

РАЗДЕЛ III. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ,
ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

doi 10.17072/1994-9960-2021-2-202-217

JEL Code F6

УДК 331:004, ББК 65.24+32.973

© Васин С.М., Прохорова Ю.Е., 2021

**ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ
С МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫМ ПЕРСОНАЛОМ****Сергей Михайлович Васин**ORCID ID: [0000-0002-0371-5517](https://orcid.org/0000-0002-0371-5517), Researcher ID: [R-8766-2016](https://orcid.org/R-8766-2016), e-mail: pspu-met@mail.ru**Юлия Евгеньевна Прохорова**ORCID ID: [0000-0003-4816-797X](https://orcid.org/0000-0003-4816-797X), Researcher ID: [AAT-3924-2021](https://orcid.org/AAT-3924-2021), e-mail: Yliana105@gmail.com

Пензенский государственный университет (Россия, 440026, г. Пенза, ул. Красная, 40)

Нарастающие тенденции глобализации экономических условий хозяйствования усиливают масштабы интеграции и кооперации на зарубежных рынках и способствуют интенсификации процессов международной миграции рабочей силы. Это приводит к росту числа организаций с многонациональным персоналом, что обуславливает необходимость разработки методов, механизмов и моделей управления интернациональными коллективами. Целью статьи является разработка методики оценки факторов результативности управления человеческими ресурсами организаций с многонациональным персоналом и алгоритма ее практической реализации. Апробация авторской методики и алгоритма осуществлена на базе экспертного опроса и анкетирования руководителей и сотрудников десяти предприятий Пензенской области. Научная новизна исследования заключается в разработке и научном обосновании теоретико-методических положений и рекомендаций, направленных на повышение результативности деятельности организаций с многонациональным персоналом на основе результатов корреляционно-регрессионного моделирования. Сформирована система факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом, акцентирующая внимание на значимости механизмов поиска, отбора, адаптации, профессионального обучения и мотивации иностранных работников. В ходе эмпирического исследования проанализировано фактическое состояние системы управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом Пензенской области, определены рекомендуемые уровни количественных значений факторов управленческого воздействия, оказывающие наиболее сильное влияние на деятельность предприятий. Обосновано, что достижение организациями с многонациональным персоналом максимальной возможной результативности использования анализируемых факторов будет оказывать положительное влияние на следующие финансово-экономические показатели деятельности предприятий: рентабельность собственного капитала, выработка на одного работника, величина прибыли до уплаты налогов на одного работника, коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Применение авторской методики и алгоритма в практике деятельности организаций с многонациональным персоналом позволяет оценить уровень фактического использования факторов управления человеческими ресурсами и их значимость, а также разработать комплекс мероприятий, направленных на повышение результативности управленческого воздействия на них. Перспективы научных изысканий авторов заключаются в формировании целостного теоретико-методологического подхода к исследованию системы управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом.

Ключевые слова: глобализация, международная миграция, иностранные работники, организация с многонациональным персоналом, человеческие ресурсы, управление персоналом, факторы результативности, управленческие воздействия, результативность деятельности организации.

Для цитирования:

Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Эмпирическое исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2021. Том 16. № 2. С. 202–217. doi: 10.17072/1994-9960-2021-2-202-217

**EMPIRICAL STUDIES ON EFFICIENT HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT FACTORS IN ENTERPRISES
WITH MULTINATIONAL PERSONNEL**

Sergey M. Vasin

ORCID ID: [0000-0002-0371-5517](https://orcid.org/0000-0002-0371-5517), Researcher ID: [R-8766-2016](https://orcid.org/R-8766-2016), e-mail: pspu-met@mail.ru

Yulia E. Prokhorova

ORCID ID: [0000-0003-4816-797X](https://orcid.org/0000-0003-4816-797X), Researcher ID: [AAT-3924-2021](https://orcid.org/AAT-3924-2021), e-mail: Yliana105@gmail.com

Penza State University (40, Krasnaya st., Penza, 440026, Russia)

Expanding trends of globalization in economic factors of management enhance the scales of integration and cooperation at the international markets and contribute into a more extensive international migration of labour force. This gives rise to more enterprises with multinational personnel, which determines the need to develop methods, mechanisms, and management models for multinational staff. The purpose of the article is to develop the evaluative methodology for efficient human resource management factors in an enterprise with multinational personnel and a procedure to implement this methodology. The authentic methodology and procedure are tested with an expert survey and questionnaire among the top managers and employees of dozens of companies in Penza Region. The scientific novelty of the study focuses on the development and scientific justification of theoretical and methodological provisions and recommendations aimed at better performance of enterprises with multinational personnel with due regard to correlation regressive stimulation. The article describes the system of efficient human resource management factors in the enterprises with international personnel with the focus on the mechanisms of search, selection, adaptation, professional training, and motivation of foreign employees. The empirical study analyzes the actual performance of human resource management system in the companies with multinational personnel in Penza Region; the study also recommends the quantitative values of management impact factors with the strong effect on company's performance. The paper proves that the analyzed factors at their highest capacity in the enterprises with multinational personnel have a positive impact on the financial and economic figures of the companies: return on capital, output per an employee, before-tax profit per an employee, a working capital turnover. This authentic methodology and procedure applied to the companies with multinational personnel identify the actual exploitation of human resource management factors and their value, as well as develop a set of measures aimed at higher efficiency of managerial impact on them. Further research is seen to be connected with developing a comprehensive theoretical methodological approach to a human resource management system in enterprises with multinational personnel.

Keywords: globalization, international migration, foreign employees, enterprise with multinational personnel, human resources, human resource management, efficiency factors, managerial impacts, efficient performance of a company.

For citation:

Vasin S.M., Prokhorova Y.E. Empirical studies on efficient human resource management factors in enterprises with multinational personnel. *Perm University Herald. Economy*, 2021, vol. 16, no. 2, pp. 202–217. doi: 10.17072/1994-9960-2021-2-202-217

ВВЕДЕНИЕ

Интернационализация управления кадрами является логическим и фактическим следствием расширения границ предпринимательской деятельности при выходе компании на мировой рынок. Граждане иностранных государств, осуществляющие трудовую деятельность за рубежом, становятся частью интернациональных коллективов, являющихся сложной

системой, которая состоит из множества взаимосвязанных элементов. При взаимодействии сотрудников различных стран и национальностей в пределах одной организации возможно возникновение конфликтов и разногласий, вызванных национальным менталитетом, формирующим различия в культурных установках и ценностях. Наличие сложных иерархий и статусных разгра-

ничений внутри национальных групп еще более усугубляет положение руководителя, который, обладая знанием о ситуации, должен определить наиболее конструктивный способ нивелирования формирующихся в хозяйственной деятельности организации диспропорций. Следовательно, управление многонациональным коллективом организации должно учитывать его специфику, динамические аспекты системы управления кадрами, этнические особенности персонала и основываться на формировании эффективного инструментария управленческого воздействия, применение которого позволит повысить результативность деятельности организации.

С учетом сказанного целью статьи является разработка методики оценки факторов результативности управления человеческими ресурсами организаций с многонациональным персоналом и алгоритма ее практической реализации.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ С МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫМ ПЕРСОНАЛОМ

В специальной литературе представлены различные точки зрения зарубежных и российских ученых [1–6] на сущность, специфику и проблемы управления человеческими ресурсами в многонациональных компаниях.

Особенностями управления человеческими ресурсами на международном уровне являются увеличение количества функций работников, ответственных за работу с персоналом; усложнение задач по работе с персоналом; необходимость решения бытовых и социальных вопросов сотрудников и членов их семей; изменчивость и неопределенность внешних факторов [7]. Однако, несмотря на определенные сложности, присутствие в организации представителей различных национальностей оказывает положительное воздействие на ее функционирование за счет привнесения нового опыта и знаний носителей другой культуры, а также расширения профессиональных возможностей [8].

В исследованиях *R. Schuler et al* [9] и *M. Harvey et al.* [10] выделены следующие отличительные черты управления человеческими ресурсами многонациональной компании: а) усложнение существующих функций в сфере управления человеческими ресурсами; б) потребность в более тесном сотрудничестве в зарубежной компании; в) повышенная вероятность возникновения проблем и обязательств; г) высокая зависимость от внешних факторов.

Несмотря на значительное количество работ в области трактования сущности и особенностей управления человеческими ресурсами в международных (многонациональных) организациях, понятие «организация с многонациональным персоналом» до сих пор не имеет четкого определения.

Под организацией с многонациональным персоналом мы предлагаем понимать организацию, созданную в результате глобализации экономических процессов, функционирующую на территории Российской Федерации, объединяющую сотрудников различных национальностей (представителей стран ближнего и дальнего зарубежья) для достижения стратегических целей ее развития.

Специфика организации с многонациональным персоналом заключается в наличии персонала с отличительными характеристиками, сформированными на основе различий, возникающих в процессе интернационализации (культурных, языковых, правовых, экономических и т. п.), проявляющихся во всех аспектах управления человеческими ресурсами.

По нашему мнению, отличительные особенности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом выражаются непосредственно в таких процессах управления, как: 1) найм с соблюдением законодательства, регулирующего миграционные вопросы; 2) адаптация (приспособление к новой социокультурной среде); 3) развитие, включающее различные виды обучения и тренингов; 4) мотивация (вознаграждение).

Для руководства организации с многонациональным персоналом эффективный отбор сотрудников – жизненно важный во-

прос успешного функционирования. Отбор персонала в многонациональную компанию имеет свою специфику, сочетающую в себе как традиционные (анализ резюме и результатов предварительного собеседования с кандидатом [11], получение сведений о кандидате от других людей), так и нетрадиционные способы отбора персонала (стресс-интервью, тестирование на знание языка страны пребывания, графологическая экспертиза текста и т.д.) [12].

В связи с этим целесообразно акцентировать внимание на работе *S. Ronen*, в которой выделены пять основных факторов отбора иностранных сотрудников (экспатов): 1) техническая компетенция, 2) поведенческие характеристики, 3) внутренняя мотивированность, 4) семейное положение, 5) знание языка. Эмпирическое исследование данных факторов подтвердило их значимость при принятии решения о возможности трудоустройства кандидата на работу в зарубежных дочерних организациях [13].

В подтверждение данного тезиса отметим, что в практике деятельности организаций с многонациональным персоналом возможно возникновение различных рисков ситуаций, связанных, например, с незнанием иностранными сотрудниками языка, недостаточным уровнем профессиональных компетенций и искажением поступающей информации, неразвитостью коммуникационных умений, направленных на обмен информацией в процессе трудовой деятельности. Это может привести к существенным дополнительным затратам на адаптацию и специальную переподготовку таких сотрудников.

Таким образом, при найме на работу иностранных сотрудников компании могут столкнуться с большим количеством проблем. С одной стороны – это целесообразность учета дополнительных критериев, так или иначе характеризующих потенциально кандидата. С другой – необходимость учета миграционного законодательства, предъявляющего особые требования к трудоустройству иностранных граждан [14]. Становится очевидным, что сделать работу многонационального коллектива результативной намного сложнее, чем просто внедрить некую стандартную систему корпора-

тивных отношений. Однако нужно помнить, что в ряде случаев привлечение иностранных сотрудников не только целесообразно, но и необходимо для достижения стратегических целей развития организации.

Один из процессов, требующих особого внимания со стороны руководства организации с многонациональным персоналом, – это адаптация сотрудников. Успешное проведение процедуры адаптации, наличие программы адаптации в компании в целом оказывается более экономичным и эффективным средством в сравнении с ситуацией неудачного завершения испытательного срока и необходимостью поиска новых кандидатов на вакансию [15].

В настоящее время можно говорить об отсутствии единых и универсальных методов адаптации персонала в связи с различными подходами к группировке видов адаптации персонала: по содержанию (профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая, организационная) [16; 17]; по категориям или группам персонала (административный персонал, рабочие); по расчету экономического эффекта процесса адаптации и др.

Как правильно указывает Ш.З. Мехдиев, процесс адаптации для местного работника не вызывает особых затруднений [18]. В то время как анализ различных публикаций, посвященных проблемам адаптации иностранцев [19–22], позволяет сделать однозначный вывод, что наиболее значимыми аспектами этого процесса являются: приспособление к новой социокультурной среде, языку общения, новым климатическим, временным и бытовым условиям.

Для описания психологических последствий переселения человека в другую культуру используется термин «кросс-культурная адаптация» [23]. Процесс адаптации к новой культуре сопровождается состоянием напряженности, ощущением потери и отверженности, тревогой и чувством неполноценности, называемыми «культурным шоком» или «стрессом аккультурации» [24]. По этой причине можно утверждать, что наиболее слабым звеном в системе адаптации иностранного работника является

процесс приспособления к новой социальной, культурной и языковой среде.

Кроме того, из-за неспособности адаптироваться к местным традициям многие эмигранты оказываются в трудном положении. Они долго приспосабливаются к новой культуре, пытаются навязать ценности и культуры своей страны местному населению и т.п. Это зачастую может привести к непониманию и культурному столкновению [25].

Поэтому при разработке системы адаптации иностранных сотрудников необходимо, по-нашему мнению, учитывать следующие критические факторы: преодоление языкового барьера; «акклиматизация» к уровню жизни местного населения, предоставление жилья, подбор образовательных учреждений для несовершеннолетних детей, возможность трудоустройства супруги(а), поиск малозатратных маршрутов передвижения и т. д. Следовательно, важно устанавливать межличностные коммуникации с представителями других национальностей, что будет способствовать их интеграции в новую социокультурную среду [26].

Другой аспект управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом затрагивает проблему мотивации. Поиск эффективных способов мотивации является одним из центральных мест в управлении многонациональным персоналом организации, так как не только способствует формированию положительного климата в коллективе, но и стимулирует профессиональную деятельность каждого сотрудника [27]. Принимая во внимание позицию К.В. Гусева, который считает, что мотивационный потенциал заложен исключительно в самом мигранте, в его личностных характеристиках, которые в том числе включают и финансовое положение, и социальный статус [28], следует отметить то обстоятельство, что представители различных культур и национальностей по-разному оценивают относительную важность своих потребностей. Это необходимо учитывать при обосновании мер управленческого воздействия, касающихся мотивации иностранных сотрудников.

Основная проблема, по нашему мнению, заключается в определении оптимального

баланса материального и нематериального мотивирования многонационального персонала, достижение которого не только способствует сохранению лояльности и обеспечению результативности работы сотрудника, но и позволяет снижать издержки управления персоналом, нивелировать сопротивление инновационному развитию организации, уменьшать показатель текучести кадров. Следует также дополнить, что мотивация многонационального персонала зависит как от профессиональных целей и интересов, так и от условий проживания иностранных работников.

Считаем, что формирование четкой системы мотивации персонала и ее реализация не только объективно необходимы, но и абсолютно реальны для каждой организации, в том числе организации с многонациональным персоналом. Можно констатировать, что хорошие условия труда и компенсационный пакет становятся основными факторами, влияющими на решение работника при выборе организации. Бесспорно, в первую очередь это касается высококвалифицированных и востребованных рынком труда специалистов, однако данная тенденция уже актуальна и для менее опытных (молодых) и квалифицированных работников [29].

С учетом сказанного мы полагаем, что оптимальная структура компенсационного пакета для иностранного сотрудника должна включать:

- базовые компенсации (заработная плата, бонусы, премиальные выплаты);
- компенсации социального характера (например, предоставление жилья или его оплата, оказание финансовой поддержки в период адаптации к новым условиям проживания, помощи в поиске или предоставление мест обучения и работы для членов семьи, оплата проезда на родину в период предоставления отпуска и т. д.) [30].

При формировании эффективной системы управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом важное значение также приобретает нематериальное стимулирование.

Проблемам нематериального стимулирования посвящены труды зарубежных и отечественных специалистов [31; 32]. Ис-

следования особенностей методологии нематериального стимулирования персонала и практических аспектов управления нематериальным стимулированием персонала свидетельствуют о несомненном интересе ученых к данному вопросу [33].

Целью нематериального стимулирования сотрудников различных национальностей является повышение интереса работников к выполнению своих обязанностей в условиях страны пребывания, что непосредственно влияет на увеличение производительности труда и финансовых показателей деятельности организации. Считаем, что нематериальное стимулирование сотрудников организаций с многонациональным персоналом должно способствовать снижению искусственных барьеров между иностранными и местными сотрудниками. Нематериальные стимулы для иностранных сотрудников могут включать профессиональное развитие (например, бесплатные курсы по изучению языка, организация кросс-культурных тренингов), признание заслуг, гибкий график работы, положительный рабочий климат, профориентацию и доступ к льготам наравне с местными сотрудниками.

Таким образом, приходим к выводу, что управление человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом осложнено рядом факторов: поведенческие характеристики в условиях приспособления к новой социальной и культурной среде, внутренняя мотивированность, техническая компетенция, семейное положение, знание языка и т.д. Поэтому формирование знаний о специфике управления персоналом в исследуемых организациях имеет важное значение для достижения целей их результативного функционирования и настоятельно требует проведения эмпирических исследований.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

С целью совершенствования процессов управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом в период с 2018 по 2020 г. было проведено исследование десяти предприятий Пензенской области, направленное на выявление факторов

результативности их деятельности. Информантами выступили руководители высшего и среднего звена, квалифицированные работники с большим стажем работы (70 экспертов), а также рядовые сотрудники исследуемых предприятий (более 600 сотрудников), для опроса которых была разработана собственная анкета. Опрос экспертов позволил установить и проранжировать факторы, имеющие значение в достижении высоких показателей результативности деятельности организаций с многонациональным персоналом. В ходе анкетирования рядовых сотрудников определена частота их фактического использования. Полученные результаты послужили основанием для разработки и последующей апробации алгоритма совершенствования управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом.

На выбор объекта исследования (анализируемые предприятия) повлиял ряд базовых методических требований, главными из которых явились:

а) типичность (наличие персонала различных национальностей из стран ближнего и дальнего зарубежья);

б) принцип единственного различия (сходства);

в) возможность учета результатов деятельности и достоверность исследования.

Авторская методика включала расчет показателя результативности использования каждого фактора, потенциально оказывающего влияние на деятельность организаций с многонациональным персоналом. Особенность методики состоит в том, что благодаря сочетанию методов экспертного опроса и анкетирования были получены количественные оценки показателей, традиционно выраженные качественными характеристиками. Это было достигнуто посредством применения принципов построения шкалы Лайкерта.

Так, результативность использования n -го фактора (R_n) рассчитывалась по формуле

$$R_n = F_n \cdot O_n, \quad (1)$$

где F_n – фактическое использование n -го фактора; O_n – экспертная оценка важности n -го фактора [34].

Значения показателя F_n оценивались респондентами по десятибалльной шкале. Показатель O_n оценивался экспертами в пределах от 0 до 1. В табл. 1 приведены их средние значения по анализируемым фак-

торам управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом и результаты расчета показателя результативности использования факторов.

Таблица 1. Оценка факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом (на примере предприятий Пензенской области, 2018–2020 гг.)

Table 1. Human resources management efficiency factors in the enterprises with multinational personnel (a case of companies in Penza Region, 2018–2020)

Фактор	Средняя оценка показателя O_n	Средняя оценка показателя F_n	Значение результативности, R_n
<i>Методы поиска персонала</i>			
Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)	0,83	4,2	3,49
<i>Критерии отбора персонала</i>			
Знание русского языка	0,85	7,1	6,04
Понимание миссии и цели деятельности организации с многонациональным персоналом	0,86	6,0	5,16
<i>Методы отбора персонала</i>			
Предварительное собеседование	0,91	7,2	6,55
Профессиональное тестирование	0,73	3,5	2,56
<i>Схема замещения вакантных должностей специалистов и рабочих</i>			
Замещение работниками с опытом работы, которые привлекаются с использованием внешних ресурсов	0,91	7,2	6,55
<i>Адаптационные мероприятия</i>			
Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающими в данной организации	0,75	4,9	3,68
<i>Методы профессионального обучения</i>			
Корпоративное обучение	0,89	4,2	3,74
Кросс-культурный тренинг	0,6	0,7	0,42
<i>Способы мотивации</i>			
Предоставление компенсационного пакета	0,9	5,5	4,95
Реальные возможности образования и личного развития	0,83	4,2	3,32

Далее на основе корреляционно-регрессионного анализа обнаружены связи между факторами результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом и построены двухфакторные математические модели типа $y = a_0 + a_1 \cdot x$.

Проведенный анализ позволил выделить две группы факторов результативности. В первую группу входят факторы, оказывающие влияние на промежуточные результаты деятельности предприятий, во

вторую – те факторы результативности управления человеческими ресурсами, которые по результатам корреляционно-регрессионного анализа влияют на рентабельность собственного капитала, выработку на одного рабочего, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

В табл. 2. систематизированы результаты корреляционно-регрессионного анализа первой группы факторов.

Таблица 2. Модели влияния первой группы факторов управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом

Table 2. Impact models for the first group of human resources management factors in the enterprises with multinational personnel

№	Модели влияния факторов	Вид модели, t -критерий, коэффициенты корреляции и детерминации	Объяснение зависимости
1	Модель влияния результативности метода поиска «Кадровый резерв» (X) на результативность способа материальной мотивации «Компенсационный пакет» (Y)	$Y = 2,9363 + 0,6179 \cdot X$ (2) t -критерий – 2,53, К корреляции – 0,67 $R^2 = 0,45$	Продвижение по служебной лестнице, смена сферы деятельности оказывает влияние на саморазвитие сотрудников, результативность их деятельности. Помимо удовлетворения данных мотивов, сотрудник получает и материальное удовлетворение, поскольку предполагается, что повышение в должности связано с повышением заработной платы
2	Модель влияния результативности критерия отбора «Знание русского языка» (X) на способ нематериальной мотивации «Реальные возможности личного развития» (Y)	$Y = -0,2972 + 0,8821 \cdot X$ (3) t -критерий – 2,57, К корреляции – 0,67 $R^2 = 0,45$	Владение русским языком дает значительные преимущества иностранному работнику, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на результативность его профессиональной деятельности
3	Модель влияния результативности критерия отбора «Понимание миссии и целей деятельности организации с многонациональным персоналом» (X) на результативность адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной национальности» (Y)	$Y = 2,7787 + 0,8951 \cdot X$ (4) t -критерий – 15,0, К корреляции – 0,99 $R^2 = 0,98$	Миссия любой компании – это ее четкая стратегия поведения, характеризующая в том числе модель поведения между сотрудниками. Возможность знакомства с представителями аналогичной национальности позволит вновь принятому сотруднику быстрее сориентироваться на новом рабочем месте, что способствует снижению затрат на проведение адаптационных мероприятий
4	Модель влияния результативности метода отбора «Профессиональное тестирование» (X) на результативность метода обучения «Корпоративное обучение» (Y)	$Y = 1,4007 + 0,6988 \cdot X$ (5) t -критерий – 3,87, К корреляции – 0,81 $R^2 = 0,66$	Результативность применения метода профессионального тестирования позволяет дать более объективную оценку кандидату на этапе отбора, способствует экономии времени работодателя путем отсева кандидатов не только по квалификационным требованиям к вакантной должности, но и не заинтересованных в дальнейшем обучении и профессиональном росте
5	Модель влияния результативности схемы замещения «Замещение работниками с опытом работы, которые привлекаются с использованием внешних ресурсов» (X) на результативность использования способа материальной мотивации «Компенсационный пакет» (Y)	$Y = -0,7313 + 0,952 \cdot X$ (6) t -критерий – 3,16, К корреляции – 0,75 $R^2 = 0,56$	Условия труда и компенсационный пакет являются важными составляющими при выборе работником организации, поскольку позволяют привлечь значительное количество претендентов с опытом работы на вакантную должность и выбрать наиболее опытного и квалифицированного иностранного специалиста

№	Модели влияния факторов	Вид модели, <i>t</i> -критерий, коэффициенты корреляции и детерминации	Объяснение зависимости
6	Модель влияния результативности адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры (<i>X</i>) на результативность метода профессионального обучения «Корпоративное обучение» (<i>Y</i>)	$Y = 0,8979 + 1,0132 \cdot X$ (7) <i>t</i> -критерий – 15,02, К корреляции – 0,98 $R^2 = 0,96$	Основной задачей данного адаптационного мероприятия является оказание помощи вновь принятому сотруднику не только в бытовых вопросах, но и в ознакомлении с корпоративными ценностями и нормами поведения. В частности, знакомство с представителями аналогичной культуры позволит снизить затраты на обучение языку страны пребывания и профессиональное обучение, необходимое для осуществления трудовой деятельности
7	Модель влияния результативности способа нематериальной мотивации «Престиж организации» на результативность метода профессионального обучения «Кросс-культурный тренинг» (<i>Y</i>)	$Y = -1,6385 + 1,1856 \cdot X$ (8) <i>t</i> -критерий – 3,19, К корреляции – 0,75 $R^2 = 0,56$	С учетом того обстоятельства, что руководство организации с многонациональным персоналом заинтересовано в росте производительности, быстрой адаптации иностранных работников, обмене знаниями между коллегами, целесообразность метода обучения «кросс-культурный тренинг» становится очевидной

Среди факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом прямое влияние на финансово-экономические показатели деятельности предприятий Пензенской области оказывают: «Понимание миссии и цели деятельности организации с многонациональным персоналом», «Корпоративное обучение», «Кросс-культурный тренинг», «Компенсационный пакет»; «Реальные возможности образования и личного развития».

Так, в ходе исследования были получены следующие двухфакторные зависимости:

– зависимость рентабельности собственного капитала от результативности использования способа материальной мотивации «Компенсационный пакет»:

$$Y = -147,7 + 38,07 \cdot X; \quad (9)$$

– зависимость рентабельности собственного капитала от результативности использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития»:

$$Y = -105,5 + 39,3 \cdot X; \quad (10)$$

– зависимость выработки на одного работника от результативности использования корпоративного обучения:

$$Y = -10786,4 + 4658,47 \cdot X; \quad (11)$$

– зависимость коэффициента оборачиваемости оборотных средств от результативности использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры»:

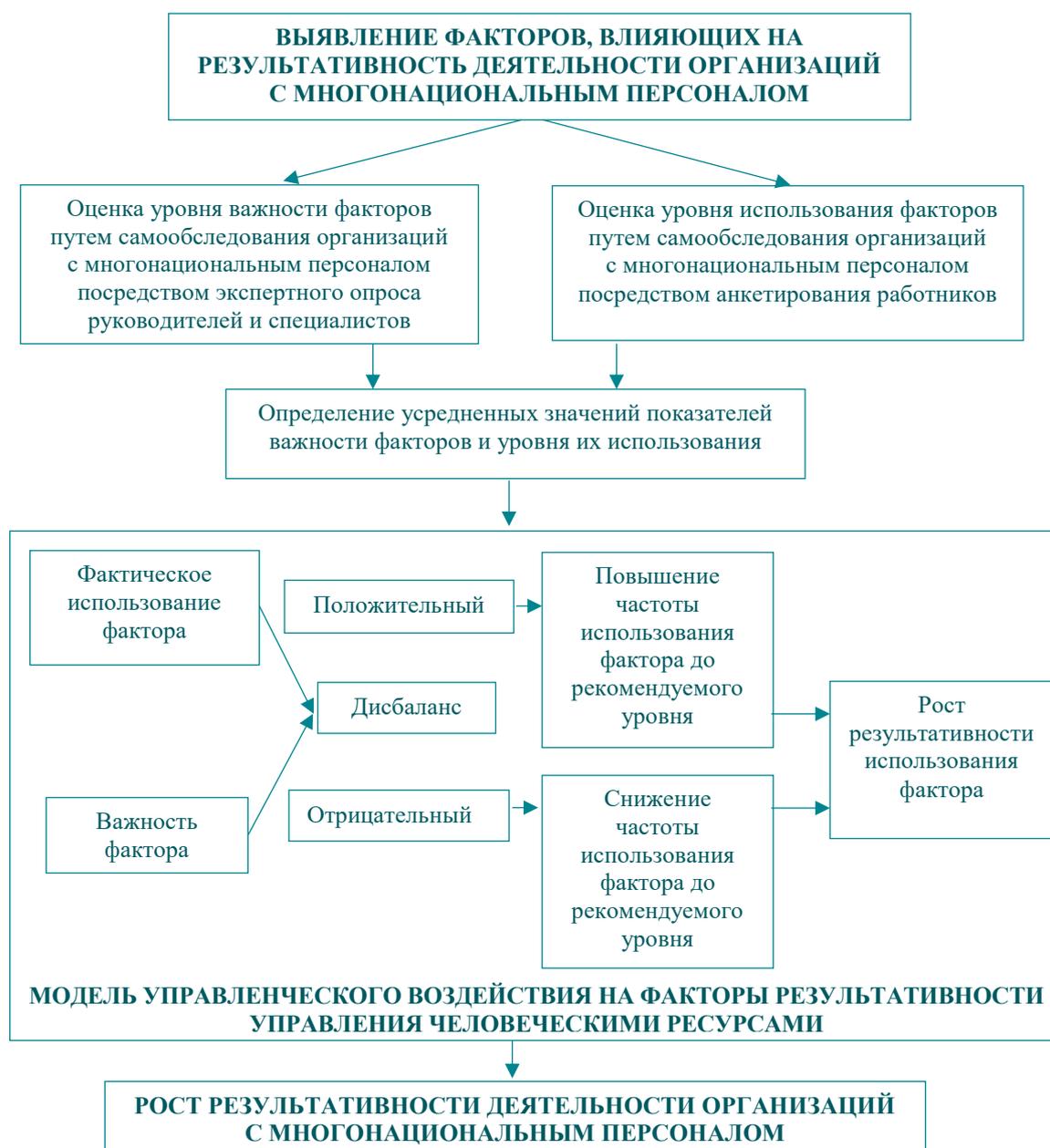
$$Y = -1,5 + 0,9 \cdot X; \quad (12)$$

– зависимость объема прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника от результативности использования метода обучения «Кросс-культурный тренинг»:

$$Y = -704,7 + 3209,9 \cdot X. \quad (13)$$

Синтез полученных в ходе исследования результатов позволил разработать алгоритм совершенствования управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом (рисунок).

Применение данного алгоритма позволяет не только проанализировать фактическое состояние системы управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом, но и разработать рекомендации по повышению результативности их деятельности.



Алгоритм совершенствования управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом

Algorithm for better human resource management in enterprises with multinational personnel

Поясним действие данного алгоритма на примере. Так, нами определены рекомендуемые уровни количественных значений управленческих показателей, оказывающих сильное влияние на промежуточные результаты деятельности предприятий (первая группа факторов). В частности, установлено, что для достижения высокого уровня использования материального способа мотивации «Компенсационный пакет», равного 9,0, показатель результативности метода поиска персонала «Кадровый резерв» должен

быть равен 9,8¹. Это означает необходимость увеличения частоты применения данного метода поиска персонала ответственным за данное направление сотрудником.

Аналогичным способом возможно провести расчеты по всем математическим моделям, приведенным в табл. 2.

Что касается второй группы факторов, то построенные математические модели (9)–(13) также позволяют спрогнозировать ве-

¹ Рассчитано по модели (2).

личину основных финансово-экономических показателей деятельности предприятий Пензенской области при оказании управленческих воздействий на факторы результативности управления человеческими ресурсами. Например, прогнозное значение рентабельности собственного капитала, которое следует ожидать по истечении двух лет после достижения предприятиями выборочной совокупности максимально возможной результативности использования способа материальной мотивации «Компенсационный пакет», равной 9,8, составит 225,386 тыс. руб.¹ Отметим, что данное значение превосходит максимальную величину рентабельности собственного капитала среди предприятий выборочной совокупности.

Высокие показатели рентабельности собственного капитала также могут быть получены при достижении организациями с многонациональным персоналом максимально возможной результативности использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития» (248,2 тыс. руб.).

Максимально возможная результативность использования корпоративного обучения будет способствовать росту выработки на одного рабочего и коэффициента оборачиваемости оборотных средств, которые, по нашим оценкам, могут достигнуть 27 413,047 тыс. руб. и 11,33 тыс. руб. соответственно для исследуемых предприятий. На величину прибыли до уплаты налогов положительное влияние оказывает достижение предприятиями Пензенской области максимальной результативности использования метода корпоративного обучения «Кросс-культурный тренинг», которая может составить 18 875,44 тыс. руб. При достижении максимально возможной результативности использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры» прогнозное значение коэффициента оборачиваемости оборотных средств будет равно 6,13 тыс. руб.

Резюмируя изложенное, отметим, что исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в ор-

ганизациях с многонациональным персоналом позволяет определить направления совершенствования кадровой политики и выявить резервы улучшения финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье раскрыто понятие организации с многонациональным персоналом, которая создается в результате глобализации экономических процессов, функционирует на территории Российской Федерации для осуществления стратегических целей и состоит из персонала различных национальностей (представителей стран ближнего и дальнего зарубежья). Проанализированы отличительные особенности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом, выявлены факторы, усложняющие управление человеческими ресурсами (приспособление к новой социокультурной среде, знание языка страны пребывания, мотивированность к переезду в другую страну с целью получения работы и т.д.).

Разработана методика оценки факторов результативности управления человеческими ресурсами и анализа их влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности организаций с многонациональным персоналом при помощи корреляционно-регрессионного инструментария, а также алгоритм ее апробации.

На основе авторской методики проведено исследование фактического состояния системы управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом Пензенской области, определены рекомендуемые уровни количественных значений факторов управленческого воздействия, оказывающие наиболее сильное влияние на деятельность предприятий.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о значительном потенциале повышения уровня результативности управления данными факторами, в том числе в аспектах их влияния на такие показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий, как рентабельность собственного капитала, выработка на одного работника, величина прибыли до уплаты налогов на од-

¹ Рассчитано по модели (9).

ного сотрудника, коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Таким образом, применение авторской методики и алгоритма позволяет руководству организации с многонациональным персоналом оценить уровень фактического использования факторов результативности управления человеческими ресурсами и их значимость, а также разработать комплекс

конкретных мер, направленных на повышение результативности управленческого воздействия на них. Перспективы научных изысканий авторов заключаются в формировании целостного теоретико-методологического подхода к исследованию системы управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Sundaram A.K., Black J.S.* The environment and internal organization of multinational enterprises // *Academy of Management Review*. 1992. № 17. P. 729–757. doi: 10.5465/amr.1992.4279065.
2. *Kamoche K.* The integration-differentiation puzzle: A resource-capability perspective in international human resource management // *The International Journal of Human Resource Management*. 1996. Vol. 7, Iss. 1. P. 230–244. doi: 10.1080/09585199600000126.
3. *Tarique I., Schuler R., Gong, Y.* A Model of multinational enterprise subsidiary staffing composition // *The International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 17, Iss. 2. P. 207–224. doi: 10.1080/09585190500404424.
4. *Щелокова С.В.* Особенности реализации стратегического управления персоналом в международных компаниях // *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством»*. 2015. № 2 (24). С. 132–137.
5. *Бурчакова М.А.* Особенности международного управления человеческими ресурсами в Китае // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Экономика»*. 2005. № 1. С. 82–93.
6. *Дуракова И.Б.* Управление персоналом в глобальном мире: монография. Воронеж: Изд. дом ВГУ, 2016. 134 с.
7. *Стадник А.М., Смирнов С.Н.* Совершенствование стратегии управления персоналом международной компании // *Современная мировая экономика: вызовы и реальность: материалы I Респ. науч.-практ. конф. / отв. ред. Я.В. Хоменко; Донецк, 21 ноября 2018 г. Донецк: Изд-во Донец. Нац. техн. ун-та, 2018. С. 94–99.*
8. *Токарева Н.А., Огородникова Ю.Г.* Особенности управления в организациях с многонациональным коллективом // *Общество, государство, личность: Модернизация системы взаимоотношений в современных условиях: XVI Межвуз. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей (с международным участием); Казань, 22 апреля 2016 г. Казань: Ун-т управления «ТИСБИ», 2016. С. 364–367.*
9. *Schuler R., Budhwar P.S., Florkowski G.W.* International human resource management // *International Journal of Management Reviews*. 2002. Vol. 4, № 1. P. 41–70.
10. *Harvey M., Novicevic M.M.* Selecting expatriates for increasingly complex global assignments // *Career Development International*. 2001. Vol. 6, Iss. 2. P. 69–87. doi: 10.1108/13620430110383357.
11. *Бойко Е.А., Мартаков Д.А., Кобозева Е.М.* Мотивационные аспекты управления персонала // *Новая наука: Теоретический и практический взгляд*. 2016. № 2-1 (63). С. 95–98.
12. *Мануйлова Ю., Коломыц О.Н.* Корпоративная культура как стимулирующий стратегический инструмент для эффективного функционирования организации // *Новая наука: От идеи к результату*. 2016. № 3-1 (72). С. 143–146.
13. *Ronen S.* Training the international assignee. *Training and Career Development* (1st ed.). San Francisco: Goldstein, 1989. 257 p.
14. *Васин С.М., Прохорова Ю.Е.* Найм персонала как основа эффективности деятельности многонациональной организации // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 8-1 (85). С. 196–199.
15. *Ярмухамед З.А., Косицына Т.В.* Разработка программы адаптации персонала в современной международной компании // *Междисциплинарная интеграция как двигатель научного прогресса*. 2020. С. 261–268.
16. *Смирнов В.В.* Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии // *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 1. С. 309–320.

17. Кучковская Н.В. Адаптация персонала как процесс взаимодействия // Форум. Серия «Гуманитарные экономические науки». 2015. № 1 (4). С. 216–218.
18. Мехдиев Ш.З., Чистяков М.С. Кросс-культурность управления многонациональным персоналом в международной корпорации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 9-1. С. 88–99. doi: 10.17513/vaael.1307.
19. Корабельникова Л.Ч., Савчик М.К. Проблема влияния социокультурной адаптации иностранцев на эффективность процесса обучения // Язык. Общество. Медицина. 2020. С. 265–267.
20. Амосова О.К. Социокультурная адаптация иностранца как форма взаимодействия с новой реальностью // Социокультурная среда вуза и языковое развитие личности иностранного студента: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф.; Москва, 07–09 ноября 2019 г. М.: Рос. Гос. ун-т имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2019. С. 56–57.
21. Бессонова М.А. Особенности адаптации многонационального персонала в компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 11 (62). С. 73–76.
22. Ушкин С.Г. Принимающее сообщество и иностранные мигранты: региональные практики адаптации // Управленческое консультирование. 2019. № 12 (132). С. 191–201. doi: 10.22394/1726-1139-2019-12-191-201.
23. Kim Y.Y. Long-term cross-cultural adaptation. In: Handbook of Intercultural Training. Ed. by Landis B., etc. Thousand Oaks, USA: Sage, 2004. P. 337–362.
24. Berry J.W., Annis R.C. Acculturative stress: The role of ecology, culture and differentiation // Journal of Cross-Cultural Psychology. 1974. Vol. 5, № 4. P. 382–406. doi: 10.1177/002202217400500402.
25. Moutita N., Zaman L. An analysis of global training and experience sharing in multinational companies // American Journal of Business and Management. 2013. Vol. 2, № 1. P. 75–83. doi: 10.11634/216796061706274.
26. Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Особенности адаптации персонала многонациональной организации // Креативная экономика. 2017. Т. 11, № 8. С. 847–854. doi: 10.18334/ce.11.8.38223.
27. Мелихова И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Экономика России в XXI веке: сб. науч. тр. XI Междунар. науч.-практ. конф. «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвящ. 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете: в 2 т.; г. Томск, 18–22 ноября 2014 г. Томск: Изд-во ТПУ, 2014. Т. 2. С. 234–238.
28. Гусев К.В. Анализ рынка труда мегаполиса // Аллея науки. 2018. Т. 1, № 5 (21). С. 902–904.
29. Бабынина Л.С., Талышева Ю.Н. Компенсационный пакет: структура и мотивация в кризисных условиях // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 1. С. 53–57.
30. Прохорова Ю.Е. Особенности мотивации и стимулирования персонала многонационального предприятия // Современная научная мысль. 2016. № 6. С. 222–229.
31. Rahim I.F.A., Wahab R.A., Munir Z.A. Reward and recognition with employee Motivation: A study on a Malaysian private sector // Advanced Science Letters. 2017. № 23 (8). С. 7338–7341.
32. Мирхайдаров М.А. Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала // Академическая публицистика. 2017. № 10. С. 99–107.
33. Fehrler S.; Kosfeld M. Pro-social missions and worker motivation: An experimental study // Journal of Economic Behavior and Organization. 2014. Т. 100. С. 99–110.
34. Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Методика оценки процессов управления персоналом многонациональной организации // ЦИТИСЭ. 2018. № 1 (14). С. 2–11.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Сергей Михайлович Васин – доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе и инновационной деятельности, Пензенский государственный университет (Россия, 440026, г. Пенза, ул. Красная, 40; e-mail: psru-met@mail.ru).

Прохорова Юлия Евгеньевна – аспирант, Пензенский государственный университет (Россия, 440026, г. Пенза, ул. Красная, 40; e-mail: Yliana105@gmail.com).

REFERENCES

1. Sundaram A.K., Black J.S. The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 1992, no. 17, pp. 729–757. doi: 10.5465/amr.1992.4279065.
2. Kamoche K. The integration-differentiation puzzle: A resource-capability perspective in international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1996, vol. 7, iss. 1, pp. 230–244. doi: 10.1080/09585199600000126.
3. Tarique I., Schuler R., Gong, Y. A Model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. *The International Journal of Human Resource Management*, 2006, vol. 17, iss. 2, pp. 207–224. doi: 10.1080/09585190500404424.
4. Shchelokova S.V. Osobennosti realizatsii strategicheskogo upravleniya personalom v mezhdunarodnykh kompaniyakh [Strategic human resource management in international companies]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Seriya «Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom»* [News of Higher Educational Institutions. A Series “Economy, Finance and Production Management”], 2015, no. 2 (24), pp. 132–137. (In Russian).
5. Burchakova M.A. Osobennosti mezhdunarodnogo upravleniya chelovecheskimi resursami v Kitae [International human resources management in China]. *Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya «Ekonomika»* [RUDN Journal of Economics], 2005, no. 1, pp. 82–93. (In Russian).
6. Durakova I.B. *Upravlenie personalom v global'nom mire: monografiya* [Personnel management in a global world: Monograph]. Voronezh, Izd. dom VGU Publ., 2016. 134 p. (In Russian).
7. Stadnik A.M., Smirnov S.N. Sovershenstvovanie strategii upravleniya personalom mezhdunarodnoi kompanii [Upgraded personnel management strategy in an international company]. *Sovremennaya mirovaya ekonomika: vyzovy i real'nost'. Materialy I-i Respublikanskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Donetsk, 21 noyabrya 2018 g.* [Modern World Economy: Challenges and Reality. Proceedings of I Republic Scientific Practical Conference. Donetsk, 21 November 2018], Donetsk, Izdatel'stvo: Donetskii natsional'nyi tekhnicheskii universitet Publ., 2018, pp. 94–99. (In Russian).
8. Tokareva N.A., Ogorodnikova Yu.G. Osobennosti upravleniya v organizatsiyakh s mnogonatsional'nym kollektivom [Management features in companies with multinational personnel]. *Obshchestvo, gosudarstvo, lichnost': Modernizatsiya sistemy vzaimootnoshenii v sovremennykh usloviyakh. XVI Mezhvuzovskaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya studentov, magistrantov, aspirantov i prepodavatelei (s mezhdunarodnym uchastiem). Kazan', 22 aprelya 2016 g.* [Society, State, Personality: Modernization of a Connections System in Modern Context. XVI Inter-University Scientific Practical Conference of Students, Students of Masters' Degree Course, Postgraduates, and Lecturers (with international speakers). Kazan, 22 April 2016], Kazan, Universitet upravleniya "TISBI 2016" Publ., pp. 364–367. (In Russian).
9. Schuler R., Budhwar P.S., Florkowski G.W. International human resource management. *International Journal of Management Reviews*, 2002, vol. 4, no. 1, pp. 41–70.
10. Harvey M., Novicevic M.M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 2001, vol. 6, iss. 2, pp. 69–87. doi: 10.1108/13620430110383357.
11. Boiko E.A., Martakov D.A., Kobozeva E.M. Motivatsionnye aspekty upravleniya personala [Motivational aspects of personnel management]. *Novaya nauka: Teoreticheskii i prakticheskii vzglyad* [New Science: Theoretical and Practical View], 2016, no. 2-1 (63), pp. 95–98. (In Russian).
12. Manuilova Yu., Kolomyts O.N. Korporativnaya kul'tura kak stimuliruyushchii strategicheskii instrument dlya effektivnogo funktsionirovaniya organizatsii [In-house culture as a stimulating strategic tool for company's efficient performance]. *Novaya nauka: Ot idei k rezul'tatu* [New Science: From Idea to Result], 2016, no. 3-1 (72), pp. 143–146. (In Russian).
13. Ronen S. *Training the international assignee. Training and Career Development (1st ed.)*. San Francisco, Goldstein, 1989. 257 p.
14. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Naim personala kak osnova effektivnosti deyatelnosti mnogonatsional'noi organizatsii [Personnel employment as the basis for efficient performance of a multinational company]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Journal of Economy and Entrepreneurship], 2017, no. 8-1 (85), pp. 196–199. (In Russian).
15. Yarmukhamed Z.A., Kositsyny T.V. Razrabotka programmy adaptatsii personala v sovremennoi mezhdunarodnoi kompanii [Development of new employee adaptation program in a modern international company]. *Mezhdistsiplinarnaya integratsiya kak dvigatel' nauchnogo progressa* [Interdisciplinary Integration as a Scientific Progress Drive], 2020, pp. 261–268. (In Russian).

16. Smirnov V.V. Osobennosti sovershenstvovaniya sistemy adaptatsii personala na promyshlennom predpriyatii [Features of perfection of system of adaptation of the personnel at the industrial enterprise]. *Audit i finansovyi analiz* [Audit and Financial Analysis], 2009, no. 1, pp. 309–320. (In Russian).
17. Kuchkovskaya N.V. Adaptatsiya personala kak protsess vzaimodeistviya [Personnel adaptation as an interaction process]. *Forum. Seriya «Gumanitarnye ekonomicheskie nauki»* [Forum. Series: Humanities Economics], 2015, no. 1 (4), pp. 216–218. (In Russian).
18. Mekhdiiev Sh.Z., Chistyakov M.S. Kross-kul'turnost' upravleniya mnogonatsional'nym personalom v mezhdunarodnoi korporatsii [Cross-cultural management of multinational personnel in an international corporation]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of Altai Academy of Economy and Law], 2020, no. 9-1, pp. 88–99. (In Russian). doi: [10.17513/vaael.1307](https://doi.org/10.17513/vaael.1307).
19. Korabel'nikova L.Ch., Savchik M.K. Problema vliyaniya sotsiokul'turnoi adaptatsii inostrantsev na effektivnost' protsessa obucheniya [Impact of foreigners' social adaptation on learning efficiency]. *Yazyk. Obshchestvo. Meditsina* [Language. Society. Medicine], 2020, pp. 265–267. (In Russian).
20. Amosova O.K. Sotsiokul'turnaya adaptatsiya inostrantsa kak forma vzaimodeistviya s novoi real'nost'yu [Social cultural adaptation of a foreigner as an interaction type with a new reality]. *Sotsiokul'turnaya sreda vuza i yazykovoie razvitie lichnosti inostrannogo studenta. Sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskva, 07–09 noyabrya 2019 g.* [Social Cultural University Environment and Language Development of a Foreign Student's Personality. Proceedings from International Scientific Practical Conference. Moscow, 07–09 November 2019], Moscow, Rossiiskii gosudarstvennyi universitet imeni A.N. Kosygina (Tekhnologii. Dizain. Iskusstvo) Publ., 2019, pp. 56–57. (In Russian).
21. Bessonova M.A. Osobennosti adaptatsii mnogonatsional'nogo personala v kompanii [Features of adaptation of a multinational staff in the company]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii* [Economics and Innovations Management], 2016, no. 11 (62), pp. 73–76. (In Russian).
22. Ushkin S.G. Prinyimayushchee soobshchestvo i inostrannye migranty: regional'nye praktiki adaptatsii [Host community and foreign migrants: regional adaptation practices]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Administrative Consulting], 2019, no. 12 (132), pp. 191–201. (In Russian). doi: [10.22394/1726-1139-2019-12-191-201](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-12-191-201).
23. Kim Y.Y. Long-term cross-cultural adaptation. *Handbook of Intercultural Training*. Ed. by Landis B., etc. Thousand Oaks, USA, Sage, 2004, pp. 337–362.
24. Berry J.W., Annis R.C. Acculturative stress: The role of ecology, culture and differentiation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1974, vol. 5, no. 4, pp. 382–406. doi: [10.1177/002202217400500402](https://doi.org/10.1177/002202217400500402).
25. Moumita N., Zaman L. An analysis of global training and experience sharing in multinational companies. *American Journal of Business and Management*, 2013, vol. 2, no. 1, pp. 75–83. doi: [10.11634/216796061706274](https://doi.org/10.11634/216796061706274).
26. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Osobennosti adaptatsii personala mnogonatsional'noi organizatsii [Features of adaptation of staff of a multinational corporation]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2017, vol. 11, no. 8, pp. 847–854. (In Russian). doi: [10.18334/ce.11.8.38223](https://doi.org/10.18334/ce.11.8.38223).
27. Melikhova I.A. Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti v upravlenii personalom [Labour motivation and stimulation in personnel management]. *Ekonomika Rossii v XXI veke: sbornik nauchnykh trudov XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Ekonomicheskie nauki i prikladnye issledovaniya: fundamental'nye problemy modernizatsii ekonomiki Rossii", posvyashchennoi 110-letiyu ekonomicheskogo obrazovaniya v Tomskom politekhnicheskoi universitete, g. Tomsk, 18–22 noyabrya 2014 g.: v 2 t.* [Economy of Russia in XXI century: Collection of scientific works of XI International Scientific Practical Conference “Economic Sciences and Applied Studies: Fundamental Problems of Russian Economy Modernization” devoted to 110th anniversary of economic education in Tomsk Polytechnic University, Tomsk, 18–22 November 2014: In 2 volumes], Tomsk, Izd-vo TPU Publ., 2014, vol. 2, pp. 234–238. (In Russian).
28. Gusev K.V. Analiz rynka truda megapolisa [Megalopolis's labour market analysis]. *Alleya nauki* [Alley of Science], 2018, vol. 1, no. 5 (21), pp. 902–904. (In Russian).
29. Babynina L.S., Talysheva Yu.N. Kompensatsionnyi paket: struktura i motivatsiya v krizisnykh usloviyakh [Compensation package: Structure and motivation during a crisis]. *Vestnik VGU. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management], 2009, no. 1, pp. 53–57. (In Russian).
30. Prokhorova Yu.E. Osobennosti motivatsii i stimulirovaniya personala mnogonatsional'nogo predpriyatiya [Features of motivation and stimulation of staff of a multinational enterprise]. *Sovremennaya nauchnaya mysl'* [Modern Scientific Thought], 2016, no. 6, pp. 222–229. (In Russian).

31. Rahim I.F.A., Wahab R.A., Munir Z.A. Reward and recognition with employee motivation: A study on a Malaysian private sector. *Advanced Science Letters*, 2017, no. 23 (8), pp. 7338–7341.
32. Mirkhaidarov M.A. Nematerial'naya motivatsiya – effektivnyi sposob motivatsii personala [Non-financial motivation is an efficient motivation tool for personnel]. *Akademicheskaya publitsistika* [Academic Publications], 2017, no. 10, pp. 99–107. (In Russian).
33. Fehrler S., Kosfeld M. Pro-social missions and worker motivation: An experimental study. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2014, vol. 100, pp. 99–110.
34. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Metodika otsenki protsessov upravleniya personalom mnogonatsional'noi organizatsii [Methods of evaluation of the personnel management processes of multinational organizations]. *TsITISE* [CITISE], 2018, no. 1 (14), pp. 2–11. (In Russian).

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Sergey Mikhailovich Vasin – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-Rector for Science and Innovative Activities, Penza State University (40, Krasnaya st., Penza, 440026, Russia; e-mail: pspu-met@mail.ru).

Yulia Evgenyevna Prokhorova – Postgraduate, Penza State University (40, Krasnaya st., Penza, 440026, Russia; e-mail: Yliana105@gmail.com).

Статья поступила в редакцию 20.03.2021, принята к печати 23.06.2021

Received March 20, 2021; accepted June 23, 2021