может общаться с руководителем высшего уровня без согласования со своим непосредственным начальником.

**II. Создание проектных и творческих групп для управления взаимодействием работников-представителей различных культурных групп персонала**

В *матричную* часть оргструктуры управления взаимодействием работников могут входить следующие работники:

1. **проектная группа**, деятельность которой направлена на решение повторяющихся проблем взаимодействия персонала (во главе с руководителем проекта). Проектные группы анализируют собранную из функциональных подразделений информацию, готовят основные проекты документов и пр.)
2. **сотрудники функциональных подразделений**, которые периодически принимают участие в решении повторяющихся проблем, предоставляют проектной группе необходимую информацию.



3. *творческая группа*, деятельность которой направлена на решение нетрадиционных задач взаимодействия работников - включающая новых договорных исполнителей, набираемых для принятия решений, не входящих в утвержденную организационную структуру управления.
4. *инновационная группа*, деятельность которой направлена на решение узкой проблематики, еще не встречавшейся при решении традиционных задач. Это - *адаптивная* составляющая организационной структуры, представляющая собой виртуальную творческую группу, которая включается для подготовки принципиально новых проектов. Это так называемые виртуальные исследователи и виртуальные эксперты в сети «Интернет».

Творческие и инновационные группы по итогам завершения цикла взаимодействия работников прекращают свое существование, поскольку состоят из внешних экспертов.

Проектная группа после успешного выполнения поставленной перед ней задачи может быть ликвидирована. Ее работники возвращаются в свои подразделения. Однако многонациональная организация должна стараться по возможности сохранять и максимально использовать творческий потенциал своих работников. Поэтому наилучший вариант развития событий - цикличное развитие проектных групп. Целесообразно включить коллектив проектной группы как дополнительное функциональное подразделение в матричную структуру и поручить ей решение задач, смежных с ее основной проблемой.

Со временем саму матричную систему, показавшую свою эффективность, можно подчинить одному из руководителей основной организационной структуры. Цикл завершается. Возникновение новой проблемы будет рассмотрено существующей проектной группой, однако потребует создания новой творческой группы с привлечением внешних экспертов (36).

Создание творческих групп имеет свои особенности и формы организации.

Творческие группы берут свое начало в японских кружках качества. Мы предлагаем создание творческих групп в многонациональной организации с целью проведения творческих совещаний с участием активных и творчески одаренных

работников. Создание творческой группы должно быть утверждено приказом по организации. Творческая группа должна получить определенные полномочия по решению возникающих проблем взаимодействия работников-представителей различных культурных групп и необходимое финансовое и ресурсное обеспечение. Группа должна установить прямые взаимосвязи с работниками и подразделениями, участие которых необходимо для решения конкретной проблемы взаимодействия, дополнительно могут быть привлечены работники других подразделений многонациональной организации, к примеру, в качестве экспертов. На заседания творческой группы могут быть приглашены психологи, социологи, иностранные эксперты, специалисты по командообразованию, исследователи рынка, юристы и другие специалисты.

Оптимальный размер творческих групп составляет 6-8 человек. При решении комплекса сложных проблем взаимодействия работников многонациональной организации может быть создано несколько творческих групп, на совещаниях которых проблемы будут рассмотрены отдельно, а затем целесообразно произвести объединенное совещание творческих групп для того, чтобы объединить и согласовать принятые решения и проекты совершенствования взаимодействия работников.

Отметим, что в том случае, когда на творческих совещаниях решаются проблемы взаимодействия работников – представителей различных культур и стран, особое значение приобретает участие в них социологов. Социологические методы повышают эффективность творческих совещаний, позволяют согласовать интересы различных социокультурных групп, осуществить социальное прогнозирование последствий внедряемых нововведений.

Приглашение сторонних иностранных экспертов в творческие группы способствует более подробному изучению культурных, деловых и профессиональных особенностей работников гостевой, аналоговой и адаптированной культур. В качестве иностранных экспертов могут выступать: иностранные консалтинговые фирмы, осуществляющие свою деятельность в Российской Федерации.

Кроме того, в разрешение конкретной проблемы взаимодействия работников должны быть вовлечены компетентные юристы, хорошо знающие законодательство территории пребывания многонациональной организации, социологи, умеющие прогнозировать социальные последствия новых ответственных межнациональных соглашений.

Совещания творческих групп позволяют нивелировать возможные столкновения работников – представителей различных культур.

**Творческие группы могут функционировать в многонациональной организации в нескольких формах:**

1. Оптимальной формой, на наш взгляд, является форма «Работа над проектом», когда новый проект по управлению взаимодействием персонала присоединяется и существует параллельно с основной деятельностью многонациональной организации. Как было отмечено выше, руководство назначает ответственного руководителя проекта. Руководитель проекта выполняет свои функциональные обязанности, оставляя определенный период времени в течение рабочего дня (рабочей недели) для руководства творческой группой. Утверждается состав творческой группы, затем тематика, участники и время творческих совещаний. Руководитель проекта осуществляет руководство участниками творческой группы по согласованию с их непосредственным руководством, осуществляет планирование мероприятий по совершенствованию взаимодействия персонала, распределение денежных средств и других ресурсов, а затем контролирует реализацию намеченных мероприятий.

К недостатком такой формы относится то, что работа в творческой группе либо сама отходит на второй план, либо мешает основной деятельности работника. Двойная занятость работников может привести к некачественному выполнению функций или к скоропалительным, решениям в области управления взаимодействием персонала.

2. Форма творческой группы "отдел в отделе" может быть рекомендована для решения комплексных и объемных задач. По мнению автора исследования, в этом случае творческая группа должна быть введена в структуру подразделения,

руководитель проекта и другие необходимые сотрудники на время могут быть освобождены от выполнения своих непосредственных обязанностей. Руководить комплексным масштабным проектом должен руководитель организации, либо его заместитель по управлению персоналом.

3. Смешанная форма функционирования творческой группы может быть организована следующим образом. Руководитель проекта управления взаимодействием персонала является профессионалом в этой области и привлекается в организацию непосредственно для реализации проекта, при этом в проведении творческих совещаний участвуют сотрудники многонациональной организации, которые продолжают выполнять свои функции. Всю ответственность за реализацию проекта несет его руководитель.

4. Форма творческой группы гибридного типа сочетает малоуровневую иерархию (высшее руководство) с подвижной структурой, состоящей из динамических, виртуальных творческих групп. Такая форма может применяться на начальной стадии существования творческих групп для того, чтобы руководство организации и ее сотрудники могли адаптироваться и привыкнуть к функционированию творческих групп. В результате от жесткой формы контроля за их функционированием возможен переход к более либеральным технологиям самоорганизации творческих групп, к непрерывному процессу управления взаимодействием персонала, осуществлению периодического системного обучения работников.

Оптимальная форма творческой группы определяется индивидуально в зависимости от поставленной цели, особенностей многонациональной организации и масштаба проекта управления взаимодействием персонала.

Творческие группы имеют свой алгоритм и тенденции развития в организации. Если их функционирование эффективно и положительно сказывается на взаимоотношениях работников, творческие группы получают как количественное, так и качественное развитие, становятся одним из подразделений матричной структуры организации.

Проектирование процесса управления взаимодействием персонала многонациональной организации **Мы предлагаем осуществить поэтапное проектирование процесса управления взаимодействием работников по стадиям жизненного цикла взаимодействия персонала.** Взаимодействия работников в организации носят циклический характер. На основании научно-практических исследований академика Гаврилина, О.А. Митрошенкова (84). Мы предлагаем выделить следующие стадии жизненного цикла взаимодействия персонала в многонациональной организации (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 Управление взаимодействием персонала в многонациональной организации с учетом стадии жизненного цикла взаимодействия работников

Стадия жизненного цикла взаимодействия работников	Характеристика стадии, мероприятия по управлению взаимодействием персонала
1	2
1. Осознание конкретной проблемы взаимодействия работников	1. Возникновение проблемы взаимодействия работников – представителей различных культур 2. Конкретное проявление проблемы – «сигнал». Сигналом может выступать: <ul style="list-style-type: none"> <li>• конфликт между работниками,</li> <li>• жалобы работников;</li> <li>• отсутствие результатов деятельности работников, либо отрицательные результаты;</li> <li>• высокие показатели текучести персонала и другие сигналы.</li> </ul>
2. Анализ проблем взаимодействия работников	1. Определение причин возникновения проблем взаимодействия работников посредством опроса работников и их непосредственных руководителей 2. Выявление наиболее существенных межнациональных различий работников – представителей различных культурных групп. 3. Анализ оргструктуры и существующих профессиональных взаимосвязей работников в процессе выполнения функций.
3. Переход к матричной организационной структуре управления	1. Выбор эволюционного либо революционного изменения оргструктуры 2. Определение направлений и количества необходимых проектов 3. Построение матричной структуры управления многонациональной организацией (таблица 2.3.1)

Продолжение Таблицы 2.3.3

1	2
4. Формирование творческой группы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение количества участников творческой группы</li> <li>2. Определение квалификационного состава творческой группы</li> <li>3. Выбор формы творческой группы</li> <li>4. Назначение руководителя проектной группы управления взаимодействием персонала.</li> <li>5. Обеспечение проектной группы квалифицированными специалистами, используя виртуальную адаптивную сетевую модель</li> </ol>
5. Подготовка творческих совещаний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководители функциональных подразделений, в которых работают представители различных культур (базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной) собирают информацию, касающуюся: <ul style="list-style-type: none"> <li>• определенных ожиданий;</li> <li>• конкретных потребностей;</li> <li>• проблемы во взаимодействии работников – представителей различных культур;</li> <li>• необходимых дополнительных взаимосвязей работников в процессе трудовой деятельности;</li> <li>• излишних взаимосвязей работников.</li> </ul> </li> <li>2. Руководители функциональных подразделений передают эту и другую необходимую информацию руководителям проектных групп.</li> <li>3. Руководители проектных групп собирают аналогичную информацию со всех подразделений многонациональной организации, анализируют потребности, проблемы и ожидания работников базовой и гостевой культур с близкими или противоположными параметрами, разрабатывают мероприятия по улучшению взаимодействия, необходимые обучающие программы, их финансовое обеспечение и формируют проект-перечень предложений.</li> <li>4. Руководители проектных групп доводят до сведения руководителей функциональных подразделений проект-перечень предложений по улучшению взаимодействия персонала.</li> <li>5. Назначается время и место творческих совещаний.</li> </ol>
6. Проведение творческих совещаний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производится обсуждение проекта-перечня предложений по улучшению взаимодействия персонала.</li> <li>2. Противоположные стороны (например, представители базовой и гостевой культур) выявляют области взаимных интересов, аргументируют предлагаемые варианты решения проблем.</li> <li>3. Производится корректировка проекта-перечня предложений по улучшению взаимодействия персонала.</li> <li>4. По необходимости производится повторная корректировка организационной структуры управления.</li> <li>5. Обсуждаются сроки реализации принятых мероприятий.</li> </ol>

Продолжение Таблицы 2.3.3

1	2
7. Принятие решения по проблемам взаимодействия работников	1. По итогам проведения творческого совещания формируется и подписывается согласованный документ об улучшении взаимодействия работников многонациональной организации. 2. Утверждаются сроки реализации мероприятий 3. Обсуждаются результаты проведенного творческого совещания, количество решенных и нерешенных проблем взаимодействия персонала
8. Анализ принятых решений и подведение итогов творческих совещаний	На стадии анализа даются ответы на следующие вопросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие проблемы взаимодействия работников были решены в ходе творческих совещаний;</li> <li>• Какие проблемы не были решены;</li> <li>• По каким вопросам было достигнуто частичное соглашение;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насколько правильно были сформулированы проблемы, интересы и потребности персонала во взаимодействии;</li> <li>• Насколько эффективно была проведена подготовка к творческим совещаниям;</li> <li>• Была ли эффективной приводимая сторонами аргументация;</li> <li>• Насколько эффективной была работа творческой группы;</li> <li>• Были ли претензии к руководителю проектной группы;</li> <li>• Насколько верно был определен состав постоянной проектной группы;</li> <li>• Кого еще можно пригласить для участия в творческих совещаниях по данной тематике;</li> <li>• Все ли обсужденные вопросы и достигнутые договоренности были зафиксированы в проекте-перечне предложений по улучшению взаимодействия персонала.</li> </ul>
9. Реализация проекта-перечня предложений по улучшению взаимодействия персонала	На данной стадии намеченные мероприятия реализуются на практике, в частности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждается измененная организационная структура управления;</li> <li>• Вносятся изменения в должностные инструкции и положения о подразделениях касательно функциональных взаимосвязей работников;</li> <li>• Проводится обучение работников</li> <li>• Проводятся корпоративные культурные, деловые и профессиональные тренинги и другие намеченные мероприятия.</li> </ul>

Отметим, что управление взаимодействием работников в многонациональной организации необходимо осуществлять на следующих уровнях:

- между различными управленческими уровнями,
- между работниками и подразделениями - представителями различных культур;
- между профессионалами (специалистами),

- между мужчинами и женщинами,
- между различными возрастными группами.

### **III. Обучение персонала основам межнационального взаимодействия и международному менеджменту**

Для успеха взаимодействия персонала многонациональных организаций очень важна серьезная подготовка персонала.

В.В. Кочетков (62), профессор кафедры социологии международных отношений МГУ им. Ломоносова, **разбивает методы обучения международному менеджменту** на три группы: просвещение, ориентирование и тренинг.

1. ***Просвещение*** - это приобретение знаний путем чтения книг, просмотра фильмов, прослушивания академических курсов. Часто полученные таким путем знания не могут смягчить культурный шок. Их трудно применить на практике.
2. ***Ориентирование*** осуществляется с помощью культурных ассимиляторов. Культурные ассимиляторы дают готовые рецепты «делай то» и «не делай этого» (62). Культурные ассимиляторы состоят из описаний ситуаций, в которых взаимодействуют персонажи из разных культур. Каждая ситуация снабжена интерпретациями, из которых нужно выбрать наиболее правильную.
3. ***Деловой и профессиональный тренинг*** – это метод активного развивающего обучения, в наибольшей степени соответствующий целям реального бизнеса. Он позволяет сформировать практические навыки межкультурного взаимодействия, обмена профессиональным опытом, подготовиться и преодолеть отрицательные последствия культурного шока. Занятия проходят в увлекательной игровой форме. Вместе с тем они основаны на строгой научной базе.
4. ***Изучение особенностей групп работников – представителей других культур***. Каждая сторона изучает известные из литературы и опыта поведенческие стереотипы персонала других культурных групп. У каждой культуры существуют свои стереотипы поведения, мифы,



которые требуют пристального изучения. Следовательно, прежде чем приступать к процессу взаимодействия с партнером другой культуры, нужно уточнить возможную модель поведения, провести подготовку к взаимодействию, в частности:

- Настроиться на чувство искреннего уважения к чужой культуре, собрать доступные знания о рекомендуемом поведении иностранца в данной культурной среде.
- Не настраиваться на возможность манипулирования представителями другой культуры.
- Обязательно учитывать и правильно использовать особенности людей, с которыми предстоит взаимодействие.
- Учитывать не только интересы, но и занимаемые позиции представителей других культурных групп - они могут испытывать на себе идеологическое или политическое давление.
- Генерировать несколько разумных вариантов решения проблемы взаимодействия.
- Создавать сетевую распределенную структуру принятия особо важных решений.
- Управлять процессом взаимодействия, а не эффективным решением частных функциональных проблем.
- Искать прототипы для новых разовых решений. Накапливать и корректировать базу знаний в области взаимодействия персонала.

**V. Разработка системы мотивации и стимулирования работников при управлении взаимодействием** чрезвычайно важна в том случае, когда от персонала высокой квалификации требуется осуществление профессионального взаимодействия, систематический обмен опытом, требуется взаимозаменяемость таких работников. Кроме того, гостевой персонал многонациональной организации должен быть заинтересован в скорейшей адаптации в организации базовой культуры, в тесном взаимодействии с представителями других культур в

процессе своей трудовой деятельности, в вовлеченности в общий трудовой процесс. Данный аспект процесса управления взаимодействием персонала многонациональной организации будет более подробно рассмотрен в третьей главе диссертационного исследования.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2**

1. В многонациональной организации неминуемо осуществляется интеграция и смешение ключевых методов, технологий и организационных практик управления персоналом разных стран. Особенно часто это происходит в том случае, когда представители разных стран и культур присутствуют в руководстве организации и в службе управления персоналом. Кроме того, в Российской Федерации традиционно изучаются, оцениваются и внедряются зарубежные технологии с дальнейшей их адаптацией к российским условиям. Это происходит в силу того, что в период рыночных реформ многие организации столкнулись с отсутствием этих технологий на постсоветских предприятиях, возникла необходимость либо разработки собственных, либо внедрения и адаптация зарубежных методов и практик управления персоналом.

2. В исследовании разработана методика анализа состояния управления персоналом в многонациональной организации, которая позволяет учесть все возможные различия работников стран базовой и гостевой культуры, провести четырехуровневый анализ особенностей персонала базовой и гостевой культур, особенности конкретной многонациональной организации и особенности внедрения и развития в организации конкретных методов, технологий и организационных практик управления персоналом.

3. Проанализированы конкретные проблемы управления персоналом на примере трех российских многонациональных организаций.

4. В частности, выявлено, что стадии развития организационных практик управления персоналом в ООО «Линкор», можно охарактеризовать как переходные от преинституциональной к полуинституциональной. Этот статус подтверждается

ростом текучести персонала, т.е. показателем, характеризующим уровень развития практик управления персоналом в организации. В подобной ситуации требуется планомерное пошаговое внедрение принципов и методик управления персоналом, основанное на точечных инвестициях средств из доходов от операционной деятельности в:

- развитие менеджерских качеств у менеджмента, осуществляющего управление рабочим персоналом на объектах,
- отработку навыков деловой коммуникации,
- развитие толерантности и стрессоустойчивости,
- изучение особенностей общения с представителями среднеазиатской культуры;
- обучение рабочего персонала принципам и технологиям уборки, работы с профессиональным оборудованием, химическими веществами, критериям и показателям качества работ, общению с заказчиком как с клиентом и представителем базовой культуры;
- трансформацию ценностей и принципов во всей организации как многонациональной и межнациональной команды путем вовлечения рабочего персонала в знаковые события организации.

5. При анализе **взаимодействия работников** ООО «Линкор» нами отмечены остро стоящие проблемы внутренней напряженности и разрозненности в отношениях, низкой вовлеченности и инициативности среди рядовых работников и руководящего персонала, что привело к стабильно высокому уровню (22,5 – 26,9%) годовой текучести персонала. Особенно остро данная проблема сказывается на отзывах клиентов и партнеров, когда им приходится регулярно сталкиваться с новыми работниками и постоянно тратить время на адаптацию к принципам работы. Это действительно серьезная проблема для компании, работающей в сфере услуг.

6. ООО «Восток дистрибьюшн», в отличие от ООО «Линкор», в отношении стадий развития организационных практик управления персоналом и менеджмента в целом является наиболее полноценной организацией, отвечающей на 100% критерию многонациональности и в своем развитии занимает твердый статус полуинституциональной с отчетливым движением в сторону завершенной институциональной. Тормозит переход на более высокий статус в том числе и высокий уровень текучести персонала и «кадровый голод» на рынке труда, вызванный демографической «ямой» 90-х годов и потерей престижности и отсутствием на рынке высококвалифицированных специалистов технических специальностей и профессий, а также долголетним застоём в развитии автоматизации технологий технического обслуживания зданий, отсутствие разработок новейшего оборудования в этой области.

7. Анализ *взаимодействия персонала в процессе выполнения функций* в ООО «Восток дистрибьюшн» показал, что в данной организации ярко выражены культурные различия персонала, что оказывает серьезное негативное воздействие на их взаимодействие в процессе трудовой деятельности. В организации присутствуют представители дальнего зарубежья с широко развитыми западными технологиями из области основной сферы деятельности организации. Кроме того, специалисты - это представители базовой российской культуры, рабочий персонал - это также представители гостевой культуры стран ближнего зарубежья с отсутствием или с низким уровнем технологий развития бизнеса. Следовательно, от представителей базовой и гостевой культуры стран ближнего зарубежья требуется гибкое восприятие и высокая степень обучаемости новым современным технологиям бизнеса, с последующей качественной трансляцией полученных знаний и навыков в ходе трудовой деятельности в организации. Однако процесс обучения персонала, внедрения технологий, происходит сложно и болезненно. В данной ситуации необходимо учитывать межнациональный и психологический фактор уже на этапе отбора нового персонала, акцентируя

внимание таких качествах кандидатов, как способность к обучаемости и быстрой адаптации в новых условиях. Знания и навыки кандидатов, безусловно, имеют важное значение, но они в определенном объеме могут получены в самой организации. С другой стороны, технологии ведения бизнеса дальнего зарубежья должны быть адаптированы применительно к представителям базовой и другой, менее развитой гостевой культуры. Необходимо усиливать взаимодействие работников, объединять трудовой коллектив представителей различных культур и стран, проводить систематические встречи с работниками, коммуникационные тренинги, акцентировать внимание работников на вопросе необходимости их тесного и плодотворного взаимодействия в процессе трудовой деятельности.

8. Говоря о многонациональном статусе ООО «Нептун» находится твердо на стадии полуинституциональной организации, т.к. проектные команды шеф-поваров по направлениям кухни, а также система оценки качества и технологического развития производства достаточно развиты. Это способствует строгому соблюдению регламентов, правил, норм, технологии производства во избежание той массы рисков, начиная от локальных рекламаций, заканчивая временной приостановкой бизнеса в виду нареканий по качеству. Поэтому перед службой управления персоналом стоит более сложная задача – отбирать персонал, способный к дальнейшему обучению, готовому выступать в роли наставников и внутренних тренеров.

9. Таким образом, наиболее развитой в части развития функций управления персоналом является многонациональная организация ООО «Восток дистрибьюшн». В качестве направлений для дальнейшего развития можно назвать: профильные программы обучения рабочего персонала и программы менеджерского развития управленческого потенциала.

10. Более слабым в отношении развития функций управления персоналом является ООО «Нептун», где помимо проблем обучения и развития персонала добавляются и недостатки формирования и развития корпоративной культуры.

11. Наиболее остро проблемы управления персоналом и проблемы взаимодействия персоналом стоят в ООО «Линкор», где используется труд наименее квалифицированного персонала. Здесь необходимо развивать и совершенствовать все рассмотренные функциональные направления работы с персоналом.

12. Анализ *взаимодействия работников в процессе выполнения функций* показал наличие в практике деятельности ООО «Нептун» ряда тенденций, выделенных нами при анализе ООО «Линкор», среди них: остро стоящие проблемы внутренней напряженности и разрозненности в отношениях работников. В частности, высококвалифицированные повара в основном делают акцент персонально на своей трудовой деятельности, не готовы к обучению другим технологиям приготовления блюд (национальной кухне других стран), отказываются взаимодействовать и обмениваться опытом, поскольку имеют возможность найти на рынке труда работу в организации своей культуры. В то же время для нужд бизнеса они – необходимы. У организации нет возможности содержать в штате несколько поваров – представителей одной национальной культуры. Следовательно, такие квалифицированные повара-специалисты в области приготовления блюд определенной национальной кухни должны быть взаимозаменяемы, универсальны, должны делиться опытом и технологиями приготовления этих блюд. Важными качествами являются их собственная обучаемость и коммуникабельность при взаимодействии друг с другом.

13. Результатом выявленных проблем управления персоналом в многонациональных организациях стала разработка методических рекомендаций по управлению взаимодействием персонала организации с учетом стадии жизненного цикла взаимодействия работников. Согласно методики формируются специальные проектные, творческие и инновационные группы, которые осуществляют циклический процесс управления, начиная от определения проблем взаимодействия персонала и заканчивая перечнем рекомендаций по его совершенствованию.

### **ГЛАВА 3. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1. Рекомендации по управлению персоналом в многонациональных организациях России**

Проведенный по второй главе исследования анализ показал, что наиболее распространенным вариантом распределения иностранной рабочей силы в многонациональной организации является следующий. Управленческий персонал нанимается преимущественно из экономически развитых стран, а рабочие - из стран СНГ (безвизовые страны: Украина, Молдова, Узбекистан, Киргизстан, Таджикистан). Граждане Белоруссии и Казахстана в России приравнены к резидентам и имеют соответствующие права при трудоустройстве.

В соответствии с действующим законодательством, преимуществами получения разрешения на работу обладают высококвалифицированные иностранные работники, претендующие на средние и высшие руководящие позиции и имеющие совокупный годовой доход не менее 2 000 000 рублей в год<sup>6</sup>. Для работы в организации - юридическом лице и для получения разрешения на работу, рабочим необходимо наличие паспорта, регистрации по месту пребывания, миграционной карты, медицинской книжки, сертификата о прохождении экзамена по русскому языку, а также документации о наличии требуемой квалификации по конкретной профессии (в частности для работы электриком необходимы соответствующие допуски по электробезопасности).

Методические и практические рекомендации по управлению персоналом в многонациональной организации будут разработаны с учетом вышеуказанных положений, и будут включать в себя направления развития

---

<sup>6</sup> ФЗ от 25.07.2002 N 115 "О правовом положении иностранных граждан в РФ", Указ Президента РФ от 16.12.93 N 2146 "О привлечении и использовании в РФ иностранной рабочей силы" (с изменениями, внесенными Указом Президента РФ от 29.04.94 N 847), Постановление Правительства РФ от 30.12.2002 N 941 "О порядке выдачи иностранным лицам и лицам без гражданства разрешения на работу".

функциональных подсистем системы управления персоналом, особенности которых рассмотрены в первых двух главах данного исследования. Такой подход позволит комплексно, системно и логически изложить методику и построить последовательность циклических действий, обеспечивающих эффективность управления персоналом в многонациональной организации.

Мероприятия по развитию управления персоналом заключаются в последовательной реализации главной **цели управления персоналом** – обеспечение многонациональной организации хорошо подготовленными и мотивированными работниками – представителями различных культур, обеспечение их эффективной деятельности, взаимодействия и профессионального развития в соответствии со стратегией организации.

### **1. Подсистема найма и учета персонала**

Мы предлагаем распределить ответственность за предоставление информации по каждой из функциональной подсистем системы управления персоналом многонациональной организации между сотрудниками организации и отделом управления персоналом.

Информация, необходимая для реализации функциональной подсистемы найма и учета персонала, и распределение ответственности за ее предоставление между подразделениями многонациональной организации, представлены в таблице 3.1.1.

Данная информация предоставляется по запросам сотрудникам, отвечающим за подбор, отбор, прием и адаптацию персонала в установленной организационной форме.



**Таблица 3.1.1 Информация, предоставляемая подразделениями  
многонациональной организации, необходимая для реализации  
функциональной подсистемы найма и учета персонала**

<b>Подразделение/субъект УП, ответственный за предоставление информации</b>	<b>Состав информации по управленческому персоналу</b>	<b>Состав информации по рабочим</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Сотрудники, отвечающие за подбор, отбор, прием и адаптацию персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требования к знаниям, навыкам, умениям и опыту;</li> <li>- Требования к знаниям английского и русского языков;</li> <li>- Методы подбора персонала;</li> <li>- Источники поиска;</li> <li>- Бюджет рекламной компании по подбору персонала</li> <li>- Стоимость услуг по подбору на рынке рекрутинговых компаний;</li> <li>- Информация о компаниях-конкурентах</li> <li>- Общая информация о работе в организации (памятка)</li> <li>- Миссия и ценности организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требования к квалификации по профессии;</li> <li>- Требования к опыту работы по профессии;</li> <li>- Методы подбора персонала;</li> <li>- Источники поиска;</li> <li>- Бюджет рекламной компании по подбору персонала</li> <li>- Тесты для отбора</li> <li>- Общая информация о работе в организации (памятка)</li> </ul>
Сотрудники, отвечающие за ведение кадрового делопроизводства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требования к наличию необходимых для оформления разрешения на работу;</li> <li>- Данные по штатному расписанию: статус должности, оклад</li> <li>- Наличие документации об образовании и соответствии стандартам профессии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требования к наличию необходимых для оформления разрешения на работу</li> </ul>
Сотрудники, отвечающие за мотивацию и стимулирование персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бюджет на оплату труда</li> <li>- Диапазоны заработных плат (по данным обзоров рынка труда);</li> <li>- Условия получения премиальных выплат (KPI);</li> <li>- Программы отложенных бонусов (удержание персонала)</li> <li>- Полный социальный пакет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бюджет на оплату труда</li> <li>- Диапазоны заработных плат (по данным обзоров рынка труда)</li> <li>- Наличие компенсаций и льгот</li> <li>- Стимулирующие программы для привлечения рабочего персонала («приведи друга»)</li> </ul>

Продолжение Таблицы 3.1.1

1	- 2	- 3
Сотрудники, отвечающие за социальное развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Данные о внутренних информационных ресурсах компании (интранет, внутренний портал, стенды информации)</li> <li>- Принципы и способы обратной связи с руководством</li> <li>- Корпоративные мероприятия и праздники</li> <li>- Кодекс корпоративной этики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Данные о внутренних информационных ресурсах компании (интранет, внутренний портал, стенды информации)</li> <li>- Принципы и способы обратной связи с руководством</li> <li>- Корпоративные мероприятия и праздники</li> <li>- Кодекс корпоративной этики (для рабочего персонала)</li> </ul>
Сотрудники, отвечающие за развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Программы индивидуальной адаптации, задачи на испытательный срок</li> <li>- Адаптационные тренинги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Программы обучения на рабочем месте</li> <li>- Наставничество</li> <li>- Адаптационные тренинги</li> </ul>

На основе данной информации найм персонала в многонациональной организации необходимо организовать следующим образом.

**1). Составление ресурсного плана – прогноза планирования персонала** на календарный период (например, год). Это сводная информация о потенциальной потребности в персонале всех подразделений с учетом стратегии развития многонациональной организации.

На первом этапе сбора информации подразделения присылают данные по качественной и количественной потребности в персонале, данную информацию затем необходимо скорректировать в соответствии со стратегией организации и бюджетом. В течение года ресурсный план может меняться в связи со сменой приоритетов в стратегии развития многонациональной организации. В частности, в случае открытия нового направления деятельности (диверсификации) может потребоваться дополнительное количество узких специалистов в какой-либо области, например, инженеров-электриков, инженеров по техническому обслуживанию зданий.

Также, в клининговых многонациональных организациях (в частности, в рассматриваемой ООО «Линкор»), в определенные сезонные периоды в связи с изменениями климатических условий работы может требоваться разное

количество руководителей и рабочего персонала (например, уборщиков). Данные особенности должны быть учтены уже при формировании ресурсного плана-прогноза (таблица 3.1.2).

Таблица 3.1.2 Ресурсный план-прогноз по подбору персонала в многонациональной организации

Наименование подразделения организации	Количество работников по категориям персонала																Итого			
	Руководители				Специалисты				Технические исполнители				Рабочие							
	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4
Производственный отдел	2	1	1	3	8	6	5	10	0	0	0	0	53	40	38	83	63	47	39	96
...																				
Итого																				

Условные обозначения:

К1 – первый квартал

К2 – второй квартал;

К3 - третий квартал;

К4 – четвертый квартал.

В соответствии с ресурсным планом необходимо утвердить бюджет на подбор персонала с учетом потребностей календарного периода.

При подборе персонала важно соблюдать положительный имидж и подчеркивать национальные и культурные особенности организации-работодателя. Это может быть реализовано посредством печатания рекламных материалов для привлечения персонала на разных языках.

**2). Определение источников подбора персонала** в многонациональных организациях имеет свои особенности. Для массового поиска персонала целесообразно привлекать частных агентов – представителей различных стран и культур за дополнительное вознаграждение. Это могут быть профсоюзные деятели и активисты национальных меньшинств, люди, работающие в крупных организациях, использующих иностранную рабочую силу.

Возможно осуществлять раздачу листовок рекламного характера у станций метрополитена, в местах массового скопления людей, на различных культурных и духовных национальных мероприятиях. Данные акции с

юридической точки зрения могут быть незаконными, только в том случае, если печатные материалы содержат информацию террористического и экстремистского характера. Предложение места работы, в свою очередь, наоборот будет способствовать налаживанию культурного и профессионального взаимодействия персонала различных стран и культур, проживающих на территории Российской Федерации, стабилизировать социальную обстановку региона.

Интенсивность подбора персонала зависит от сезонной потребности в персонале (см. таблицу 3.1.2), а также от миграционных потоков, связанных с национальными особенностями, периодами длительности государственных праздников (новый год, майские праздники), периодом летнего отдыха и сезонных сельскохозяйственных работ. Однако, если правильно выстроить рекламную-информационную кампанию по привлечению персонала, наладить взаимосвязи с общинами и заинтересованными лицами непосредственно в иностранных государствах – источниках потенциальной рабочей силы, необходимый уровень интенсивности привлечения персонала возможно обеспечить в течение всего календарного периода.

**3). Определение основных критериев отбора персонала** (качественная потребность в персонале) в многонациональной организации имеют ряд специфических особенностей. В частности, для рабочего персонала это:

- Знание русского языка - применяются тесты, включающие в себя следующие разделы:
  - лексика и грамматика,
  - аудирование,
  - устная речь,
  - письмо.

Современные многонациональные организации применяют пробное и основное он-лайн тестирование, по которым определяется текущий уровень владения русским языком

трудящегося мигранта, его достаточность для работы в конкретной многонациональной организации.

- Опыт работы в профильных организациях;
- Знания технологии работы с оборудованием, необходимыми химическими средствами, знание применяемых технологий и норм охраны труда;
- Наличие необходимого для мигранта набора документов при приеме на работу;
- Наличие необходимых профессионально-квалификационных документов (например, для электромехаников – четвертый уровень допуска по напряжению тока);
- Наличие необходимых медицинских справок.

Для управленческого персонала важно также наличие опыта работы в конкретных профильных организациях, знание конкретной технологии работы, особенностей работы с оборудованием и пр.

**4). Выбор методов отбора персонала.** В качестве методов отбора персонала в многонациональной организации мы предлагаем использовать собеседование и профессиональное тестирование.

Собеседование – это универсальный метод, применимый в данном случае для всех категорий персонала, начиная от высококвалифицированных руководителей-иностранцев, заканчивая рабочими.

В многонациональной организации в ходе собеседования с кандидатом на вакантную должность необходимо выяснить: понимание миссии и целей деятельности многонациональной организации, готовность работников осуществлять в ней свою трудовую деятельность, профессиональные знания и навыки, знание передовых российских и зарубежных технологий, необходимых данной организации.

Для рабочего персонала необходимо проведение профессионального тестирования по оценке владения знаниями и навыками работы со

специальным оборудованием. Такое тестирование необходимо проводить преимущественно на рабочем месте, поскольку именно там присутствует и используется данное оборудование. Кроме того, мы считаем необходимым уже на стадии подбора персонала организацию своеобразного аналога института наставничества для проведения профессионального тестирования, по необходимости, переходящего в консультирование и первоначальное обучение рабочих работе на определенном виде специального оборудования. Наставничество необходимо, в частности, внедрить в анализируемой нами клининговой многонациональной организации ООО «Линкор», а также в организации, занимающейся комплексным обслуживанием зданий ООО «Восток-дистрибьюшн».

Технология ассесмент-центра может применяться в многонациональных организациях по необходимости для отбора высококвалифицированных руководителей из числа иностранных претендентов.

**5). Прием персонала и оформление на работу в многонациональную организацию** должны осуществляться в строгом соответствии с действующим законодательством, регулирующим процедуру привлечения и оформления иностранной рабочей силы:

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Федеральный Закон от 25.07.2002 N 115 "О правовом положении иностранных граждан в РФ".
3. Указ Президента РФ от 16.12.93 N 2146 "О привлечении и использовании в РФ иностранной рабочей силы" (с изменениями, внесенными Указом Президента РФ от 29.04.94 N 847).
4. Постановление Правительства РФ от 30.12.2002 N 941 "О порядке выдачи иностранным лицам и лицам без гражданства разрешения на работу".

Важнейшим моментом при найме и оформлении на работу должна стать легализация иностранного сотрудника работодателем, дающая ему право официально работать на территории РФ.

При необходимости организация должна помогать работникам гостевой, аналоговой и адаптированной культур получать разрешение на работу, оформлять приглашение на въезд и получать однократную рабочую визу. По прибытии в Россию иностранный работник ставится на учет по месту пребывания и получает в УФМС многократную рабочую визу.

Вышеуказанные процедуры необходимо осуществлять в соответствии с Федеральным законом «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» от 25 июля 2002 г. N 115-ФЗ».

С точки зрения разделения персонала по категориям (управленческий персонал и рабочие), данный закон вводит определение «высококвалифицированный специалист», применимое к управленческому персоналу. К высококвалифицированным специалистам относятся работники, размер заработной платы которых составляет не менее 2 млн. рублей в год до налогообложения. Если многонациональная организация нанимает таких «высококвалифицированных специалистов», работодатель не должен получать специальные квоты и подписывать договор с центром занятости о целесообразности привлечения иностранного работника. Кроме того нет необходимости оформления разрешений на привлечение и использование «высококвалифицированных специалистов». Срок рабочей визы составляет для них три года с возможностью продления также на три года дополнительно в соответствии с подписанным трудовым договором. Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) в размере 13% снимается с «высококвалифицированного специалиста» с первого дня его трудовой деятельности на территории РФ. Оформление вышеуказанных положений ложится на специалистов службы персонала многонациональной организации, иностранный сотрудник в этом случае предоставляет в службу персонала все необходимые документы. Кроме того, мы предлагаем отслеживать текущие изменения в миграционном законодательстве, которые происходят достаточно часто в зависимости от политической и экономической ситуации.

## **2. Подсистема развития персонала (социально-психологическая и профессиональная адаптация, обучение персонала)**

Информация, необходимая для реализации функциональной подсистемы развития персонала, и распределение ответственности за ее предоставление между подразделениями многонациональной организации, представлены в таблице 3.1.3.

Таблица 3.1.3 Информация, предоставляемая подразделениями многонациональной организации, необходимая для реализации функциональной подсистемы развития персонала в многонациональной организации

<b>Подразделение/субъект УП, ответственный за предоставление информации</b>	<b>Состав информации по управленческому персоналу</b>	<b>Состав информации по рабочим</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Сотрудники, отвечающие за подбор, отбор, прием и адаптацию персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Данные рынка труда о новых требованиях к персоналу;</li> <li>- Информация о наиболее рейтинговых тренинговых центрах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Данные рынка труда о новых квалификационных требованиях к рабочему персоналу;</li> </ul>
Сотрудники, отвечающие за ведение кадрового делопроизводства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сводные памятки выдержек из законодательства об иностранной рабочей силе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сводные памятки выдержек из законодательства об иностранной рабочей силе с указанием сроков пролонгации документов и разрешения на работу</li> </ul>



Продолжение Таблицы 3.1.3

1	2	3
Сотрудники, отвечающие за развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подробные планы и программы адаптации;</li> <li>- Системы оценки результативности;</li> <li>- Набор ключевых компетенций и факторов успеха;</li> <li>- Планы и программы индивидуального развития;</li> <li>- Профессиональные критерии и условия роста карьеры, перевода в кадровый резерв и группу молодых талантов;</li> <li>- Курсы обучения и повышения уровня знаний русского и английского языка;</li> <li>- Краткосрочные профильные современные курсы, отвечающие тенденциям на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профессиональные знания, навыки, технические приемы, нормативы;</li> <li>- Системы оценки результативности и критерии перевода в кадровый резерв;</li> <li>- Технические задания для самоподготовки для дальнейшей сдачи аттестационных экзаменов;</li> <li>- Курсы обучения и повышения уровня знаний русского языка;</li> <li>- Внутренние обучающие и адаптационные программы</li> </ul>
Сотрудники, отвечающие за мотивацию и стимулирование персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гибкие программы стимулирования развития в компании с условиями отработки стоимости обучения за счет средств организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Данные о системе оплаты труда рабочих специальностей;</li> <li>- Программы стимулирования непрерывного обучения, в том числе смежным профессиям</li> </ul>
Сотрудники, отвечающие за социальное развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кодекс корпоративной этики;</li> <li>- Миссия, ценности организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кодекс корпоративной этики (для рабочего персонала);</li> <li>- Основы делового этикета и правила поведения при работе на объектах клиента</li> </ul>

Данная информация предоставляется по запросам сотрудникам, отвечающим за развитие персонала в установленной организационной форме.

1). Эффективность **адаптации персонала** в многонациональной организации зависит от качественно выстроенного процесса коммуникации

между новым работником, его руководителем, трудовым коллективом и службой управления персоналом.

Мы считаем, что служба управления персоналом должна внедрить в многонациональной организации универсальный, гибкий механизм коммуникации по всем вопросам адаптации, начиная с постановки задач и определения функций нового работника, и, заканчивая, формами отчетности и методиками оценки результатов его труда. Также служба управления персоналом должна осуществлять мониторинг морально-психологического климата в коллективе и взаимоотношений нового работника в подразделении.

В адаптации иностранной рабочей силы рабочих должностей и должностей высококвалифицированных специалистов и руководителей присутствует существенная разница.

На наш взгляд, если для рабочих должностей важным фактором успешной адаптации является соблюдение работодателем заявленных условий труда, то для должностей руководителей и специалистов существенными являются система планомерной постановки и контроля выполнения задач на период срока испытания, а также следующие мероприятия:

- адаптационный тренинг для новых работников. В качестве адаптационного тренинга для иностранного работника предлагаем проведение занятия в формате семинара, на котором необходимо предоставить:
  1. общую информацию об организации, ее историю и миссию,
  2. основные стратегические задачи на рынке,
  3. данные об организационной структуре компании.
- изучение внутренней нормативной документации, связанной с должностными обязанностями нового работника;
- посещение обязательных тренингов и семинаров, относящихся к компетенции работы подразделения, в которое принят новый сотрудник;

- самостоятельное изучение отдельных материалов, законодательных актов и пр.

Что касается конкретных рекомендаций осуществления профессиональной адаптации в многонациональной организации, можно отметить следующее.

Специалист по управлению персоналом должен проинформировать нового работника о миссии и целях деятельности многонациональной организации, познакомить его с непосредственным руководителем, от которого необходимо, прежде всего, получить перечень должностных обязанностей; с другими ключевыми сотрудниками, взаимодействие с которыми необходимо в процессе выполнения должностных обязанностей. Затем специалист по УП должен ответить на имеющиеся у нового работника вопросы, предоставить другую актуальную и необходимую информацию. Относительно рабочего персонала, необходимым является назначение иностранцу опытного наставника.

В том случае, когда найм на работу экспатов является для многонациональной организации частым явлением, необходимо разработать специальную программу для новичков. В данной программе мы предлагаем указать внутреннюю политику организации, особенности ее деятельности на территории Российской Федерации. В программе должны быть указаны номера телефонов на случай чрезвычайных ситуаций в профессиональной деятельности и в повседневной жизни. Они оценят вашу заботу и дальновидность. Наиболее современным вариантом такой программы будет создание на корпоративном сайте организации специального раздела для иностранных работников, в котором помимо необходимой информации, будут размещаться ответы на вопросы иностранцев компетентных сотрудников организации. Кроме того, в крупной многонациональной организации мы предлагаем выделить специального работника службы управления персоналом, ответственного за создание и дальнейшее администрирование соответствующего раздела на корпоративном сайте. Такой специалист должен

быть профессионально знаком с особенностями культуры и обычаями стран, из которых нанимается персонал. Помимо профессиональных и законодательных аспектов, данный специалист должен дать квалифицированную консультацию по социальным и культурно-бытовым вопросам. В частности, порекомендовать кафе национальной кухни, курсы для изучения или совершенствования русского языка, кинотеатр, где иностранный работник сможет увидеть фильм на родном языке, помочь найти в конкретном населенном пункте людей данной национальности. Отметим, что в крупных российских городах существуют иностранные профессиональные сообщества, консулы разных стран. Кроме того, вышеуказанный сотрудник службы УП может проводить дополнительные исследования, поздравлять иностранных работников с крупными национальными праздниками, отмечаемыми в их родной стране, и осуществлять другие аналогичные мероприятия, направленные на развитие комфортного, спокойного и уверенного образа жизни работников-иностранцев.

Важным моментом может стать вовлечение в общение с новыми иностранными работниками российских коллег, работающих в многонациональной организации. Сотрудники устоявшегося коллектива часто не хотят принимать в коллектив иностранца, считаются «закрытыми для иностранных работников группами». В контексте данного вопроса возникновение проблем во взаимоотношениях нового иностранного работника с коллективом не зависит от национальности работника, а часто находится в прямой зависимости от уровня его профессионализма и занимаемой должности. Для того, чтобы общение иностранных работников и российских коллег было четко и методично организовано, мы предлагаем ряд мероприятий, среди которых, во-первых, специальное личное представление работников друг другу, организация формальных бесед и совещаний во время осуществления выполняемых функций и решения рабочих проблем, проведение специальных обучающих тренингов по межнациональным коммуникациям, общих собраний коллектива организации. Во-вторых,

общение иностранных и российских коллег может быть организовано в неформальной обстановке во время перерыва на обед и других корпоративных мероприятий. С помощью таких мероприятий можно преодолеть часто возникающий барьер в общении российских и иностранных работников, облегчить вхождение нового работника в коллектив. Данный аспект общения в многонациональной организации является чрезвычайно важным, поскольку в конечном итоге оказывает влияние на конечный результат трудовой деятельности.

В конечном итоге главной целью адаптации иностранного работника в российской многонациональной организации является сведение «на нет» или минимизация в профессиональной деятельности рисков, связанных с культурными и религиозными различиями работников из разных стран.

2). Основой организации обучения персонала в многонациональной организации должна стать **система ежегодной оценки персонала**.

Мы предлагаем внедрить систему деловой оценки персонала (ДОП), основанную на регулярном диалоге между работником и руководителем по результатам выполнения работником плана работы за определенный период. Данная система будет более подробно методически разработана в следующем параграфе исследования, поскольку дает возможность наряду с процедурой оценки удовлетворенности (вовлеченности) работы в организации, регулярно оценивать качество выполнения функций и степень лояльности работников к организации.

**3). Обучение персонала в многонациональной организации** предлагаем рассматривать отдельно для категории управленческого персонала (руководители, специалисты и технические исполнители) и категории рабочих на основании проведения ежегодной процедуры ДОП.

Для *категории рабочих* основной целью обучения является быстрое приобретение знаний, навыков и умений при выполнении рабочих операций, включая использование оборудования и химических средств.

Такое можно проводить внутри организации на базе корпоративного учебного центра (например, на объекте крупного клиента по предварительной договоренности), где наиболее квалифицированные менеджеры и/или рабочие могли бы проводить обучение в формате наставничества, актуальность которого отмечена нами выше. В крупных многонациональных организациях необходимо организовать внутренний корпоративный центр обучения персонала, регулярно осуществляющий обучение рабочих.

Для *категории управленческого персонала* преимущественно обучение должно быть связано с профессиональными особенностями выполнения функций в стране пребывания организации (например, особенности бухгалтерского учета в РФ, отдельные аспекты российского законодательства, налогового и гражданского кодексов).

**3. Подсистема мотивации и стимулирования персонала (выявление различий мотивационных ценностей, которые должны быть заложены в основу системы стимулирования работников организации)**

Информация, необходимая для реализации функциональной подсистемы мотивации и стимулирования персонала, и распределение ответственности за ее предоставление между подразделениями многонациональной организации, представлены в таблице 3.1.4.

Данная информация предоставляется по запросам сотрудникам, отвечающим за мотивацию и стимулирование персонала в установленной организационной форме.

Таблица 3.1.4 Информация, предоставляемая подразделениями многонациональной организации, необходимая для реализации функциональной подсистемы мотивации и стимулирования персонала в многонациональной организации

Подразделение/субъект УП, ответственный за предоставление информации	Состав информации по управленческому персоналу	Состав информации по рабочим
Сотрудники, отвечающие за подбор, отбор, прием и адаптацию персонала	- Данные от кандидатов и/или рекрутинговых организаций о практиках на рынке по системам оплаты труда и компенсаций	- Данные от кандидатов о размерах оплаты труда рабочих профессий на рынке и непосредственно у конкурентов
Сотрудники, отвечающие за ведение кадрового делопроизводства	- Данные по стажу работы в организации; - Данные об изменениях в составе семьи	- Данные по стажу работы в организации; - Информация о количестве привлеченных работников
Сотрудники, отвечающие за развитие персонала	- Данные об уровне результатов оценки профессиональных знаний, навыков, умений, компетенций и факторов успеха; - Выполнение планов индивидуального развития	- Данные о результатах оценки профессиональных знаний, навыков, умений; - Отзывы руководителей и клиентов; - Выполнение планов индивидуального развития
Сотрудники, отвечающие за мотивацию и стимулирование персонала	- Обзоры рынка заработных плат; - Гибкие и прозрачные премиальных и бонусные программы; - Социальный пакет, покрывающий членов семей в случае переезда в РФ;	- Прозрачные системы оплаты труда и премирования; - Социальный пакет - Дополнительные выходные дни для празднования религиозных и культурных праздников
Сотрудники, отвечающие за социальное развитие персонала	- Программы культурного досуга	- Программы культурного досуга; - Взаимодействие организации с профсоюзами иностранных мигрантов

1). При разработке **системы оплаты труда для управленческого персонала** предлагается следующее содержание совокупного трудового дохода работника:

- фиксированная часть (оклад), сформированная на основе данных рынка труда, выплачиваемая за выполнение работником своих

должностных обязанностей и утвержденная в штатном расписании организации;

- переменная (премиальная) часть, основанная на системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которая предусматривает постановку четко сформулированных целей, выраженных затем в конкретных финансовых и не финансовых показателях эффективности и премиальных схемах за их достижение;
- доплаты компенсирующего характера (за разъездной характер работы, тяжелые условия труда и др.);
- надбавки стимулирующего характера (за выполнение работ высокой профессиональной сложности и пр.);
- конкурентоспособный социальный пакет, носящий точечный стимулирующий характер (добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов их семей, частичная или полная компенсация расходов на проживание на территории РФ для сотрудников гостевой, аналоговой и адаптированной культур, оплата расходов по обучению детей сотрудников гостевой, аналоговой и адаптированной культур). Отметим, что для «высококвалифицированных специалистов», речь о которых шла выше, в трудовом контракте гарантировано данное условие о предоставлении полиса добровольного медицинского страхования и членов его семьи, если они приезжают в Россию.

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ), лежащая в основе переменной части оплаты труда, разработанной нами для ООО «Линкор», представлена в таблице 3.1.5. Переменная премиальная часть оплаты труда для данной категории персонала должна являться наивысшим материальным стимулом эффективной работы, и составлять не менее 50% совокупного дохода работника.



Таблица 3.1.5 Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) руководителя группы менеджеров объектов, лежащая в основе переменной части оплаты труда, разработанная для ООО «Линкор» (клининговая компания)

Уровень КПЭ	Наименование КПЭ	План	Факт	Вес показателя, %
1. Общеорганизационный уровень	1.1. Окупаемость затрат, %	<55		5
	1.2. Рентабельность, %	>15		5
2. Уровень подразделения	2.1. Разница между новыми заключенными контрактами и расторгнутыми, руб.	>0		10
	2.2. Объем ежемесячно урегулированных рекламаций клиентов по качеству оказываемых услуг, %	>40		15
	2.3. Соблюдение сроков выполнения работ при открытии новых объектов (послестроительная уборка), дни	<10		5
3. Уровень работника	3.1. Уровень качества выполненных работ на закрепленных объектах, %	>93		35
	3.2. Количество случаев невыхода рабочего персонала на объекты, шт.	<7		25

Доплаты компенсирующего характера и надбавки стимулирующего характера, как правило, регулируются законодательством или устанавливаются работодателем и утверждаются внутриорганизационными документами.

Социальный пакет, т.е. не денежное стимулирование иностранных работников гостевой, аналоговой и адаптированной культур, которые подчас не знают русского языка, плохо ориентируются на территории российского государства, в городах на территории РФ необходимо начать с поиска места проживания – гостиницы, квартиры, с возможностью частичной, либо полной

оплатой стоимости проживания. В случае, если иностранный специалист приезжает для проживания на территории РФ с семьей, это должно быть учтено, и место проживания должно располагаться в районе шаговой доступности от необходимого детского образовательного учреждения. Отдельно можно оговорить и условия проживания: пустая либо обставленная мебелью квартира и пр. Крупные промышленные предприятия часто являются собственниками корпоративных квартир, которые также в виде дополнительного стимулирующего фактора предоставляются иностранным работникам. Если у многонациональной организации недостаточно средств для постоянной оплаты проживания иностранного работника гостевой, аналоговой или адаптированной культур, можно предложить оплату нескольких дней проживания работника в отеле – оплату того периода, за который сам работник подбирает себе жилье. Возможна оплата многонациональной организацией услуг агентства недвижимости, привлекаемого для поиска жилья.

Дополнительным стимулирующим фактором могут быть услуги по перевозке, решению таможенных вопросов, которые принимает на себя многонациональная организация. Мы предлагаем также такие виды дополнительных стимулирующих услуг, как поиск репетитора или курсов по русскому языку, поиск детского образовательного учреждения, гувернантки для детей, горничной, выбор удобных транспортных маршрутов, предоставление персонального водителя, помощь супруге или супругу иностранного сотрудника в поиске работы на территории Российской Федерации.

Кроме того, мы предлагаем ввести дополнительный фактор стимулирования работников многонациональной организации, в особенности представителей гостевой, аналоговой и адаптированной культур, - услуги по минимизации юридических рисков, связанных с работой и проживанием работника и его семьи на территории РФ. К ним мы предлагаем отнести: паспортно-визовое сопровождение, оформление пакета документов для

иностранного работника, помощь в решении вопросов его налогообложения как физического лица на территории РФ.

**2). При разработке системы оплаты труда для категории рабочих** предлагается следующее содержание совокупного трудового дохода работника:

1. фиксированная часть (оклад), сформированная на основе данных рынка труда и превышающая медианное рыночное значение, выплачиваемая за выполнение работником рабочих операций и утвержденная в штатном расписании организации;
2. единовременная премия за качество выполнения рабочих операций и наличие персональных благодарностей от клиентов многонациональной организации;
3. доплаты компенсирующего характера (за тяжелые условия труда, работу на высоте и др.);
4. социальный пакет (оплата расходов по пролонгации разрешения на работу, обеспечение спецодеждой, полная или частичная оплата питания и жилья сотрудников гостевой, аналоговой и адаптированной культур).

Дополнительным фактором стимулирования рабочих многонациональной организации также являются услуги по разрешению проблемных ситуаций, связанных с задержанием работников организации сотрудниками органов МВД и УФМС.

#### **4. Подсистема социального развития (управление конфликтами и стрессами, формирования корпоративной культуры)**

Информация, необходимая для реализации функциональной подсистемы социального развития, и распределение ответственности за ее предоставление между подразделениями многонациональной организации, представлены в таблице 3.1.6.

Таблица 3.1.6 Информация, предоставляемая подразделениями многонациональной организации, необходимая для реализации функциональной подсистемы социального развития в многонациональной организации

<b>Подразделение/субъект УП, ответственный за предоставление информации</b>	<b>Состав информации по управленческому персоналу</b>	<b>Состав информации по рабочим</b>
Сотрудники, отвечающие за подбор, отбор, прием и адаптацию персонала	- Стандарты продвижения и поддержания высокого уровня имиджа работодателя	-
Сотрудники, отвечающие за ведение кадрового делопроизводства	- Оформление документации по закреплению льгот социального характера	-
Сотрудники, отвечающие за развитие персонала	- Программы обучения менеджменту и управлению конфликтами; - Стандарты и практики взаимодействия в конфликтных ситуациях;	- Тренинги общения с коллегами и клиентами, основные понятия ценностей и миссии организации; - Стандарты и практики разрешения конфликтов (упрощенный вариант)
Сотрудники, отвечающие за мотивацию и стимулирование персонала	- Программы оценки лояльности и вовлеченности	- Программы оценки удовлетворенности работой (сокращенный вариант)
Сотрудники, отвечающие за социальное развитие персонала	- Методология управления конфликтами национальных сообществ; - Стандарты санкций за дискриминацию и оскорбление иностранных культур	- Корпоративные стандарты общения и взаимодействия с сотрудниками организации, руководством и клиентом; - Информационные статьи об особенностях культур народов, работающих в организации; - Стандарты санкций за дискриминацию и оскорбление иностранных культур

Данная информация предоставляется по запросам сотрудникам, отвечающим за социальное развитие в установленной организационной форме. Мы предлагаем осуществить формирование корпоративной культуры многонациональной организации с учетом международного, национального, организационного и персонального уровней. На международном уровне главное воздействие на формирование корпоративной культуры многонациональной организации оказывает среда международного бизнеса.

Национальный уровень соответствует культурным особенностям стран базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур многонациональной организации. Организационный уровень определяет микросреда организации со свойственными ей культурными особенностями. На персональном уровне культура преимущественно определяется индивидуальными, личностными особенностями конкретного работника многонациональной организации.

Особенности вышеуказанных уровней должны быть учтены при определении конкретных инструментов формирования и развития корпоративной культуры многонациональной организации. К инструментам относятся:

1. Универсальная знаковая система символов - система организационной идентификации, содержащая:

- наименования,
- корпоративный гимн,
- товарные и торговые знаки,
- торговые марки,
- корпоративные цвета.

2. Система коммуникаций:

- «официальный» язык организации,
- разговорные языки,
- жаргоны, слэнги,
- система неформального общения.

3. Постоянная ротация руководящих работников многонациональных организаций. Задача такой ротации заключается во всестороннем профессиональном развитии работника организации, путем перемещения в должности в подразделение с другой национальной культурой с целью изучения опыта решения различных задач работниками – представителями других стран и культур.

4. Совместное обучение сотрудников организации, представляющих разные национальные культуры.

5. Организация дней национальной культуры в организации.

6. Приобретение билетов на концерты, литературные вечера.

Мероприятия по повышению сплоченности коллектива многонациональной организации должны быть организованы с учетом специфики ее деятельности.

Актуальным является организация и проведение тренинга по формированию корпоративной культуры с участием большинства или всех работников организации. Программа данного тренинга содержит следующие этапы:

**1. Практический семинар,** проводимый руководителями организации, касательно общих целей, ценностей и необходимости осуществления совместной деятельности работников различных стран и культур. Перед каждой группой персонала (базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур) должны быть четко поставлены задачи и разграничены их обязанности; установлена персональная и общая ответственность за конечный результат деятельности многонациональной организации. Руководитель должен выделить значимость каждой группы персонала, значимость каждого сотрудника (российского и иностранного), а также значимость эффективного группового межнационального взаимодействия работников.

**2. Круглые столы по группам базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур,** которые должны быть проведены после практического семинара. Цель круглых столов по группам – обсудить поставленные руководителем задачи, вопросы, которые необходимо поставить перед руководством организации, направленные на совершенствование взаимодействия работников, определить перечень проблем каждой группы культур в процессе работы представителей данных групп в организации. Круглый стол проводится специалистом по управлению персоналом.

Результаты проведения круглого стола по группам обсуждаются с руководством многонациональной организации.

**3. Круглые столы по профессиональным вопросам, участниками которых могут быть представители различных культурных и**

**национальных групп.** Круглые столы проводятся с целью выработать единую тактику решения проблем и достижения целей профессиональной деятельности с учетом мнения представителей групп базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур. Работникам предлагается ответить на вопрос на ключевой вопрос: какими взаимодополняющими навыками, которые могли бы быть полезны в работе многонациональной организации, обладают представители каждой культуры? Среди навыков выделяют отдельно: профессиональные, навыки эффективного решения проблем, коммуникативные навыки. Работники отвечают на вопрос в письменном, либо в электронном виде, затем на творческих профессиональных совещаниях осуществляется обсуждение полученных ответов.

### **3.2. Научно-практическая методика деловой оценки персонала в многонациональной организации**

Разработанные в предыдущем параграфе исследования научно-практические рекомендации по развитию управления персоналом с учетом особенностей функциональных подсистем должны быть правильно поняты сотрудниками, методично организованы и внедрены в многонациональной организации. Однако, поскольку у работников гостевой, аналоговой и адаптированной культур присутствует иное восприятие информации, нежели у руководителей многонациональной организации и персонала базовой культуры, все усилия по развитию управления персоналом могут быть сведены «на нет».

Поэтому специально для многонациональной организации, работники которой имеют существенные культурные различия в понимании целей, задач, а также результатов своего труда, нами разработана методика деловой оценки персонала (ДОП), основанная на регулярном и системном диалоге между работником и руководителем по результатам выполнения плана работы за определенный период.

Данная методика позволит, путем регулярного мониторинга и двустороннего диалога, минимизировать риски внутренних конфликтов, нивелировать отсутствие взаимопонимания, снизить высокую текучесть персонала. Кроме того, у многонациональной организации появится дополнительная возможность обоснованно скорректировать стратегию управления персоналом в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры.

Методика ДОП преломляет опыт современной практики управления персоналом и обеспечивает взаимосвязь и понимание целей, достигнутых результатов, мотивации работников, анализа и дальнейшего развития.

Процедуру ДОП должны пройти все штатные работники многонациональной организации, включая все рабочие должности (водитель, инкассатор, курьер, уборщица, специалист группы эксплуатации помещений и пр.).

Методика деловой оценки персонала включает в себя следующие стадии (рис. 3.2.1).

### **1 стадия. Автоматизация процедуры проведения ДОП.**

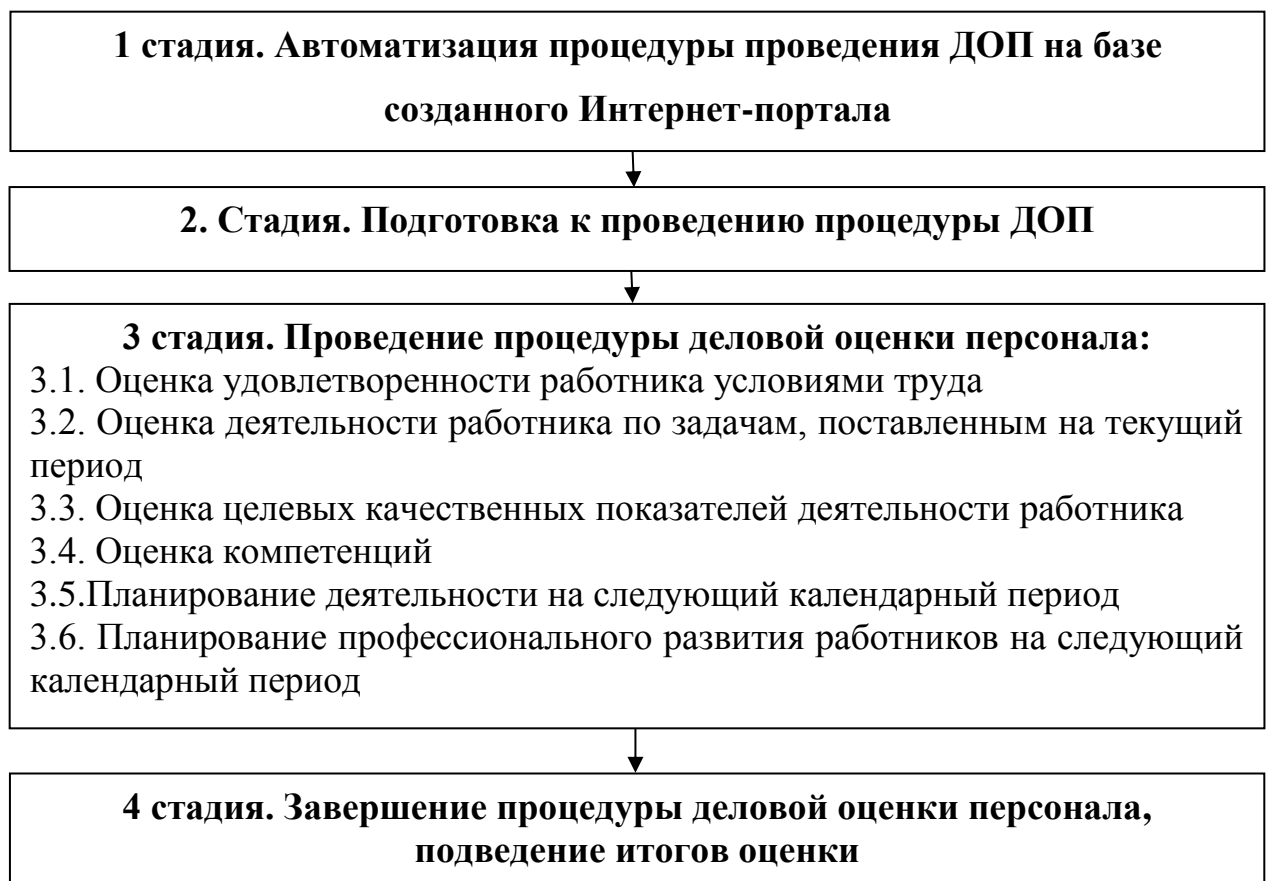
Проведение процедуры ДОП в многонациональной организации необходимо автоматизировать. Автоматизацию можно осуществить на основе созданного Интернет-портала, установив соответствующее программное обеспечение, позволяющее работникам последовательно пройти все стадии процедуры ДОП и заполнить все необходимые формы.

### **2. Стадия. Подготовка к проведению процедуры ДОП.**

Подразделение по управлению персоналом должно подготовить и осуществить методическую поддержку внедрения процедуры ДОП, включающую презентацию о методике, пакет документов - подробные инструкции для работников (отдельно для руководителей и их подчиненных). Данное методическое обеспечение нужно разместить на Интранет-портале. Отдельный раздел портала необходимо отвести для материалов по корпоративным ценностям многонациональной организации, ее миссии, важности наличия необходимой компетенции работников и факторам успеха.



Кроме того до реализации процедуры ДОП необходимо провести обучение руководителей различных уровней иерархии, имеющих подчиненных, непосредственно технологии деловой оценки персонала. Прохождение всех этапов ДОП должно быть реализовано последовательно. Сотрудник не должен переходить к следующему этапу и заполнению следующей формы, не закончив заполнение предыдущей



**Рис. 3.2.1. Методика деловой оценки персонала в многонациональной организации**

### **3 стадия. Проведение процедуры деловой оценки персонала.**

Процедура ДОП будет включать в себя ряд этапов:

#### **3.1. Оценка удовлетворенности работника условиями труда.**

Работники заполняют общую индивидуальную форму (таблица 3.2.1), а затем оценивают удовлетворенность условиями труда по определенным показателям

(таблица 3.2.2). Мы предлагаем работнику оценить степень своей удовлетворенности условиями труда, проанализировав каждую из предложенных тем, а затем дать необходимые комментарии по существу каждого вопроса. Если по определенной теме у работника будут отсутствовать критические замечания, то в графе напротив данной темы необходимо отметить, что работника устраивают существующие условия труда. Если по какой-либо теме, работник имеет негативную оценку условий труда и конкретные предложения по их улучшению, в графе напротив он должен сформулировать свои предложения по их совершенствованию.

Таблица 3.2.1 Индивидуальная форма проведения процедуры деловой оценки персонала (ДОП)

Персональная информация о работнике	Содержание персональной информации о конкретном работнике	Сотрудники, заполняющие форму
ФИО оцениваемого работника	Иванов Иван Иванович	Заполняет оцениваемый работник
Должность работника		
Подразделение		
ФИО руководителя		Заполняет специалист отдела управления персоналом
Должность руководителя		
Дата приема на работу		
Дата начала работы в текущей должности		
Оценочный период		

Таблица 3.2.2 Оценка удовлетворенности работников условиями труда (заполняется работником в течение недели)

Тема	Возможные варианты ответа
1	2
Насколько поставленные перед вами текущие задачи соответствуют уровню Ваших знаний и Вашего опыта?	Полностью соответствуют / соответствуют частично / не соответствуют
Насколько востребованы на данной работе Ваши знания, умения, навыки, опыт и т.д.?	Полностью востребованы / востребованы частично / не востребованы
Как организовано взаимодействие с коллегами из Вашего подразделения или смежных подразделений, которое необходимо для выполнения Ваших или совместных задач?	Необходимо ответить в произвольной форме (взаимодействие налажено/не налажено, формализовано технологически/не формализовано и пр.)

## Продолжение Таблицы 3.2.2

1	2
Как организовано Взаимодействие между Вами и Вашим руководителем? Присутствует ли взаимопонимание с руководителем, общий взгляд на способы решения задач и движение к цели, помощь и поддержка со стороны руководителя?	Необходимо ответить в произвольной форме (взаимодействие налажено/не налажено, существует/не существует единый взгляд на способы решения задач и движение к цели, вся необходимая помощь и поддержка со стороны руководителя присутствует/отсутствует)
Каковы Ваши физические условия работы: месторасположение рабочего места; комфорт; наличие необходимых для работы инструментов, канцелярских товаров, аппаратуры и т.д.?	Отличные/хорошие/средние/плохие
Насколько Вам психологически комфортно на работе, присутствует ли атмосфера открытости, доверия и доброжелательности в коллективе?	Комфортно/средне/не комфортно
Другое	

### **3.2. Оценка деятельности работника по задачам, поставленным на текущий период.**

На данном этапе работник должен сформулировать конкретные задачи, которые были поставлены перед ним в текущем периоде, по плану и то, каким образом данная задача должна быть решена. Затем работник должен отметить, как фактически была решена данная задача. Проанализировав свою деятельность за текущий период, работники должны оценить выполнение поставленных задач по 7-бальной шкале, где «1 балл» - низшая оценка качества выполнения задачи, и «7 баллов» - высшая оценка (Таблица 3.2.3). Помимо оценки выполнения задачи в баллах, работник должен отметить значимость каждой задачи в процентном соотношении (таблица 3.2.4).

Затем данную таблицу заполняет руководитель данного работника в части своей оценки деятельности сотрудника за текущий период в баллах.

Таблица 3.2.3 Оценки выполнения текущих задач в баллах и их характеристика

Оценка задачи в баллах	Вывод о выполнении либо не выполнении задачи	Описание оценки выполнения
1	2	3
1	<b>Невыполнение задачи</b>	Задача не выполнена или качество выполнения не удовлетворяет установленным требованиям
2	<b>Частичное выполнение задачи</b>	Выполнение задачи в целом соответствует желаемому качеству, но выполнена не в срок (или в срок, но с ненадлежащим качеством)
3	<b>Почти удовлетворительное выполнение задачи</b>	Задача в целом выполнена: качество и сроки выполнения задачи соответствуют установленным требованиям, за исключением отдельных замечаний
4	<b>Удовлетворительное выполнение задачи</b>	Качество и сроки выполнения задачи соответствуют установленным требованиям
5	<b>Выполнение задачи незначительно превысило требования</b>	Качество выполнения задачи незначительно превысило установленные требования по сравнению с другими сотрудниками, которые выполняют ту же задачу и находятся в той же должности
6	<b>Выполнение задачи значительно превысило требования</b>	Качество выполнения задачи значительно превысило установленные требования по сравнению с другими сотрудниками, которые выполняют ту же задачу и находятся в той же должности. Сотрудник является экспертом для своих коллег при работе в данном направлении.
7	<b>Выполнение задачи чрезвычайно превысило требования</b>	Качество выполнения задачи чрезвычайно превысило установленные требования. При работе в данном направлении сделано значительное продвижение. Сотрудник создает новые подходы, позволяющие достигать радикального позитивного прорыва в рамках своего направления.

Таблица 3.2.4 Оценка выполнения задачи в баллах работником и его непосредственным руководителем, значимость задач в процентом соотношении

Цели / задачи работника	План	Факт	Оценка работника	Оценка руководителя	Значимость задачи в баллах
Итого:					100%

В программе на Интернет-портале при оценке работником - графа «Оценка руководителя» должна быть неактивна. И наоборот. При оценке руководителя, которая осуществляется после оценки выполнения задач самим работником, графа «Оценка работника» должна быть неактивна, но доступна для просмотра руководителем.

**3.3. Оценка целевых качественных показателей деятельности работника.** Следующим этапом нужно выбрать из имеющегося списка семь целевых качественных показателей деятельности работника. Мы предлагаем использовать как основу «Каталог целевых качественных показателей деятельности работника», разработанный датской консалтинговой компанией «Ennova» (**Приложение 2**). Все работники должны выбрать персональные показатели применительно к себе, а затем оценить их также по шкале 7 баллов. Затем непосредственный руководитель каждого работника корректирует набор показателей, выбранных работником, и оценивает данные показатели также по 7ми-балльной шкале.

**3.4. Оценка компетенций.** В многонациональной организации должен быть сформирован перечень необходимых компетенций для всех работников. Далее компетенции конкретного работника определяются его непосредственным линейным руководителем. Нами разработан перечень компетенций (рис. 3.2.2), а также описание ключевых компетенций работников из которых может быть осуществлен выбор. Перечень и описание основных корпоративных компетенций для руководителей и для сотрудников, не имеющих подчиненных, представлен в таблицах 3.2.5 и 3.2.6. Описание дополнительных компетенций представлено в **Приложении В**.

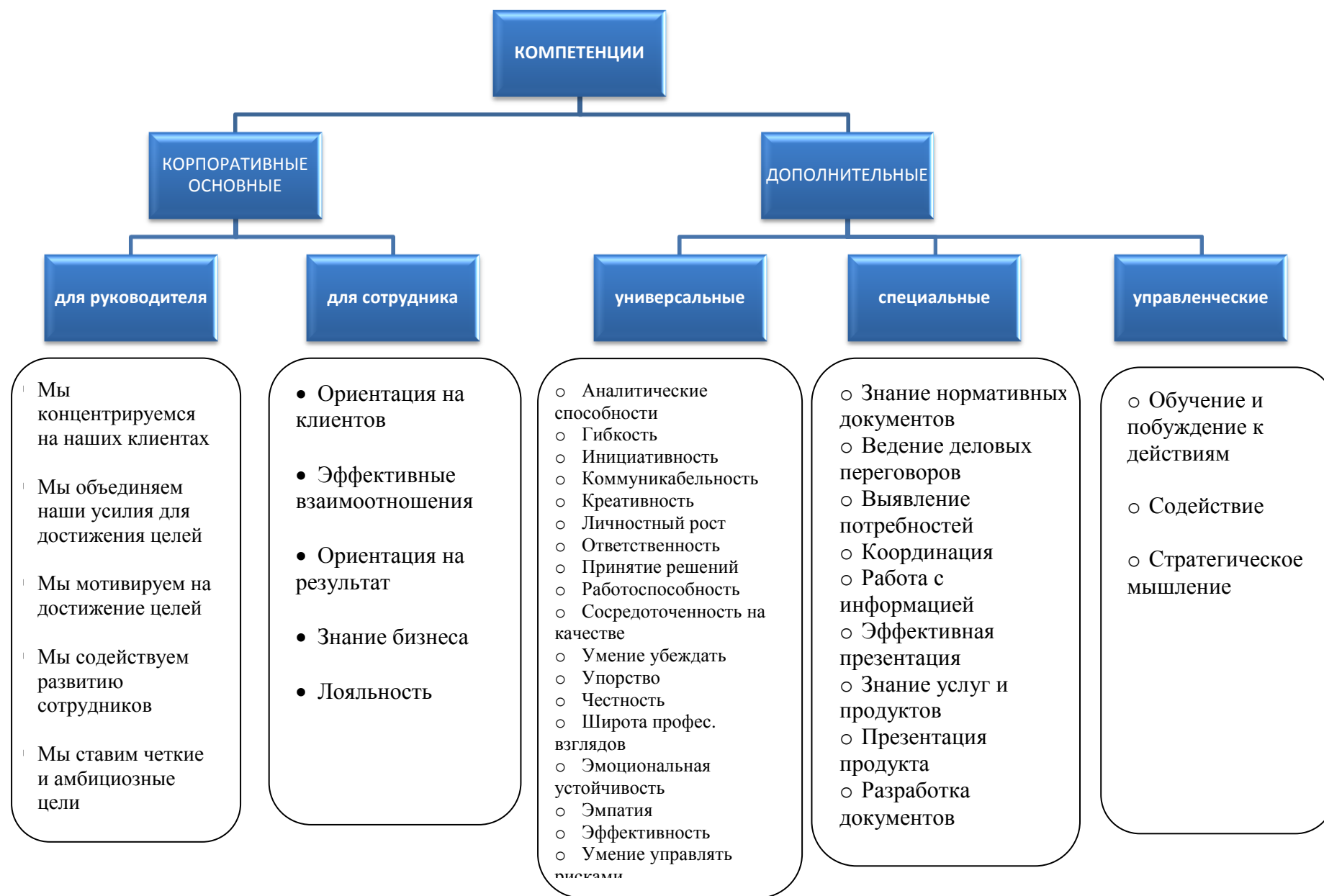


Рис. 3.2.2. Перечень компетенций многонациональной организации

Таблица 3.2.5 Описание корпоративных компетенций для руководителей

НАЗВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
1	2
Клиентоориентированность	<p><b>Позитивное поведение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляет искренний интерес к клиентам и их нуждам.</li> <li>• Принимает во внимание тенденции рынка и исследует их значение для организации и клиентов. Помогает сотрудникам определять новые потребности клиентов раньше, чем это сделают конкуренты (для того, чтобы откликнуться на ожидания клиентов первыми)</li> <li>• Всегда владеет информацией о стратегических целях и приоритетах организации, бизнес-моделях и направлениях развития продуктов, оперативно информирует об этом сотрудников.</li> <li>▪ Показывает на примере, какое значение имеют для клиента результаты работы каждого сотрудника.</li> </ul>
Объединение усилий для достижения целей	<p><b>Позитивное поведение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимает, что является лучшим для организации и действует в соответствии с этим. Осознает, что для удовлетворения нужд клиентов необходимо действовать в масштабах компании и вовлекает в работу другие подразделения.</li> <li>• Демонстрирует поведение командного игрока, явно подчеркивая ориентацию на единую команду. Сотрудничает с коллегами из других подразделений и рассматривает собственную деятельность, как звено в процессе предоставления услуг клиентам.</li> <li>• Уделяет особое внимание командной работе и ценит вклад каждого. Культивирует уважение к различиям.</li> <li>▪ Знает, разъясняет другим и использует программы и технологии организации, способствуя эффективной и хорошо организованной деятельности.</li> </ul>
Мотивация работников к достижению целей	<p><b>Позитивное поведение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Устанавливает высокие стандарты деятельности, обеспечивает необходимую поддержку.</li> <li>• Выполняет запланированное и действует в соответствии с принятыми решениями.</li> <li>• В процессе постановки краткосрочных и долгосрочных целей способен выделять наиболее ключевые и значимые для организации задачи. Помогает другим правильно расставлять приоритеты.</li> <li>▪ Ориентируется на постоянное совершенствование бизнес-процессов и вовлекает сотрудников в процесс внедрения изменений.</li> </ul>

• Продолжение Таблицы 3.2.5

1	2
Содействие развитию подчиненных работников	<b>Позитивное поведение</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Относится с уважением к другим людям, действует честно и смело. Ставит ясные и понятные цели, своевременно дает обратную связь сотрудникам.</li> <li>• Понимает и поощряет проявление инициативы и принятие ответственности. Отмечает успехи.</li> <li>• Дает честную и конструктивную обратную связь; ясно дает понять, что приемлемо, а что нет.</li> <li>• Развивает таланты путем наставничества. Предоставляет возможности для развития, в том числе за счет расширения функционала. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Активно вовлекает сотрудников в открытый и честный диалог, со вниманием относится к новым возможностям и идеям, искренне интересуется их мнением.</li> </ul> </li> </ul>
Постановка четких целей деятельности работников	<b>Позитивное поведение</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимает и разъясняет видение и стратегию развития организации, действует в соответствии со стратегией.</li> <li>• Объясняет суть стратегии развития сотрудникам, основные стратегические приоритеты развития.</li> <li>• Ясно показывает связь между повседневной работой сотрудников и стратегией организации. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вдохновляет сотрудников на поведение, соответствующее корпоративным ценностям и способствующее достижению целей.</li> </ul> </li> </ul>

Таблица 3.2.6 Описание корпоративных компетенций для сотрудников, не имеющих подчиненных

НАЗВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
1	2
Ориентация на клиентов	<p><b>Цель:</b> Привлечь и удержать клиентов, обеспечить высокий уровень удовлетворенности клиентов, понимая их потребности и превосходя их ожидания.</p> <p><b>Поведение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Понимает ситуацию клиентов и предлагает продукты и услуги организации в соответствии с их потребностями.</li> <li>▪ Поддерживает постоянный контакт с клиентами, способствуя развитию доверия.</li> <li>▪ Активно предлагает решения, выгодные для клиентов и для организации.</li> </ul>



▪ Продолжение Таблицы 3.2.6

1	2
Эффективные взаимоотношения	<p><b>Цель:</b> Построить такие внутренние и внешние взаимоотношения, которые способствуют росту бизнеса.</p> <p><b>Поведение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Открыто и прямо взаимодействует с клиентами, коллегами и партнерами.</li> <li>▪ Действует как член команды и разрабатывает решения совместно с коллегами и партнерами.</li> <li>▪ Выполняет свои обещания и несет ответственность за свои действия.</li> </ul>
Ориентация на результат	<p><b>Цель:</b> Действовать профессионально и достигать желаемых результатов в бизнесе в установленные сроки.</p> <p><b>Поведение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стремится достичь поставленных целей, грамотно расставляет приоритеты.</li> <li>▪ Берет на себя ответственность и выполняет свои обещания.</li> <li>▪ Настойчиво и последовательно действует, чтобы выполнить работу в установленные сроки и с желаемым качеством.</li> </ul>
Знание бизнеса	<p><b>Цель:</b> Обладать знанием бизнеса, необходимым для выполнения бизнес-задач.</p> <p><b>Поведение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Знает всю цепочку действий, связанную с обслуживанием клиентов, активно участвует в ней и этим способствует достижению стратегических приоритетов.</li> <li>▪ Постоянно осуществляет поиск новой информации и обменивается знаниями.</li> <li>▪ Следует корпоративной политике и руководствуется установленными принципами работы.</li> </ul>
Лояльность	<p><b>Цель:</b> Быть приверженным и использовать потенциал.</p> <p><b>Поведение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Демонстрирует приверженность корпоративным ценностям и действует в соответствии с правилами компании.</li> <li>▪ Проявляет инициативу и использует возможности.</li> <li>▪ Постоянно развивает свои компетенции, стремится повысить эффективность деятельности.</li> </ul>

Выполняя данный этап – оценку компетенций, работник должен осуществить самооценку по выделенным для него компетенциям по 5-балльной шкале. «1» - низшая оценка, «5» наивысшая оценка (таблица 3.2.7). Затем такую же оценку компетенций работника дает непосредственный руководитель, при необходимости давая дополнительный комментарий в графе напротив соответствующего балла.

Таблица 3.2.7 Форма оценки компетенций работников (в баллах по шкале от 1 до 5)

Наименование компетенции	Оценка сотрудника	Оценка руководителя	Комментарии
<b>Основные корпоративные компетенции</b>			
Для руководителя (либо для сотрудника, не имеющего подчиненных)			
<b>Дополнительные компетенции</b>			
Универсальные			
Специальные			
Управленческие			

### **3.5. Планирование деятельности на следующий календарный период.**

На данном этапе нужно осуществить планирование тех задач, которые работник ставит перед собой в следующем календарном периоде (таблица 3.2.8).

Таблица 3.2.8 Планирование деятельности на следующий календарный период

Цели и задачи	План мероприятий	Период

**3.6. Планирование профессионального развития работников на следующий календарный период** На данном этапе работникам необходимо определить те компетенции, развитие которых необходимо для реализации поставленных на следующий период задач (таблица 3.2.9).

Таблица 3.2.9 Планирование профессионального развития работника на следующий календарный период

Наименование компетенции	План обучающих мероприятий	Время прохождения обучения

Сотруднику предлагается сначала самостоятельно составить свой план развития. Например, в многонациональной организации может быть необходимым изучение русского, либо иностранных языков, прохождение курсов по повышению квалификации и т.д.

#### **4 стадия. Завершение процедуры деловой оценки персонала, подведение итогов оценки**

На протяжении всей процедуры ДОП, сотрудник вносит и сохраняет данные оценки и развития в вышеуказанной специализированной программе, изменяет их по мере необходимости, сохраняет произведенные изменения.

По окончании заполнения форм работником, все оценочные формы необходимо направить на заполнение непосредственному руководителю. Непосредственный руководитель должен предварительно ознакомиться с результатами самооценки работника, а затем назначить время собеседования с ним. Во время оценочного собеседования руководителя и сотрудника подробно обсуждаются результаты деятельности за предыдущий период, намечаются цели и задачи деятельности на следующий период, уточняется и корректируется план профессионального развития сотрудника.

После оценочного собеседования непосредственный руководитель должен заполнить оценочные формы сотрудника и дать необходимые комментарии.

После этого в план деятельности и профессионального развития на следующий период вносятся необходимые изменения.

Персональные результаты прохождения ДОП должны быть доступны работнику в режиме просмотра.

Технология обработки и использования результатов процедуры ДОП должна находиться в прямой зависимости от поставленных целей. Как отмечено нами ранее, научно-практические рекомендации по развитию управления персоналом, особенности функциональных подсистем системы управления персоналом должны быть правильно поняты сотрудниками, методично организованы и внедрены в многонациональной организации. Для того, чтобы восприятие информации по данным аспектам у работников гостевой, аналоговой, адаптированной культур было согласовано с руководителями многонациональной организации и персоналом базовой культуры, нами предлагается методика деловой оценки персонала (ДОП), основанная на регулярном и системном диалоге между работником и руководителем по результатам выполнения плана работы за определенный период.

После проведения ДОП в многонациональной организации должен быть сформирован массив данных по каждому работнику, на основании которого осуществляется трудовая деятельность, профессиональное развитие следующего календарного периода, а также формируется кадровый резерв. Может быть сформирован список сотрудников с высоким трудовым потенциалом.

Кроме того, чрезвычайно важным моментом является оценка и проверка достоверности полученной информации. Во время процедуры ДОП работники оценивают себя по нескольким параметрам: по степени успешного выполнения ряда задач и уровню компетентности, в результате чего формируется итоговый рейтинг работника, который может не совпадать с оценкой непосредственного руководителя данного сотрудника. Задачей сотрудников службы управления персоналом многонациональной организации в данном случае будет не только подведение итогов оценки, но и выявление причин таких разногласий. Особенную роль в решении проблем

взаимодействия сотрудников в многонациональной организации, играет устранение ключевых разногласий между работником и его непосредственным руководителем по итогам проведения процедуры ДОП. Поскольку данная процедура организована в форме конструктивного диалога.

Важнейшим аспектом является организация дальнейшего профессионального развития сотрудников многонациональной организации по итогам ДОП. По результатам прохождения процедуры происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к той или иной должности, а также может быть составлен план карьерного роста работника в данной многонациональной организации.

### **3.3. Оценка эффективности управления персоналом в многонациональной организации**

В экономической литературе широко дискутируется вопрос о выборе критериев и показателей оценки эффективности работы с персоналом. Особенный интерес представляет многонациональная специфика организации, где, помимо, основных количественных критериев, особое место занимают качественные, связанные с эффективным взаимодействием, межличностными и межкультурными взаимоотношениями. Роль службы управления персоналом в этих условиях заключается не только в построении работы, позволяющей обеспечить выполнение основных показателей эффективности деятельности организации, но и найти преимущества во взаимодействии персонала различных культур факторов с целью повышения производительности труда, удовлетворенности работой и вовлеченности в рабочие процессы для обеспечения конкурентоспособности организации на рынке.

Перед целевым проведением оценки эффективности управления персоналом в многонациональной организации необходимо акцентировать

внимание на том, что оценка эффективности осуществляется с позиции трех субъектов, а именно: с позиции работника организации, с позиции службы управления персоналом и организации в целом (табл. 3.3.1.).

Таблица 3.3.1. Критерии оценки эффективности управления персоналом в многонациональной организации

<b>ГРУППЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ</b>		
С позиции персонала организации	С позиции службы управления персоналом	С позиции работодателя
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Понимание миссии, ценностей, стратегии организации	1. Мониторинг причин и снижение текучести, качественное удовлетворение потребности в персонале	1. Снижение затрат на систему управления персоналом
2. Заинтересованность в выполнении заданий	2. Сроки и качество удовлетворения потребности в персонале	2. Повышение производительности и качества работы персонала
3. Возможность профессионального и творческого развития	3. Прогнозирование скрытой безработицы в организации	3. Повышение дисциплины, рост ответственности и компетенции персонала
4. Степень самостоятельности в принятии решений	4. Выполнение ресурсного плана по подбору персонала	4. Повышение удовлетворенности (вовлеченности) персонала работой в организации
5. Удовлетворённость условиями труда, технической и технологической оснащённостью, уровнем автоматизации процедур	5. Обеспечение высокого уровня квалификации персонала и производительности труда	5. Развитие социальной ответственности и улучшение инфраструктуры
6. Удовлетворенность уровнем компенсации (заработной платой, социальными льготами)	6. Создание условий для профессионального развития и карьерного роста	6. Повышение уровня прибыльности организации, как фактора конкурентоспособности
7. Удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе	7. Социально-психологический климат в коллективе	
8. Приемлемый уровень конфликтности в коллективе	8. Продвижение брэнда работодателя	
9. Степень участия в управлении организации	9. Выполнение бюджета и поиск возможностей экономии расходов кадровой службы	
10. Наличие компетентного руководства, эффективный стиль управления и уровень противостояния нововведениям и инновациям		
11. Привлекательность брэнда работодателя		

В числе разнообразных организационно-экономических мер по повышению эффективности управления персоналом в многонациональной организации являются:

- конкретизация информационного обмена информацией между службой управления персоналом, работниками и структурными подразделениями организации, выступающими в роли работодателя;
- совершенствование внутренней нормативной документации и процедур функционального разделения труда для оптимизации процессов и функций управления персоналом при работе с работниками различных национальностей и культур;
- осуществлению максимальной автоматизации функций управления персоналом;
- стимулированию рационального количества занятых на выполнении функций управления персоналом работников.

В процессе проведения диссертационного исследования с учетом субъекта оценки эффективности управления персоналом в многонациональной организации были выявлены количественные и качественные показатели эффективности, которые следует считать критериями качества процесс управления персоналом в организации. Некоторые из приводимых показателей являются универсальными для любого типа организации и уже используются в деятельности кадровых служб.

Конкретным примером является использование в диссертационном исследовании результатов анализа эффективности управления персоналом в многонациональных организациях ООО «Линкор», ООО «Восток дистрибьюшн», ООО «Нептун». Предлагаемые нами ранее в исследовании показатели развития практик управления персоналом (**X1-X5 из таблицы 2.2.14**), в данном параграфе получили свое развитие в виде конкретных показателей оценки эффективности управления персоналом, представленных в таблице 3.3.2. Кроме того, мы предлагаем рассчитать ряд дополнительных

показателей эффективности УП, позволяющих сделать интересные выводы. Предлагаемые показатели основаны на методических разработках по оценке экономической и социальной эффективности управления персоналом организации д.э.н., профессора Кибанова А.Я. (47). Дальнейший анализ рассчитанных показателей позволяет выявить причины различий и тенденции работы с персоналом в многонациональной организации.

Таблица 3.3.2. Показатели эффективности управления персоналом в многонациональной организации

ПОКАЗАТЕЛЬ	ФОРМУЛА РАСЧЕТА	ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
1	2	3
1. Активная текучесть работников (X1)	$Ta = \frac{\chi^{ув.сж}}{100\% \chi^{\Phi}} \times$	<p>Универсальный показатель эффективности управления персоналом</p> <p><math>Ta</math> – уровень активной текучести персонала в многонациональной организации</p> <p><math>\chi^{ув.сж}</math> – численность иностранных работников, уволившихся по собственному желанию, и работников группы базовой культуры, уволившихся по собственному желанию из-за нежелания работать в многонациональной организации, чел.;</p> <p><math>\chi^{\Phi}</math> – фактическая численность персонала, чел.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• для рабочего персонала <math>Ta \leq 15\%</math>,</li> <li>• для управленческого персонала <math>Ta \leq 7\%</math></li> </ul>
2. Качество ресурсного планирования	$K_{rp} = \frac{\chi^{\Phi прр}}{\chi^{пл прр}} \times 100\%$	<p>Качество планирования подбора персонала, как правило планируется на 1 год с возможностью ежеквартальной корректировки</p> <p><math>K_{rp}</math> – качество ресурсного планирования;</p> <p><math>\chi^{\Phi прр}</math> – численность фактически принятых на работу иностранных работников, чел.;</p> <p><math>\chi^{пл прр}</math> – численность запланированного к приему на работу количества иностранных работников, чел.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>K_{rp} \geq 85\%</math>, «зеленая зона» или оценка «отлично»;</li> <li>• <math>70\% \geq K_{rp} &lt; 85\%</math>, «желтая зона» или оценка «удовлетворительно»;</li> <li>• <math>K_{rp} &lt; 70\%</math>, «красная зона» или оценка «неудовлетворительно»</li> </ul>



Продолжение Таблицы 3.3.2

1	2	3
3. Оперативность подбора персонала	$T_z = D_v - D_z$	<p>Скорректированный по категориям персонала показатель оперативности и мотивированности работы подразделения подбора персонала (считается обязательно с коэффициентом качества подбора <b>Кпр</b>)</p> <p><b>Tz</b> - время заполнения вакантной позиции, дней;  <b>Dв</b> – фактическая дата выхода кандидата на работу;  <b>Dз</b> – дата подачи заявки на подбор в службу управления персоналом.</p> <p>Для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• руководителей: <b>Tz ≤ 90</b> календарных дней;</li> <li>• специалистов: <b>Tz ≤ 60</b> календарных дней;</li> <li>• тех.исполнителей <b>Tz ≤ 35</b> календарных дней;</li> <li>• рабочих <b>Tz ≤ 21</b> календарный день</li> </ul>
4. Качество подбора персонала	$K_{пр} = \frac{Ч_{ув ис}}{Ч_{ф прр}} \times 100\%$	<p>Отражает качество работы службы управления персоналом по отбору кандидатов и их дальнейшей адаптации</p> <p><b>Кпр</b> – удельный вес работников, не прошедших срок испытания;</p> <p><b>Ч ув ис</b> – численность уволенных иностранных работников в период срока испытания, чел.;</p> <p><b>Чф прр</b> – численность фактически принятых на работу иностранных работников, чел.</p> <p><b>Кпр = 0%</b></p>
5. Эффективность рекламного канала привлечения персонала	$E_{нi} = \frac{З_{рекл.i}}{Ч_{откл.i}}$	<p>Вспомогательный показатель, позволяющий определить наиболее полезный источник публикации информации о потребности в персонале.</p> <p><b>Енi</b> - - эффективность i-го источника рекламы;  <b>Зрекл. i.</b> – сумма затрат на рекламу в i-м источнике, руб.  <b>Чоткл.i</b> - число откликнувшихся соискателей по i-му источнику рекламы, чел.</p>

Продолжение Таблицы 3.3.2

1	2	3
6. Эффективность наставничества	$K_n = \frac{Ч \text{ э пп}}{100\% \cdot Ч \text{ э об}} \times$	<p>Один из наиболее эффективных с точки зрения цена/качество методов обучения и адаптации для рабочего персонала и категории специалистов</p> <p><math>K_n</math> – эффективность наставничества</p> <p><math>Ч \text{ э пп}</math> – численность успешно сдавших экзамены после адаптационных мероприятий с первой попытки, чел.;</p> <p><math>Ч \text{ э об}</math> – общая численность сдававших экзамены иностранных работников в период срока испытания, чел.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>K_n &gt; 85\%</math>, «зеленая зона» или оценка «отлично»;</li> <li>• <math>75\% \leq K_n \leq 85\%</math>, «желтая зона» или оценка «удовлетворительно»;</li> <li>• <math>K_n &lt; 75\%</math>, «красная зона» или оценка «неудовлетворительно»</li> </ul>
7. Квалификационная эффективность персонала (X5)	$K_{kv} = \frac{\sum B}{100\% \cdot Ч \text{ оц}} \times$	<p>Общий уровень компетенции персонала организации и/или отдельно иностранных работников. Для управленческого персонала, специалистов рассчитывается по итогам деловой оценки ДОП, для рабочего персонала – как средний балл по итоговым оценкам за успешно сданные тесты и экзамены</p> <p><math>K_{kv}</math> – уровень квалификации персонала;</p> <p><math>\sum B</math> – сумма итоговых баллов работников по итогам оценочных мероприятий;</p> <p><math>Ч \text{ оц}</math> – количество оценок</p> <p>Для системности в диссертационном исследовании мы использовали во всех оценочных мероприятиях пятибалльную шкалу оценки (<math>B_{\text{макс}} = 5</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>СрБ &gt; 4,4</math> - оценка «отлично», кадровый резерв;</li> <li>• <math>3,0 \geq СрБ \leq 4,4</math>, оценка «удовлетворительно», соответствие качества работы работника требованиям работодателя;</li> <li>• <math>СрБ &lt; 3,0</math>, оценка «неудовлетворительно», дополнительное обучение, пересдача экзамена, в случае неудовлетворительной оценки – расторжение трудового договора и аннулирование разрешения на работу</li> </ul>

Продолжение Таблицы 3.3.2

1	2	3
8. Уровень удовлетворенности персонала условиями труда (X3)	$K_{уд} = \frac{\sum OЦ^{\Phi}}{100\% \sum OЦ^{макс}} \times$	<p>Считается по итогам ежегодного опроса и оценивается как отдельно по функциональным группам системы управления персоналом, так и в общем по организации. Максимальный эффект достигается только при полнейшем соблюдении конфиденциальности опроса</p> <p><b>K<sub>уд</sub></b> – уровень удовлетворенности (вовлеченности) персонала работой в организации  <b><math>\sum OЦ^{\Phi}</math></b> – сумма фактических оценок работников в процессе опроса;  <b><math>\sum OЦ^{макс}</math></b> – максимальная сумма оценок в опросе</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>K<sub>уд</sub>&gt;75%</b>, «зеленая зона» или оценка «отлично»;</li> <li>• <b>60%≥K<sub>уд</sub>≤75%</b>, «желтая зона» или оценка «удовлетворительно»;</li> <li>• <b>K<sub>уд</sub>&lt;60%</b>, «красная зона» или оценка «неудовлетворительно»</li> </ul> <p><b>K<sub>уд</sub></b> рассчитывается по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понимание миссии, ценностей, целей и стратегии организации;</li> <li>- знание, понимание, востребованность выполняемых функций;</li> <li>- удовлетворенность условиями труда и уровнем автоматизации;</li> <li>- удовлетворенность уровнем компенсации (зарплата, социальный пакет, льготы);</li> <li>- удовлетворенность возможностями и перспективами профессионального развития и построения деловой карьеры;</li> <li>- эффективность взаимоотношений и обратная связь от руководителя;</li> <li>- эффективность взаимоотношений в коллективе (оценка отношений, наличие дискриминации);</li> <li>- привлекательность работодателя (известность бренда на рынке, возможности рекомендации знакомым, желание вернуться повторно в организацию после увольнения)</li> </ul>
9. Размер инвестиций в развитие персонала (X2)	$K_{ип} = \frac{\sum P_{кк}}{Ч^{\Phi}}$	<p>Рассчитывается размер затрат на развитие (обучение) на 1 сотрудника</p> <p><b>K<sub>ип</sub></b> – эффективность затрат на мероприятия по развитию (обучение);  <b><math>\sum P_{кк}</math></b> – сумма расходов на мероприятия, связанные с развитием и повышением уровня квалификации, руб.;</p>

Продолжение Таблицы 3.3.2

1	2	3
10.Средний стаж работы персонала в организации (X1)	$K_{\text{стаж}} = \frac{\sum T_p}{\text{Ч}^{\Phi}}$	<p>Показатель для оценки привлекательности, удовлетворенности, лояльности работы персонала в многонациональной организации. Более интересным будет анализ показателя для рабочего персонала и специалистов.</p> <p><b>Kстаж</b> – средний стаж работы иностранных работников в многонациональной организации, мес.;</p> <p><math>\sum T_p</math> – суммарный стаж работы иностранных работников, мес.;</p> <p><b>Ч<sup>Ф</sup></b> – фактическая численность персонала, чел.</p> <p><b>Kстаж</b> <math>\geq 12</math></p>

Дополнительно предлагаем использовать показатели эффективности работы с персоналом, которые по логике расчета не имеют плановых значений, но их наличие или последующая динамика отражают улучшение качества управления персоналом в многонациональной организации:

- количество новых наставников из числа иностранных работников в отчетном периоде;
- количество вакансий, закрытых за счет иностранных работников, уже работающих в организации;
- количество благодарностей в связи с высоким качеством оказываемых услуг, поступивших от клиентов на конкретных работников и/или организацию в целом;
- отсутствие претензий по объектам, в том числе компенсаций материального характера, вызванных низким качеством работы рабочего персонала, повлекшим в том числе материальный ущерб;
- количество несчастных случаев на объектах, связанных с необученностью и отсутствием дисциплины среди рабочего персонала.

Первые пять показателей относятся к сфере подбора персонала. Это направление работы с персоналом в многонациональной организации, в частности в сфере услуг, является ключевым и оказывает существенное влияние на доходность организации. Проведение оперативного и качественного подбора и отбора

квалифицированного персонала для объектов клиентов, его дальнейшее обучение и адаптация под процедуры и стандарты работы организации в периоды открытия новых объектов являются залогом дальнейшего сотрудничества, пролонгации договорных отношений, предложение дополнительных услуг, а также положительной рекомендацией на рынке оказываемых услуг. Таким образом в процессе подписания договоров с новыми клиентами в службе управления персоналом уже должна быть подготовлена вся необходимая организационная и информационная база для организации оперативного привлечения персонала, его отбора и последующей максимальной оперативной адаптации.

Вторым по значимости фактором эффективности управления персоналом в многонациональной организации является уровень квалификации персонала каждой категории. Говоря о многонациональной организации в сфере услуг, особое внимание уделяется оценке уровня квалификации и обучению рабочего персонала. Т.к. наставничество является одним из самых эффективных и оперативных методов, роль и качество работы наставников, критерии отбора и стандарты обучения являются ключевыми объектами оценки. Осуществляя обучение в рамках внутренних корпоративных центров, или по договоренности на объекте клиента, организация может непрерывно и достаточно оперативно обеспечивать высокий уровень профессионального мастерства рабочего персонала, что одновременно для этой категории будет стимулом и фактором высокой удовлетворенности работы в организации. Для клиента наличие квалифицированного персонала со стороны организации, оказывающей услуги, будет также являться фактором для пролонгации взаимовыгодных отношений и поиска новых форм партнерства.

Особым направлением оценки эффективности управления персоналом в организации является проведение опросов и анализ результатов удовлетворенности (вовлеченности) работы персонала в организации. В таблице 3.3.2 отмечались направления, по которым проводится оценка удовлетворенности (вовлеченности). Эти направления принято считать ключевыми в работе персонала в многонациональной организации, поскольку они учитывают не только профессиональную составляющую, но и личностные и командные факторы. По

данным исследований датской компании ENNOVA, общий нормальный уровень удовлетворенности для работников считается от 68%. В диссертационном исследовании на примере базовых организаций, фактор межнационального взаимодействия имеет гораздо более ярко выраженный полярный характер, т.к., в отличие от схожей культуры скандинавских стран, в российских организациях может встречаться взаимодействие западной, российской и восточной культур одновременно. Поэтому мы незначительно снижаем планку отсчета эффективного общего уровня удовлетворенности персонала работой в организации. Одновременно сфера услуг базовых организаций диссертационного исследования значительно отличается по уровню доходности и разнородности культур внутри организации от западных финансовых институтов.

Однако диапазоны отличного, удовлетворительного и неудовлетворительного уровней по разным показателям могут быть различными. Например, при расчете уровня знаний, понимания миссии ценностей, стратегии, целей и задач организации высоким уровнем можно считать показатель выше 75%, а для отдельных групп рабочего персонала – выше 70%, в то время как показатель высокого уровня понимания выполняемых функций и удовлетворенности условиями труда, компенсацией, возможностями профессионального развития и реализации деловой карьеры должен начинаться минимум с 80%, а неудовлетворительный результат показывает уровень ниже 70%. Это связано с тем, что знание ценностей является менее сильным стимулом работы в организации (однако не менее важным с управленческой точки зрения), чем те, которые отвечают за привлечение, удержание и развитие персонала, а также за качество выполняемых работником функций, операций, действий. Однако в любом случае диапазоны общего уровня при различиях диапазонов расчета по направлениям удовлетворенности меняться не будут.

Апробация результатов диссертационного исследования и оценка эффективности управления персоналом в многонациональной организации проводились в ООО «Линкор», ООО «Восток Дистрибьюшн», ООО

«Нептун». По итогам были получены следующие показатели, представленные в табл. 3.3.3.

Таблица 3.3.3 Показатели эффективности управления персоналом в многонациональной организации (по состоянию на март 2014 года)

№ п/п	наименование показателя	Обозначение показателя	ООО «Линкор»	ООО «Восток дистрибьюшн»	ООО «Нептун»
1	2	3	4	5	6
1.	Активная текучесть (X1), %	Та	10,1	13,5	8,5
2.	Качество ресурсного планирования, %	Крп	82,5	84,1	89,6
3.	Оперативность подбора персонала, календарные дни.	Тз: - Руководители - Специалисты - Рабочие	99 62 16	115 78 20	87 72 18
4.	Качество подбора персонала, %	Кпр	9,1	13,3	6,3
5.	Эффективность наставничества, %	Кн	81	78	94
6.	Квалификационная эффективность персонала (X5), %	Ккв: - >4,4 - от 3,0 до 4,4 - <3,0	0,5 89,7 9,8	1,1 92,2 6,7	0,8 91,9 7,3
7.	Уровень удовлетворенности (вовлеченности) персонала (X3), %	Куд - миссия и ценности (X4); - знание функций (X4); - условия труда; - уровень компенсации; - профессиональный рост / карьера; - взаимоотношения с руководителем; - взаимоотношения в коллективе; - привлекательность бренда работодателя	82,5 82,1 92,3 76,7 73,3 81,1 78,2 88,5 87,8	76,3 71,8 77,4 78,9 71,1 76,7 70,3 91,1 73,4	77,1 87,2 82,4 70,9 67,3 78,8 68,9 84,6 76,1
8.	Размер инвестиций в развитие персонала, руб. на 1 сотрудника (за год) (X2)	Ккк	3 710	3 932	1 319
9.	Средний стаж работы персонала в организации мес. (X1)	Кстаж	9,8	14,1	12,6

**Можно сделать вывод о том, что исследуемые организации после внедрения рекомендаций по развитию управления персоналом и проведения процедуры ДОП перешли на более высокую – полуинституциональную стадию развития практик УП с выраженной перспективой к росту до завершенной институциональной стадии.**

*Показатель эффективности каналов привлечения персонала*, как показала практика, применим более точно, в частности, для определения наиболее эффективных печатных СМИ для привлечения потока иностранного персонала рабочих специальностей. Как правило, это газеты, бесплатно распространяемые в местах массового скопления людей:

- «Работа.Учеба.Сервис»,
- «Работа рядом с домом»,
- «Работа и зарплата»,
- «Вакансия от А до Я»,
- «Парад вакансий»,
- «Есть работа».

По сравнению с перечисленными СМИ расходы на рекламу в процессе привлечения рабочего персонала оказались гораздо более эффективными, чем использование интернет ресурсов, в то время как для поиска управленческого персонала и высококвалифицированных специалистов данные печатные СМИ не эффективны.

*Активная текучесть.* По итогам внедренных мероприятий уровень текучести существенно улучшился, несмотря на:

- низкую привлекательность работы в организациях сфер услуг (клининг, техническое обслуживание зданий, ресторанный бизнес);
- сложные условия труда (сменная работа по 12 часов тяжелого физического труда);
- повышенную требовательность к соблюдению стандартов бизнеса компании как фактора конкурентоспособности;



- ментальность иностранных работников, выполняющих рабочие функции, основанную на внутренней независимости и кочевом образе жизни, что является серьезным внутренним барьером к продолжительной работе на одном месте.

Относительно текучести управленческого персонала можно сказать, что ее уровень находится в пределах нормы, т.к. в российской практике приглашение иностранного менеджера сопровождается серьезными капитальными вложениями в обеспечение конкурентных условий труда и компенсации, а также комфортных условий проживания и культурного досуга.

*Качество ресурсного планирования* – во всех компаниях показатель находится ближе к «зеленой зоне», а в ООО «Нептун» (в связи с ее малой численностью и небольшой потребностью в персонале) данный показатель находится на высоком уровне. В целом это обусловлено хорошим качеством планирования потребности в персонале, однако внутриорганизационные процессы и рыночная конъюнктура оказывают серьезное влияние на сферу услуг, которая вынуждена более оперативно менять стратегию подбора персонала. Методика ресурсного планирования с возможностью ежеквартальной корректировки планов и бюджета расходов на персонал является универсальным эффективным механизмом планирования потребности в персонале. С ее помощью можно отслеживать не только прирост численности персонала, но и замены в случаях увольнения работников, а также горизонтальные перемещения работников в другие структурные подразделения. Данная ротация сопровождается учетом не только штатных единиц, но и фонда оплаты труда, экономии и перерасхода затрат на персонал. В глобальном плане с помощью данной методики при построении диаграмм наглядно отражается стратегия организации на рынке труда, а также прослеживаются тенденции активности на рынке предоставляемых услуг.

*Оперативность подбора персонала* – еще один критерий эффективности подбора и отбора персонала. Из цифр таблицы 3.3.3 видно, что достаточно оперативно ведется работа по подбору рабочего персонала. Противоположная картина представлена в сфере подбора управленческого персонала и категории

специалистов. Данная тенденция объяснима основными причинами «кадрового голода» на рынке:

- отсутствие профильных специалистов в связи с их уходом в более экономически привлекательные сферы бизнеса;
- отсутствие системы профильного образования, падение общего уровня образования;
- «демографическая яма 90-х годов» среди российского населения, которая обусловила резкий спрос на иностранную рабочую силу среднеазиатских республик, где рождаемость находится на высоком уровне в течение многих лет;
- резким развитием городской инфраструктуры, появлением огромного количества объектов, требующих инженерно-технического обслуживания.

С другой стороны, республики с высоким уровнем населения, не обладают возможностью трудоустроить своих граждан по экономическим причинам, поэтому спрос и предложение на рабочий персонал в России сбалансирован, и даже преобладает большая потребность, поэтому высокие показатели оперативности закрытия рабочих позиций вполне объяснимы наряду с эффективно выстроенным процессом рекламы и привлекательности брэнда на рынке труда.

*Качество подбора персонала.* Противоположная ситуация сложилась в сфере качества подбора персонала. Низкий уровень квалификации рабочего персонала, плохое знание русского языка создает серьезный барьер во внутренних коммуникациях в коллективе и на объектах клиента, понимании стандартов компании и правил охраны труда. В частности, многие клининговые компании убеждены, что 6-ти месячный период работы рабочего в компании уже является хорошим результатом. Но с точки зрения управления персоналом и лучших практик на рынке независимо от категории работника эффективным можно считать период не менее 12 месяцев. Поэтому в качестве рекомендаций компаниям можно предложить проанализировать причины текучести и усовершенствовать работу по оценке, развитию профессиональных навыков, автоматизации процессов и удержанию персонала.

*Эффективность наставничества.* Как уже говорилось, наставничество – один из эффективнейших методов подготовки, в том числе иностранного рабочего персонала, т.к. позволяет оперативно на рабочем месте обучить основным навыкам и приемам, правилам работы с оборудованием, химическими средствами и инструментами. Но, как показывают цифры, результаты по двум наиболее крупным бизнес-организациям требуют совершенствования системы и повышения качества процесса наставничества. Дополнительно можно рекомендовать разработку отдельной системы стимулирования для наставников, в которой с помощью дополнительных премий стимулировать наставников за качество наставничества, выраженного в сдаче подопечными работниками экзаменов с первой попытки.

Параллельно в некоторых компаниях существует практика создания мобильных обучающих мини-офисов из числа наиболее квалифицированных рабочих, в функции которых входит посещение крупных и сложных объектов и обучение на их базе рабочего персонала как данного объекта, так и специально привлеченных работников с других объектов, а также недавно принятых на работу. Для данных работников также применим предложенный выше подход к созданию системы стимулирования, основанной на качестве проведенного обучения и успешной сдаче экзаменов обучающимися с первой попытки.

*Квалификационная эффективность персонала.* Данный показатель во всех организациях находится на нормальном уровне, причем в ООО «Восток дисрибьюшн» процент работников, рекомендуемый в кадровый резерв, значительно выше. По методике оценки ДОП наивысшая оценка ставится очень редко в случае выполнения работником своих и дополнительных функций на значительно превышающем требования организации уровне качества. Большое количество низкоквалифицированного персонала присутствует в компании ООО «Линкор», что обусловлено спецификой бизнеса и особенностями привлечения наименее оплачиваемой категории иностранных работников.

Наиболее интересным было бы посмотреть показатели оценки ДОП в динамике не менее 3-лет, что позволило бы оценить системность работы организации по повышению квалификации персонала

*Уровень удовлетворенности (вовлеченности) персонала.* Наиболее объемный и значимый показатель не только оценки эффективности управления персоналом, но и в целом отношения работников к конкретному работодателю и уровню организации бизнеса компании. Для всех трех организаций общий показатель находится в норме, причины тех или иных отклонений находятся внутри каждого из подразделов данного показателя. Общий показатель удовлетворенности (вовлеченности) персонала работой в организации, в т.ч. и многонациональной, необходимо анализировать в динамике трех последних лет. Это позволит оценить объективность полученных оценок, а также сопоставить оценки со значимыми событиями в организации, например, смена руководства, диверсификация бизнеса и т.д.

Показатель знания миссии, целей оказался ниже в ООО «Восток дистрибьюшн» в связи с тем, что штат организации в большей степени состоит из персонала рабочих профессий, которые в силу специфики бизнеса, работая на объектах клиентов, не являются объектами транслируемых руководством и службой управления персоналом ценностей. Данный показатель в большей степени ориентирован на офисный персонал и менеджмент. И именно в динамике важно анализировать рост этого показателя в будущих периодах, что будет являться эффективностью работы подразделения управления персоналом и профильных руководителей структурных подразделений, также несущих ответственность за работу с подчиненным персоналом.

Показатель знания функций выше в клининговой компании, что объясняется простотой этих функций, а также уровнем стандартизации процедур. Помимо этого рынок клининга активно развивается, наполняя тем самым рынок труда кандидатами, имеющими аналогичный предыдущий опыт работы.

Удовлетворенность условиями труда и уровнем компенсации всегда были субъективным фактором, поэтому их значения всегда будут ниже. Однако существуют и объективные причины, указывающие на то, что в силу сложной экономической ситуации, в частности в клининговом бизнесе, клиенты начинают оптимизацию бюджетов именно со статьи расходов на клининг, что приводит к

жестким ограничениям бюджета расходов на персонал и социальные льготы. Показатель также интересно было бы проанализировать в динамике, отметив наиболее сильные стимуляторы для иностранного персонала.

Приятно удивил высокий уровень показателя возможностей профессионального развития и роста карьеры. Это указывает на эффективность работы с персоналом в плане организации обучения и развития работников, поскольку привлечение сторонних работников для организаций сферы услуг процесс более затратный и рисковый, чем развитие собственного персонала и внутренняя ротация. В такой ситуации эффективность управления персоналом будет отражаться в поддержании высокого уровня показателя.

Значения показателей отношения с непосредственным руководителем и внутри коллектива всегда будут отличаться в силу своей психологической и субъективной составляющей. В первом случае необходимо повышать уровень удовлетворенности, а во втором – стараться удерживать высокий уровень, учитывая многонациональный характер организации.

Привлекательность бренда в понимании работы с персоналом многонациональной организации – это отношение рынка иностранных работников к организации, сложившимся из положительных или отрицательных упоминаний об организации среди знакомых и друзей. Этот процесс осуществляется через распространение информации по принципу «сарафанного радио», а также уже накопленной информации в различных профсоюзах трудовых мигрантов и других общественных организациях, помогающих мигрантам с поиском работы, жилья, оформлением документов на территории России. Важно заметить, что создать положительный имидж и вызвать доверие среди данной категории персонала гораздо сложнее, чем создать негативный прецедент, способный разрушить долгие годы создания положительного имиджа, практически закрыв данный специфический рынок для организации.

Как показывают цифры, в целом показатель привлекательности имиджа есть куда развивать, однако в компании инженерно-технического обслуживания объектов он ниже, что объясняется более строгими критериями отбора персонала и

высокими требованиями работодателя к профессионально-квалификационным характеристикам рабочего персонала. Снижение показателя среди управленческого персонала руководство компании объясняет временным периодом, связанным с активным развитием технической и технологической базы, автоматизацией бизнес-процессов, обновлением оборудования и внедрением современных стандартов работы на объектах.

*Размер инвестиций в развитие персонала.* Как показывает практика, в многонациональной организации не последнее место занимает процесс развития персонала и мероприятия, связанные с созданием коллективных партнерских взаимоотношений среди представителей разных культур. Основываясь на цифрах предыдущего показателя, в данном разделе мы определили приблизительный размер бюджета расходов на организацию обучения и развития персонала, позволяющих обеспечивать определенный уровень профессиональной подготовки, знаний, навыков, умений персонала, а также понимать, какого рода мероприятия наиболее стимулируют лояльность работников к организации. Автор не утверждает, что полученный бюджет является оптимальным, поскольку необходимо оценивать не только количественное выражение эффективности в рублях, но и качественное, отраженное в регулярном сборе информации о наиболее привлекательных для иностранных работников программах обучения, а также культурных мероприятиях, проводящихся в России в отчетном году и запланированных на будущие периоды. В качестве рекомендации для повышения дальнейшей эффективности развития персонала можно рекомендовать службе управления персоналом разрабатывать несколько вариантов бюджета и планов мероприятий, направленных на решение первоочередных вопросов развития персонала и его культурной составляющей для повышения производительности и качества труда.

*Средний стаж работы работника в организации.* Как показывает статистика, во всех организациях показатель среднего стажа работы рабочего персонала в организации находится в зоне эффективного значения. И тенденции к

росту данного показателя есть во всех организациях, что доказывает качественно высокий показатель активной текучести.

Таким образом, в процессе апробации результатов исследования проведённая оценка эффективности управления персоналом в многонациональной организации выявила следующие основные факторы, влияющие на качество проведения непосредственно процесса оценки эффективности:

- сфера (отрасль) деятельности организации;
- масштабы организации (структура, численность, объём выполняемых функций);
- уровень качественных характеристик персонала и компетенции персонала службы управления персоналом;
- уровень организации труда, технологичности и автоматизации бизнес-процессов;
- ликвидность (доходность) бизнеса многонациональной организации и степень операционных рисков.

Стоит отметить универсальность предлагаемых проектных решений, поскольку, как и в крупных промышленных, так и в малых организациях существуют информационные потоки и принимаются решения, связанные с анализом и оценкой эффективности управления персоналом. В диссертационном исследовании акцент сделан на тот факт, что в многонациональной организации присутствуют иностранные работники различных культур и ментальностей, что в свою очередь не является препятствием для реализации данных подходов в типовых отечественных государственных и коммерческих организациях.

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

1. Научно-практический план развития управления персоналом, предлагаемый автором, включает в себя направления развития выделенных в исследовании функциональных подсистем системы управления персоналом с учетом их особенностей в многонациональной организации. Такой подход позволил комплексно, системно и логически изложить методику и построить последовательность циклических действий, обеспечивающих эффективность управления персоналом в многонациональной среде организации.
2. Мероприятия по развитию управления персоналом заключаются в последовательной реализации главной **цели управления персоналом** – обеспечение многонациональной организации хорошо подготовленными и мотивированными работниками – представителями различных культур, обеспечение их эффективной деятельности, взаимодействия и профессионального развития в соответствии со стратегией организации.
3. Мы предлагаем распределить ответственность за предоставление информации по каждой из функциональной подсистем системы управления персоналом многонациональной организации между сотрудниками организации и отделом управления персоналом.
4. На основе данной информации разработаны научно-практические рекомендации по найму персонала в многонациональной организации, которые затрагивают следующие аспекты:
  - 1). Составление ресурсного плана – прогноза планирования персонала на календарный период (например, год).
  - 2). Определение источников подбора персонала с учетом особенностей многонациональной организации.
  - 3). Определение основных критериев отбора персонала для



управленческого и рабочего персонала многонациональных организаций, представленных работниками разных стран и культур;

4). Выбор методов отбора персонала. В качестве методов отбора персонала;

5). Прием персонала и оформление на работу в многонациональную организацию должны осуществляться в строгом соответствии с действующим законодательством, регулирующим процедуру привлечения и оформления иностранной рабочей силы.

5. На основе информации, необходимой для реализации функциональной подсистемы развития персонала, и распределения ответственности за ее предоставление между подразделениями многонациональной организации, разработаны научно-практические рекомендации по адаптации экспатов в российской многонациональной организации, предложена система периодической деловой оценки и дальнейшего профессионального развития персонала.
6. Информация, необходимая для реализации функциональной подсистемы мотивации и стимулирования персонала, и распределение ответственности за ее предоставление между подразделениями многонациональной организации, используется автором при разработке системы оплаты труда для управленческого персонала и рабочих на основе определения содержания совокупного трудового дохода работника, не денежных и нематериальных стимулов.
7. Для реализации функциональной подсистемы социального развития, также предложен механизм распределения ответственности за предоставление информации подразделениями многонациональной организации.
8. Мы предлагаем осуществить формирование корпоративной культуры многонациональной организации на международном, национальном, организационном и персональном уровнях. На международном уровне главное воздействие на формирование корпоративной культуры

многонациональной организации оказывает среда международного бизнеса. Национальный уровень соответствует культурным особенностям стран базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур многонациональной организации. Организационный уровень определяет микросреда организации со свойственными ей культурными особенностями. На персональном уровне культура преимущественно определяется индивидуальными, личностными особенностями конкретного работника многонациональной организации.

9. Мероприятия по повышению сплоченности коллектива многонациональной организации должны быть организованы с учетом специфики ее деятельности. Актуальным является организация и проведение тренинга по формированию корпоративной культуры с участием большинства или всех работников организации – представителей различных стран и культур.
10. Специально для многонациональной организации, работники которой имеют существенные культурные различия в понимании целей, задач, а также результатов своего труда, нами разработана методика деловой оценки персонала (ДОП), основанная на регулярном и системном диалоге между работником и руководителем по результатам выполнения плана работы за определенный период. Данная методика позволит, путем регулярного мониторинга и двустороннего диалога, минимизировать риски внутренних конфликтов, нивелировать отсутствие взаимопонимания, снизить высокую текучесть персонала. Кроме того, у многонациональной организации появится дополнительная возможность обоснованно скорректировать стратегию управления персоналом в зависимости от изменения рыночной конъюнктуры.
11. Методические рекомендации по оценке эффективности управления персоналом апробированы в ООО «Линкор», ООО «Восток дистрибьюшн» и

ООО «Нептун», результаты апробации представлены в виде конкретных расчетов и показателей эффективности. Можно сделать вывод о том, что исследуемые организации после внедрения рекомендаций по развитию управления персоналом и проведения процедуры ДОП перешли на более высокую – полуинституциональную стадию развития практик УП с выраженной перспективой к росту до завершенной институциональной стадии.

12. Предложенная методика оценки эффективности управления персоналом в многонациональной организации разработана с акцентом на факт присутствия в ней иностранных работников различных стран и культур. Однако это не является препятствием для реализации данных подходов в типовых отечественных государственных и коммерческих организациях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги диссертационного исследования, необходимо заметить, что главный смысл диссертации автор видит в исследовании теоретико-методологических подходов и разработке методического и научно-практического инструментария управления персоналом многонациональных организаций.

Данная главная цель обусловила важность решения ряда конкретных задач:

- обосновать роль и дать характеристику многонациональных организаций в условиях глобализации современной экономики,
- систематизировать методологические аспекты управления персоналом в многонациональной организации,
- проанализировать факторы, влияющие на процесс управления персоналом в многонациональной организации,
- разработать методику анализа состояния управления персоналом в многонациональной организации,
- проанализировать проблемы управления персоналом в многонациональных организациях России,
- разработать методические рекомендации по управлению взаимодействием персонала в многонациональной организации,
- разработать научно-практические рекомендации по управлению персоналом в многонациональной организации.

Данные задачи решены в диссертационном исследовании следующим образом:

1. Сформулированы классификационные признаки персонала многонациональной организации, такие как: наличие работников разных национальностей и их взаимодействие; наличие различий в менталитете и культуре взаимодействия работников; особенности восприятия информации сотрудниками разной национальности. Принципиально новым является учет пересечения

различных культур, необходимый для определения характера взаимодействия персонала в процессе трудовой деятельности в многонациональной организации.

2. Выявлены особенности управления персоналом многонациональной организации, среди которых:

- совмещение различных технологий управления персоналом, возникающее по причине того, что руководителями высшего и среднего звена управления являются представители различных культур, которые транслируют зарубежный опыт управления персоналом в деятельность российских организаций;
- копирование внедряемых зарубежных технологий управления персоналом, что со временем приводит к появлению множества общих признаков среди многонациональных организаций в разных странах, независимо от их организационной структуры, используемых технологий, а также сферы и географии деятельности;
- адаптация зарубежных технологий управления персоналом к локальным условиям функционирования конкретной организации;
- необходимость поддержания объективного существования национальных различий в управлении персоналом организаций.

3. Теоретически обосновано влияние процессов глобализации экономики и политических тенденций на методологию управления персоналом многонациональных организаций, проявляющееся в конвергенции – тенденции возникновения схожих методов и практик управления персоналом. Влияние данных тенденций распространяется на стратегию, цели и задачи управления персоналом, подвергая постоянному изменению применяемые технологии, методы и ресурсное обеспечение управления персоналом, периодически модифицируя функциональные подсистемы управления персоналом.

4. Разработана методика анализа состояния управления персоналом в многонациональной организации, включающая несколько этапов: характеристику функций управления персоналом; определение соответствия и стадии развития организационных практик управления персоналом (преинституциональной, полуинституциональной, либо завершенной институциональной); анализ

особенностей персонала базовой, гостевой, адаптированной и аналоговой культур, а также анализ взаимодействия работников в процессе выполнения их должностных обязанностей. Методика прошла апробацию в многонациональных организациях сферы услуг по направлению «В 2 В», использующих труд иностранных работников.

5. Разработаны методические рекомендации по:

- управлению взаимодействием персонала в многонациональной организации позволяющие, посредством использования матричной структуры управления, формирования специальных проектных, творческих и инновационных групп, определить проблемы и усовершенствовать процесс взаимодействия персонала с учетом стадии жизненного цикла взаимодействия работников;
- развитию функциональных подсистем системы управления персоналом, включающие распределение ответственности за предоставление информации по каждой подсистеме, а также комплексную, логически построенную последовательность циклических действий, обеспечивающих эффективность управления персоналом в многонациональной среде организации;
- оценке эффективности управления персоналом в многонациональной организации, применение которых позволяет выявить и использовать преимущества взаимодействия персонала различных стран и культур с целью повышения производительности труда, удовлетворенности работой и вовлеченности персонала в трудовые процессы для обеспечения конкурентоспособности многонациональной организации на рынке товаров и услуг.

6. Разработана научно-практическая методика деловой оценки персонала (ДОП), функционирующая в рамках созданного Интернет-портала, основанная на регулярном и системном диалоге между работником и руководителем по результатам выполнения плана работы за определенный период. Отличительной чертой данной методики является предварительная самооценка работника, а также совместное с руководителем определение планов трудовой деятельности на будущий период.

Предложенные автором методические и научно-практические рекомендации были апробированы и внедрены в ООО «Линкор», ООО «Восток дистрибьюшн», ООО «Нептун».

По результатам анализа специализированной литературы по теме диссертационного исследования, а также приобретенных в ходе него конкретных научно-практических результатов перед автором встают новейшие задачи на перспективу:

- разработка новых методических подходов к оценке удовлетворенности и вовлеченности персонала многонациональной организации с применением анкетирования и других социальных технологий;
- разработка методических экзаменационных материалов и практических тестов по результатам адаптационных мероприятий персонала базовой, гостевой, аналоговой и адаптированной культур в многонациональной организации;
- выявление способов дальнейшего развития управления персоналом в связи с необходимостью внедрения новых технологий в основной сфере деятельности многонациональных организаций, функционирующих на территории Российской Федерации.

Применение научно-практических положений, предложенных в диссертации, а также решение новых перспективных задач даст возможность усовершенствовать процесс управления персоналом в условиях функционирования многонациональных организаций, персоналом которых являются представители различных стран и культур.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аймаутова Н.Е. Взаимодействие социолога с заказчиком – М.: РУДН, 2009.
2. Альбрехт К. Социальный интеллект. Наука о навыках успешного взаимодействия с окружающими – М.: Бизнес Психологии, 2011.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник - 11 изд. - М.: Академия, 2013.
4. Байтасов Р.Р. Управление персоналом. Конспект лекций – РнД.: Феникс, 2014.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. Учебное пособие для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
6. Беляев А.Н. Организация и оплата труда отдельных категорий работников – М.: ДиС, 2010.
7. Бердяев Н.А. Судьба России: опыты по психологии войны и национальности. - М.: Наука, 1990. - 220с.
8. Берии Д.В., Пуртинга А.Х., Сигалл М.Х., Дасен П.Р. Кросс-культурная психология. Исследования и применения. – Спб.: Гуманитарный Центр, 2007.
9. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом. Учебное пособие – М.: Спутник плюс, 2013.
10. Блищенко И.П., Абашидзе А.Х. Право международных организаций – М.: РУДН, 2013.
11. Бородулина Л.П., Кудряшова И.А., Юрга В.А. Международные экономические организации. Учебное пособие - 2 изд. – М.: Магистр, Инфра-М, 2013.
12. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление// Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №3. - С. 104-109.
13. Бунина В.Г. Кросскультурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие. - М.: Феникс, 2008.



14. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник - 2 изд. – М.: Инфра-М, 2014.
15. Буш Дж. Управление финансами в международной нефтяной компании – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
16. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности – М.: Гуманитарный Центр, 2012.
17. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика - 6 изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2013.
18. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики. 1999.
19. Владимирова И.Г. Глобализация мировой экономики: проблемы и последствия// Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №3. - С.97-111.
20. Воскресенский А.Д. Северо-Восточная и центральная Азия. Динамика международных и межрегиональных взаимодействий – М.: РОССПЭН, 2004.
21. Гейц И.В. Сложные вопросы расчетов по оплате труда. Книга 2 – М.: ДиС, 2011.
22. Герчикова З. Авторский семинар «Оценка эффективности кадровой службы». Весна жизни, 1999.
23. Гибсон Дж., Иванцевич Д., Доннелли Д. Организации: поведение, структура, процессы.-М.:ИНФРА-М, 2000.- 662с.
24. Глик Д.И. Подбор торгового персонала – М.: Альфа-Пресс, 2007.
25. Грачев М.В. Менеджмент в "международной системе координат"// Экономические стратегии. - 1999. - №2. - С. 24-30.
26. Данилова Б., Таррарухина М. Российская производственная культура в параметрах Г.Хофштеда // Экономические и социальные перемены. Мониторинг общественного мнения. 2003, №3. с. - 53-64.
27. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник для бакалавров – М.: Дашков и К, 2014.

28. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие - 2 изд. – М.: КноРус, 2014.
29. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие – М.: Инфра-М, 2014.
30. Евстигнеев В.Р. Финансовый рынок в переходной экономике. Инвестиционные стратегии, структурная организация, перспективы международной интеграции – М.: УРСС, 2004.
31. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика – СПб.: Речь, 2010.
32. Егидес А. П. Лабиринты общения – М.: АСТ-Пресс, 2011.
33. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие - 3 изд. – М.: Инфра-М, 2013.
34. Еланцева О.П. Документационное обеспечение управления в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник - 3 изд. – М.: Флинта, МПСУ, 2014.
35. Жуков В.И. Семья и семейное воспитание. Кросс-культурный анализ на материале России и США. Российско-американский проект – М.: Российский государственный социальный институт, 2009.
36. Журавлев В.Г., Журавлев Г.В. Государственное управление в условиях рынка. Проблемы менеджмента: Учебно-методическое пособие. Изд. 2-е, доп. и перераб. - М.: ИПКгосслужбы, 2004.
37. Зайцева Н.А. Десять советов по взаимодействию с проблемными подчиненными, руководителями, слушателями. Практическое пособие – М.: Альфа-М, 2014.
38. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие для вузов – М.: Академия, 2008.
39. Захаров А.С., Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма. Учебник – М.: Инфра-М, 2013.

40. Иванова С.В. 50 советов по нематериальной мотивации – М.: Альпина Паблишерз, 2014.
41. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час - 10 изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2013.
42. Иванова С.В. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя – М.: Альпина Паблишерз, 2014.
43. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? - 8 изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2013.
44. Квартовкин В.К. Организация и эффективность ИТР и рост производительности общественного труда. В кн.: НОТ и экономика производства. – М.: Мысль, 1968; Ольгин-Нестеров В.И. Эффективность управленческого труда в промышленном производстве. – М.: Экономика, 1965.
45. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник - 2 изд. – М.: Инфра-М, 2014.
46. Кибанов А.Я. Система управления персоналом – М.: Проспект, 2013.
47. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. Учебно-практическое пособие – М.: Проспект, 2014.
48. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2009.
49. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. Управление персоналом. Учебник – М.: РИОР, 2010.
50. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Баткаева И.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник – М.: Инфра-М, 2013.
51. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом. Учебник – М.: Инфра-М, 2014.

52. Колбачева Т.А., Кондратова Н.В., Колбачев Е.Б. Управление персоналом. Учебное пособие – РнД.: Феникс, 2014.
53. Колодник Д., Подольский Д. Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине – СПб.: Питер, 2013.
54. Колосова О.Г. Организация оплаты труда в нефтегазовом комплексе – РнД.: Феникс, 2013.
55. Корнелиус, Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н.Корнелиус., пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 520 с.
56. Корнийчук Г.А., Козинцева С.В. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала. Практическое руководство - 4 изд. – М.: Омега-Л, 2013.
57. Коротаева Е.В. Педагогические взаимодействия и технологии – М.: Академия, 2007.
58. Коршунов В.А., Кустова А.И. Подбор персонала для ресторанного бизнеса – М.: Ресторанные ведомости, 2009.
59. Косалс Л. Российский путь к капитализму: между Китаем и Восточной Европой// Мировая экономика и международные отношения. - 2000.- №11.-С.11-14.
60. Кочетков В.В. Деловые культуры в международном сотрудничестве. - М.: Социум, 2002.
61. Кочетков В.В. Обучение кросс-культурному менеджменту в реальном бизнесе. [vwww.tpprf.ru/ru/main/commitee/kometik/krossk/kochetrov/](http://vwww.tpprf.ru/ru/main/commitee/kometik/krossk/kochetrov/)
62. Кочетков В.В. Социология межкультурных различий. - М.: Социум, 2000.
63. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала - 2 изд. - М.: Дашков и К, 2013.
64. Красовский Ю.Д. Организационная диагностика социокультурных процессов в фирме – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

65. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учебное пособие – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012г.
66. Кузнецов В. Что такое глобализация?// Мировая экономика и международные отношения.- 1998.-№2.- С. 12-21.
67. Кузнецов Д.В. Взаимодействие внешней политики и общественного мнения в США. Некоторые актуальные вопросы – М.: КомКнига, 2010.
68. Кузнецова И.Н. Деловое общение. Учебное пособие – М.: Дашков и К, 2012.
69. Лосский Н. Русские// Развитие. - №36. - 1992.- сентябрь.- С. 12-13.
70. Лукичева Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие - 9 изд. – М.: Омега-Л, 2014.
71. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер.с англ. 7- го изд. - М .: ИНФРА-М, 1999, 692 с.
72. Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом. Учебное пособие – М.: ДиС, 2010.
73. Макеев В.А. Психология делового общения – М.: Книжный дом "Либроком", 2011; 272с.
74. Максвелл Дж. Искусство общения – М.: Попурри, 2014.
75. Максвелл Дж., Пэррот Л. 25 способов завоевать расположение людей. Бесценные уроки мотивации - 3 изд. – М.: Попурри, 2013.
76. Мананикова Е.Н. Деловое общение. / Учебное пособие – М.: Дашков и К, 2014.
77. Маннапов Р.Г., Рябов В.М. Современный механизм муниципального управления. – Самара: Самарский дом печати, 1998. – с. 229.
78. Маслова В.М. Управление персоналом. Толковый словарь – М.: Дашков и К, 2014.
79. Материалы Всесоюзной научно-практической конференции. – М.: Экономика, 1975.
80. Медиарилейшнз на 100%. Искусство взаимодействия с прессой / (eBook) – М.: Альпина Паблишерз, 2010.

81. Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д.И.Баркана, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзея. - СПб.: Издательство "Питер", 2000. - 624с.
82. Мерфи Джон Дж. Межрыночный анализ. Принципы взаимодействия финансовых рынков – М.: Альпина Паблишерз, 2012.
83. Митрофанова Е.А., Баткаева И.А. Организация оплаты труда персонала. Учебно-практическое пособие – М.: Проспект, 2012.
84. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. Практическое пособие для деловых людей. - 2-е изд., исправ. - М.: Издательский дом «Инфра-М», Издательство «Весь Мир», 2003.
85. Михайлов В.И., Большаков А.С., Мотышина М.С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие – Р.н.Д.: Феникс, 2008.
86. Михалькевич Г.Н. Этикет международного общения. Учебное пособие – М.: Книжный дом, 2004.
87. Мокрушина А.А. Взаимодействие вертикально интегрированных корпораций с региональными экономическими системами современной России. Функции, формы, стратегии управления – М.: Вузовская книга, 2011.
88. Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: учебное пособие – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009.
89. Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. - 1996. - №3. - С.70-103.
90. Никитин А.К., Кабулова О.З. Модель взаимодействия России и Германии по преодолению глобального финансового кризиса – М.: Книжный дом "Либроком", 2010.
91. Нобелевская премия по экономике устала от "Экономикс" // Эксперт. - 2000. - №39. - С.6.

92. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. Учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2014.
93. Оксинойд К.Э., Розина Е.В. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. Учебно-практическое пособие – М.: Проспект, 2014.
94. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации – М.: Экзамен, 2008.
95. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Прогресс, 1984. - 170с.
96. Пашкус В.Ю., Каравайчик Н.Ю. Проблема занятости женщин в бизнес-среде: стереотипы и текущая ситуация, [www.ippnou.ru](http://www.ippnou.ru).
97. Пешкова Г.Ю. Организация и управление в системах международных перевозок. Учебное пособие – Спб.: СПбГУАП, 2013.
98. Пиз А. , Пиз Б. Харизма. Искусство успешного общения – М.: ЭКСМО, 2012.
99. Пищулов В.М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие для учреждений высшего профессионального образования – Москва.: Академия, 2010.
100. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации – М.: Книжный дом "Либроком", 2013.
101. Попов Г.Х. Оценка работников управления. – М.: Московский рабочий, 1976.
102. Почебут Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения – Спб.: Питер, 2012.
103. Признавать и ценить различия. Управление персоналом в условиях культурного разнообразия / Harvard Business Review – М.: Альпина Паблишер, 2008.
104. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие для вузов - 2 изд. – М.: Академия, 2012.

105. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала – М.: Гуманитарный Центр, 2013.
106. Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе – М.: Маркет ДС, 2010.
107. Рубинская Э.Т., Рубинская Э.Д., Солодков Г.П. Международный бизнес: организация и управление. Учебное пособие – РнД.: Феникс, 2009.
108. Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И., Одегов Ю.Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Практические задания (практикум) – М.: Альфа-Пресс, 2010.
109. Румынина Л.А., Ларионова Т.М. Документационное обеспечение управления персоналом. Учебное пособие – М.: Форум, твердый переплет, 2012.
110. Русаков А.С., Эпштейн М.М., Цирульников А.М. Инновационные комплексы в сфере образования: рекомендации по созданию и управлению. Взаимодействие исследовательских групп и профессионально-педагогических сообществ, образовательных учреждений и органов управления по вопросам модернизации образования – М.: Агентство образовательного сотрудничества, 2009.
111. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие – Спб.: Питер, твердый переплет, 2010.
112. Сальникова Н.И., Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала – М.: Генезис, 2005.
113. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах – РнД.: Феникс, 2014.
114. Самыгин С. И. Управление персоналом для студентов вузов – РнД.: Феникс, 2014.
115. Свами Вишнудевананда Гири Стрела мотивации. Методы достижения поставленных целей – М.: Амрита-Русь, 2012.



116. Сидорова В.В. Культура образа. Кросс-культурный анализ образа сознания – Спб.: Гуманитарный Центр, 2012.
117. Симонова Л.М. Международный бизнес: кросс-культурные измерения // Налоги. Инвестиции. Капитал. 2004, №3-4.
118. Складчиков В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Учебник – М.: Дашков и К, 2012.
119. Скрипкин Г.Ф. Взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления. Учебное пособие для вузов / Закон и право – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
120. Смирнов В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях. Учебное пособие для вузов – М.: Академия, 2007.
121. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление персоналом. Учебник – М.: Магистр, 2011.
122. Соломатин А.А., Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю. Психология управления персоналом. Учебник для бакалавров М.: Юрайт, 2014.
123. Столяренко Л. Д. Психология общения. Учебник - М.: Феникс, 2014.
124. Талалаев А. Н. Право международных договоров. Том 2. Действие и применение договоров. Договоры с участием международных организаций – М.: Гарант, Зерцало-М, 2011.
125. Тебекин А.В. Управление персоналом. Краткий курс лекций – М.: Юрайт, 2014.
126. Толпегин П.В., Максимов Д.А. Проблемы взаимодействия власти и бизнеса в современной России – М.: ЛЕНАНД, 2009.
127. Томилов В.В. Культура предпринимательства. - СПб.: Издательство "Питер", 2000. - 368с.
128. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом - М.: Альпина Паблишерз, 2013.
129. Уколов В.Ф. Взаимодействие власти, бизнеса и общества. Учебник – М.: Экономика, 2009.

130. Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. Проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
131. Федоров П.М. Как сократить расходы на персонал. Структура, численность, оплата труда – РнД.: Феникс, 2014.
132. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом – М.: КноРус, 2013.
133. Федцов В.Г., Юдина Г.Г. Практика управления персоналом предприятия. На примере газодобывающих предприятий – М.: А-Приор, 2012.
134. Хачатрян Г.А., Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом. Учебное пособие для бакалавров – М.: Дашков и К, 2014.
135. Черняева В.Г., Пугачев В. П., Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности. / Учебное пособие – М.: Инфра-М, 2013.
136. Чижов Н. А. Руководитель и персонал. Технология взаимодействия – М.: Альфа-Пресс, 2007.
137. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации – М.: КноРус, 2012.
138. Шевченко Б.И. Международный менеджмент. Управление международной компанией – М.: Издательский центр РГГУ, 2010.
139. Шеламова Г.М. Деловая культура взаимодействия. Учебное пособие - 3 изд. – М.: Академия, 2012.
140. Шимаи М. Глобализация как источник конкуренции, конфликтов и возможностей// Проблемы теории и практики управления. - 1999. - №1. - С.52-58.
141. Шишин, С.В. Предпринимательство в условиях глобализации: основные черты и противоречия: автореф. дис. докт. экон. наук: защищена 26.12.2006 / С.В. Шишин. - М. : Изд-во АНХ 2008. - 36 с.
142. Шохин А.Н., Королев Е.А. Взаимодействие бизнеса и власти в Европейском Союзе – М.: ГУ ВШЭ, 2008.

143. Шремпп Ю. 10 тезисов к вопросу о глобализации // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - №2. - С.59-60.
144. Шулуc А. Мелкие и средние предприятия в народном хозяйстве ФРГ // Российский экономический журнал. 1996г., №3.
145. Эггерт Макс А. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе – М.: Издательство НРРО, 2010.
146. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех – М.: Интерэксперт, Омега-Л, 2014.
147. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. Учебное пособие – М.: Дело, 2013.
148. Abrahamson, E., & Fairchild, G. Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective processes. *Administrative Science Quarterly*, 44: pp.708-740, 1999.
149. Bennis, W., and Slater, P. *The Temporary Society* (Нью-Йорк, 1968), с.124.
150. Capelli, P., & Sherer, P. The missing role of context in OB: The need for a meso level approach. *Research in Organizational Behavior*, 13: 55-110 pp, 2011.
151. Chang, E. and Taylor, M.S. Control in multinational corporations (MNCs): the case of Korean manufacturing subsidiaries, *Journal of Management*, Vol.25, No.4, p.541, 1996.
152. Chew I. K. H., Lim C. A Confucian perspective on conflict resolution // *International Journal of Human Resources Management*. 2010. N 6 (1). P. 143-157.
153. De Wit, B. and Meyer, R., *Strategy: Process, Content, Context*, 2nd ed., International Thompson Business Press, London, 1998.
154. Dilccen, P., *Global Shift* (3rd ed.), Paul Chapman Publishing, London, 1998.
155. DiMaggio, P., and Powell, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: pp. 147-160, 2003.
156. Dunning, J.H. *The Globalization of Business*, Routledge, London, 1993.

157. Eisenhardt K. M., Kahvajy J. L., Bourgeois L. J. Conflict and strategic choice: how top- management team disagree // California Management Review. 2012. N 39 (2). P. 42-62.
158. Elashmawi F., Harris P.R. Multicultural management 2000: essential cultural insights for global business success. - Houston, etc.: Gulf., 1998.
159. Evans S. Conflict can be positive // HR Magazine. 2012. N 37 (5). P. 49-51.
160. Friedman L. Thomas, The Lexus and the olive tree: understanding the globalization. Anchor Books, New York, 2000., p. 490
161. Ghoshal, S. & Bartlett, C. Creation, adoption, and diffusion of in-novations by subsidiaries of multinational corporations. Journal of International Business Studies, 19: 365-388 pp., 1988.
162. Gooderham, P., Nordhaug, O., and Ringdal, K. Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. Administrative Science Quarterly, 44: pp. 507-531, 2009.
163. Haines, Victor Y., and Petit, Andre Conditions for successful human resource information systems. Human Resource Management 36, (2), 261-275, 1997.
164. Hall Edward. Beyond Culture. N.Y: Anchor Books/Doubleday, 1976
165. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind. - New York, etc.: McGraw Hill, 2000. - 280p.
166. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2011.
167. Hofstede G. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? // Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management/ ed. Bartlett Ch., Ghoshal S. - Chicago, etc.: IRWIN, 1995. - P. 193-211.
168. Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internalization of the firm - four Swedish case studies", Journal of Management Studies, Vol.12, pp. 305-322.
169. Johnson I. L., Sakano T., Onzo N. Behavioral relations in across-culture distribution systems: influence, controle and conflict in US-Japaneze

- Marketing Channels // Journal of International Business Studies. 2010. N 21 (4). P. 639-655.
170. Katz, H. & Darbshire. Converging Divirgences, Ithaca. - Cornell University Press. 2000.
  171. Kedia, B. & Bhagat, R. Cultural constraints on transfer of technol-ogy across nations: Implications for research in international and comparative man-agement. Academy of Management Review, 13: pp.559-571, 1988.
  172. Kerr, C., Dunlop, J., Harbison, F. & Myers, C. Industrialism and Industrial Man, - Oxford University Press, New York, 1964.
  173. Kroeber, A.L., and Kluckhohn, F. Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Peabody Museum Papers, том 1.47, номер1 (Кембридж, Массачусетс.: Гарвардский Университет, 1952), с. 181
  174. Lane H., Distefano J. International management behavior. - Nelson, Canada, 1988. - 196p.
  175. Lee J. S., Akhtar S. Determinants of employee willingness to use feedback for performance improvement: cultural and organizational interpretations // International Journal of Human Resources Management. 2012. N 7 (4). P. 878-890.
  176. Levitt, T. (1983). The globalization of markets, Harvard Business review, May, pp. 92-102
  177. Lincoln J. R. Employee work attitudes and management practice in the US and Japan // Fall. P. 89-106. California Management Review. 2010.
  178. Mead R. International Management. London, 2012.
  179. Meyer, A., & Rowan, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83: pp.340-363, 1977.
  180. Mowday, R., & Sutton, R. Organizational behavior: Linking in-dividuals and groups to organizational context. Annual Review of Psychology, 44: 195-229 pp., 2013.
  181. Nancy J. Adler, "Organizational behavior" Второе издание, 1991, Бостон, Масачусетс, с.16.

182. Nancy J.Adler, "International Dimensions Organizational behavior", Второе издание, Бостон, Массачусетс, 1991, с. 27.
183. Nevis E. C. Cultural assumptions and productivity: the United States and China // Sloan Management Review. 2011. Spring. P. 17-29.
184. Ohmae, K. (1994). The Borderless World, HarperCollins, London.
185. O'Reilly, C. A. III. Organizational behavior: Where we've been, where we're going. Annual Review of Psychology, 42: 427-458 pp., 1991.
186. Ouchi, W. The relationships between organizational structure and organizational control, Administrative Science Quarterly, Vol.4 No.22, pp. 95-113, 1977.
187. Porter, M.E. The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, Basingstoke, 1990.
188. Ronen S. Comparative and multinational management. - N.Y.: John Willey & Sons, 1986. - 324p.
189. Rosenweig, P. and Singh., H. Organizational environments and the multinational enterprise. Academy of Management Review., 16: pp. 340-361, 1991.
190. Scott, W.R. Institutions and Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995
191. Symington, J.W. "Learn Latin Americas Culture, "New York Times (Сентябрь 23, 1983) Нью-Йорк Тайме.
192. Szulanski, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic Management Journal, 17(winter special issue): 27-43 pp., 1996.
193. Tolbert, P., & Zucker, L. The institutionalization of institutional theory. In S.Clegg, C.Hardy, & W. Nord (Eds.) Handbook of organization studies: 175-190pp. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.
194. Tregaskis, O., Heraty, N. & Morley, M. HRD in multinationals: the global/local mix. Human Resource management Journal, 11 : pp. 34-56,2001.

195. Tropenaars F, Hampeden-Turner C. Riding the waves of culture: understanding diversity in global business. - 2nd ed.-N.-Y.: McGraw-Hill, 1998.
196. Tung R. L. Expatriate assignments: enhancing succes and mininising failure // Academy of Management Executive. 2010. N 1(2). P. 117-126.
197. Welch D. HRM application of globalisation // Journal of General Management. 2010. N 19 (4). P. 52-66.
198. [www.forex.com/TERMs/ECONOMIC\\_TERMS](http://www.forex.com/TERMs/ECONOMIC_TERMS).
199. Zander, U., & Kogut, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. Organization Science, 6: 76-92 pp., 1995.
200. Zucker, L.G. Institutional theories of organization. In: Annual Review of Sociology, 13:443-64, 1987.

## Приложение 1

## Четыре критерия измерения национальной культуры по Г.Хофстеду

Национальная культура	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Индивидуализм /коллективизм	Мужественность/женственность
Аргентина А	49	86	46	56
Австралия Авл	36	51	90	61
Австрия Ав	И	70	55	79
Бельгия Б	65	94	75	54
Бразилия Бр	69	76	38	49
Великобритания В	35	35	89	66
Венесуэла Вн	81	76	12	73
Германия Г	35	65	67	66
Гонконг Гн	68	29	25	57
Греция Гр	60	112	35	57
ДакияД	18	23	74	16
Израиль Из	13	81	54	47
Индия Ин	77	40	48	56
Иран Ир	58	59	41	43
Ирландия Ирл	28	35	70	68
Испания Ис	57	86	51	42
Италия Ит	50	75	76	70
Канада К	39	48	80	52
Китай Кт	80	60	20	50
Колумбия Кл	67	80	13	64
Мексика М	81	82	30	69
Нидерланды Нд	38	53	80	14
Новая Зеландия НЗ	22	49	79	58
Норвегия Н	31	50	69	8
Пакистан Пк	55	70	14	50
ПеруП	64	87	16	42
Португалия Пр	63	104	27	31
Сингапур С	74	8	20	48
США	40	46	91	62
Тайвань Тв	58	69	17	45
Таиланд Тл	64	64	20	34
Турция Т	66	85	37	45
Филиппины Фл	94	44	32	64
Финляндия Ф	33	59	63	26
Франция Фр	68	86	71	43
Швеция Ш	31	29	71	5
Швейцария Шц	34	58	68	70
Югославия Юг	76	88	27	21
Кожная Африка ЮА	49	49	65	63
Япония Яп	54	92	46	95



**Приложение 2****КАТАЛОГ ЦЕЛЕВЫХ КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА**

(по материалам датской консалтинговой компании «Ennova»)

**В отношении клиентов:**

- К 1. Вы предлагаете такие решения, которые выгодны как клиентам, так и организации.
- К 2. Вы устанавливаете доверительные и профессиональные отношения с вашими клиентами.
- К 3. Запросы внешних/внутренних клиентов выполняются быстро и профессионально.
- К 4. Вы встречаете клиентов позитивным отношением и обеспечиваете высококачественное обслуживание.
- К 5. Вы всегда профессионально представляете подразделение и создаете хорошую репутацию.
- К 6. Вы обеспечиваете отличные результаты продаж, ориентируясь на потребности клиентов.
- К 7. Вы начинаете действовать немедленно при появлении новых возможностей, выгодных как для клиента, так и для организации.
- К 8. Вы работаете с текущими клиентами, помогая им увеличить объем их бизнеса вместе с организацией, осуществляя гибкий подход к клиенту, развивая долгосрочные взаимоотношения, используя перекрестные продажи.
- К 9. Вы осуществляете высококачественный анализ, результаты которого способствуют увеличению прибыли организации и являются основой для принятия решений.
- К 10. Вы постоянно обеспечиваете организацию новыми выгодными клиентами, проявляя активность и используя новые подходы.

**Руководители**

- КМ 1. Вы культивируете ориентацию на клиента и предлагаете конкурентоспособные услуги и решения.
- КМ 2. Вы способствуете созданию организации, ориентированной на клиента и результат, обеспечивая клиентоориентированный подход в работе фронт-офиса и бэк-офиса.
- КМ 3. Вы сосредоточены на создании клиентоориентированной и успешной организации, доносите эти ценности до сотрудников внутренних поддерживающих подразделений так, что они искренне разделяют их и действуют в соответствии с ними без принуждения и указаний.

КМ 4. Вы повышаете удовлетворенность клиента и развиваете базу высокоценных клиентов.

### **В отношении финансов:**

Ф 1. Вы способствуете экономической эффективности всех ваших бизнес проектов.

Ф 2. Вы добиваетесь хороших экономических результатов в отношении всех задач и бизнес планов.

Ф 3. Вы обеспечиваете высочайшую степень прибыльности в деловых взаимоотношениях с клиентами.

Ф 4. Вы активно действуете в соответствии с ситуацией, если соотношение себестоимости/прибыльности радикально меняется в течение проекта.

Ф 5. Вы демонстрируете способность безупречно вести бизнес, соблюдая профессиональную этику как в клиентских отношениях, так и в любых других.

Ф 6. Вы достигаете или опережаете план по прибыли, решая задачи, соответствующих вашей должностной позиции.

Ф 7. Вы достигаете успешных результатов, основанных на утвержденных бюджетах и бизнес планах.

Ф 8. Вы поддерживаете выгодный рост дохода и экономическую эффективность.

Ф 9. Вы обеспечиваете приемлемый баланс между управлением рисками и рентабельностью.

Ф 10. Вы своевременно распознаете и реагируете на тревожные сигналы, чтобы свести к минимуму кредитный риск по обязательствам клиента.

### **Руководители**

Ф М 1. Вы достигаете бизнес-результатов с помощью ваших сотрудников (путем четкой постановки целей, разработки планов внедрения и предоставления обратной связи).

Ф М 2. Вы повышаете операционную эффективность, устраняя сложности в работе организации.

Ф М 3. Вы достигаете или перевыполняете планы, связанные с прибылью путем реализации целей Вашего подразделения.

Ф М 4. Вы обеспечиваете оптимальное количество сотрудников и надлежащий уровень развития их компетенций (оценивая и развивая ключевые компетенции).

### **В отношении внутреннего процесса:**

ВП 1. Вы меняете приоритеты и направления работы, если меняются заданные условия.

ВП 2. Вы устанавливаете приоритеты, контролируете бюджет и установленные сроки.

ВП 3. Вы последовательно доводите начатое до конца, эффективно двигаясь к достижению целей и, таким образом, обеспечиваете контроль над ситуацией.

ВП 4. Вы принимаете решения, при отсутствии полной, но достаточной (для принятия решения) информации.

ВП 5. Вы оперативно выполняете запросы, чтобы избежать ненужных внутренних проволочек.

ВП 6. Вы предлагаете решения/усовершенствования в соответствии с оговоренными ранее должностными обязанностями, документами и необходимым качеством.

ВП 7. Вы предлагаете идеи и решения, как достичь результатов с большей эффективностью.

ВП 8. Вы разрабатываете тщательно подготовленные проекты принятия решений, на основе которых конечный пользователь может принять окончательное решение.

ВП 9. Вы определяете неточности/дефекты, способствуя большей эффективности.

ВП 10. Вы принимаете участие в постоянной оптимизации процессов выполнения задач подразделения и способствуете большей эффективности

ВП 11. Вы демонстрируете хорошее понимание принципов взаимодействия и организационной структуры компании, действуете естественно и эффективно на всех уровнях, учитывая особенности бизнеса и культурные различия.

ВП 12. Вы способствуете развитию и поддержке инструментов/технологий в своем подразделении.

ВП 13. Вы способствуете развитию рабочих процедур и регламентирующих документов в своем подразделении, предоставляя возможность коллегам использовать необходимую информацию и действовать в соответствии с ней.

ВП 14. Вы следуете установленным рабочим процедурам, концентрируясь на быстром и качественном выполнении.

ВП 15. Вы распознаете возможности для проявления инициативы в рамках своей сферы ответственности и действуете, не дожидаясь указаний и требований.

### **Руководители**

ВПМ 1. Вы разрабатываете реалистичную и продуманную стратегию в рамках своей сферы ответственности.

ВПМ 2. Вы переводите стратегии в цели и планы действий.

ВПМ 3. Вы действуете в соответствии с корпоративной культурой организации и создаете четкие принципы деятельности подразделения в соответствии с корпоративными ценностями организации.

ВПМ 4. Совершенствуя работу своего подразделения и его рабочие процедуры, вы способствуете созданию единой корпоративной системы организации.

**В отношении развития и обучения:**

- Р 1. Вы обмениваетесь знаниями с вашей командой и, таким образом, положительно влияете на эффективность выполнения задач подразделением.
- Р 2. Вы всегда проявляете свою готовность помогать коллегам.
- Р 3. Вы улучшаете качество вашей работы путем вовлечения коллег в двустороннюю конструктивную обратную связь.
- Р 4. Вы проявляете доверие к вашим коллегам, способствуя созданию позитивной атмосферы в подразделении.
- Р 5. Вы достигаете результатов посредством построения диалога, основанного на открытости, понимании и доверии.
- Р 6. Вы принимаете на себя роль инициатора и достигаете желаемого результата в нужное время.
- Р 7. В вашем повседневном поведении вы демонстрируете энергичность и принципиальность.
- Р 8. Вы берете на себя ответственность за повышение Вашей квалификации, чтобы соответствовать установленным требованиям.
- Р 9. Вы совершенствуетесь, регулярно отслеживая последние изменения в Вашей области профессиональных знаний.
- Р 10. Вы принимаете на себя дополнительную ответственность, когда это необходимо, даже если это выходит за рамки Ваших повседневных обязанностей.
- Р 11. Вы демонстрируете профессионализм, улучшаете результаты и повышаете качество услуг путем постоянного обучения.

**Руководители**

- РМ 1. Вы поддерживаете лояльность и мотивацию сотрудников, наделяя их новыми полномочиями и ответственностью.
- РМ 2. Вы привлекаете, удерживаете и развиваете перспективных сотрудников.
- РМ 3. Вы совершенствуете свои лидерские компетенции, проявляя их во взаимодействии с коллегами из других подразделений.
- РМ 4. Вы поддерживаете открытый диалог и обмениваетесь информацией с вашими сотрудниками с тем, чтобы они могли выполнять работу наилучшим образом.

## Приложение 3

## Описание дополнительных компетенций персонала многонациональной организации

НАЗВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
<b>Управленческие</b>	
Обучение и побуждение к действиям	<p>Способность содействовать и побуждать сотрудников использовать свой потенциал для эффективной деятельности и развития.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Вдохновлять других, создавать ситуации, повышающие мотивацию на достижение результата (целей).</li> <li>Демонстрировать энергичность и увлеченность командной работой.</li> <li>Содействовать сотрудникам в поисках новых подходов, знаний и возможностей на пути достижения результата.</li> <li>Делегировать сотрудникам необходимые полномочия и оказывать поддержку.</li> <li>Воодушевлять сотрудников на активную командную работу.</li> </ul>
Содействие	<p>Способность инициировать процессы с целью обеспечения развития бизнеса</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Решать проблемы и их последствия.</li> <li>Вовлекать других в процесс развития бизнеса, инвестируя для этого время и ресурсы.</li> <li>Брать на себя ответственность за реализацию намеченного.</li> </ul>
Стратегическое мышление	<p>Способность прогнозировать (предугадывать) развитие ситуации, видеть скрытые смыслы, взаимосвязи и риски и в соответствии с этим планировать систему эффективных действий.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>На основе системного и качественного анализа ситуации (условия, процессы и т.д.) реалистично прогнозировать будущее в долгосрочной перспективе.</li> <li>Уметь доносить свое видение прогнозируемой ситуации до вышестоящего руководства</li> <li>Предлагать, обосновывать необходимые направления развития и разрабатывать реалистичные планы тактических действий с учетом имеющихся возможностей и ресурсов, переводя стратегию в тактику.</li> <li>Находить и использовать новые возможности и ресурсы для преобразования ситуации в соответствии со своими стратегическими целями.</li> </ul>
<b>Универсальные</b>	
Коммуникабельность	Способность действовать неформально и общаться с другими прямо и честно.

	<p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сосредотачиваться на эффективном взаимодействии с коллегами.</li> <li>▪ Точно и просто объяснять сложные вопросы и процедуры.</li> <li>▪ Внимательно выслушивать и давать другим необходимую и конструктивную обратную связь.</li> </ul>
Эмпатия	<p>Способность воодушевлять и заботиться о других.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Быть восприимчивым к нуждам и интересам других.</li> <li>▪ Тактично общаться с людьми, в том числе в стрессовых и эмоциональных ситуациях.</li> <li>▪ С удовольствием работать с людьми и добиваться хороших результатов независимо от различий в подходах и опыта.</li> </ul>
Честность	<p>Способность действовать в соответствии с высокими стандартами деловой и профессиональной этики.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Последовательность в словах и действиях.</li> <li>▪ Выстраивать с другими доверительные отношения.</li> <li>▪ Сохранять конфиденциальность в отношениях с клиентами и коллегами.</li> </ul>
Эмоциональная устойчивость	<p>Способность сохранять эмоциональную стабильность.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сохранять невозмутимость, не повышать тон голоса.</li> <li>▪ Не позволять эмоциям влиять на процесс принятия решений в условиях стресса, неопределенности, критических ситуациях, а также недостатка времени при больших объемах работы и/или сопротивления любого рода.</li> <li>▪ Не поддаваться случайным колебаниям настроения, смотреть на ситуацию серьезно и реалистично.</li> <li>▪ Уметь держать себя в руках, находясь под давлением или наталкиваясь на враждебность или провокацию.</li> </ul>
Упорство	<p>Способность доводить начатое дело до конца, соблюдая установленные сроки.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Направлять все усилия на решение существующих и потенциальных проблем.</li> <li>▪ Тщательно изучать проблемы и добиваться их окончательного решения.</li> <li>▪ Преодолевать сопротивление. Активно устранять барьеры на пути к изменениям.</li> </ul>
Умение убеждать	<p>Способность находить поддержку своим идеям, целям, проектам и решениям. Уметь отстаивать свою точку зрения. Аргументировано преодолевать возражения, пробуждать интерес значимых других.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Находить и предлагать взаимовыгодные решения для всех участников ситуации.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Включать влиятельных людей в процесс принятия решений, чтобы заручиться их поддержкой.</li> <li>▪ Предлагать альтернативные решения, обмен мнениями для достижения согласия.</li> <li>▪ Привлекать экспертов или третью сторону для воздействия на других.</li> </ul>
Работоспособность	<p>Способность эффективно работать в условиях высокой интенсивности и при длительных нагрузках.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сохранять постоянный темп работы.</li> <li>▪ Сохранять постоянно хорошее качество работы.</li> <li>▪ Поддерживать постоянную производительность.</li> </ul>
Инициативность	<p>Способность и желание осуществлять активный поиск разнообразных возможностей достижения результата.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Предлагать и применять разнообразные варианты решения задач и проблемных ситуаций.</li> <li>▪ Готовность брать на себя дополнительные обязанности, а также предлагать новые идеи.</li> </ul>
Принятие решений	<p>Способность сосредотачиваться на проблеме, принимать решение и обеспечивать его реализацию на практике.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Иметь смелость принимать решения, в том числе в нестандартных ситуациях.</li> <li>▪ Подчеркивать срочность задачи для обеспечения ее выполнения.</li> <li>▪ Быть примером для других и лидировать в процессе изменений.</li> <li>▪ Делегировать полномочия и ответственность, сохраняя личную ответственность.</li> </ul>
Ответственность	<p>Способность принимать обоснованные решения.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Готовность отвечать за результаты и последствия деятельности, отстаивать, а не оправдываться и обвинять.</li> <li>▪ Способность взять ответственность за выполнение сложного и рискованного задания.</li> <li>▪ Обоснованная убежденность в правоте своих идей и прогнозов.</li> </ul>
Аналитические способности	<p>Способность решать задачи (проблемы), используя логический, систематический, последовательный подход.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Способность анализировать ситуацию, явления, события в их развитии.</li> <li>▪ Уметь решать вопрос (проблему), разделяя его (ее) на составные части.</li> <li>▪ Способность определять и понимать взаимосвязь между различными процессами.</li> <li>▪ Способность определять приоритеты и применять альтернативы в решении задач.</li> </ul>
Сосредоточенность на качестве	Способность действовать в соответствии с установленными в организации стандартами качества.

	<p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Постоянно прикладывать максимум усилий для обеспечения высокого качества.</li> <li>▪ Всегда следовать принципам качества и установленным технологиями по его обеспечению.</li> <li>▪ Достигать в работе ожидаемого уровня качества.</li> </ul>
Эффективность деятельности	<p>Способность действовать оперативно и качественно с оптимальным использованием ресурсов.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Постоянно искать эффективные способы работы в соответствии со стандартами организации.</li> <li>▪ Организовывать работу и расставлять приоритеты таким образом, чтобы обеспечить наибольшую эффективность.</li> <li>▪ Определяет и решительно устанавливает эффективный порядок работы.</li> </ul>
Широта взглядов	<p>Способность использовать мнение и опыт других для улучшения своей деятельности.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Готовность слушать идеи и обратную связь от других.</li> <li>▪ Проявлять позитивное отношение к новым заданиям, изменениям и людям.</li> <li>▪ Рассматривать проблемы как возможности.</li> </ul>
Гибкость	<p>Способность адаптироваться к изменениям и вызовам окружающей среды.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Понимать необходимость внедрения изменений.</li> <li>▪ Положительно и конструктивно реагировать на изменения, новые приоритеты.</li> <li>▪ Готовность решать широкий круг задач.</li> </ul>
Креативность	<p>Способность генерировать новые идеи и проявлять инициативу.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Активно искать новые подходы и возможности.</li> <li>▪ Постоянно искать вдохновение и ценные идеи в других областях деятельности.</li> <li>▪ Стремиться развить новые и уже имеющиеся технологии.</li> </ul>
Умение управлять рисками	<p>Способность идентифицировать риски и предпринимать необходимые действия.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Прогнозировать возможные риски и их последствия.</li> <li>▪ Предупреждать наступление риска целенаправленными действиями.</li> <li>▪ Разрабатывать и активно внедрять план по минимизации рисков.</li> </ul>
Личностный рост	<p>Способность к развитию и самосовершенствованию.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Знать собственные сильные и слабые стороны.</li> <li>▪ Быть заинтересованным в непрерывном обучении (самосовершенствовании) и рассматривать</li> </ul>



	<p>неожиданные ситуации как возможность для обучения.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Готовность развивать уверенность в себе и самоуважение.</li> </ul>
<b>Специальные</b>	
Эффективная презентация	<p>Умение проводить презентацию, эффективно влияющую на клиентов (партнеров). Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проводить убедительную презентацию на основе потребностей клиента (партнера).</li> <li>▪ Грамотно структурировать презентацию.</li> <li>▪ Готовить презентацию с акцентом на выгоде и качестве коммерческого предложения, находить для этого необходимую и значимую информацию.</li> <li>▪ Представлять коммерческое предложение с учетом целевой аудитории.</li> <li>▪ Обладать навыками публичных выступлений.</li> </ul>
Ведение деловых переговоров	<p>Умение эффективно вести переговоры, достигая взаимовыгодных результатов. Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Четко представлять свою позицию и интересы.</li> <li>▪ Прояснять в ходе переговоров с клиентом (партнером) взаимные ожидания.</li> <li>▪ Правильно толковать скрытый смысл событий и решений, доносить информацию до заинтересованных лиц и в соответствии с этим строить дальнейшую тактику переговоров.</li> <li>▪ Обладать навыками осознанного влияния на ход и результаты переговоров.</li> <li>▪ Уметь выбрать оптимальную коммуникативную стратегию.</li> <li>▪ Уметь усилить собственную позицию в процессе переговоров.</li> <li>▪ Обладать навыками ведения переговоров, "зашедших в тупик".</li> <li>▪ Владеть техникой вопросов как основным инструментом достижения соглашения.</li> <li>▪ Уметь выстроить долгосрочное деловое сотрудничество с партнером по переговорам.</li> </ul>
Выявление потребностей	<p>Умение выявлять потребности клиентов (партнеров). Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Знать потребности, интересы, стремления, ожидания клиентов (партнеров).</li> <li>▪ Выявлять и оценивать новые запросы клиента, быстро реагировать на них, эффективно решая возникающие проблемы.</li> <li>▪ Знать потребности <i>потенциального</i> клиента.</li> <li>▪ Исследовать скрытые вопросы и проблемы в запросах клиента.</li> <li>▪ Работать с возражениями, отказами, претензиями, используя приемы эффективной аргументации и поведенческую гибкость.</li> <li>▪ Прогнозировать наиболее важные изменения в запросах клиента и направлять свою работу на их удовлетворение.</li> </ul>

Презентация продукта	<p>Умение представить себя, продукт.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Презентация продукта с учетом целевой аудитории и выявленных потребностей.</li> <li>▪ Уверенно использовать профессиональную лексику.</li> <li>▪ Точно, кратко и доступно выражать свои мысли и убеждения.</li> <li>▪ Поддерживать зрительный контакт и удерживать внимание аудитории.</li> </ul>
Знание услуг и продуктов	<p>Знание услуг и продуктов организации, которые предлагаются клиенту.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Знать характеристики группы продуктов/услуг.</li> <li>▪ Предлагать партнеру (клиенту) альтернативные варианты по продукту, четко информируя об условиях.</li> <li>▪ Владеть информацией об аналогичной группе продуктов / услуг конкурентов.</li> <li>▪ Обладать информацией об акциях конкурентов.</li> </ul>
Работа с информацией	<p>Навыки работы с информацией.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Осуществлять поиск информации, используя разнообразные источники.</li> <li>▪ Выявить информацию, необходимую для прояснения проблемной ситуации.</li> <li>▪ Систематизировать информацию;</li> <li>▪ Логично излагать и доносить информацию в соответствии с внутренними правилами документооборота.</li> <li>▪ Эффективно работать с большим объемом информации.</li> <li>▪ Соблюдать правила информационной безопасности, действующие в организации.</li> </ul>
Работа с документами	<p>Внимательность и аккуратность при работе с документами.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Не допускать ошибки при оформлении документа.</li> <li>▪ Знать внутренние стандарты оформления документов.</li> <li>▪ Знать правила внутреннего документооборота.</li> <li>▪ Уметь грамотно оформлять отчетность.</li> <li>▪ Уметь работать с платежными документами.</li> <li>▪ Своевременно предоставлять качественный документ вне зависимости от сложности задачи.</li> </ul>
Знание нормативных документов	<p>Знание внутренних и внешних нормативных актов, необходимых для осуществления профессиональных действий с требуемым качеством.</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Знать законодательные акты Российской Федерации, отраслевые нормативные документы,</li> </ul>

	<p>внутренние нормативные акты организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оперативно знакомиться с новыми нормативными документами в электронной библиотеке документов.</li> </ul>
Координация взаимодействия	<p>Умение согласовывать и упорядочивать взаимодействие между организацией и контрагентами (структурными подразделениями, коллегами и т.д.).</p> <p>Основные пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Находить приемлемые решения при согласовании интересов сторон.</li> <li>▪ Задавать и отслеживать контрольные точки проверки хода выполнения запланированных действий.</li> <li>▪ Готовность предлагать максимум решений в сложной ситуации.</li> </ul>