

Научная статья

УДК 005.95/.96

EDN BCIQXJ

DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(2).591-604

**М.В. Солодков**[✉], **О.А. Чепинога** ^{ID}*Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация*Автор, ответственный за переписку: М.В. Солодков, solodkovmv@bgu.ru

РАЗРАБОТКА ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ КОЛЛЕКТИВОВ СОТРУДНИКОВ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

АННОТАЦИЯ. Современный этап развития экономики предъявляет особые требования к построению на предприятии эффективной модели грамотного управления персоналом, базирующейся на современных достижениях теории и практики менеджмента. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях, которые представляют собой основу современной мировой экономики в этих условиях приобретает особое значение. Во многом это связано с необходимостью развития международных коллективов, формирование которых характеризуется наличием существенных отличий от аналогичных процессов на внутристрановом уровне. При этом до настоящего времени большинство 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 анализируются теоретические и практические особенности применения в деятельности компаний управленческих моделей, относящихся к сфере международного управления человеческими ресурсами, а также использование этих схем при работе с такой формой организации персонала, как международные команды сотрудников. Определяются и систематизируются базовые критерии эффективной команды, подходы к формированию международных коллективов сотрудников, особенности, преимущества и недостатки форм командной работы. В статье разработаны основные подходы для формирования 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, международное управление человеческими ресурсами, международный коллектив, команда сотрудников, развитие международного коллектива, методы управления персоналом.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 20 марта 2024 г.; дата принятия к печати 21 июня 2024 г.; дата онлайн-размещения 30 июня 2024 г.

Original article

M.V. Solodkov[✉], **O.A. Chepinoga** ^{ID}*Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation*Corresponding author: M.V. Solodkov, solodkovmv@bgu.ru

DEVELOPMENT OF APPROACHES TO THE FORMATION OF EMPLOYEE TEAMS WITHIN THE FRAMEWORK OF THE CONCEPT OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ABSTRACT. The current stage of economic development imposes special requirements on the creation of an effective model of skilled personnel management at an enterprise, based on the contemporary achievements of management theory and practice. Human resource

© Солодков М.В., Чепинога О.А., 2024

management in international companies, which form the basis of the modern global economy, acquires special significance under these conditions. This is largely due to the need for the development of international teams, the formation of which is characterized by significant differences from similar processes at the domestic level. However, to date, most companies address these issues empirically, without having well-established models that allow for consistently positive results. The correct choice of human resource management strategy in an organization largely determines the company's overall success. The article analyzes theoretical and practical aspects of applying management models related to the field of international human resource management, as well as the use of these schemes in working with such a form of personnel organization as international employee teams. It identifies and systematizes the basic criteria for an effective team, approaches to forming international employee collectives, characteristics, advantages, and disadvantages of team work forms. The article develops fundamental approaches for forming a technique that allows systematizing work on the creation and development of international collectives in existing international companies, regardless of their country and industry affiliation.

KEYWORDS. Human resource management, personnel management, international companies, international human resource management, international team, employee team, development of international team, personnel management methods.

ARTICLE INFO. Received March 20, 2024; accepted June 21, 2024; available online June 30, 2024.

На современном этапе развития мировой хозяйственной системы в последние несколько десятилетий вопросы управления человеческими ресурсами организации неизменно занимают важное место в числе приоритетных направлений совершенствования менеджмента. Проблематике поиска и реализации оптимальных способов организации и управления персоналом посвящено большое количество как теоретических работ в различных научных областях, так и разрабатываемых и реализуемых практических методик и техник, имеющих целью оптимизировать и усовершенствовать процессы работы с персоналом на уровне компании в целом и ее подразделений. При этом следует обратить внимание на то, что на современном этапе развития менеджмента одним из наиболее перспективных направлений совершенствования управления персоналом компании является разработка инструментов управления, позволяющих эффективно использовать индивидуальные свойства и качества каждого работника на благо предприятия.

Управление человеческими ресурсами как система социально-трудовых отношений в современных экономических условиях требует существования определенных условий и предпосылок, особенно в области управления международной организацией, как мощного инструмента в достижении единого понимания взаимной ответственности всеми сотрудниками, на всех уровнях организации [1, с. 29]. Особое значение приобретает совершенствование управленческих процессов в компаниях, осуществляющих международную деятельность, которые в настоящее время стали одним из определяющих факторов развития как мирового хозяйства в целом, так и экономик отдельных стран.

В силу вышеуказанных причин деятельность международной компании неразрывно связана с международным управлением человеческими ресурсами (International Human Resource Management — IHRM). Данный термин начал использоваться в теории и практике менеджмента со второй половины XX в., поскольку активное повышение интенсивности международной деловой активности, начавшееся после II Мировой войны и характеризовавшееся ускоренным развитием транснациональных компаний, использовавших все виды ресурсов, в том числе и трудовых, в разных странах мира. Очень быстро к руководству международных компаний пришло понимание того, что управление персоналом, обладающим существенными различиями в культуре, системах жизненных ценностей,

мотивационных приоритетах и пр., требует новых подходов к организации и реализации управленческих процессов. Несмотря на достаточно продолжительную историю использования термина, сокращенно обозначаемого IHRM, следует заметить, что в научной литературе до сих пор нет единого подхода к трактовке данного понятия. Рассмотрим наиболее распространенные толкования, используемые известными исследователями, работающими в сфере международного менеджмента [2–6] (табл. 1).

Таблица 1

*Подходы к пониманию термина
«международное управление человеческими ресурсами»*

Автор	Дефиниция
Армстронг М.	– процесс найма на работу и повышения квалификации сотрудников, которые работают в глобальном пространстве
Брэттон Д., Голд Д.	– вопросы, функции, политики и практики управления человеческими ресурсами, возникающие в результате стратегических мероприятий международных компаний и касающиеся международных интересов и целей этих компаний
Тарик Л., Гонг И., Шулер Р.	– понимание, исследование, применение и пересмотр всех мероприятий в области человеческих ресурсов в их внутреннем и внешнем контексте, поскольку они влияют на процессы управления человеческими ресурсами в организациях в глобальной среде
Монди Р., Ноу Р., Премо Ш.	– использование человеческих ресурсов во всем мире для достижения целей организации независимо от географических границ
Доулинг П., Фестинг М., Энгл А.Д.	– взаимодействие трех измерений — мероприятий по УЧР, типов персонала и стран, в которых осуществляются операции

По итогам исследования и обобщения воззрений разных ученых на толкование понятия IHRM, представим следующее авторское определение, которого будем придерживаться в дальнейшем. Международное управление человеческими ресурсами (International Human Resource Management — IHRM) — это система стратегических подходов, организационных и управленческих решений различных уровней и практических мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами, базирующихся на принципах корпоративной культуры компании и направленных на получение долгосрочных конкурентных преимуществ при осуществлении деятельности компании на международных рынках. IHRM согласована с общими стратегическими целями фирмы и реализуется как при помощи корпоративной культуры в целом, так и путем реализации конкретных механизмов, подчиненных интересам максимально эффективного управления всеми категориями персонала компании во всех ее структурных подразделениях, на регулярной основе осуществляющих международные экономические операции. При этом необходимой составляющей IHRM является учет влияния внешних (политических, экономических, социальных, технологических, культурных) и внутренних (сфера деятельности, размер и возраст компании, организационная структура, степень интернационализации, корпоративная культура и др.) факторов на функцию управления человеческими ресурсами (УЧР).

Большое количество экономических, управленческих, юридических, культурных факторов позволяет отнести международную деятельность субъекта к особой сфере экономической активности, чем обусловлено наличие существенных особенностей и отличий международного управления человеческими ресурсами по сравнению с управлением человеческими ресурсами на локальном, страновом уровне. Для иллюстрации рассмотрим два различных подхода к выделению особенностей IHRM.

С точки зрения П. Доулинга, различия между локальным и международным УЧР определены пятью факторами: культурной средой; отраслью или группой отраслей, в которых задействована международная компания; степенью доверия к международной компании на рынке страны штаб-квартиры или локальном рынке; позицией высшего менеджмента; сложностью осуществления операций в различных странах и трудоустройством различных категорий персонала [6] (рис. 1).



Факторы, определяющие различия между локальным и международным УЧР (МНК — многонациональная компания)

Согласно взглядам Д. Торрингтона можно выделить семь особенностей международного управления человеческими ресурсами [7], которые представлены в табл. 2.

Особенности IHRM по Д. Торрингтону

Таблица 2

Особенность	Характеристика
Космополиты	Работники, являющиеся представителями элиты, которые владеют многими языками и осуществляют координацию действий на высоком уровне, при этом постоянно переезжают из одного зарубежного подразделения в другое
Культура	Значительная дифференциация корпоративных культур
Оплата	При определении оплаты труда и льгот учитывается принадлежность сотрудника к стране штаб-квартиры или принимающей стране
Коммуникации	Высокий уровень коммуникаций между всеми подразделениями
Консультации	Необходимость в предоставлении специфических знаний для решения локальных проблем
Компетентность	Сотрудники обладают расширенным кругозором, что помогает им преодолевать организационные, культурные и политические границы
Координация	Введение формальных и неформальных правил, позволяющих достичь тесного сотрудничества между различными подразделениями международной компании

Можно увидеть, что акцент внимания исследователей в приведенных подходах существенно отличается. Если в первом случае основные отличия IHRM от стратегического менеджмента сосредоточены в первую очередь в стратегических сферах, то во втором определении основное внимание уделяется скорее тактическим моментам — организации коммуникаций и консультирования, особенностям оплаты труда, координации взаимодействий сотрудников и подразделений и пр. Другими словами, различия моделей управления локальной и международной деятельностью компании носят комплексный характер и должны учитываться на всех уровнях управления и принятия решений, от стратегического до оперативного.

Ключевым аспектом международного управления человеческими ресурсами является выбор схемы взаимоотношений между штаб-квартирой и подразделениями международной компании, которая в последующем определяет не только общее направление взаимодействия, но и конкретные элементы кадровой политики. В мировой литературе принято выделять четыре основные стратегии IHRM: полицентрическая, геоцентрическая, этноцентрическая, региоцентрическая [8, с. 99].

Одной из особенностей функционирования управленческой стратегии организации, работающей на международном рынке, является обеспечение мобильности персонала. Круг вопросов, связанных с мобильностью, включает планирование перемещений, учитывающих требование обеспечения баланса между затратами и пользой для компании; адаптацию в новой среде и «культурную» интеграцию сотрудников; управление пулом экспатов [9, с. 373].

Не останавливаясь на подробном описании каждой стратегической модели, поскольку это не входит в задачи данного исследования, отметим, что основные различия между ними заключаются в определении и установлении набора базовых критериев, касающихся подбора, обучения, расстановки и рабочего взаимодействия персонала разных категорий.

Для конкретизации имеющихся данных по преимуществам и недостаткам основных стратегических подходов необходимо более четко сформировать набор критериев, по которым будет проводиться их сравнение. На наш взгляд, к таким критериям можно отнести следующие.

Приоритеты политики найма. Данный критерий позволяет оценить базовые подходы, используемые менеджерами компании при наборе кадров, с точки зрения предпочтений в пользу тех или иных категорий сотрудников в зависимости от особенностей корпоративной культуры и стратегических приоритетов компании.

Разработка стратегических аспектов IHRM. Данный критерий предполагает определение порядка взаимодействия штаб-квартиры компании и зарубежных подразделений в формировании и реализации кадровой стратегии.

Направления перемещения ресурсов. Определение основных направлений перемещения ресурсов, в том числе человеческих, связанных с функционированием и развитием системы IHRM компании.

Адаптация и обучение. Организация приспособления сотрудников к условиям работы и повышение их квалификации.

Культурные аспекты. Учет персоналом организации культурных особенностей страны базирования или принимающей страны, а также эффективное встраивание сотрудников из разных стран в единую систему корпоративной культуры компании.

Возможность карьерного роста. Данным критерием определяются основные приоритеты развития и самореализации сотрудников компании.

Оплата труда. Особенности оплаты труда по категориям работников.

Издержки. Уровень расходов компании на перемещение сотрудников, их адаптацию к новому месту работы, связанные с перемещениями компенсации и льготы.

Стратегический бонус. Дополнительное преимущество, формирующееся в связи с использованием компанией той или иной стратегии IHRM.

Результаты проведенного авторами сравнения по этим критериям всех основных стратегических моделей IHRM представлены в табл. 3. При этом полицентрическая и геоцентрическая стратегии могут рассматриваться совместно, поскольку, согласно большинству источников, общая идеология построения этих моделей в принципе схожа, различия же между ними носят в основном оперативный характер и проявляются в деятельности конкретных организаций в зависимости от специфики их функционирования в тех или иных странах.

Таблица 3

Сравнительная характеристика основных стратегий IHRM

Критерий	Этноцентризм	Региоцентризм	Геоцентризм / Полицентризм
Приоритеты политики найма	Сотрудники штаб-квартиры и кандидаты из страны базирования	Граждане принимающей страны	Выбор лучших вне зависимости от страны происхождения
Разработка стратегических аспектов IHRM	Штаб-квартира, головные структуры компании. Для зарубежных подразделений указания могут носить директивный характер	Стратегическое направление определяется штаб-квартирой, тактические и оперативные решения — зарубежные подразделения	Выстраивание взаимодействия штаб-квартиры и зарубежных подразделений на основе учета особенностей местной среды
Направления перемещения ресурсов	Из штаб-квартиры в подразделения	Слабо развитые перемещения	Равномерные и рациональные перемещения
Адаптация и обучение	Создание особых условий и длительный период обучения персонала головной компании	Снижена необходимость в силу ориентации зарубежных подразделений на местные условия и особенности	Создание особых условий и длительный период, акцент на обучении зарубежных работников
Культурные аспекты	Недостаточная осведомленность менеджеров-экспатриантов, риски управленческих ошибок	Хорошее знание локальных условий и культурных особенностей менеджерами из принимающей страны	Необходимость контроля локальных менеджеров и обучения экспатриантов
Возможность карьерного роста	Преимущественно для экспатриантов	Преимущественно для жителей принимающей страны	Для всех в равной степени
Оплата труда	Дифференцированная (высокая для экспатриантов и значительно пониженная для персонала принимающей страны)	Установление системы оплаты, ориентированной на приближение среднего для компании уровня	Установление системы оплаты, ориентированной на единый уровень по категориям работников (выше среднего)
Издержки	Высокие (оплата труда, перемещение, адаптация экспатриантов),	Низкие (за счет снижения статей расходов на адаптацию)	Выше среднего (перемещение, адаптация, компенсации и льготы)
Стратегический бонус	Распространение корпоративной культуры	Благоприятный имидж компании в принимающей стране	Создание международной управленческой команды со стратегическим видением

Следует отметить, что использование той или иной стратегии IHRM (или их комбинаций) в реальной деятельности международных компаний тесно связано с решением вопросов стратегического развития фирмы, ее долгосрочного эффективного функционирования и повышения международной конкурентоспособности. В процессе реализации стратегических моделей и адаптации их к конкретным условиям большинство компаний вырабатывает собственную уникальную схему IHRM, в тех или иных пропорциях совмещающую и комбинирующую обозначенные выше базовые стратегии. В значительной степени это обусловлено наличием как преимуществ, так и недостатков у каждой стратегии, которые проявляют себя в зависимости от ряда факторов. Сфера и масштабы деятельности компании, количество стран, вовлеченных в ее деятельность, социально-экономические и культурные особенности каждой из этих стран — лишь самые основные типы переменных, определяющих формирование модели IHRM, присущей данной международной компании. При этом следует учитывать, что основной целью стратегии обеспечения человеческими ресурсами является формирование структуры и качества человеческих ресурсов в соответствии с требованиями торгового формата на основе сбалансированности между высококвалифицированной и неквалифицированной рабочей силой [10, с. 60].

Таким образом, можно утверждать, что понятие IHRM до настоящего времени трактуется исследователями по-разному. Преобладающим и наиболее разработанным в теории и практике менеджмента является взгляд на IHRM как на процесс УЧР в международных компаниях. Рассмотренные четыре стратегии IHRM — этноцентрическая, полицентрическая, региоцентрическая и геоцентрическая — характеризуют систему взаимоотношений между штаб-квартирой международной компании и ее подразделениями, на основе которых менеджмент компании принимает решения в ключевых областях УЧР — подборе, обучении и развитии, компенсациях и льготах, трудовых отношениях.

Будучи ключевым направлением деятельности международной компании, IHRM оказывает решающее воздействие на эффективность ее функционирования, участвуя в координации работы различных категорий персонала в штаб-квартире и зарубежных подразделениях. При этом спектр решаемых IHRM проблем существенно шире по сравнению с локальным HRM, набор имеющихся функций сложнее, а совокупность политик и практик носит более диверсифицированный характер. Проникновение международных компаний на российский рынок и выход российских фирм на зарубежные рынки со статусом международных компаний обуславливает необходимость дальнейшего, более пристального анализа рассмотренной проблематики применительно к особенностям нашей страны.

Для разработки методик, позволяющей использовать стратегии IHRM в деятельности конкретных компаний, прежде всего следует определиться с регионом или конкретной страной, которые послужат в качестве региона базирования. Учитывая современную политико-экономическую ситуацию на международной арене, позиции России и отношение к нам западных стран, которое в том числе проявляется в виде ужесточения условий межстрановой торговли, постоянного усиления экономических санкций и ограничений, политических провокаций и прочего, становятся очевидными перспективы развития и укрепления торгово-экономических отношений со странами Азии, которые в последнее время во главе с Китаем занимают все более существенное место в системе современного мирового производства и торговли. Так, перед усиливающейся угрозой США и их союзников остро встал вопрос о более качественном уровне отношений КНР и РФ. Одни аналитики утверждают, что это должны быть более тесные союзные отношения, другие делают ставку на углубленное стратегическое партнерство [11,

с. 152]. Большое значение также имеют долгосрочные устойчивые отношения, сложившиеся у России с большинством стран региона, а также географические и логистические реалии, делающие развитие стратегического партнерства с Азией в целом и странами Азиатско-Тихоокеанского региона в частности одним из базовых приоритетов развития внешнеэкономических и внешнеторговых связей РФ. Углубление многопланового взаимодействия является одним из ключевых направлений внешней политики Российской Федерации в указанном регионе, отвечает коренным интересам народов наших государств и способствует обеспечению безопасности и устойчивого развития в регионе.

Как показывает международная бизнес-практика, многие крупные проекты, выносимые за пределы конкретной страны, оказываются недостаточно успешными по причине того, что руководители данных проектов используют в работе с персоналом стандартные технологии управления человеческими ресурсами без учета специфики национального менталитета. Для того чтобы организовать эффективную команду сотрудников и выстроить грамотное управление ею, необходимо проанализировать базовые национальные особенности представителей стран Юго-восточной Азии в бизнесе.

На этапе определения общих целей и задач представляется целесообразным рассматривать не особенности одной конкретной страны, а некоторые базовые для большинства стран региона установки и приоритеты, относящиеся к экономической активности и способные существенно повлиять на работу компании в странах региона. Кроме того, нужно учитывать, что особенности принимающей страны не являются единственной переменной в разработке модели IHRM компании. Большое значение также имеют отраслевая принадлежность или сфера деятельности фирмы, опыт работы за рубежом и уже имеющийся или отсутствующий опыт создания многонациональных коллективов и управления ими. Стандартными (традиционными) подходами к найму сотрудников выступают удовлетворение потребности в замещении увольняющихся сотрудников, намерение адаптировать персонал только для сезонной работы и занятий, поиск временных работников, в то время как современные методы основываются на прогнозах роста рыночного спроса, потребностях в развитии новых продуктов и услуг, стремлении к росту продаж, расширению компании [12, с. 75].

Для более обоснованного выбора типа стратегии будет использоваться набор критериев, определенных в данном исследовании ранее, при сравнении основных стратегических моделей IHRM (см. табл. 3).

Специфика ведения бизнеса в Азии проявляется во многих аспектах, в первую очередь, стоит отметить, что представители большинства стран региона в деловой среде предпочитают общаться так, как это принято в их культуре, они не проводят существенного разделения между иностранными менеджерами и руководителями-соотечественниками. С этой позиции представляется логичным строить работу по найму и подготовке кадров преимущественно с геоцентрических и полицентрических позиций, поскольку не приходится рассчитывать на наличие некоего кредита доверия к иностранному менеджеру только на основании его зарубежного происхождения. Найм менеджеров среднего звена из числа местных жителей позволяет в значительной степени преодолеть возможные кросскультурные проблемы между руководством и работниками, однако он должен осуществляться с учетом возможной недостаточно высокой квалификации местных менеджеров. Следует иметь в виду, что недоработки в вопросах оценки деятельности менеджеров по персоналу напрямую не сказываются на наличии отмеченных проблем в кадровой работе, но опосредованно могут являться их источником. Ведь нечетко обозначенные (либо совсем не заданные) ключевые показатели деятель-

ности специалистов кадровой работы, отсутствие оценки степени их достижения в итоге могут стать причиной недостаточно эффективной работы по управлению персоналом [13, с. 64].

Выстраивание общей структуры работы с персоналом, определение целей и задач IHRM следует в основном сконцентрировать в головной компании, что в большей степени соответствует этноцентрической стратегии. Это обусловлено в первую очередь необходимостью сохранения целостности базовой стратегии головной фирмы и сохранения сложившейся в ней системе приоритетов кадровой политики. В то же время, при организации таких форм сотрудничества, как например совместные предприятия, участие зарубежных сотрудников в управлении будет значительно больше.

Перемещение ресурсов, связанных с функционированием и развитием системы управления персоналом, должно осуществляться, в первую очередь, согласно стратегии региоцентризм. Компания на постоянной основе выделяет некоторый объем средств на ведение работы со всеми категориями персонала в принимающей стране. Работники компании преимущественно работают стационарно в пределах своей страны. Возможны ротации персонала, в основном среднего звена управления, для получения опыта управления зарубежными сотрудниками (для головной компании) или для повышения квалификации и более глубокого знакомства с деятельностью головной компании (для зарубежных подразделений).

В отношении вопросов адаптации и обучения персонала в большинстве случаев наиболее целесообразно применять подход, свойственный геоцентрической стратегии, уделяя особое внимание приспособлению иностранных сотрудников к корпоративной культуре и стратегическим ценностям головной компании. Одновременно следует обращать особое внимание на предварительную подготовку сотрудников страны базирования, собирающихся работать в принимающей стране. Это обусловлено значительными различиями европейского и азиатского менталитетов, которые в процессе деловых и иерархических взаимодействий могут приводить к серьезному взаимному непониманию и конфликтам. Так, например, в большинстве стран Азии не принято выражать критику прямо, адресуя ее конкретному сотруднику и давать задания работникам в декларативной форме. Приоритет должен отдаваться концентрации на конструктивных моментах и советах по улучшению ситуации, а также донесению позиции руководителя до исполнителя с помощью косвенных сообщений, не содержащих элементов жесткости и давления.

Необходимость комплексного учета культурных особенностей при работе со странами Азии является совершенно необходимым условием, что в целом соответствует региоцентрической стратегии IHRM. Культурные различия в ряде случаев могут иметь определяющее значение. Так, часто описывается ситуация, когда азиатский сотрудник может не продемонстрировать истинное отношение к полученному указанию или поставленной задаче, а в процессе выполнения поступить по собственному усмотрению. Это может быть связано с тем, что в культуре большинства азиатских стран недопустимо выражение открытого несогласия, так как оно расценивается как оскорбление. По этой причине очень важно наблюдать за эмоциями сотрудников и пытаться сделать соответствующие выводы. Следует обращать особое внимание на устойчивое убеждение, что чем старше человек, тем более высокую должность он должен занимать, поэтому не стоит ставить руководителем сотрудника, который моложе своего подчиненного. В настоящее время в этой сфере наблюдаются определенные изменения, однако представляется, что сами принципы кадровой политики, основанные на постоянной ротации руководящих кадров с активным задействованием регионов, четкой иерархии и последовательного движения по карьерной лестнице, соотносимости партийных

и административных должностей, а также конфуцианском по своей сути представлении о том, что чем человек старше, тем он мудрее и опытнее, останутся актуальны и впредь [14, с. 157]. Несмотря на умение и предпочтение работать в командах, такая форма работы для азиатов — показатель относительно низких ступеней иерархии, старший менеджер должен руководить единолично. Это лишь частные примеры, подтверждающие значимость комплексного учета культурных особенностей на всех этапах формирования и развития IHRM компании.

Рассматривая возможности карьерного роста, следует ориентироваться на геоцентрическую/полицентрическую модель, предполагающую относительно равные возможности как для сотрудников из страны базирования, так и принимающей страны. При этом следует учитывать складывающуюся во многих странах Азии тенденцию сотрудников видеть собственное развитие в смене места работы, поэтому руководителю компании, управляющему персоналом, состоящим из представителей этих стран, целесообразно периодически проводить ротацию кадров, для того чтобы сотрудник мог получать опыт и развивать навыки в различных областях. Хорошие отношения в коллективе и с начальством также выступают удерживающим фактором от постоянного желания сменить место работы. Кроме того, необходимо понимать, что карьера в компании для азиатского сотрудника не имеет приоритетного значения по сравнению с семьей или собственным бизнесом (традиционными исключениями здесь являются Япония, Южная Корея и Тайвань), поэтому он в любой момент легко может уйти из организации. Для того, чтобы избежать такой ситуации, может оказаться недостаточной материальная мотивация, руководителю следует проявлять уважение по отношению к сотруднику, демонстрировать его значимость и ценность для компании.

Оплата труда и система материального стимулирования в целом традиционно является одним из «острых» вопросов в деятельности многих компаний. Следует отметить, что данный критерий имеет наибольшую вариативность и должен определяться с обязательным учетом всех факторов, свойственных конкретной стране. Однако в большинстве случаев стоит брать за базу региоцентрическую стратегию, предполагающую установление системы оплаты, ориентированной на приближение к среднему для компании уровню без ярко выраженной дифференциации между представителями разных стран. При этом следует понимать, что бонусы в будущем за работу, выполняемую в настоящее время, могут оказаться по меньшей мере неэффективными, а штрафы и другие санкции будут расценены как выражение антипатии к личности сотрудника и могут спровоцировать его уход из компании. Следует отметить и растущий уровень доходов населения многих стран региона. В силу этого демпинг в конкурентной борьбе с местными производителями, например, на рынке КНР является самой проигрышной стратегией. В то же время растущие доходы китайцев, их массовое стремление к здоровому образу жизни, обуславливающее высокий спрос на натуральные и экологически чистые продукты питания, позволяют использовать стратегию высоких, или престижных, цен. Следует подчеркнуть, что для китайских потребителей, традиционно отдающих предпочтение импортным производителям, высокие цены являются показателем высокого статуса потребителя [15, с. 437].

Издержки. Уровень расходов компании на перемещение сотрудников, их адаптацию к новому месту работы, связанные с перемещениями компенсации и льготы, должен оцениваться уже после принятия решений о наполнении других критериев и их соответствии той или иной стратегической модели IHRM. Наиболее логичным представляется в данном случае взять за основу стратегию региоцентризма, ориентированную в первую очередь на использование потенциала

сотрудников принимающей страны и не предполагающей в этой связи высоких затрат на их адаптацию.

В качестве наиболее значимого стратегического бонуса, предпочтительного для компании, ориентированной на долгосрочное присутствие и развитие на азиатских рынках, следует рассматривать создание благоприятного имиджа компании в принимающей стране, что соответствует региоцентрической модели. В культуре подавляющего большинства стран данного региона бизнес исторически рассматривается как неотъемлемая часть социума и на него традиционно возлагается задача максимального соответствия имеющимся социально-культурным ценностям и традициям. В силу этого максимальная адаптация зарубежной компании к местной среде и формирование хорошего отношения к себе как со стороны бизнес-сообщества, так и от общества в целом, является одним из необходимых условий стабильного и устойчивого функционирования и развития на рынке.

Представим полученные нами результаты предварительного определения основных стратегических элементов IHRM компании в странах азиатского региона в виде таблицы.

Таблица 4

Сравнительная характеристика основных стратегий IHRM

Критерий	Этноцентризм	Региоцентризм	Геоцентризм / Полицентризм
Приоритеты политики найма			+
Разработка стратегических аспектов IHRM	+		
Направления перемещения ресурсов		+	
Адаптация и обучение			+
Культурные аспекты		+	
Возможность карьерного роста			+
Оплата труда		+	
Издержки		+	
Стратегический бонус		+	

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что наиболее предпочтительной стратегической моделью IHRM, которую следует применять при организации работы с персоналом в странах Юго-восточной Азии и Азиатско-тихоокеанского региона, является региоцентрическая. Однако, следует заметить, что эффективность ее применения существенно повысится при условии грамотного комбинирования с элементами других стратегий, в данном случае с гео- и полицентрической. В процессе непосредственной работы в стране или странах региона компания должна постоянно сопоставлять стоящие перед ней стратегические цели с имеющимися и потенциально доступными ресурсами, а также с другими переменными, характеризующими состояние и тенденции развития зарубежной среды. Результатом должна стать комплексная, сбалансированная система IHRM, полностью соответствующая, с одной стороны, стратегическим приоритетам и целям развития конкретной компании, с другой — максимально эффективному использованию всех категорий персонала, привлекаемого в принимающей стране.

В современных условиях, когда вопросы грамотной организации управления в условиях глобальной экономической среды и осуществления деятельности в нескольких странах и регионах одновременно диктуют необходимость новых подходов к управлению персоналом, возникает потребность в организации эффективно действующих

международных команд сотрудников. Такие команды, на наш взгляд, должны формироваться не эмпирическим путем, что в настоящее время является общепринятой практикой даже для крупных международных компаний, а на основе комплексных методик, разработанных и реализуемых с учетом самых современных достижений теоретического и практического менеджмента. Подходы к разработке такой методики были ранее намечены автором и требуют дальнейшего развития и конкретизации.

Список использованной литературы

1. Яценко М.С. Тенденции управления человеческими ресурсами в международной организации / М.С. Яценко, Ю.А. Байлюк. — EDN XVFCGD // Глобальные проблемы экономики и финансов : сборник тез. науч. тр., Киев-Прага-Вена, 31 мая 2018 г. — Киев, 2018. — С. 28–31.
2. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. — 15th ed. — London ; New York : KoganPage, 2020. — 766 p.
3. Bratton J. Human Resource Management. Theory and Practice / J. Bratton, J. Gold. — 6th ed. — London : Palgrave Macmillan, 2017. — 660 p.
4. Tarique I. Toward an Integrative Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition / I. Tarique, Y. Gong, R. Schuler. — Rutgers University, 2007. — 459 p.
5. Монди Р.У. Управление персоналом / Р.У. Монди, Р.М. Ноу, Ш.Р. Премо. — EDN QXIHJB. — Санкт-Петербург : Нева, 2004. — 640 с.
6. Dowling P.J. International Human Resource Management / P.J. Dowling, M. Festing, A.D. Engle. — 6th ed. — Cengage Learning UK, 2017. — 347 p.
7. Torrington D. Human Resource Management / D. Torrington, L. Hall, S. Taylor. — 10th ed. — Pearson Education UK, 2017. — 720 p.
8. Платонов Ю.П. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов / Ю.П. Платонов, Д.Г. Кучеров. — EDN JUBTWD // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2008. — № 2. — С. 84–107.
9. Гришан В.А. Особенности стратегического управления персоналом на предприятиях, работающих на международном рынке / В.А. Гришан, Е.Л. Соколова. — EDN YWPJON // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2018. — Т. 3, № 4 (14). — С. 372–373.
10. Эсаулова И.А. Стратегии управления человеческими ресурсами в сетевой розничной торговле продуктами питания / И.А. Эсаулова, Н.И. Нагибина. — EDN YPQIIN // Наукосведение. — 2017. — Т. 9, № 2. — С. 56–64.
11. Бардовский А.В. Укрепление стратегического партнерства России и Китая в новую эпоху: опыт, проблемы, перспективы / А.В. Бардовский. — DOI 10.17150/2587-7445.2023.7(2).150-157. — EDN KCIDEM // Российско-китайские исследования. — 2023. — Т. 7, № 2. — С. 150–157.
12. Ковалева И.А. Управление человеческими ресурсами через призму глобальных трансформационных изменений / И.А. Ковалева, А.А. Канке, А.И. Мозговой. — DOI 10.25688/2312-6647.2021.27.1.6. — EDN ZWMMQX // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. — 2021. — № 1 (27). — С. 71–86.
13. Балашова Н.В. Социологическая оценка отдельных аспектов социально-экономической эффективности системы управления персоналом / Н.В. Балашова, А.А. Марасанова. — EDN FPEIXZ // Global and Regional Research. — 2019. — Т. 1, № 3. — С. 60–68.
14. Зуенко И.Ю. Региональное измерение кадровой политики КНР (1980–2010-е гг.) / И.Ю. Зуенко, Д.Г. Сельцер. — DOI 10.17150/2587-7445.2022.6(3).149-162. — EDN UGPBJF // Российско-китайские исследования. — 2022. — Т. 6, № 3. — С. 149–162.
15. Ковальчук Л.Б. Выход предприятий Забайкальского края на рынки КНР: проблема формирования эффективной маркетинговой стратегии / Л.Б. Ковальчук. — DOI 10.17150/2500-2759.2020.30(3).433-439. — EDN CCMKEF // Известия Байкальского государственного университета. — 2020. — Т. 30, № 3. — С. 433–439.

References

1. Yatsenko M.S., Bailyuk YU.A. Trends in Human Resource Management in an International Organization. *Global Problems of Economics and Finance. Collection of Abstracts of Scientific Papers, Kiev-Prague-Vienna, May 31, 2018*. Kiev, 2018, pp. 28–31. (In Russian). EDN: XVFCGD.

2. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London, New York, KoganPage, 2020. 766 p.
3. Bratton J., Gold J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. 6th ed. London, Palgrave Macmillan, 2017. 660 p.
4. Tarique I., Gong Y., Schuler R. *Toward an Integrative Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition*. Rutgers University, 2007. 459 p.
5. Mondy R.W., Noe R.M., Premeaux Sh.R. *Human Resource Management*. Pearson College Div, 2001. 645 p. (Russ. ed.: Mondy R.W., Noe R.M., Premeaux Sh.R. *Human Resource Management*. Saint Petersburg, Neva Publ., 2004. 640 c. EDN: QXIHJB).
6. Dowling P.J., Festing M., Engle A.D. *International Human Resource Management*, 6th ed. Cengage Learning UK, 2017. 347 p.
7. Torrington D., Hall L., Taylor S. *Human Resource Management*, 10th ed. Pearson Education UK, 2017. 720 p.
8. Platonov YU.P., Kucherov D.G. The Concept of International Human Resource Management: Analysis of the Main Approaches. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta = Vestnik of Saint-Petersburg University*, 2008, no. 2, pp. 84–107. (In Russian). EDN: JUBTWD.
9. Grishan V.A., Sokolova E.L. Characteristics of Strategic HR Management in International Companies. *Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavтики = Topical Issues of Airspace and Outer Space*, 2018, vol. 3, no. 4, pp. 372–373. (In Russian). EDN: YWPJOH.
10. Ehsaulova I.A., Nagibina N.I. Strategies of Human Resources Management in the Retail Chain Stores of Foodstuff. *Naukovedenie = Science Studies*, 2017, vol. 9, no. 2, pp. 56–64. (In Russian). EDN: YPQIIN.
11. Bardovskii A.V. Strengthening the Strategic Partnership between Russia and China for a New Era: Experience, Problems, Prospects. *Rossiisko-kitaiskie issledovaniya = Russian and Chinese Studies*, 2023, vol. 7, no. 2, pp. 150–157. (In Russian). EDN: KCIDEM. DOI: 10.17150/2587-7445.2023.7(2).150-157.
12. Kovaleva I.A., Kanke A.A., Mozgovoi A.I. Human Resource Management Through the Global Transformational Changes. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya Ekonomika = Moscow City University. Series Economy*, 2021, no. 1, pp. 71–86. (In Russian). EDN: ZWMMQX. DOI: 10.25688/2312-6647.2021.27.1.6.
13. Balashova N.V., Marasanova A.A. Sociological Evaluation of Separation Aspects of Socio-economic Efficiency of the Personnel Management System. *Global and Regional Research*, 2019, vol. 1, no. 3, pp. 60–68. (In Russian). EDN: FPEIXZ.
14. Zuenko I.YU., Seltser D.G. Regional Aspect of Cadre Policy in China (1980–2010). *Rossiisko-kitaiskie issledovaniya = Russian and Chinese Studies*, 2022, vol. 6, no. 3, pp. 149–162. (In Russian). EDN: UGPBJF. DOI: 10.17150/2587-7445.2022.6(3).149-162.
15. Kovalchuk L.B. Entry of Trans-Baikal Enterprises into Chinese Markets: the Problem of Formulating an Effective Marketing Strategy. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2020, vol. 30, no. 3, pp. 433–439. (In Russian). EDN: CCMKEF. DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(3).433-439.

Авторы

Солодков Михаил Викторович — кандидат экономических наук, доцент, кафедра мировой экономики и экономической безопасности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, solodkovmv@bgu.ru, SPIN-код: 3370-9540, AuthorID РИНЦ: 440552.

Чепинога Оксана Александровна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра мировой экономики и экономической безопасности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, chepinogaoa@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0001-6340-9637>, SPIN-код: 9749-7543, AuthorID РИНЦ: 471707.

Authors

Mikhail V. Solodkov — PhD in Economics, Associate Professor, Department of World Economics and Economic Security, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, solodkovmv@bgu.ru, SPIN-Code: 3370-9540, AuthorID RSCI: 440552.

Oksana A. Chepinoga — PhD in Economics, Associate Professor, Department of World Economics and Economic Security, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, chepinogaoa@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0001-6340-9637>, SPIN-Code: 9749-7543, AuthorID RSCI: 471707.

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Для цитирования

Солодков М.В. Разработка подходов к формированию коллективов сотрудников в рамках концепции международного управления человеческими ресурсами / М.В. Солодков, О.А. Чепинога. — DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(2).591-604. — EDN BCIQXJ // *Baikal Research Journal*. — 2024. — Т. 15, № 2. — С. 591–604.

For Citation

Solodkov M.V., Chepinoga O.A. Development of Approaches to the Formation of Employee Teams Within the Framework of the Concept of International Human Resource Management. *Baikal Research Journal*, 2024, vol. 15, no. 2, pp. 591–604. (In Russian). EDN: BCIQXJ. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(2).591-604.