

УДК 658.3; 331.1; 316.72

**Ш. З. Мехдиев**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Владимирский филиал», Владимир, e-mail: mihail.mekhdiev@yandex.ru

**М. С. Чистяков**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Владимирский филиал», Владимир, e-mail: mschistyakov@fa.ru

**КРОСС-КУЛЬТУРНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫМ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОРПОРАЦИИ**

**Ключевые слова:** кросс-культурный подход, еро-культурный подход, корпорация, управление, персонал, многонациональный коллектив, сотрудник, принцип, мотивация, оценка, культура, этика, проблема, риск.

В статье ключевым аспектом является изучение особенностей состава, структуры, условий формирования персонала многонациональной организации, анализ и оценка его развития во времени от первоначального процесса создания до расформирования, учет этического аспекта как основополагающего составляющего системы управления многонациональным составом персонала корпорации и объединяющего начала статического и динамического ракурсов. Рассмотрены вопросы оценки качества и эффективности управления персоналом многонациональной организации, раскрываются проблемы и риски, возникающие в деятельности крупного хозяйствующего субъекта с многонациональным составом. Персонал предприятия рассматривается как ключевой подсистемой любой организации, в том числе и транснациональной, в которой трудятся сотрудники различных этносов. Следовательно, изучение особенностей их трудовой деятельности, а также их отношение к корпорации и ее руководству в настоящее время является чрезвычайно актуальной проблемой. Для того чтобы полноценно и объективно оценить качества принимаемого персонала и эффективно управлять деятельностью многонациональным коллективом международной организации требуется научно-обоснованная система показателей и инструментарий. Данная задача находится в компетенции современных исследователей в области управления персоналом и руководителей крупных организаций. С другой стороны, в условиях глобализации данная тенденция приобретает особую практическую значимость в силу ряда обстоятельств. Во-первых, в настоящее время в глобальном мире происходит жесткое конкуренция между крупными корпорациями, в которой конкурентное преимущество имеет естественно корпорация с большой стоимостью человеческого капитала. Во-вторых, корпорации, отвечающие требованиям международных стандартов, заинтересованы в приеме сотрудников, которые обладают уникальными знаниями в области экономики, финансов, менеджмента, юриспруденции, информационных технологии и иностранных языков. В-третьих, продолжительность конкурентоспособности преуспевающих и уважающих себя корпораций во многом будет определяться наличием сотрудников, имеющих высокий уровень интеллектуального потенциала и обладающих стратегическим видением проблем, существующих в деятельности корпораций.

**S. Z. Mekhdiev**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladimir branch,  
Vladimir, e-mail: mihail.mekhdiev@yandex.ru

**M. S. Chistyakov**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladimir branch,  
Vladimir

**CROSS-CULTURAL MANAGEMENT OF MULTINATIONAL PERSONNEL IN AN INTERNATIONAL CORPORATION**

**Keywords:** cross-cultural approach, ero-cultural approach, corporation, management, personnel, multinational team, employee, principle, motivation, assessment, culture, ethics, problem, risk.

The key aspect of the article is to study the characteristics of the composition, structure, and conditions for the formation of personnel of a multinational organization, to analyze and evaluate its development over time from the initial creation process to disbandment, taking into account the ethical aspect as the fundamental component of a multinational staff management system of a corporation and combining the principles of static and dynamic perspectives. The criteria apparatus for assessing the quality and effectiveness of personnel management of a multinational organization is defined, the problems and risks that arise in the activities of a large socio-economic system with a multinational composition are revealed. The staff

of the enterprise is considered as a key subsystem of any corporation, including transnational, in which employees of various ethnic groups work. Consequently, the study of the characteristics of their labor activity, as well as their attitude to the corporation and its management, is currently an extremely urgent problem. Assessing the quality and effectiveness of the management of a multinational organization requires modern leaders to develop modern scientific tools. On the other hand, in the context of globalization, this tendency acquires special practical significance due to a number of circumstances. Firstly, there is currently intense competition between large corporations in the global world, in which a corporation with a high cost of human capital naturally has a competitive advantage. Secondly, corporations that meet the requirements of international standards are interested in hiring employees who are carriers of unique knowledge in the fields of economics, finance, management, law, information technology and foreign languages. Thirdly, the duration of competitiveness of successful and self-respecting corporations will be largely determined by the presence of employees with a high level of intellectual potential and possessing a strategic vision of the problems existing in the activities of corporations.

### **Введение**

Персонал предприятия рассматривается как ключевой подсистемой любой организации, в том числе и транснациональной, в которой трудятся сотрудники различных этносов. Следовательно, изучение особенностей их трудовой деятельности, а также их отношение к корпорации и ее руководству в настоящее время является чрезвычайно актуальной проблемой. Для того чтобы полноценно и объективно оценить качества принимаемого персонала и эффективно управлять деятельностью многонациональным коллективом международной организации требуется научно-обоснованная система показателей и инструментарий. Данная задача находится в компетенции современных исследователей в области управления персоналом и руководителей крупных организаций.

С другой стороны, в условиях глобализации данная тенденция приобретает особую практическую значимость в силу ряда обстоятельств.

Во-первых, в настоящее время в глобальном мире происходит жесткое конкуренция между крупными корпорациями, в которой конкурентное преимущество имеет естественно корпорация с большой стоимостью человеческого капитала.

Во-вторых, корпорации, отвечающие требованиям международных стандартов, заинтересованы в приёме сотрудников, которые обладают уникальными знаниями в области экономики, финансов, менеджмента, юриспруденции, информационных технологии и иностранных языков.

В-третьих, продолжительность конкурентоспособности преуспевающих и уважающих себя корпораций во многом будет определяться наличием со-

трудников, имеющих высокий уровень интеллектуального потенциала и обладающих стратегическим видением проблем, существующих в деятельности корпораций.

### **Материалы и методы исследования**

Основной теоретико-методологической платформы работы послужили общепризнанные научные положения и труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления человеческими ресурсами, рассматривающие кросс-культурный подход в качестве одного из действенного инструмента влияния на интеграцию гетерогенных этносов в единую концепцию функционирования межнациональной корпоративной структуры. Инструментарием исследования послужили общенаучные методы познания (диалектический, комплексный, системный, метод научной абстракции метод сравнительного анализа, синтеза, анализа, моделирования, декомпозиции).

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Интенсивное развитие интернациональной предпринимательской деятельности и появление огромного количества корпораций с различным колоритом и многонациональным составом персонала делает особо актуальным разработку и внедрение качественных и эффективных стратегий управления. В деятельности таких корпораций необходимо учитывать особенности и специфику культурно неоднородного состава персонала, динамику его развития в рамках крупного хозяйствующего субъекта, а также специфику этического аспекта управления на основе кросс-культурного

подхода. Кросс-культурный менеджмент представляет собой управленческую или иную деятельность на соприкосновении национальных культур (management across national borders). В более широком ракурсе данный вид менеджмента содержательно можно охарактеризовать как управление при взаимодействии культур в различных их проявлениях. Рассмотрение при данном подходе охватывает макро- и микроуровни – от анализа национальной и региональной специфики до изучения организационной и корпоративной культуры и ее воздействие на организационную структуру управления. Влияние т.н. «культурного поля» проявляется на всех уровнях в международном бизнесе – в микро-, меза- и макросрезах [11, с. 153].

Следует полагать, что исключительным акцентом в управлении культурно неоднородным многонациональным составом корпорации должно быть тесное взаимодействие членов группы, команды, коллектива, интеграции их субъективных знаний, репродукции, творческое создание и совместное применение новых знаний.

На основе анализа и наблюдений деятельности корпораций с многонациональным коллективом можно сделать предположение о том, что управление коллективом, имеющим различные культурные особенности, предполагает:

- 1) учёт особенностей состава, структуры, условий формирования персонала (статический аспект);
- 2) анализ и организационно-процедурное развитие персонала, начиная с полноценного формирования и до полного расформирования (рассмотрение коллектива в динамике);
- 3) учёт этической стороны как основы системы управления и начала объединения статического и динамического ракурсов.

Согласно проведённым научным исследованиям, возможно несколько вариантов создания многонационального персонала корпорации, в каждом из которых будут проявляться специфические особенности, недостатки и преимущества, которые соответствующим образом должны учитываться при построении стратегии и тактики управления этим коллективом.

На основе анализа теоретических знаний можно выделить несколько типов формирования персонала корпорации многонационального характера [1].

К первому типу относится многонациональный коллектив дочерних предприятий транснациональных корпораций. В большинстве случаев, состав персонала дочернего предприятия, находящегося за пределами страны, где сформирован основной офис, создаётся из местных и приезжих специалистов. При этом, нередко из местных специалистов набираются сотрудники, которые находятся в подчинении руководящего состава главной компании, представители которого приезжают на некоторый период времени или на длительный период для решения стратегических задач в деятельности дочернего предприятия.

Следует отметить, что при этом возможна временная ротация ведущих специалистов между дочерними предприятиями, расположенными в различных странах. Это делается с целью повышения уровня квалификации, организаторской способности, формирования управленческой культуры, а также для изучения особенностей менталитета, национального характера той страны, в которой находится дочерний офис.

Специфика состава персонала в дочерних офисах состоит в преобладании в их составе местных специалистов над приезжими. Например, московский офис компании Bosch & Siemens. [2]. Однако, здесь необходимо отметить существующие сложности. Такой многонациональный персонал, состоящий в основном из местных специалистов и управляемый приезжими менеджерами, может существовать только ограниченное время. Это объясняется тем что, руководители корпорации склонны думать, что определённые риски неопытных руководителей местного отделения всегда меньше рисков руководящего состава квалифицированных и опытных иностранцев, которые в меньшей степени знакомы с рабочими ситуациями на местах [15]. Кроме того, некоторые транснациональные корпорации (например, датские компании LEGO Group, Novo Nordisk A/S, шведско-швейцарская компания ABB) пытаются ограничить навязывания ценностей и правил главной

компании дочерним отделением в других странах. Это, на наш взгляд возможно, только при равноправии местных и иностранных менеджеров.

Такое сознательное ограничение называния ценностей и правил диктуется рядом обстоятельств.

Во-первых, это обусловлено желанием равноправия структурных подразделений в разных странах одной компании.

Во-вторых, желанием применять в одинаковой степени знания, исследования иностранных подразделений и стремлением сделать их достоянием глобальной компании.

В-третьих, оно обусловлено необходимостью позволения дочерним предприятиям приспособляться к стране пребывания, к рынку страны, и на основе приобретённого опыта вносить конкретные изменения в систему ценностей глобальной компании.

В-четвертых, это обусловлено интеграцией экономики отдельно взятой страны в систему мировых экономических связей, что в свою очередь способствует возникновению и развитию транснациональных корпораций во всём мире.

В-пятых, это связано с стремительным изменением людей, обществ, экономик, государств, а также значительным сближением и развитием общечеловеческих ценностей, формированием семей различных национальностей и этносов, члены которых работают в офисах различных международных компаний.

В конечном счёте, это в значительной степени обусловлено отсутствием в деятельности глобальных компаний с многонациональным персоналом научно-обоснованной кадровой политики, учитывающей специфику национальных особенностей представителей той или иной страны, составляющих основу персонала международных компаний. Учитывая данные обстоятельства, можно сделать вывод, что наиболее универсальная модель создания коллектива дочернего офиса глобальной компании основывается на равноправии местных и приезжих специалистов и руководителей.

Стоит предположить, что местные структурные подразделения крупных организаций могут находиться под качественным и эффективным управле-

нием универсального комитета, в состав которого могли входить специалисты местных отделений и приезжие менеджеры. Однако, практика показывает, что в большинстве случаев создаются команды или группы, состоящие из местных сотрудников и находящихся под руководством иностранцев. Формирование такого коллектива происходит в основном на основе системы ценностей иностранных сотрудников, что ведет к негативным или в ряде случаев нежелательным культурным дисбалансам. А это в свою очередь вызывает неудовлетворённость у местных сотрудников, формируется низкий уровень социально-психологического климата в коллективе. Персонал организации становится неспособным адаптироваться к существующим условиям, гибко реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка и полностью использовать свой потенциал.

В зависимости от цели глобальные компании подразделяются на коммерческие и культурно-гуманитарные. В обеих формах эти компании имеют многонациональный персонал, обладающий своими особенностями.

Если говорить о многонациональном коллективе дочерних офисов глобальной некоммерческой организации, то здесь следует уточнить ее основную цель. Главная миссия и цель такой организации должны заключаться в распространении культуры и просвещения на территории страны, где основалась и развивается корпорация. Безусловно, в состав персонала будет входить больше приезжих сотрудников, и меньше местных сотрудников, которые скорее всего будут занимать вспомогательные должности. Итак, специфика состава персонала данной организации заключена в том, что его структура состоит в основном из приезжих и руководителей, управленцев, специалистов различных отраслей науки и практики, деятелей культуры, а меньшинство – из специалистов постоянного места проживания. Конкретным примером может являться московский офис испанской организации «Институт Сервантеса».

В рамках управления персоналом крупной корпорации важная роль должна отводиться и управлению знаниями сотрудников различных национально-



стей. Данная тенденция имеет стратегическую направленность в деятельности развивающихся и инновационных организаций, так как иностранные сотрудники могут являться носителями уникальных знаний и навыков. Следовательно, кадровая политика крупных организаций должна учитывать данные факторы при поиске, отборе и приёме современных иностранных сотрудников, ибо они могут внести большой вклад в развитие компании. Данная концепция может положительно повлиять на формирование сбалансированной политики, и, в результате, способствовать достижению поставленных руководством компании целей.

Персонал глобальной компании с многонациональным составом участвует в выполнении различных видов трудовой деятельности. К категориям персонала международной компании относятся в основном иностранные специалисты, имеющие различные уровни обучения, подготовки и культуры. При расстановке этих специалистов по рабочим местам организации необходимо исходить из их профессиональной подготовки и квалификации. Поэтому кадровой и корпоративной службам в международных компаниях с многонациональным составом персонала должно уделяться особое внимание.

Международная компания с многонациональным составом персонала стремится к достижению следующих целей [3].

Во-первых, необходимо отметить, что обеспечение международного имиджа и репутации любой компании зависит, прежде всего, от качества и эффективности человеческого капитала и от стоимости данного капитала. Сотрудники, являющиеся носителями уникальных знаний и новаторским мышлением, безусловно, будут создавать инновационные продукты и материалы, которые будут пользоваться большим спросом и у коренного населения, и у иностранных государств.

Во-вторых, предоставление особых услуг (например, обучение иностранному языку, специфическим умениям и навыкам с помощью систематических консультаций у иностранных специалистов). Примером, могут являться многие российские компании,

предоставляющие услуги по обучению иностранным языкам.

В-третьих, привлечение на работу иностранных специалистов.

В-четвертых, разработка и применение нормативно-правовых актов, направленных на защиту прав и свобод иностранных граждан, работающих в стране пребывания.

В-пятых, введение системы мероприятий в области обучения, воспитания, культуры для формирования толерантного отношения к окружающей среде (человеку, обществу, государству, биосфере и т.п.).

Безусловно, интернациональный персонал корпорации открывает перед ней уникальные возможности развития, обеспечивает ей конкурентное преимущество перед другими корпорациями, не имеющими в своём составе таких уникальных кадров. Однако, нельзя забывать, что наличие такого межрасового коллектива может повлечь за собой определённые последствия. Следовательно, сотрудники кадрового департамента, корпоративной службы, службы безопасности международной корпорации с многонациональным коллективом должны проводить предусмотрительную проверку различных категорий персонала. При этом желательно использовать такие современные методы отбора персонала, как психологические, психотерапевтические, графологические, дерматологические, полиграфические и другие, так как их комплексное применение может дать положительные результаты.

Специалистами службы управления персоналом должны быть учтены положительные и негативные аспекты формирования многонационального персонала международной корпорации. Данная работа должна проводиться непрерывно, охватывая все аспекты деятельности персонала и все структурные подразделения корпорации. Главная цель данной работы заключается в выявлении определенных недостатков и преимуществ деятельности персонала в процессе его формирования. Все это должно происходить на начальном этапе формирования коллектива международной организации.

С нашей точки зрения дополнительные возможности и экономическое пре-

восходство многонационального персонала глобальной корпорации можно разделить на восемь основных групп, которые включают:

1. Возможности, связанные с созданием необходимой базы уникальных знаний, концептуальных умений и навыков для персонала международной корпорации, а также их успешное использование в деятельности коллектива в будущем.

2. Возможности корпорации (привнесение дополнительных знаний, приобретённых в другой культуре в базу корпорации (специализированных, профессиональных, общих), включение творческого опыта трудовой деятельности в той или иной стране, наращивание потенциала концептуальных знаний, ценностей контекстуальных навыков и умений, налаживание исключительно дружеских контактов).

3. Возможности, связанные с взаимодействием знаний, умений для решения проблем различного характера (совокупность нестандартных методов решения сложных ситуаций);

4. Возможности, связанные с приобретением, расширением и применением новых знаний для решения возникающих проблем в деятельности многонационального коллектива и корпорации в целом.

5. Возможности, связанные с созданием оптимального социально-психологического климата, объединением различных позиций и идей, который бы способствовал увеличению объёма знаний и творческих возможностей персонала

6. Возможности, связанные с увеличением объёмов информации, количества новых знаний, полученных в разных сферах деятельности, применением уникальных методов и средств межкультурной коммуникации.

7. Возможности, связанные с увеличением количества альтернативных методов и способов применения знаний.

8. Возможности, связанные с производством, распределением, использованием и хранением необходимых знаний в деятельности корпорации (острая необходимость в дополнительных специализациях, использование, непрерывное развитие и хранение большого потока информации и уникальных знаний в де-

ятельности различных категорий персонала и т.д.).

Безусловно, международные корпорации с многонациональным персоналом подвергаются следующим определённым рискам [4].

1. Дополнительные ошибки, прежде всего связанные с недостаточным знанием языка сотрудниками зарубежных стран. Это также связано возникновением и развитием непредвиденных рисков разного характера, с неадекватным использованием знаний, умений и навыков, имеющихся у сотрудников в трудовой деятельности.

Риски могут быть возникнуть из-за дефицита необходимых знаний у иностранных специалистов в различных аспектах деятельности корпорации, в которой они трудятся, а также применения недостоверных первоисточников поступающих сообщений, и, соответственно, неумением корректно обмениваться необходимой информацией в рамках действующего корпоративного кодекса. Все это требует проведения дополнительных мероприятий и специальной подготовки, направленных на адаптацию и повышение квалификации персонала корпорации международного уровня.

2. К весомым рискам корпорации могут быть отнесены пассивные и скрытые конфликты, связанные с несоответствием ожиданий и потенциала знаний иностранного работника с ожиданиями и знаниями команды, коллектива и корпорации в целом. Такие конфликты также могут быть обусловлены несопадением ценностей и интересов местных сотрудников с интересами и ценностями иностранных сотрудников в стране пребывания, а также несоответствием их потенциальных возможностей целям, миссиям и задачам корпорации.

3. Дополнительные расходы на съём жилого помещения для иностранных сотрудников за счёт корпорации.

Если говорить о динамике развития многонационального коллектива в международной корпорации, то здесь следует отметить, что она предусматривает определённые учётные этапы, на каждом из которых многонациональный персонал подвергается различным факторам (экономическим, социальным, психоло-

гическим, технологическим, политическим и др.) проходит путь от формирования до расформирования.

Одним из учёных, исследовавших динамику многонационального коллектива корпорации, был Д. Милошевич [10]. Он разработал и стал применять модель интенсивного формирования, развития и изменения численности, состава, структуры коллектива крупной организации. Его парадигма была разработана на основе четырёхстадийной модели Б.В. Тучмана [19] и П. Херси, К. Бланшард [17]. Научная схема, предложенная Д. Милошевичем дополняется полной характеристикой двух последовательных этапов (этапа формирования и этапа расформирования), а также описаниями модели М. Беннета, посвященной культурной адаптации многонационального коллектива корпорации [16].

Парадигма формирования и развития многонационального коллектива сочетает знания двух аспектов. Первый аспект характеризуется процессами взаимодействия членов малой рабочей группы внутри коллектива, взаимосвязью и силой, действующими внутри группы в рамках различных ситуаций, а также закономерностями и принципами организационного поведения. Второй аспект харак-

теризуется достаточно длительным процессом приспособления иностранных сотрудников к новым условиям жизни (бытовым, организационным, административным, правовым и т.д.) на территории его поселения/проживания происходит. Поэтому в целях успешной культурной интеграции иностранных сотрудников в общество принимающей страны необходима разработка соответствующих нормативно-правовых актов, социально-психологических программ, направленных на оптимизацию их жизнедеятельности.

Обобщение этих моделей позволяет дать картину совмещения этапов данных моделей (таблица).

Сочетание этих двух моделей имеет высокий уровень практической направленности в том случае, если период поиска, отбора и приема иностранного сотрудника в многонациональный коллектив совпадает с моментом его приезда в страну [8].

Процесс адаптации для местного специалиста не вызывает особого затруднения из-за следующих причин и обстоятельств. Во-первых, он родился вырос и учился в своей стране. Ему хорошо известны все проблемы на рабочем месте, в регионе, в стране и т.п.

#### Интеграция этапности моделей становления коллектива и культурной адаптации его резидентов

Последовательность формирования отношений в коллективе на платформе совместной деятельности	Последовательность культурной адаптации сотрудника
1. Подготовительный этап	1. Подготовительный этап
2. Становление многонационального коллектива	2. Отрицание культурных различий
3. Формирования резистентности к различиям в культурных традициях, что знаменует начало совместной деятельности	3. Защита. 4. Умаление культурных различий.
4. Этап становления нормализации во взаимоотношениях группы	5. Признание факта наличия культурных различий. 6. Адаптация к различным условиям существования социума иного менталитета (бытовые, социальные, экономические, организационные, административные, правовые и прочие).
5. Этап продуктивной деятельности (характеризуется достижением максимальной социальной и экономической комфортности)	7. Культурная конвергенция. (Освоение элементов иной культуры, формирование межличностных отношений с членами принимающей стороны и формирование принадлежности к принимающему обществу)
6. Этап расформирования структуры многонационального коллектива, в т.ч. посредством выхода из многонационального коллектива одного или нескольких его членов	8. Реадаптация в родственной культурной среде. (В данном случае система научно-обоснованных мероприятий, направленных на вторичное приспособление индивида к привычным условиям среды обитания, в которых он ранее находился)

Следовательно, для него адаптация в многонациональном коллективе проходит намного легче и незаметнее. А для иностранного сотрудника адаптационные процессы и периоды проходят намного труднее из-за отсутствия у них психологических, интеллектуальных, правовых знаний.

Однако следует отметить, что прохождение последовательных стадий, которые указаны в правой части таблицы, является необходимым условием и для специалистов местного происхождения.

В реальных условиях функционирования таких крупных хозяйствующих субъектов, как международные организации, создаётся ситуация, при которой топ-менеджер по работе с персоналом разрабатывает концепцию формирования многонационального коллектива путём включения в уже работающий коллектив команду из нескольких иностранных специалистов. Это обуславливает возникновение и развитие конфликтов интересов между сотрудниками коллектива, особенно на тему принятия нового иностранного сотрудника в уже сформированный, сплочённый и сильный коллектив. По этой причине нередко осуществляется формирование дополнительных этапов, что приводит к возникновению определённых сложностей и непредвиденных проблем в управлении многочисленным коллективом.

В зависимости от этапов развития многонационального состава компаний и его частей определяются актуальные и своевременные процедуры и методы управления персоналом.

Качественное и эффективное управление межнациональными сотрудниками может и должно осуществляться благодаря постоянному и всестороннему изучению и исследованию различных аспектов специфики национального менталитета иностранных сотрудников, работающих в крупных организациях. В тоже время следует разрабатывать и применять уникальные принципы и методы мотивации и стимулирования деятельности сотрудников, что может способствовать формированию у них лояльности и преданности руководству и самой корпорации в целом.

Необходимо отметить, что в управлении многонациональным персоналом в корпорациях на первый план выходит акцент на этичность. Этические вопро-

сы, связанные с процессом управления, имеют иную религию, культуру, историю, языки и т.д., а также являются чрезвычайно важной проблемой в деятельности менеджеров по управлению персоналом и руководителей крупных организаций в целом. [9]. Совершенно очевидно, что деятельность руководителя, как совокупность педагогических, психологических, экономических, социальных, правовых и других аспектов и факторов, наполнена межличностными связями. Такая многогранная функциональная деятельность руководителя направлена, прежде всего, на устранение широкого спектра противоречий, возникающих между иностранными и местными сотрудниками. Противоречия возникают также и между лицами разной профессиональной принадлежности из-за наличия разных точек зрения, жизненных принципов и позиций.

Социологические исследования показывают, что в практической деятельности многонациональных корпораций нередко наблюдаются пренебрежительные отношения к традициям и обычаям иностранных сотрудников, что негативно отражается на их трудовой деятельности и жизни в новой стране в целом. Данное обстоятельство, безусловно, влияет и на качество жизни таких людей. Следовательно, этической стороне управления многонациональным персоналом следует уделять особое внимание.

Несомненно, фундаментом сохранения и развития стабильности и устойчивости многонационального персонала, обеспечения его конкурентного преимущества в условиях жёсткой конкуренции и рыночной неопределённости этическая основа играет ведущую роль. Именно она объединяет динамический и статический аспекты в единую систему и делает международную корпорацию более известной, инновационной и конкурентоспособной.

Несмотря на важность изучения и применения норм и правил этики управления в деятельности персонала международных корпораций, в ряде случаев мы являемся свидетелями нарушений системы нравственных норм и правил. В связи с этим, следует обратить внимание на некоторые замечания относительно деятельности российских



офисов международных корпораций, нарушающих этические нормы и принципы управления персоналом.

Необходимо подчеркнуть, что этическая сторона очень тесно связана с балансом различных оценочных показателей и параметров деятельности корпорации, поскольку психические и мыслительные стандарты этического поведения у сотрудников разных национальностей различны.

Более подробно следует рассмотреть вопрос, связанный с особенностями встраивания отдельного человека в многонациональный коллектив и поиском баланса четырёх оценочных факторов в многонациональной корпорации. Необходимо понимать, что любое действие в системе представляет собой взаимодействие структурных элементов, то есть взаимообусловленность, взаимопонимание в социальной среде.

Согласно терминологии Н. Лумана, взаимодействие личности и социальной системы – это их «взаимопроникновение» [12]. В таком контексте понятие взаимопроникновения трактуется как процесс развития внутренних изменений структуры, состояния, поведения, которые являются результатом взаимопроникновения.

Динамику социально-психологических процессов, явлений и полноценной деятельности межнационального коллектива в международных корпорациях важно оценивать с различных позиций:

Во-первых, с позиции менеджеров по управлению персоналом и человеческими ресурсами, принимающих активное участие в приеме новых сотрудников. В данном вопросе их позиция может полностью совпадать с позицией высшего руководства международной корпорации;

Во-вторых, с учётом мнений и позиций руководителей структурных подразделений, службы управления персоналом, кадрового департамента, отдельной рабочей группы или команды;

В-третьих, с точки зрения иностранных специалистов;

В-четвертых, с позиции местных специалистов;

В-пятых, с позиции сотрудников службы безопасности международной корпорации;

Наконец, в-шестых, необходимо учитывать позицию руководителей национальных диаспор, в делопроизводстве которой имеется подробная характеристика того или иного ее члена, претендующего на определенную должность в многонациональном коллективе масштабной организации.

Таким образом, мы определили шесть позиций, способных к самонаблюдению и самоанализу в многонациональном коллективе, позволяющих выяснить природу сложившихся и существующих в многонациональном коллективе проблем и способствующих формированию механизма их решения.

При разработке и внедрении концепций управления персоналом в международной организации необходимо учитывать каждую позицию, а не только точку зрения высшего руководства организации и кадровой службы. Необходимо отметить, что в многонациональном коллективе, в отличие от простого коллектива, прибавляются специальные позиции и оценки, отсутствие которых может породить дополнительные проблемы в совместной деятельности в многонациональном коллективе.

Необходимо более подробно раскрыть сущность и содержания каждой из перечисленных позиций.

При конкретизации содержания первой позиции следует отметить, что менеджеры по управлению персоналом и человеческими ресурсами многонационального коллектива должны обладать конкретной информацией, влияние которой может оказать на корпоративный имидж организации как её капитал, т.е. управленцы должны хорошо знать поведение иностранных сотрудников, участвующих в социально-трудовых отношениях международной корпорации.

Безусловно, иностранный сотрудник в оптимальных условиях может внести определённую пользу и коллективу, и организации в целом в виде внедрения и эффективного использования уникальных знаний и методов решения различных заданий для обеспечения функционирования отдельных структурных подразделений организации. Одновременно, встраивание иностранного специалиста в новый коллектив можно рассматривать как источник кардинальных

изменений и эволюции в деятельности международной организации. Формированию компетентности и профессионализма иностранного специалиста способствуют его обучение и развитие на обновлённом рабочем месте, новые профессиональные знакомства и связи с другими сотрудниками, а также постоянно формирующиеся и изменяющиеся в процессе жизнедеятельности взгляды и ценности.

В тоже время, нельзя исключать того, что иностранный сотрудник может оказать негативное влияние на имидж и репутацию персонала и компании в целом в виде нарушения трудовой и технологической дисциплины, коммерческого и промышленного шпионажа, диверсии, что в свою очередь может разрушить упорядоченность системы компании и привести к серьезным экономическим и морально-психологическим последствиям. Поэтому изучение потребностей иностранных сотрудников коллективе является чрезвычайно актуальной темой, а результаты исследования этой темы способствуют более быстрой адаптации таких кадров к условиям и требованиям, уже существующим в организации.

Ещё в 1943 г. американский психолог А. Маслоу разработал известную теорию мотивации, в которой подчеркнул, что поведение людей – это сложный психологический процесс, определяющийся широким аспектом потребностей. Согласно А. Маслоу, «человек – вечно существующее существо» [13]. Следовательно, менеджеры должны руководствоваться практическими рекомендациями и теоретическими положениями данной теории при управлении многонациональным коллективом.

Далее, с позиции непосредственных руководителей структурных подразделений крупной организации оценивается совокупное мнение, которое оказывает существенное влияние на социально-психологический климат в многонациональном коллективе, т.е. происходит полное совпадение мнений руководителей подразделений по поводу отдельного иностранного сотрудника и его поведенческой деятельности в организации.

Анализируя позиции иностранного специалиста, необходимо оценить его специальные и общие интересы, сфор-

мированные в его духовном облике, новые знания концептуального характера, его опыт, лояльность и преданность, компетентность и профессионализм, приобретённые в процессе трудовой деятельности. При этом необходимо обратить внимание и на возможные риски, связанные с его приездом в другую страну, адаптацией на новом месте проживания и работы, освоением в новом коллективе.

Также с позиции иностранного сотрудника можно рассмотреть вопрос об оценке его человеческого капитала, посредством использования которого организация может и должна получить определенный социально-экономический вклад.

Учитывая мнение местного специалиста, необходимо оценить его новый опыт работы в многонациональном коллективе крупной организации, уровень приобретенных и приобретаемых в трудовом процессе новых знаний, умений и навыков, контактов с другими сотрудниками. Кроме того, местные и иностранные сотрудники могут испытывать неуверенность в себе из-за своей неполноценной оценки перед другими иностранными специалистами. В данной ситуации могут возникать различные факторы и условия, влияющие на самоактуализацию и самоутверждение уже долго время работающих в компании специалистов.

Учитывая мнение сотрудников службы безопасности международной корпорации, следует отметить, что в условия цифровой современности обеспечению экономической безопасности, как основного элемента национальной безопасности, в деятельности международной корпорации уделяется особое внимание. Службы безопасности должны обладать особыми человеческими ресурсами, базой иностранных языков, стратегическими видениями, быть опытными и квалифицированными в своей сфере деятельности.

Раскрывая содержание позиции национальных диаспор, следует подчеркнуть, что ученые установили закономерную возможность усиления влияния на укрепление национальных интересов различных национальных диаспор, существующих на территории 85 субъектов Российской Федерации. Их усиленная

интеграция в систему различных ценностей, присущих российскому обществу, создаёт крепкий фундамент обеспечения и сохранения конституционного строя, самостоятельности и суверенитета нашей многонациональной страны. Следовательно, руководители национальных диаспор, которые тесно сотрудничают с различными государственными и муниципальными органами власти, также должны иметь многоаспектные деловые контакты с руководителями крупных организаций, в которой работают их представители. Это может способствовать устранению многих проблем, связанных с их жизнедеятельностью в том или ином месте проживания. В том числе, уменьшению количества негативных тенденций не только по месту жительства иностранного гражданина, но и в самой организации. Таким образом, усиление роли и увеличение количества связей руководителей национальных диаспор с руководителями различных организаций многонациональным составом может и должно способствовать укреплению дружеских и межнациональных отношений, а также являться мощным фактором, способствующим сохранению единой России.

Следует отметить, что в ряде случаев, некоторые руководители крупных организаций предвзято относятся или даже игнорируют интересы и предложения отдельного стратегически мыслящего сотрудника, группы, команды или коллектива в целом [18]. В таких случаях, оценки и ожидания вышеуказанных позиций могут не совпадать друг

с другом, а это в свою очередь порождает несоответствие знаний и интересов шести сторон, а затем несоответствие реальных результатов и ожиданий. Для устранения данных негативных сторон необходимо формирование штатного работника в качестве директора по управлению многонациональным персоналом крупных организаций.

### Заключение

В заключение следует отметить, что постановка проблемы, поиска и разработки процедуры и концепции управления многонациональным коллективом приводит к возникновению целого ряда взаимосвязанных актуальных вопросов и задач в различных областях таких знаний, как психология, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, конфликтология, социология и другие. Для решения данных проблем необходимо привлечение специалистов не только из области этнопсихологии и психологии управления персоналом, но и целого ряда специалистов из других наук, связанных с педагогикой, социологией, эргономикой, психологией труда, психологией безопасности и т.д. При этом нельзя забывать, что полноценное управление персоналом крупной организации может происходить не только благодаря социально ориентированной кадровой политике, но и благодаря разработке и реализации обоснованной национально-ориентированной кадровой политики, учитывающей специфику национального менталитета в многонациональном коллективе.

### *Библиографический список*

1. Гибадулин Р.Х. Кросс-культурный подход к развитию межнационального, межрегионального и международного бизнеса // Проблемы современной экономики. 2006. № 1/2 (17/18). С. 436–438.
2. Завьялова Т. И., Федорова О.М. Теоретические подходы к формированию кросс-культурного менеджмента // Вектор экономики. 2017. № 2(8). С. 5.
3. Зенченко Н. П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях: дис. канд. экон. наук. Москва, 2017. 154 с.
4. Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: монография. М.: Инфра-М, 2018. 64 с.
5. Лачинина Т.А. Управление изменениями: командный подход: монография. Владимир: Владимирский государственный университет, 2010. 347 с.
6. Лачинина Т.А. Команда в организации: эффективность совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 7. С. 119–126.

7. Малахова Т.С. Особенности внешнеэкономических и политических отношений между странами евразийского региона в условиях новых реалий // Сборник научных трудов участников Международной научной конференции «Новая экономическая политика для России и мира» (XXVII Кондратьевские чтения, 29-30 октября 2019 г.) / под ред. В.М. Бондаренко. Москва: Межрегиональная общественная организация содействия изучению, пропаганде научного наследия Н.Д. Кондратьева, 2019. С. 124–128.
8. Мехдиев Ш.З. Формирование системы квалифицированных кадров в условиях цифровой экономики // Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10. № 6. С. 26.
9. Мехдиев Ш.З. Инновационные подходы к управлению персоналом организации. В сборнике: Инновационное развитие – от Шумпетера до наших дней: Экономика и образование // Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. ООО «Научный консультант». М., 2015. С. 276–278.
10. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. М., 2006. С. 405–449.
11. Мехдиев Ш.З., Чистяков М.С. Кросс-культурный подход в управлении персоналом в условиях международной корпоративной интеграции // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. № 2. С. 151–158.
12. Новокупова И.Н., Мехдиев Ш.З. Оценка качества и эффективности управления предприятием и персоналом // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8. № 1 (32). С. 33.
13. Пищик В.И. Кросс-культурные психологические особенности подбора и управления профессиональными многонациональными кадрами в строительной компании // Fundamental research. 2016. № 2. С. 420–424.
14. Пути повышения конкурентоспособности предприятия: монография / С.Б. Тюрин, А.Д. Бурькин, В.А. Кваша, А.Ю. Мудревский, Р.В. Колесов, А.В. Юрченко; под общ. ред. С.Б. Тюрина. Ярославль: Канцлер, 2018. 242 с.
15. Холден Н.Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: пер. с англ. / под ред. проф. Б.Л. Ерёмкина. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 385 с.
16. Bennet M. Basic Concepts of Intercultural Communication. Selected Readings. Yarmouth, 1998.
17. Hershey P., Blanchard K. Organization and Behavior. Englewood Cliffs, N.J., 1995.
18. HR-Portal [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-upravleniya-personalom-v-mezhdunarodnoy-kompanii> (02.08.2020).
19. Tuchman B.W., Jensen M.C. Stages of Small Group Revisited // Groups and Organizational Studies № 2. Vol. 4. 1977.