

УДК 339.9

М.В. Солодков*Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОЛЛЕКТИВОВ В СОВРЕМЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

АННОТАЦИЯ. В настоящее время постоянно возрастает роль грамотного управления персоналом, базирующегося на современных достижениях теории и практики менеджмента. На современном этапе развития менеджмента одним из наиболее перспективных направлений является не просто совершенствование управления персоналом, но и разработка практических моделей и схем управления, позволяющих использовать индивидуальные свойства и качества работника. Особую роль приобретает совершенствование управления человеческими ресурсами в международных компаниях, которые представляют собой основу механизма современной мировой экономики. Постоянное усиление и углубление международных экономических связей вызывает необходимость развития в рамках транснациональных корпораций международных коллективов. При этом большинство таких компаний решают эти вопросы эмпирически, не имея отлаженных моделей, позволяющих стабильно добиваться положительного результата. Правильный выбор стратегии управления человеческими ресурсами в организации во многом определяет успешность компании в целом. В статье рассматривается практический опыт международных компаний по подготовке кадров и созданию международных коллективов и определяются подходы к разработке методики, позволяющей систематизировать работу по созданию и развитию международных коллективов в действующих международных компаниях независимо от страновой и отраслевой принадлежности таких компаний.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Управление человеческими ресурсами, управление персоналом, международные компании, транснациональные корпорации, международный коллектив, команда сотрудников, развитие международного коллектива, методы управления персоналом.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 15 мая 2021 г.; дата принятия к печати 19 июля 2021 г.; дата онлайн-размещения 31 августа 2021 г.

M.V. Solodkov*Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

FEATURES OF FORMATION OF MULTINATIONAL WORK TEAMS IN MODERN INTERNATIONAL COMPANIES

ABSTRACT. At the present time the role of management based on modern achievements of management theory and practice is constantly increasing. At the present stage of management development, one of the most promising directions is not only the improvement of personnel management, but also the development of practical models and management schemes that allow using individual propensities and qualities of the employee. Improving human resources management in international companies is becoming particularly important. These companies represent the basis of mechanism of modern global economy. International economic relations are constantly getting stronger which increases the need to foster international staff members within transnational corporations. At the same time most of such companies address these issues without any well-established models which would ensure positive results. The correct choice of human resources management strategy in an organization determines the company's success in general. The article examined the experience of international companies in training personnel and creating multinational teams, defined the methods to systematize the work on the creation and development of multinational work

© Солодков М.В., 2021

Baikal Research Journal

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

teams in existing global companies regardless of the country and industry affiliation of such companies.

KEYWORDS. Management, human resources management, international companies, transnational corporations, international collective, team of employees, development of international work teams, human resources management methods.

ARTICLE INFO. Received May 15, 2021; accepted July 19, 2021; available online August 31, 2021.

В условиях современной мировой экономики в последние несколько десятилетий вопросы управления человеческими ресурсами в организации приобрели приоритетное значение. Решению этих вопросов посвящено большое количество как теоретических работ в различных научных областях, так и практических методик, инструментов и техник, имеющих целью оптимизировать и усовершенствовать процессы работы с персоналом на уровне компании в целом и ее подразделений. Следует отметить, что на современном этапе развития управленческой науки, одним из наиболее перспективных направлений развития менеджмента в компании является не просто совершенствование управления персоналом, как ключевым ресурсом организации, но и разработка моделей и схем управления, позволяющих эффективно использовать индивидуальные свойства и качества каждого работника на благо предприятия. Особое значение приобретает совершенствование управленческих процессов в компаниях, осуществляющих международную деятельность.

Международные корпорации в настоящее время стали одним из определяющих факторов развития как мирового хозяйства в целом, так и экономик отдельных стран. По статистике ООН, меньше чем за тридцать лет количество ТНК увеличилось почти в 10 раз (с 7 000 в 1970 г. до 60 000 в конце 90-х гг.). В настоящее время в мире функционирует около 82 000 ТНК, имеющих около 810 000 филиалов в различных странах на всех континентах. В ТНК, ежегодно производящих продукции более чем на 1 трлн долл., занято около 73 млн сотрудников по всему миру.¹

ТНК имеют абсолютное численное преимущество во всех отраслях мировой экономики. Доля ТНК в промышленном производстве составляет около 50 %, в международной торговле — более 50 %, на долю таких компаний приходится около 90 % прямых зарубежных инвестиций, 95 % патентов и лицензий в сфере интеллектуальной собственности [1]. В банковской сфере лидерами являются 50 транснациональных банков, в страховых операциях — 30 ведущих компаний, в рекламной сфере — 20 мировых агентств, в воздушных перевозках — 25 международных авиатранспортных компаний. Надо отметить, что в последнее время в пространстве мировой экономики приобретают особую значимость зарубежные подразделения ТНК, на которые, согласно данным Конференции ООН по развитию и торговле приходится около 34 % мировой торговли и более 10 % мирового ВВП.

Британская газета «Financial Times» ежегодно составляет рейтинг 500 ведущих ТНК по критерию размера рыночной капитализации, которые выступают своеобразным центром международных экономических отношений, контролируя ключевые сферы мировой экономики. Первые строчки данного рейтинга традиционно занимают компании из США, на втором месте располагаются японские компании, за ними следуют корпорации из Китая, Великобритании, Франции, Германии, Канады, Бразилии, Южной Кореи, Италии и Индии. В этот список входят также небольшая группа российских ТНК, лидером которой является «Газпром» [2, с. 114].

Постоянно сохраняющаяся тенденция усиления и углубления международных экономических связей выдвигает на первый план научную и практическую зна-

¹ World Investment Report 2019 : ежег. доклад / UNCTAD. Geneva, 2019. 221 с.

чимостью системного управления человеческим капиталом в условиях международной экономической активности компании. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость рассмотрения одного из важнейших факторов успешного формирования и развития современной международной компании — грамотного управления человеческими ресурсами, которое должно учитывать множество факторов, с которыми не сталкиваются предприятия, функционирующие исключительно на национальном рынке. К числу таких факторов, с точки зрения управления человеческими ресурсами, можно отнести существенные различия национальных культур, выражающиеся в отношении к работе и вознаграждению, различной расстановке приоритетов в системе жизненных ценностей, отношения в системе «руководитель — подчиненный» и во многих других моментах.

Глобализация в гуманитарной сфере будет по-прежнему интенсивно развиваться. Научные связи все более будут расширяться и углубляться, и научная сфера почти полностью станет единой системой, за исключением разработок в военной сфере, которая будет опережать в целом гражданские исследования. Английский язык будет расширять свою географию и сферы применения, а небольшие языки, особенно народов, слабо адаптированных к современной экономике и находящихся на периферии мирового хозяйства, просто будут исчезать, а народы растворяться в более крупных этносах. Разумеется, если государство целенаправленно не будет культивировать развитие национальных культур и языков малочисленных народов. Процесс унификации культурной среды — объективный и необратимый процесс [3].

В современных условиях, когда вопросы грамотной организации управления в условиях глобальной среды и осуществления экономической деятельности одновременно в нескольких странах и регионах диктуют необходимость новых подходов к управлению персоналом, возникает потребность в создании эффективно действующих международных коллективов (групп, команд) сотрудников. Однако в управленческой литературе, посвященной исследованию вопросов управления человеческими ресурсами в организациях и формирования команд сотрудников основное внимание сосредоточено на вопросах изучения теоретического фундамента при слабом акцентировании внимания на практической специфике национальных особенностей международного управления человеческими ресурсами.

В настоящее время в условиях всеобщей глобализации все больше компаний разного уровня формируются из сотрудников разных стран, культур, менталитетов. Любая организация включает в себя аспекты социальной, культурной сферы жизни общества, которые формализовать гораздо сложнее, чем процесс получения данных о движении ресурсов на предприятии [4]. Особенно ярко данная тенденция прослеживается в пограничных регионах, филиалах иностранных компаний или в компаниях, чья деятельность напрямую связана с международной экономикой [5]. Практика показывает, что даже успешные крупные международные компании решают вопросы, связанные с формированием эффективной команды, в большей степени эмпирически, опираясь на собственный накопленный опыт и базовые положения управленческих наук.

В то же время, опыт развития менеджмента как науки позволяет уверенно утверждать, что существуют некоторые общие принципы, на основе которых могут быть разработаны практические инструменты, позволяющие более эффективно создавать и развивать многонациональную команду независимо от сферы деятельности компании. Отметим, что сегодня в науке при решении задач функционирования предприятий, объединений, отраслей и экономики в целом широко применяется мультидисциплинарный подход. На смену регламентации всех процессов, их упорядочиванию приходит идея синергетики о принципиальной

возможности спонтанного возникновения порядка и организации из беспорядка и хаоса в результате самопроизвольных превращений [6].

В связи с этим возникает вопрос, на наш взгляд, имеющий не только чисто прикладное значение, но и представляющий определенный научный интерес: возможно ли создание комплекса практических инструментов, позволяющих эффективно формировать международный коллектив (группу, команду) сотрудников, независимо от страновой и отраслевой принадлежности компаний, участвующих в этом процессе. Естественно, невозможна разработка методик, позволяющих поставить создание, отладку и функционирование международных коллективов «на поток», поскольку такие методики должны были бы учитывать слишком большое количество факторов и переменных, связанных с особенностями национальных культур различных стран, особенностями рыночного положения и корпоративной культуры каждой конкретной международной фирмы, особенностями организации производственных и управленческих процессов в данном секторе экономики и т.п. Однако, представляется вполне возможным и целесообразным определение некоторых базовых направлений, закономерностей и алгоритмов, обладающих достаточной универсальностью, чтобы с небольшими коррективами быть применимыми в условиях практически любой международной компании.

Правильный выбор стратегии управления человеческими ресурсами в организации во многом определяет успешность компании в целом. Говоря о человеческих ресурсах как об одном из факторов производства, следует подчеркнуть, что, несмотря на глобальные тенденции замещения людей машинами и увеличивающуюся безработицу, корпорации все равно стоят перед проблемой рекрутинга кадров необходимой компетентности. Подбор талантов и закрепление их в коллективе — задача не только сиюминутного закрытия вакансии, но и формирования профессиональной команды, которая в стратегической перспективе способна обеспечить компании устойчивое развитие [7].

Одним из наиболее важных факторов, влияющих на выбор соответствующей стратегии, является размер организации. Очевидно, что, чем крупнее компания и масштабы ее деятельности, тем большим количеством ресурсов она располагает, тем более многообразны задачи, стоящие перед ней. Но при этом следует учитывать, что большие объемы ресурсов, привлекаемые для решения вопросов, связанных с построением и функционированием системы управления персоналом, влекут за собой и большую ответственность, и как следствие повышенные репутационные риски [8]. Поэтому для крупных компаний стратегический выбор модели и методов управления персоналом особенно значим.

В отличие от малых предприятий, в крупных компаниях возникают сложности с разработкой критериев оценки эффективности каждого отдельного сотрудника и коллектива работников в целом, в силу разнообразия профессионального состава кадров предприятия. Особенно актуальным данный вопрос является для руководства международных компаний с большой численностью сотрудников, в которых помимо разнообразия кадров с профессиональной точки зрения, наличия индивидуальных мотивов и ценностей у каждого отдельного работника, отделам по управлению человеческими ресурсами следует также учитывать национальные и культурные различия, традиции и стереотипы, а также другие внешние обстоятельства, оказывающее непосредственное влияние на работу сотрудников [9].

Согласно взглядам исследователя И.К. Макаровой, управление человеческими ресурсами в современной организации представлено несколькими ключевыми направлениями кадрового менеджмента: стратегия управления человеческими ресурсами, подбор и адаптация работников, оценка результативности их труда, управление мотивацией персонала и корпоративной культурой [10]. Неотъемле-

мой частью стратегии управления человеческими ресурсами является кадровая политика компании, которая представляет собой основные правила и принципы, регламентирующие взаимодействие с персоналом в организации [11].

Согласно общепринятой классификации сотрудников международной компании в мультинациональных организациях присутствуют три типа работников: экспатриант (сотрудник, являющийся гражданином страны, где расположена штаб-квартира компании, осуществляющий свою деловую активность в зарубежном подразделении фирмы), житель принимающей страны (сотрудник, являющийся гражданином и работающий в стране, где расположено зарубежное подразделение организации), а также подданный третьей страны (сотрудник, являющийся гражданином одной страны, работающий в другой стране в подразделении организации, штаб-квартира которой находится в третьей стране).

Однако на сегодняшний день ввиду увеличения объемов международных операций фирм, нарастания масштабов деятельности международных компаний, усложнения связей между штаб-квартирой и зарубежными подразделениями описанную классификацию нельзя считать полной и достаточной. Поэтому различные представители современного научного сообщества активно дорабатывают, дополняют и совершенствуют данную типологию. Так, по мнению Д. Бриско, среди сотрудников международной компании помимо традиционных типов следует также выделять граждан страны штаб-квартиры, работающих в штаб-квартире; инпатриантов (сотрудников зарубежных подразделений международной компании, направляемых на временную работу в штаб-квартиру); постоянных экспатриантов (сотрудников, долгое время или постоянно работающих в подразделении международной компании); и международные кадры (экспатриантов, выполняющих международные задания и перемещающихся между подразделениями) [12, с. 368]. В этих условиях возрастают требования к квалификации менеджера, умению его в рамках действующей организационной структуры и созданной ситуации, достигать поставленных целей, выполняя отдельные функции или комбинируя их в процесс, реализуемый с помощью выбранных им методов управления [13].

Для решения поставленной задачи, заключающейся в определении практических алгоритмов создания и отладки международных коллективов, следует сначала изучить имеющиеся практические наработки, применяемые в деятельности реальных международных компаний. Другими словами, необходимо изучить опыт работы международных коллективов в корпорациях, успешно функционирующих и развивающихся в условиях глобального рынка, эффективно решающих возникающие вопросы и опирающихся на собственные методики работы с человеческим капиталом.

В качестве показательного практического примера, на наш взгляд, может быть исследована компания Samsung. Этот промышленный концерн (группа компаний) в настоящее время представляет собой одну из наиболее динамично и устойчиво развивающихся международных корпораций. На мировом рынке Samsung известен в первую очередь как производитель телекоммуникационного оборудования, высокотехнологичных компонентов, бытовой техники, аудио- и видеоустройств. В контексте данного исследования компания представляет особый интерес, поскольку является одной из наиболее диверсифицированных по сферам деятельности.

В международный концерн Samsung Group входят ряд компаний из различных сфер деятельности и секторов экономики, таких как электроника и микроэлектроника, химическая промышленность, строительство, автомобилестроение, тяжелая промышленность, финансы и кредит, страхование. Структура концерна в целом ориентирована на полный цикл производства, начиная от добычи ресурсов и заканчивая выпуском готовых изделий. Большинство подразделений выполня-

ют подчиненные функции по отношению к компаниям, занятым непосредственно в изготовлении готовой продукции, и работают исключительно на концерн или только внутри Южной Кореи. Эта особенность четко просматривается из распределения прибыли по подразделениям.

Компания заняла 15 место в рейтинге Fortune Global 500 крупнейших компаний мира в 2019 г.² В компании Samsung одними из базовых принципов работы с персоналом являются высокая степень активности и вовлеченности сотрудников в процессы управления; низкая степень риска допущения ошибок на всех уровнях; предпочтение успешной командной работе по сравнению с высокими индивидуальными результатами.

Целесообразно проанализировать компанию через совокупность трех основных элементов, составляющих в целом единую стратегию формирования и развития международного коллектива. Первый элемент — это процесс отбора персонала, который в Samsung состоит из четырех базовых элементов. На первом этапе происходит подача документов через официальный сайт корпорации. Второй этап — экзамен SSAT, и тестирование с помощью корпоративного Samsung Aptitude Test. По результатам этих испытаний отсеивается в пределах 30–35 % соискателей. Третий этап — собеседование. На собеседовании в Samsung рубашка (или блузка у девушек) соискателя должна быть любого оттенка синего или голубого цветов, что символизирует начало приобщения соискателя к основам корпоративной культуры, поскольку голубой — это официальный цвет Samsung. До четвертого и заключительного этапа, медицинского обследования, доходит не более 20–30 % от первоначального числа всех подавших заявления о приеме на работу. Следует отметить, что при приеме на работу для компании Samsung не имеют значение такие факторы как национальная принадлежность, религия, социальные позиции и т.д., что позволяет предоставить возможность трудоустройства большему количеству людей.

Переходя ко второму элементу, то есть работе по обучению и повышению квалификации персонала, следует отметить, что компания инвестирует значительные средства в обучение, постоянно обеспечивая заинтересованных сотрудников программами по развитию лидерских навыков, а также проводит различного рода тренинги, семинары и мастер-классы в сферах менеджмента, маркетинга и технологий. Реализуемая на протяжении ряда лет глобальная программа стипендий Samsung (Samsung Global Scholarship Program) является программой Samsung по поиску и развитию перспективных сотрудников, уделяя при этом первоочередное внимание развитию у сотрудников наиболее полезных для компании навыков и личных качеств. Каждый год желающим независимо от страны проживания предоставляется возможность участвовать в программе, которая состоит из двух независимых частей: обучение и повышение квалификации для инженерных специальностей и получение степени MBA с участием Сеульского Национального университета и с участием Университета бизнеса Санг Кьун Квана (в сотрудничестве с бизнес-школой Sloan при Массачусетском технологическом институте). Все расходы, связанные с обучением, приемом и регистрацией студентов, оплачивает компания Samsung. Кроме того, в рамках программы студенты получают стипендию. После успешного завершения обучения выпускникам программы предоставляется возможность работать в Samsung в Южной Корее в течение двух лет, после чего договор о трудоустройстве в Samsung может быть продлен.

Система оценки персонала, как важная часть системы мотивации, служит для оценки результатов работы сотрудников, их потенциала и возможностей карьерного роста. Ежегодно проводится комплексная оценка и анализ всех возможностей

² Рейтинг самых крупных компаний в мире // NoNews. 2021. URL: <https://nonews.co/directory/lists/companies/fortune-global-500>.

и результатов работы каждого сотрудника, при этом используется объективный подход и наблюдения со стороны руководителя. Для прозрачного и справедливо-го управления персональным развитием каждый сотрудник получает результаты оценки от своего непосредственного руководителя, а также через специальный онлайн-портал по управлению персоналом. В то же время, по результатам оценки предоставляются онлайн- и оффлайн программы по развитию персонала, в кото-рых учтены стандарты оценки.

Стимулирование труда — комплекс мер, являющихся средством удовле-твораения конкретных потребностей работника, по большей части материальных. В связи с тем, что стимулирование выполняет множество функций и имеет разнообразные формы и методы, существуют различные подходы к их классификации. Стимулиро-вание выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Стимулы могут быть материальными и нематериальными. К формам стимулирования обычно относят материальное вознаграждение и дополнительные стимулы. Таким образом, чтобы система стимулирования работала эффективно, необходимо правильно поль-зоваться инструментами стимулирования [14]. На наш взгляд, компания Samsung выработала эффективную комплексную систему стимулирования работников. Каж-дый работник обеспечен на время работы в компании стабильным заработком, ко-торый существенно превышает средний уровень зарплаты корейского работника в аналогичной сфере. Помимо гарантированной финансовой стабильности работни-кам предоставляется значительный пакет социальных льгот, в который входят: бесплатный проезд на всем наземном транспорте компании, оплата коммунальных счетов за квартиру работника, 3-х разовое питание в офисе компании, полная опла-та досуга работника — вот далеко не полный список социальных благ, доступных сотруднику корпорации. Компания делает это, разумеется, преследуя собственные интересы — она заинтересована в сотруднике, который не отвлекается от работы, и готова нести соответствующие затраты, которые по сути становятся инвестициями в развитие персонала и, следовательно, самой компании. Существует также устойчи-вая практика премирования сотрудников по результатам финансовой деятельности их подразделений, эта модель реализуется в рамках программы участия работни-ков в прибылях, согласно которой любая прибыль, превышающая заранее уста-новленный целевой пороговый уровень, распределяется между всеми работниками подразделения. В некоторых случаях такие выплаты могут составлять до 50 % годового дохода работника. Кроме того, в Samsung предусмотрены поощрительные выплаты, размер которых определяется по результату оценки работы сотрудника его непосредственным начальником, а также его отделения и компании в целом. Эти премии и бонусы порой достигают 300 % от тарифной ставки работника за год.

Таким лояльным отношением к сотрудникам компания заинтересовывает их в ответной лояльности, глубокой вовлеченности в производственный процесс и про-явлению инициативы. При этом в компании существуют очень высокие требова-ния к работникам. Рабочий день продолжается, как правило 12 часов, пять дней в неделю на протяжении всего года. Корейские работники компании имеют право на отпуск продолжительностью одна неделя. Иностранцам работникам предо-ставляется три недели в году.

Подводя итог, стоит отметить, что наиболее успешными в формировании эф-фективной команды является те компании, которые ориентированы на сотрудни-ков и их ощущения в организации. Исходя из принятых классификаций, можно заключить что в целом Samsung придерживается геоцентрической стратегии в управлении персоналом. Далее обобщим выявленные особенности организации работы с персоналом в компании и структурируем их в виде таблицы с акцентом на преимущества и недостатки используемого Samsung подхода.

*Характеристика элементов геоцентрической стратегии формирования
и развития команд в Samsung*

Параметр	Преимущества	Недостатки
Отбор кандидатов	+ отсутствие дискриминации + отбор достойных кандидатов	–
Обучение	+ ротация кадров + глобальные стипендиальные программы + расходы несет компания	–
Мотивация	+ высокий уровень оплаты труда + развитая система оценки результатов + обширная система льгот и бонусов + развитая инфраструктура	–

Следует отметить, что компания Samsung интересна в первую очередь чрезвычайно высоким уровнем отраслевой диверсификации, поскольку эффективность используемых механизмов работы с персоналом в компании с таким многообразием отраслей доказывает, что значение фактора отраслевых различий при организации управленческих процессов в существенной степени переоценено и может быть преодолено в рамках одной корпорации с единой системой управления персоналом и единой корпоративной культурой. Очевидно, что нельзя однообразно, применяя одни и те же инструменты, организовать эффективное управление, например, в театральной труппе и в бригаде рабочих на конвейере автомобильного завода. Однако, отраслевые различия в управлении, например, в сфере разработки и производства микроэлектроники и в управлении инвестиционной компанией также весьма значительны, при этом компания Samsung, как показывает практика, создала эффективные инструменты создания и функционирования международных коллективов в этих сферах, базируясь на единых принципах и установках общей корпоративной культуры.

В целом, исследование опыта успешных международных компаний и изучение современных публикаций по теме работы с международными коллективами показывает, что даже крупные международные компании решают вопросы, связанные с формированием эффективной команды, в большей степени эмпирически, опираясь на собственный накопленный опыт и базовые положения управленческих наук. В то же время, наличие в организации этих процессов и в управлении ими существенных сходных элементов позволяет утверждать, что существуют некоторые общие принципы, на основе которых могут быть разработаны практические инструменты, позволяющие более эффективно создавать и развивать многонациональную команду независимо от сферы деятельности компании. Таким образом, очевидна необходимость разработки комплексной методики, которая позволяла бы с большей степенью вероятности сформировать эффективный коллектив в международной компании.

Представляется, что в тематике кросс-культурных исследований особое звучание приобретает проблема социальной и культурной дистанции (мера сходства и отличия социальных позиций, элементов культуры в конкретных условиях). Чем ближе ценности, базовые установки культур, тем меньше культурная дистанция и соответственно легче построение отношений в кросс-культурном коллективе. Основными факторами эффективности кросс-культурной команды выступают толерантность, эмпатия, знание других культур, иностранных языков [15].

На наш взгляд, в первую очередь, после принятия решения или же возникновения объективной необходимости создания международной команды, руко-

водству компании следует незамедлительно определиться с базовыми стратегическими аспектами, исходя из которых в дальнейшем будет организована команда и выстроено управление. После этого, компании необходимо выстроить систему отбора потенциальных сотрудников. Процесс найма является одним из важнейших аспектов формирования успешной команды, так как от его результатов полностью зависит структура и состав будущей команды по уровню образования, квалификации, качеству знаний, навыков, объему способностей и др. Также, в этот же временной промежуток следует сосредоточиться на разработке системы мотивации сотрудников, несмотря на то, что большинство компаний предпочитает отодвигать во времени данную стадию [16, с. 580]. Необходимо помнить, что разнообразие льгот, бонусов и компенсаций традиционно выступает эффективным инструментом не только удержания сотрудников в компании, но и привлечения кандидатов на первоначальном этапе.

Далее международной компании необходимо сконцентрироваться на следующем аспекте формирования команды — обучении. Причем, стоит отметить, что при разработке обучающих программ помимо организации процесса знакомства с компанией и введения в должность важно не только определить общие направления и формы обучения, но учесть культурные различия между членами команды и новую непривычную среду для привлеченных специалистов. В связи с этим особый акцент необходимо сделать на подготовке мероприятий по культурной адаптации сотрудников, социализации в команде, установлению межличностных контактов, выстраиванию взаимоотношений между членами команды, которые позволили бы продуктивно и оперативно решать возникающие задачи на пути к достижению поставленных целей.

Стоит отметить, что при традиционном подходе на второй стадии формирования команды, которая чаще всего в экономической литературе встречается под названиями «смятение» или «бурление», между членами еще формирующейся команды возникают конфликты и противостояния. Это происходит по многим причинам, в том числе из-за различия понимания общих целей, особенностей культуры и менталитета, появления конкурентного духа среди членов. Данный этап зачастую отнимает большое количество временных, финансовых и прочих ресурсов. Нормализация ситуации происходит только на следующем этапе формирования команды. В силу этого представляется целесообразной и потенциально эффективной схема, при которой команда, прежде чем получить реальные задания и приступить к их выполнению, помещается в условия имитации деятельности компании с целью выявления слабых моментов в работе команды и оперативного их исправления, при этом предлагается включить данное мероприятие в следующий этап. В таком случае недочеты командной работы на первых этапах не отразятся негативным образом на реальных результатах компании. После выполнения всех указанных выше мероприятий члены команды могут приступить к выполнению конкретных задач. Здесь первоочередное значение приобретает мониторинг качества отношений между членами команды, ощущений сотрудников внутри команды и внутри организации. Задача руководства на данном этапе сводится к общему контролю работы команды и определению эффективности систем, разработанных ранее, то есть тщательно отслеживается влияние системы мотивации сотрудников, выявляются наиболее действенные ее элементы, проводится первый этап критического анализа программ обучения и адаптации.

На завершающей стадии представляется логичным проведение оценки эффективности деятельности команды в выполнении поставленных задач. Для этого необходимо разработать систему оценивания результатов работы отдельного сотрудника, то есть индивидуального вклада члена команды в развитие компании, и систему

оценивания результатов командной работы, подразумевающую анализ успешности команды как единого целого в решении возникающих вопросов и достижении общих целей. Затем разработанные системы необходимо применить на практике. В это же время проводится окончательный анализ программ обучения и мотивации. По итогам анализа результатов деятельности и установления причинно-следственных связей, выявляются ошибки, просчеты и несовершенства, которые необходимо устранить. Руководством компании вносятся соответствующие коррективы в разработанные на предыдущих этапах программы и системы, также корректируется работа команды, при необходимости происходит ротация сотрудников. Далее предполагается продолжение работы команды с учетом внесенных изменений.

Выводы и результаты

Одним из наиболее перспективных направлений развития современного менеджмента является не просто совершенствование управления персоналом, но и разработка практических моделей и схем управления, позволяющих выявлять, раскрывать и наиболее эффективно использовать индивидуальные свойства и качества каждого работника. Чрезвычайно важную роль играет совершенствование управления человеческими ресурсами в международных компаниях, которые представляют собой основу механизма современного мирового хозяйства. Усиление и углубление международных экономических связей неизбежно вызывает необходимость развития в рамках транснациональных корпораций международных коллективов. При этом, как показывает практика, значительное число компаний решают эти вопросы эмпирически, не имея отлаженных моделей, позволяющих стабильно добиваться положительного результата. В то же время, опыт развития менеджмента как науки позволяет уверенно утверждать, что существуют некоторые общие принципы, на основе которых могут быть разработаны практические инструменты, позволяющие более эффективно создавать и развивать многонациональную команду независимо от сферы деятельности компании.

По нашему мнению, процесс формирования и развития команды в международной компании может быть реализован по предлагаемой методике, в общем виде включающей четыре основных этапа, которые описаны ниже:

1. Формирование группы. Первая часть данного этапа является подготовительной и предполагает выбор подхода к формированию команды, стратегии международного управления человеческими ресурсами, подхода к формированию культуры. Также этот этап включает создание системы мотивации сотрудников, определение структуры будущей команды, разработку политики и организацию процесса найма кадров, с практической стороны на данном этапе происходит непосредственно поиск и отбор сотрудников для создания команды.

2. Адаптация и выстраивание взаимоотношений. Этот этап подразумевает разработку программы и направлений обучения сотрудников, мероприятий по адаптации к другой культурной среде (для экспатриантов) и к условиям работы в коллективе, состоящем из представителей разных стран, а также подготовку тренингов по сплочению членов команды и обучению командной работе. В рамках данного этапа соответственно предполагается реализация разработанных программ и мероприятий, а также проведение ролевых игр, имитирующих рабочую обстановку и решение задач, стоящих перед компанией.

3. Нормализация и начало работы. Во время данного этапа происходит распределение ответственности между членами команды. Сотрудники приступают к выполнению поставленных задач. Осуществляется постоянный мониторинг межличностных отношений в команде, определяется степень удовлетворенности сотрудников от работы в компании в целом и в конкретной команде.

4. Оценка эффективности работы и корректирование. В рамках данного этапа происходит разработка системы оценки результатов деятельности команды и ее апробация. Также после проведения данных мероприятий происходит корректировка моментов, показавших себя неэффективными, принимается решение о ротации членов команды. После этого команда приступает к продолжению работы в обычном режиме.

Данная методика предполагает возможность использования практически любой начинающей или развивающей международную деятельность, требующую создание многонациональной команды, организацией, ориентированной на устойчивое развитие в международном масштабе. Учет объективно существующих различий и особенностей фирм разной отраслевой принадлежности может осуществляться международной компанией в каждом отдельном случае применения методики индивидуально. Практическое наполнение каждого этапа и обеспечение его соответствующими организационными и техническими деталями также должно быть в существенной степени привязано к условиям, особенностям, ценностям и требованиям корпоративной культуры каждой конкретной компании, заинтересованной в создании и развитии стабильных, эффективно функционирующих международных коллективов.

Список использованной литературы

1. Хлебович Д.И. Эволюция подходов к пониманию инновационной деятельности ТНК / Д.И. Хлебович, К.Ю. Беляева // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов : материалы 4-й Всерос. науч.-практ. конф., г. Иркутск, 17 мая 2018 г. / под ред. Н.Н. Даниленко, О.Н. Баяевой. — Иркутск, 2018. — С. 417–422.
2. Хасбулатов Р.И. Международные экономические отношения. В 3 ч. : учебник / Р.И. Хасбулатов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — Ч. 2. — 358 с.
3. Новые тенденции деглобализации в современной международной экономике: 2014–2016 гг. / И.Е. Козырская, Ю.В. Кузьмин, Т.П. Добровольская, Н.Р. Эпова // Восьмые востоковедные чтения БГУ : сб. науч. тр. — Иркутск, 2017. — С. 65–74.
4. Кремлёв Т.С. Инструмент архитектуры предприятия для целей инвестиционного проекта / Т.С. Кремлёв, Л.И. Троицкая. — DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(2).280-288 // Известия Байкальского государственного университета. — 2019. — Т. 29, № 2. — С. 280–288.
5. Митла М.В. Способы адаптации иностранных специалистов в интернациональных коллективах / М.В. Митла, А.А. Ржохин, И.В. Оттева // Россия и Китай: вектор развития : материалы междунар. науч.-практ. конф., г. Благовещенск, 18-19 нояб. 2019 г. / под общ. ред. О.А. Цепелева. — Хабаровск, 2019. — С. 99–102.
6. Цибанова Н.Н. Инструменты повышения эффективности функционирования интегрированных структур в промышленности / Н.Н. Цибанова. — DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(2).297-304 // Известия Байкальского государственного университета. — 2019. — Т. 29, № 2. — С. 297–304.
7. Ананченкова П.И. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами / П.И. Ананченкова, В. И. Бураков, М. Г. Спасенникова. — DOI: 10.17150/2411-6262.2019.10(3).9 // Baikal Research Journal. — 2019. — Т. 10, № 3. — URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=23267>.
8. Кривоzubова А.Е. Особенности управления персоналом в крупных организациях / А.Е. Кривоzubова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по матер. XXI междунар. науч.-практ. конф. — Новосибирск, 2013. — С. 93–98.
9. Иолкин Д.А. Эволюция научных подходов к анализу управления персоналом в транснациональных корпорациях / Д.А. Иолкин // Вестник университета. — 2014. — № 11. — С. 204–206.
10. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : учеб. пособие / И.К. Макарова. — Москва : Дело, 2015. — 422 с.
11. Зеленина А.Е. Особенности и перспективы системы управления трудовыми ресурсами в современных ТНК / А.Е. Зеленина, А.В. Петров // Общество. Среда. Развитие. — 2012. — № 1. — С. 29–33.

12. Briscoe D.R. *International Human Resource Management: Policy and Practice for the Global Enterprise* / D.R. Briscoe, R.S. Schuler. — London : Routledge, 2006. — 562 p.

13. Соколова Л.Г. Совершенствование методов менеджмента промышленных предприятий в разрезе подходов к управлению / Л.Г. Соколова, В. А. Оглоблин. — DOI : 10.17150/2411-6262.2018.9(1).8 // *Baikal Research Journal*. — 2018. — Т. 9, № 1. — URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=22011>.

14. Баева О.Н. Особенности мотивации и стимулирования труда IT-персонала / О.Н. Баева, С.А. Туренко // *Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (Искра-2019) : материалы II Всерос. школы-симпозиума молодых ученых, г. Симферополь, 02-04 окт. 2019 г.* / под науч. ред. В.М. Ячменевой. — Симферополь, 2019. — С. 219-223.

15. Рожкова Л.В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе / Л.В. Рожкова, Г.Н. Тугускина, О.В. Сальникова // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. — 2019. — № 1-2 (29-30). — С. 82-94.

16. Miner J.B. *Human Resource Management: the Strategic Perspective* / J.B. Miner, D.P. Crane. — New York : HarperCollins College Publ., 1995. — 712 p.

Информация об авторе

Солодков Михаил Викторович — кандидат экономических наук, доцент, кафедра мировой экономики и экономической безопасности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: detrester@yandex.ru.

Author

Michael V. Solodkov — PhD in Economics, Associate Professor, Department of World Economics and Economic Security, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: detrester@yandex.ru.

Для цитирования

Солодков М.В. Особенности формирования многонациональных коллективов в современных международных компаниях / М.В. Солодков. — DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(3).13 // *Baikal Research Journal*. — 2021. — Т. 12, № 3.

For Citation

Solodkov M.V. Features of Formation of Multinational Work Teams in Modern International Companies. *Baikal Research Journal*, 2021, vol. 12, no. 3. DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(3).13. (In Russian).