

УДК 005

DOI 10.21685/2072-3016-2019-4-17

Л. В. Рожкова, Г. Н. Тугускина, О. В. Сальникова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация.

Актуальность и цели. Управление персоналом – часть стратегии любой организации. Международные компании имеют ряд особенностей в реализации базовых компонентов системы управления персоналом: подбора, адаптации, развития, оценки, мотивации и стимулирования персонала. При ведении международного бизнеса следует также учитывать страновую дифференциацию в правовой и социально-экономической системах, различия в рынках труда и кросс-культурные компоненты. Исследование особенностей деятельности международных организаций по вопросам управления персоналом позволяет грамотно и эффективно выстроить эту систему. Актуальность эта проблема приобретает в условиях роста на современном этапе числа международных компаний. Цель исследования состоит в изучении специфики построения системы управления персоналом международных компаний.

Материалы и методы. Реализация исследовательских задач была достигнута на основе изучения правовых актов в отношении сущности международных компаний, научных источников информации при анализе форм и методов построения системы управления персоналом международных компаний. Методология исследования базируется на системном подходе.

Результаты. Проведен теоретический анализ понятия «международные компании», раскрыта их специфика, рассмотрены подходы к управлению персоналом международных компаний, представлена система управления персоналом с учетом особенностей ее построения в рамках международных организаций, проанализированы данные статистики и исследований по особенностям системы управления персоналом международных компаний.

Выводы. Управление персоналом в международных компаниях имеет свои особенности, связанные как с особым ее правовым статусом, так и с особенностями территории – места деятельности. Кроме того, персонал международных компаний требует особого отношения в аспекте управления, в том числе в сфере разных компонентов в системе управления персоналом.

Ключевые слова: международные компании, управление персоналом, экспаты, подбор, адаптация, развитие, оценка, мотивация, высвобождение персонала.

L. V. Rozhkova, G. N. Tuguskina, O. V. Sal'nikova

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

Abstract.

Background. Human resource management is part of any organization strategy. International companies have a number of features in the implementation of basic

© Рожкова Л. В., Тугускина Г. Н., Сальникова О. В., 2019. Данная статья доступна по условиям всемирной лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), которая дает разрешение на неограниченное использование, копирование на любые носители при условии указания авторства, источника и ссылки на лицензию Creative Commons, а также изменений, если таковые имеют место.

components of human resource management system: recruitment, adaptation, development, evaluation, motivation and incentives for staff. When conducting international business, country differentiation in legal and socio-economic systems, differences in labor markets and cross-cultural components should also be taken into account. The research of international organizations activities features on human resource management allows this system to be built competently and effectively. This problem becomes relevant in the conditions of international companies growing number at the present stage. The purpose of the research is to study the building specifics of human resource management system in international companies.

Materials and methods. Realization of research tasks was achieved on the basis of studying legal acts regarding the essence of international companies, scientific sources of information when analyzing the forms and methods of building the human resource management system of international companies. The methodology of the research is based on system approach.

Results. The theoretical analysis of “international companies” concept has been carried out, specifics of international companies have been disclosed, approaches to human resource management of international companies have been reviewed, human resource management system is presented taking into account the peculiarities of its construction within the framework of international organizations, statistics and researches on human resource management systems of international companies have been analyzed.

Conclusions. Human resource management in international companies has the features connected both with its special legal status, and with features of the territory – place of activity. In addition, the staff of international companies requires special treatment in the aspect of management, including the cross-section of various components in human resource management system.

Keywords: international companies, human resource management, expats, recruitment, adaptation, development, evaluation, motivation, personnel release.

От национальных юридических лиц, в основе создания которых лежат правовые основы одного государства, необходимо отличать иностранные лица. В российском законодательстве иностранное лицо рассматривается как юридическое лицо или организация, которые не являются российскими лицами [1]. Исследователь Ю. И. Еремина в качестве основных отличительных признаков иностранного лица указывает следующие. Во-первых – образование иностранного лица на основе другого, нероссийского правового порядка. Во-вторых, следует отличать понятие «иностранная организация» от более узкого понятия «иностранное юридическое лицо»: первое включает и международные организации, и другие корпоративные образования, не обладающие статусом юридического лица (в том числе представительства и филиалы) [2, с. 111].

Исследователи К. А. Бартлетт и С. Гошал рассматривают различные типы международных организаций в зависимости от разных подходов к определению их сущности и системы управления персоналом (рис. 1).

Персонал международных компаний по критерию принадлежности к стране пребывания подразделяется на две группы:

1) граждане страны размещения подразделений и филиалов международной организации («местные работники», работающие в своей стране на международную компанию);

2) экспаты, или экспатрианты (от лат. *ex patria* – «вне родины», работник предприятия, который работает за границей; иностранный специалист).

М. А. Бурчаков подчеркивает, что к группе экспатов относятся специалисты, переведенные по их согласию в другую страну для выполнения временной работы / выполнения определенного проекта (1–5 лет). Выделяются три подкатегории в этой группе: собственно экспатрианты (граждане страны, где размещена материнская компания, переведенные в другую страну); инпатрианты (переведены из другой страны в место размещения материнской компании); граждане «третьих стран» (специалисты, которые временно арендованы международной организацией для работы в стране, которая географически близка и является культурно сходной с их родной (один культурно-географический регион; например, польский гражданин во французской компании в России)) [5, с. 65].

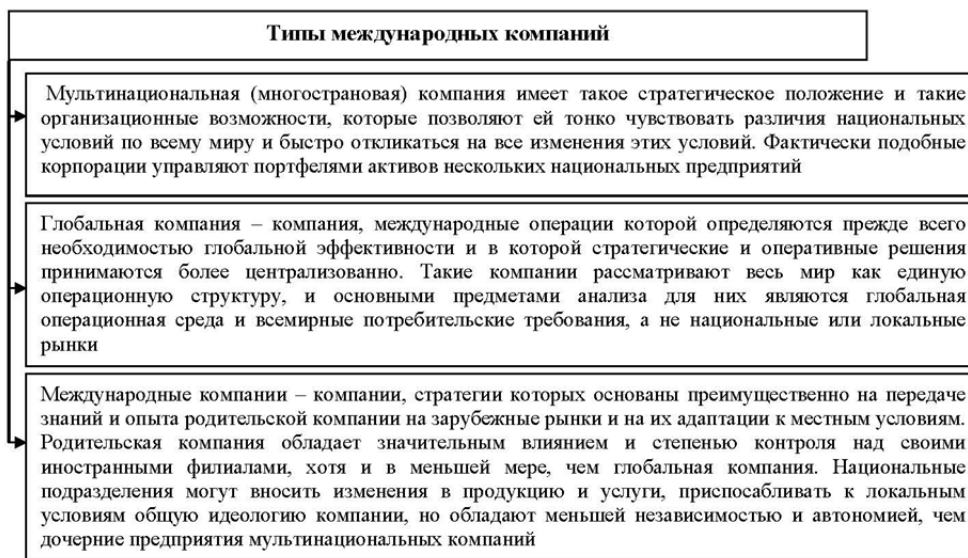


Рис. 1. Типы международных компаний [3, 4]

Для международных компаний выбор стратегий ведения бизнеса и управления компанией в принимаемой стране является особенно важным направлением в силу конкурентной борьбы как с национальными компаниями на внутреннем рынке, так и на мировом рынке с другими международными организациями [6].

Исследователи Н. С. Рычихина, М. М. О. Элхидер определяют управление персоналом международной компании как сферу деятельности, основными задачами которой являются обеспечение головной компании, филиалов, дочерних подразделений кадрами необходимого количества, качества, а также их расстановка и стимулирование труда [7, с. 63].

Основными элементами любой системы управления персоналом выступают базовые: разработка кадровой стратегии, подбор, адаптация, оценка, развитие, мотивация персонала. На рис. 2 показаны элементы системы управления персоналом, их типы, которые могут использоваться в международной организации.

Следует подчеркнуть, что система управления персоналом международной компании имеет свои особенности, которые обусловлены многонаци-

ональностью международных коллективов, а потому поиском культурной и психологической совместимости, объединением и обменом знаниями и опытом [7, с. 63].

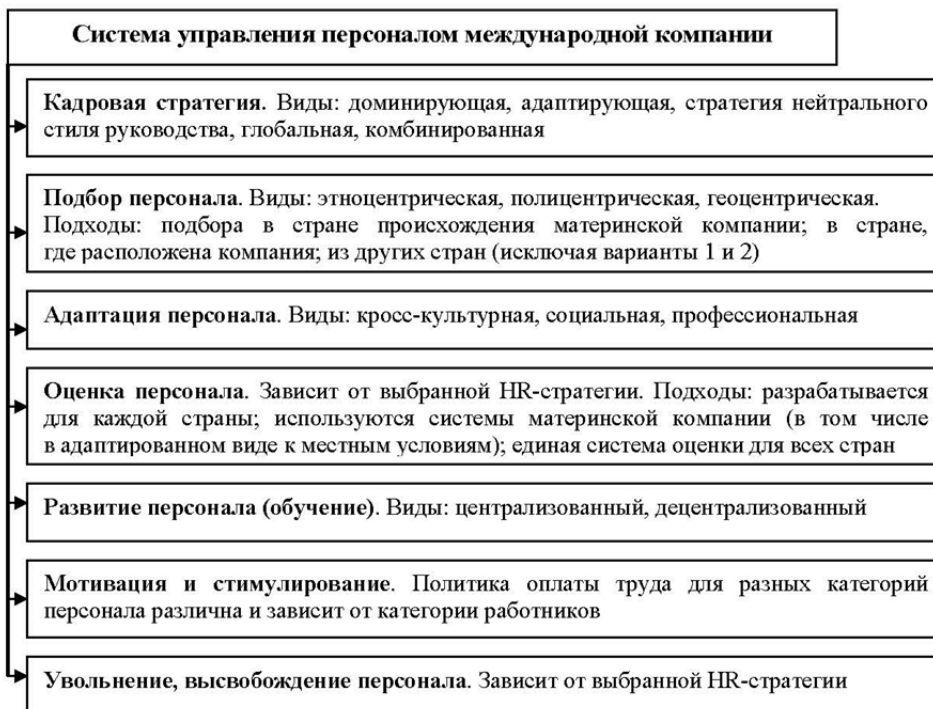


Рис. 2. Система управления персоналом международной компании [7]

1. *Кадровая стратегия международных компаний.* Работающие на международных рынках компании, как правило, используют три подхода к управлению персоналом (рис. 3).

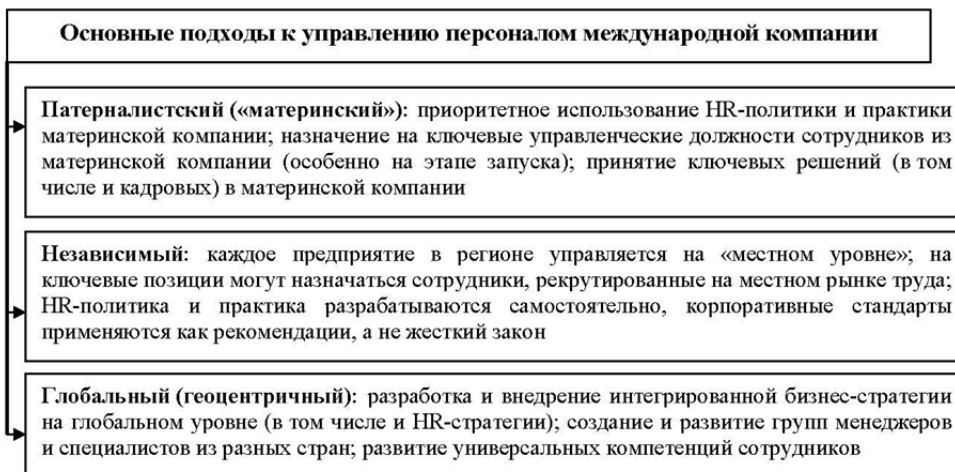


Рис. 3. Основные подходы к построению системы управления персоналом международной компании [8]

Следует подчеркнуть, что в «чистом» виде представленные стратегии не реализуются; чаще на практике присутствует комбинация особенностей в рамках разных подходов [3, с. 12]. Разные стратегии, соответственно, определяют и разные методы и технологии управления персоналом международных компаний.

В табл. 1 показаны основные кадровые стратегии для международных организаций, представленные в работах отечественных ученых.

Таблица 1
Типы кадровых стратегий в международных организациях [7, с. 64; 3, с. 13]

ФИО	Типы кадровых стратегий
Н. С. Рычихина, М. М. О. Элхидер	<ul style="list-style-type: none"> – Доминирующая стратегия (используется стиль управления материнской, головной компании в зарубежных филиалах, подразделениях); – адаптирующая стратегия (приспособление к местным условиям); – стратегия нейтрального стиля руководства (в странах с незначительными культурными отличиями); – глобальная стратегия (разные стили управления персоналом); – комбинированная стратегия (совокупность компонентов нейтральной и глобальной стратегий)
В. С. Половинко, Р. А. Кузьменков	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптивная (в зарубежных филиалах, подразделениях максимально учитывается национальная, локальная специфика); – экспортная (трансфер лучших практик HR, прошедших эффективную апробацию в материнской компании); – интегративная (трансфер лучших практик HR вне зависимости от места их разработки)

Стратегия развития международной компании (ее тип) определяет стратегию управления персоналом этой компании. Так, международные организации с многострановой стратегией чаще используют адаптивные кадровые стратегии для зарубежных подразделений и филиалов. Глобальные и многоцентровые компании реализуют интегративную и (или) экспортную кадровые стратегии (часто последние комбинируются) [3, с. 13–14].

2. *Найм персонала: подбор и отбор.* Выделяют три основные стратегии подбора руководителей зарубежных подразделений международных компаний: этноцентрическую (головной офис направляет в зарубежные отделения управленцев с целью переноса стиля менеджмента и опыта функционирования головной компании); полицентрическую (на ключевые посты в управлении зарубежными подразделениями назначаются местные менеджеры, более адаптированные к местной бизнес-среде); геоцентрическую (на руководящие должности назначают специалистов, которые обладают лучшей квалификацией) [7, с. 64]. Выбор в качестве модели этноцентрической стратегии привлечения руководящих кадров обусловлен отсутствием в стране-реципиенте достаточного количества квалифицированных топ-менеджеров. Однако масштабы использования этой модели в последние годы уменьшаются, что связано с тем, что в этом случае, во-первых, происходит ограничение возможностей продвижения для местных менеджеров, что может вызывать их недо-

вольство, влиять на снижение производительности, текучесть кадров в этой профессиональной группе; во-вторых, следует учитывать факт больших затрат на содержание зарубежных топ-менеджеров, в отличие от местных управленцев, и их достаточно длительный период адаптации к особенностям местного рынка, что может приводить к принятию ошибочных решений и снижению эффективности производства [9].

Инструментарий международного подбора отличается в зависимости от рынка, страны поиска, возможностей международной организации и других факторов. Как правило, используются три вида рекрутинга:

1) Международные агентства, которые имеют широкую базу вакансий по всему миру. Стоимость услуг этих компаний отличается в зависимости от страны, уровня позиции и степени сложности поиска. Так, например, стоимость подбора менеджера среднего звена в США, Англии составит 20–23 %, в Китае – 18–21 %, в некоторых странах СНГ – 15–18 % от его годового дохода или в зависимости от фиксированного оклада [10].

2) Местные рекрутинговые порталы могут размещать вакансии через свои партнерские сети в разных странах мира, взимая свою комиссию. Также возможен вариант самостоятельного размещения на местном портале (проще всего это реализовать в Америке, Европе, СНГ, сложнее – в Азии и Латинской Америке). Третий вариант предполагает использование глобальных сервисов, обладающих возможностями отключения локации по географии (сервис *linkedin Jobs*; в этом случае вакансии доступна и для претендентов из конкретной страны, и для кандидатов из других стран, готовых к переезду). Стоимость размещения вакансии зависит от страны, срока размещения и количества вакансий в пакете (в Восточной Европе за одну вакансию – 60–150 евро, в Западной Европе – до 1000 евро, в США – 200–400 долл.) [10].

3) Международные профессиональные сети (*linkedin.com*, *viadeo.com*, *xing.com*) позволяют войти в профильные группы и сообщества, подбирая их по стране и интересующему рынку, дают возможность бесплатного размещения вакансий и прямой связи с представителями индустрии в интересующей стране [10]. Одним из направлений поиска также являются рекомендации.

В отношении подбора рядовых сотрудников для международной организации, ее зарубежных подразделений также выделяют три варианта: подбор в стране происхождения материнской компании (используется при патерналистском подходе в управлении персоналом, чаще на этапе стартапа (*start up*)); подбор в месте расположения компании (используется при независимом подходе к управлению персоналом); привлечение из других стран, исключая первый и второй подходы (характерно для глобальных корпораций) [11].

Важным направлением в системе найма персонала является отбор персонала. По данным исследований, только 10 % (50 из 500) фирм используют при найме работников психологические тесты, которые оценивают возможности культурной восприимчивости работника, его интерактивные навыки, адаптивные качества и гибкость. Остальные 90 % в основном оценивают технические способности [9]. Вместе с тем это направление становится одним из ключевых при отборе персонала в международную компанию. Данные статистики свидетельствуют: 20–40 % экспатов возвращаются в свою страну или начинают реализовывать другие задания, не завершив первоначальный про-

ект. Это грозит потерями инвестиций для компаний. Поэтому при подборе экспатов необходимо учитывать следующие аспекты: предыдущий опыт участия в международных проектах (возможно, и опыт работы в различных областях деятельности и сегментах рынка), семейную ситуацию (работающие супруги, малолетние дети), направленность индивида на результат. В последнем случае при отборе необходимо использовать интервью по компетенциям [11].

Исследователь Т. Петрук отмечает, что зарубежных специалистов лучше всего использовать на этапе стартапа (запуска проекта) или в стремительно развивающихся бизнес-направлениях. В других случаях лучше привлекать «местных работников» с соответствующим отбором и подготовкой [11].

Кроме того, при подборе в международную компанию необходимо учитывать и знание одного, а лучше нескольких, иностранных языков, подтвержденных международными сертификатами по языковой подготовке. Причем некоторые как из национальных, так и международных компаний предпочитают принимать на работу специалиста с хорошим знанием иностранного языка, а затем обучить его специфике работы компании, считая, что для этого потребуются меньше временных и финансовых затрат [12].

2. *Адаптация персонала.* Выделяют следующие виды адаптации, определяющие успешность работы в международной компании: кросс-культурная, социальная и профессиональная. Следует подчеркнуть, что на процесс профессиональной адаптации оказывает влияние ряд факторов: во-первых, организационная культура страны пребывания; во-вторых, культурологические особенности своей страны; в-третьих, индивидуальные личностные качества. В программу адаптации можно включить и информирование о будущей работе (цели, задачи проекта, ожидаемые результаты, сроки работы, корпоративная политика в отношении перемещенного персонала и т.п.). Значительным потенциалом в вопросе адаптации зарубежных специалистов обладает система наставничества (назначение наставника более высокого ранга, его предшественника, «местного» сотрудника компании) [11].

Кросс-культурная адаптация к новой культурной среде выступает важным фактором в системе управления персоналом зарубежных компаний. Первоначально работа в новой стране, как правило, нравится, воодушевляет, вызывает интерес. Через три месяца начинается следующая стадия – «культурный шок» (разочарование, чувство потерянности и т.п.), продолжающаяся от трех до шести месяцев. После этой стадии зарубежный специалист может благополучно встроиться в социум. Однако может присутствовать и ситуация, когда сотрудник зарубежного подразделения так и не сможет пройти кросс-культурную адаптацию и вернуться на родину [11].

Важным в системе адаптации зарубежных специалистов является первичное обучение. С целью смягчения адаптации проводятся различные кросс-культурные и региональные тренинги по развитию навыков межкультурной восприимчивости и адаптивности [13] (ознакомление со страной, политической обстановкой, экономическими условиями, климатом, особенностями проживания, традициями, религией, правилами поведения в разных культурных средах и пр.); тренинги для членов семей зарубежных специалистов; языковые курсы; ознакомительные визиты в страну [7, с. 64]. Культурная адаптация зарубежного специалиста проходит более эффективно в случае,

если экспат начинает работать в стране с близкой культурой, традициями, национальными и религиозными особенностями своей страны [13].

Некоторые из исследователей предлагают использовать программу систематического интеркультурного тренинга, который является востребованным и для экспатов, и для сотрудников, направляемых в регулярные заграничные командировки. Для последней категории это особенно важно, во-первых, в силу снижения временной и трудовой затратности (уже подготовленный сотрудник); во-вторых, при необходимости экстренного замещения работника за рубежом; в-третьих, для повышения культурной компетентности часто привлекаемых к зарубежным контактам сотрудников [14].

В ряде западных исследований приводятся причины, которые препятствуют успешной адаптации зарубежных специалистов. R. L. Tung выделяет следующие причины (в порядке важности): невозможность семьи приспособиться к новым условиям жизни (отмечается только одна среди европейских менеджеров); неспособность работника адаптироваться как управленцу; различные семейные проблемы; неспособность справиться со значительными проблемами зарубежного филиала. Для японских менеджеров к числу вышеперечисленных добавляются сложности, обусловленные новым окружением; проблемы культурного различия и нехватка технических компетенций [9].

Полезным для международных компаний является опыт социально-профессиональной адаптации персонала в *Toyota*. Все новые сотрудники проходят через четко отработанную систему знакомства со спецификой работы. С этой целью организуется пятидневный период вхождения сотрудника в курс. При этом соблюдаются основные правила: ознакомление с основными принципами составляет три дня; все дни расписаны по часам (эффективность использования времени и понимание его ценности) в рамках трех компонентов (физическая подготовка к условиям труда, ознакомление с политикой компании и основными производственными процедурами, обучение на производстве конкретным операциям) [15]. Последний элемент – начальный этап трехмесячного испытательного срока (составляется график, представляется ежедневный отчет о его выполнении).

3. *Развитие, обучение персонала.* В международных компаниях могут использовать два подхода к обучению и развитию персонала: централизованный (разработка типовых программ в материнской компании и реализация в зарубежных подразделениях и филиалах); децентрализованный (необходимые программы разрабатываются «на местах») [7, с. 65]. В числе наиболее эффективных методов обучения в международных компаниях – тренинги, наставничество и др.

Развитие персонала включает в себя ряд подсистем: обучение персонала, профессиональное развитие, управление карьерой и формирование кадрового резерва. Для международных компаний преимущество создания «мобильного» резерва кадров помогает снизить риски в отношении локальных рынков труда. Подготовленные на резервные места специалисты могут оперативно включиться в работу любого зарубежного подразделения или международного проекта. Однако для этого требуются дополнительное обучение, развитие необходимых компетенций и приобретение кросс-культурного опыта [11] (последний рассматривается как значительно актуальный в среде деятельности международных компаний). При этом возможно формировать раз-

ные виды резервов, использовать этих подготовленных специалистов в системе перемещений и ротации персонала.

На современном этапе с целью повышения управления персоналом международных компаний все чаще идет подготовка транскультурных менеджеров [11]. В отличие от экспатриантов, они готовы работать в нескольких разных культурах (свободно владеют несколькими языками, имеют низкий уровень этноцентризма, высокие показатели межкультурной восприимчивости и адаптивных способностей). Их специальная подготовка помогает эффективно налаживать межкультурное взаимодействие, способствуя росту эффективности деятельности компании.

Исследователи Д. Майер, Дж. Лайкер описывают дешевую и быструю методику к обучению и развитию персонала, созданную в *Toyota* [16]. Этот подход был заимствован из американской Программы обучения в промышленности. Она включает в себя четыре этапа: общая подготовка организации (увязка целей компании и целей обучения сотрудников); выявление ключевого знания («...любая работа имеет ключевые аспекты, которые единообразны и доступны для усвоения. Выявите такие аспекты и научитесь эффективно доносить данную информацию до других, и вы сумеете развить у своих людей непревзойденные таланты»); передача ключевых знаний с помощью производственного инструктажа; проверка уровня знаний.

В *Toyota* используются разные виды обучения: в аудитории, индивидуальное обучение, развитие сотрудника на рабочем месте (приобретение опыта выполнения операций и плана, критическая оценка своей работы, повышение качества и эффективности, формирование способности обучать других сотрудников), обучение основным навыкам (до начала выхода на работу сотрудники выполняют учебные задания, близкие к их настоящей работе, в постоянно возрастающем темпе), которое проводится в Глобальном производственном центре во всех странах *Toyota*. Обучение проводится с учетом должностного уровня, с использованием аудиовизуальных материалов на национальных языках по одной и той же программе в любой точке мира [15].

4. *Оценка персонала.* При проведении оценки персонала в международных компаниях важными критериями выступают: обеспечение стандартизации (единообразие методологии, преемственность, последовательность процедур) для сравнения результативности работы в разных странах, а также учет культурной специфики каждой страны. Рассматривая систему оценки международных компаний, Т. Петрук выделяет два противоречия. С одной стороны, определенные ограничения накладывает культурная специфика стран (невозможность оценки по компетенциям в странах Ближнего Востока в силу того, что публичная оценка другого рассматривается как оскорбление). С другой стороны, типовые подходы (общие показатели) к оценке персонала для всех стран, где действует международная компания, влекут ее размытость и необъективность в силу отсутствия учета местных особенностей (например, объемы задач, ответственности по одной и той же позиции в разных странах отличны). Исследователь Т. Петрук предлагает использовать комбинацию оценки по компетенциям и оценку эффективности (по индивидуальным KPI). При этом оценка персонала соотносится с HR-стратегией компании [7, 11].

5. *Мотивация и стимулирование персонала.* Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала международных компаний показывает отличие политики оплаты труда в зависимости от категорий персонала («местные работники»; сотрудники, нанятые на международном рынке; «перемещенные сотрудники»):

1) «Местные работники». Компенсационный пакет соответствует корпоративной политике и ситуации на рынке труда конкретной страны.

2) Международный/межрегиональный найм (нанятые на международном рынке сотрудники, которые готовы переехать в другую страну). Компенсационный пакет устанавливается следующим образом. При переезде из более «дешевой» в более «дорогую» страну имеются разные надбавки (за переезд, компенсация разницы в стоимости жизни, компенсация более высоких налогов и т.д.); при переезде из более «дорогой» в более «дешевую» страну (как правило, только надбавка за переезд). Кроме того, этим работникам в дополнение к стандартному пакету предлагаются особые льготы, которые мотивируют к переезду (например, аренда жилья за счет компании на некоторое установленное время или на время действия контракта; но после определенного времени постепенно отменяются).

3) «Перемещенный персонал». Экспаты, «заточенные» под международные проекты, часто «мигрируют» – от проекта к проекту, из страны в страну. Для них действует привлекательный компенсационный пакет с дополнительными льготами (на весь период контракта) [11].

6. *Увольнение, высвобождение персонала.* В рамках этой кадровой технологии применительно к международной компании следует рассматривать два варианта: во-первых, это экспатриация; во-вторых, репатриация при окончании реализации проекта.

Экспатриация представляет собой отзыв зарубежного сотрудника, который по определенным причинам не справляется со своей работой, в том числе и не может адаптироваться к работе.

Данные американских исследований показывают, что 16–40 % американцев, посланных на работу за рубеж в развитые страны, и более 70 % – в развивающиеся страны, возвращаются значительно раньше срока. В настоящее время это универсальная проблема для международных компаний. Вместе с тем стоимость экспатриации в любой международной организации значительно высокая: затраты, связанные с экспатриацией одного работника, в международном бизнесе в три раза превышают годовую заработную плату аналогичного работника в стране репатрианта (плюс расходы на переезд), оцениваются от 250 тыс. до 1 млн долл. Кроме того, от 30 до 50 % американских экспатов со среднегодовым содержанием в 250 тыс долл., оставаясь на работу в зарубежных филиалах, считаются слабоэффективными или вообще неэффективными менеджерами [9].

При завершении проекта происходит репатриация (возвращение сотрудника в свою страну). Этот процесс требует специальной подготовки, поскольку связан с переходом в культурных средах. В этом случае разрабатываются программы помощи, включающие материальную компенсацию, планирование обучения, карьеры и направленные на снижение негативных последствий культурного шока [13].

Статистические данные свидетельствуют, что около 25 % сотрудников, которые возвращаются после международного проекта, покидают компанию

в течение года. Это обусловлено рядом причин. Во-первых, развитием «вторичного» культурного шока при изменении ситуации в компании и стране за время отсутствия сотрудника. Во-вторых, вернувшийся сотрудник озадачен поиском «своего места» в компании (перспектива, востребованность, должностная позиция). В-третьих, в большинстве случаев менеджеры просто не готовы «забирать» экспатов обратно [11].

В заключение следует выделить ряд факторов, отличающих управление персоналом в международном масштабе [17] (рис. 4).

Особенности управления персоналом в международных компаниях	
→	Различие рынков труда (отличие по структуре, квалификации рабочей силы, затратам на ее оплату в разных странах). Международные компании, во-первых, могут использовать для несложных операций низкоквалифицированный персонал в принимающих странах, во-вторых, для функций, требующих высокой квалификации, могут привлекать квалифицированный персонал в развитых странах
→	Проблемы перемещения рабочей силы. Дефицит специалистов в той или иной области международные компании компенсируют путем их перемещения в необходимое подразделение. Однако при этом возникают трудности – определенные правовые, экономические, индивидуальные проблемы и культурные барьеры
→	Стиль и практика управления (нормы взаимоотношений между головной компанией и зарубежными подразделениями, стиль взаимоотношений руководства и подчиненных) связаны с кадровой стратегией. В обязательном порядке следует учитывать такие важные аспекты, как недопустимость расовой, половой, религиозной дискриминации, учет мотивационных принципов, наиболее распространенных в принимающей стране
→	Национальная или интернациональная ориентация. В зависимости от типа реализуемой кадровой стратегии международная компания может делать больший акцент на национальных подходах в управлении персоналом либо проповедовать интернациональный, глобальный подход
→	Контроль. Большинство международных компаний придерживается принципа единства кадровой политики для всех подразделений. Головная компания контролирует выполнение этого принципа. Однако удаленность от центра и страновая специфика могут осложнить применение компанией той кадровой политики, которой она отдает предпочтение, и заставить ее использовать разнообразную политику

Рис. 4. Особенности управления персоналом в международных компаниях [17]

Библиографический список

1. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : Федер. закон РФ от 08.12.2003 № 164-ФЗ (с изм. и доп.) // Собрание законодательства РФ. – 15.12.2003. – № 50. – Ст. 4850.
2. **Еремина, Ю. И.** О понятии иностранного юридического лица / Ю. И. Еремина // *Juvenis scientia*. – 2015. – № 1. – С. 89–94.
3. **Половинко, В. С.** Стратегия управления персоналом филиала международной компании: теоретический аспект / В. С. Половинко, Р. А. Кузьменков // *Вестник Омского университета*. – 2010. – № 2. – С. 11–15.
4. **Корнелиус, Н.** HR-менеджмент: Поиск, подбор, адаптация, мотивация, дисциплина, этика : пер. с англ. / Н. Корнелиус. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
5. **Бурчаков, М. А.** Обеспечение персоналом в международном бизнесе / М. А. Бурчаков // *Дайджест-финансы*. – 2008. – № 11. – С. 59–65.
6. **Гузенко, А.** Как иностранные компании выходят на российский рынок? Причины, стратегии, аналитика / А. Гузенко. – URL: <http://вэд24.рф/kak-inostrannye-kompanii-vykhodyat-na-rossijskij-rynok.html>

7. **Рычихина, Н. С.** Управление персоналом международной конгломератной компании / Н. С. Рычихина, М. М. О. Элкхидер // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2018. – № 2. – С. 63–71.
8. Особенности управления персоналом в международной компании. – URL: <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-upravleniya-personalom-v-mezhdunarodnoy-kompanii>
9. Управление персоналом в международном бизнесе. – URL: <https://economics.studio/mejdunarodniy-biznes/upravlenie-personalom-mejdunarodnom.html>
10. Основы и методы международного подбора персонала. – URL: <https://hr-portal.ru/blog/osnovy-i-metody-mezhdunarodnogo-podbora-personala>
11. **Петрук, Т.** Особенности управления персоналом в международной компании / Т. Петрук. – URL: <https://hrliga.com/index.php?id=1507&module=profession&op=view>
12. **Орлова, М. А.** Зарубежный опыт оценки и отбора персонала, или как попасть на работу в иностранную копию / М. А. Орлова // Молодой ученый. – 2011. – Т. 1, № 12. – С. 170–174. – URL: <https://moluch.ru/archive/35/3997/>
13. **Бессонова, М. А.** Особенности адаптации многонационального персонала в компании / М. А. Бессонова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 11. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/11/12929>
14. **Хачатрян, А. А.** Механизмы развития и адаптации персонала в международном бизнесе / А. А. Хачатрян, С. А. Савина // Науковедение. – 2014. – № 3. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22285223>
15. Система управления компании Toyota. – URL: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10578/
16. **Лайкер, Дж. К.** Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota / Дж. К. Лайкер, Д. Майер. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 521 с.
17. **Прытков, Р. М.** Международный менеджмент / Н. К. Борисюк, Р. М. Прытков. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2008. – 257 с.

References

1. *Sobranie zakonodateľ'stva RF* [Collected laws of the Russian Federation]. 15.12.2003, no. 50, art. 4850. [In Russian]
2. Eremina Yu. I. *Juvenis Scientia* [Juvenis Scientia]. 2015, no. 1, pp. 89–94.
3. Polovinko V. S., Kuz'menkov R. A. *Vestnik Omskogo universiteta* [Bulletin of Omsk University]. 2010, no. 2, pp. 11–15. [In Russian]
4. Kornelius N. *HR-menedzhment: Poisk, podbor, adaptatsiya, motivatsiya, distsiplina, etika: per. s angl.* [HR management: Search, selection, adaptation, motivation, discipline, ethics: translated from English]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005, 520 p. [In Russian]
5. Burchakov M. A. *Daydzhest-finansy* [Digest finance]. 2008, no. 11, pp. 59–65. [In Russian]
6. Guzenko A. *Kak inostrannye kompanii vykhodyat na rossiyskiy rynek? Prichiny, strategii, analitika* [How do foreign companies enter the Russian market? Reasons, strategies, analytics]. Available at: <http://ved24.rf/kak-inostrannye-kompanii-vykhodyat-na-rossijskij-rynok.html> [In Russian]
7. Rychikhina N. S., Elkhider M. M. *O Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie* [Modern high technology. Regional application]. 2018, no. 2, pp. 63–71. [In Russian]
8. *Osobennosti upravleniya personalom v mezhdunarodnoy kompanii* [Features of personnel management in an international company]. Available at: <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-upravleniya-personalom-v-mezhdunarodnoy-kompanii> [In Russian]

9. *Upravlenie personalom v mezhdunarodnom biznese* [Human resource management in international business]. Available at: <https://economics.studio/mejdunarodniy-biznes/upravlenie-personalom-mejdunarodnom.html> [In Russian]
10. *Osnovy i metody mezhdunarodnogo podbora personala* [Fundamentals and methods of international recruitment]. Available at: <https://hr-portal.ru/blog/osnovy-i-metody-mezhdunarodnogo-podbora-personala> [In Russian]
11. Petruk T. *Osobennosti upravleniya personalom v mezhdunarodnoy kompanii* [Features of personnel management in an international company]. Available at: <https://hrliga.com/index.php?id=1507&module=profession&op=view> [In Russian]
12. Orlova M. A. *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. 2011, vol. 1, no. 12, pp. 170–174. Available at: <https://moluch.ru/archive/35/3997/> [In Russian]
13. Bessonova M. A. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy* [Economics and management of innovative technologies]. 2016, no. 11. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/11/12929> [In Russian]
14. Khachatryan A. A., Savina S. A. *Naukovedenie* [Sociology of science]. 2014, no. 3. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22285223> [In Russian]
15. *Sistema upravleniya kompanii Toyota* [Toyota management system]. Available at: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10578/ [In Russian]
16. Layker Dzh. K., Mayer D. *Talantlivye sotrudniki. Vospitanie i obuchenie lyudey v dukhe dao Toyota* [Talented staff. The education and training of people in the spirit of dao Toyota]. Moscow: Al'pina Pabliisher, 2014, 521 p. [In Russian]
17. Prytkov R. M., Borisyuk N. K. *Mezhdunarodnyy menedzhment* [International management]. Orenburg: GOU OGU, 2008, 257 p. [In Russian]

Рожкова Лилия Валерьевна

доктор социологических наук,
заведующий кафедрой экономической
теории и международных отношений,
Пензенский государственный
университет (Россия, г. Пенза,
ул. Красная, 40)

E-mail: matmaeva_lv@mail.ru

Rozhkova Liliya Valer'evna

Doctor of sociological sciences, head
of sub-department of economic theory
and international relations, Penza
State University (40, Krasnaya street,
Penza, Russia)

Тугускина Галина Николаевна

доктор экономических наук, профессор,
кафедра менеджмента и экономической
безопасности, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: galina066@mail.ru

Tuguskina Galina Nikolaevna

Doctor of economic sciences, professor,
sub-department of management
and economic security, Penza
State University (40, Krasnaya street,
Penza, Russia)

Сальникова Ольга Владимировна

старший преподаватель, кафедра
экономической теории и международных
отношений, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: sova_newm@mail.ru

Sal'nikova Ol'ga Vladimirovna

Senior lecturer, sub-department
of economic theory and international
relations, Penza State University
(40, Krasnaya street, Penza, Russia)

Образец цитирования:

Рожкова, Л. В. Управление персоналом в международных организациях / Л. В. Рожкова, Г. Н. Тугускина, О. В. Сальникова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – № 4 (52). – С. 167–180. – DOI 10.21685/2072-3016-2019-4-17.