

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**На правах рукописи**

**Прохорова Юлия Евгеньевна**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ  
МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫМ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научная специальность 5.2.6. Менеджмент

**Диссертация**

На соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Васин Сергей Михайлович

Пенза - 2023

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические и методические основы процессов управления многонациональным персоналом организации .....	10
1.1. Сущность базовых понятий и принципов управления многонациональным персоналом организации .....	10
1.2. Процессы управления многонациональным персоналом организации	25
1.3. Методические основы оценки процессов управления многонациональным персоналом организации .....	71
Выводы по главе 1.....	79
Глава 2. Анализ практики процессов управления многонационального персонала организаций .....	83
2.1 Оценка факторов, влияющих на процессы управления персоналом .....	83
2.2 Факторный подход к процессам управления персоналом.....	104
2.3 Исследование зависимости показателей результативности работы от состояния процессов управления персоналом.....	117
Выводы по главе 2. ....	124
3. Рекомендации по совершенствованию процессов управления многонациональным персоналом организаций с целью обеспечения их результативного функционирования .....	128
3.1. Алгоритм рационализации процессов управления многонациональным персоналом организации.....	128
3.2. Определение рекомендуемых значений результативности управления персоналом в системе управления показателями результативности хозяйствующих субъектов.....	135
3.3. Прогнозирование результатов работы предприятий выборочной совокупности в условиях оптимизации процессов управления персоналом .....	146
Выводы по главе 3.....	153
Заключение .....	155
Список использованных источников .....	160
Приложения .....	180

## **Введение**

**Актуальность темы.** Процессы глобализации оказывают непосредственное влияние на рост числа организаций с сотрудниками, представляющими различные страны. Интернационализация управления персоналом является логическим и фактическим следствием расширения предпринимательского поля деятельности при выходе за пределы национальных границ. Граждане иностранных государств, осуществляющие свою трудовую деятельность вместе с российскими гражданами, становятся частью интернациональных коллективов. Соответственно, когда сотрудники различных стран в пределах одной организации начинают между собой взаимодействовать, возможно возникновение различного рода разногласий, вызванных национальным менталитетом или спецификой культурных ценностей и установок.

Характерные проблемы диктуют потребность развития специфических методов, механизмов и практик управления многонациональным персоналом на предприятиях России. Их игнорирование ведет к увеличению издержек, снижая результативность функционирования организации. Изменить сложившуюся ситуацию способно совершенствование процессов управления многонациональным персоналом предприятий, направленных на реализацию резервов роста производительности труда, с последующим снижением как производственных, так непроизводственных издержек.

Поэтому особую актуальность приобретают не только исследования теоретических подходов, но и разработка научно-практического и методического инструментария управления многонациональным персоналом предприятий.

Проведенный анализ исследований по указанной проблеме поможет не только изучить имеющиеся спорные области в системе управления человеческими ресурсами, но и разработать адаптированную методику,

позволяющую решить задачи в части оптимизации управления многонациональным персоналом предприятий и организаций.

В трудах ученых и исследователей, занимающихся проблемами управления человеческими ресурсами, не в полной мере исследованы вопросы, касающиеся процессов управления человеческими ресурсами представленными разными национальностями, в частности, аспекты развития кадрового потенциала, подбора, найма сотрудников в данные организации, их мотивации и др.

Все вышесказанное обусловило выбор темы диссертации.

Научные исследования достаточно широко затрагивают теоретические проблемы процессов управления многонациональным персоналом организации. В специальной литературе представлена обширная совокупность точек зрения на сущность управления персоналом и управление человеческими ресурсами, которые включают различные подходы к специфике управления человеческими ресурсами.

Данную область рассматривали зарубежные ученые – Армстронг М, Бьеркман И., Данинг Дж., Джон Д., Драфт Р.Л., Друкер П., Дэниелс Ли Х. Радеба, П. Доулинг, Левит Т., М. Мак-Люэн, Сталх Г.К., Д. Торрингтон, Д. Уэлч и др. и отечественные – Базаров Т.Ю, Балабанова Л.В., Бухалков М.И., Бурчакова М.А., Герчиков В.И, Дьяконова М.А., Зайцева Т.В., Кибанов А.Я, Костина И.А., Магура М.И, Никитина И.А., Пивоваров С.Э., Синявиц Т.Д., Садохин А.П., Снитко М.Е., Соколова М.И., Ханова К.М., Шекшня С.В. Шморгун М.Г., Щекин Г.В. и другие.

Некоторые положения, касающиеся проблемных вопросов понятийного аппарата процессов результативного управления многонациональным персоналом организации (с учетом мероприятий, направленных на повышение результативности их деятельности) рассматриваются в работах Багратян Д.А., Башкатовой Ю. И, Бессоновой М.А., Гагаринской Г.П., Дураковой И.Б., Кагермазовой Л.Ц, Казарян К.В, Капустиной Е.С, Костиной И.А., Котловой А.С., Кучерова Д.Г, Мелиховой И.А., Мясниковой А.М., Митус А.А.,

Огородниковой Ю.Г, Платоновой Ю.П., Поповой О.А., Рассадина В.В. Соломанидиной, Т.О. Токаревой Н.А., Утенгалиевой Д.К. Хожемпо В.А., Черниковой С.А. и др.

Исследованию проблем совершенствования различных аспектов процессов управления многонациональным персоналом организации посвящены работы Зиновьевой М.Н., Кожевиной О.В., Кузнецовой С.А., Немченко С.С. Передних Л.В, Романовой Ю.А. Репиной Н.Г., Смирнова В.В. Фоменко А.Н. и др.

Вместе с тем, нельзя не отметить, что проблема совершенствования управленческого воздействия, направленного на эффективное использование многонационального персонала организациями, определяющих конечные показатели их деятельности, до настоящего времени освещена не в полной мере.

**Цель** диссертационного исследования состоит в разработке и обосновании теоретико-методических положений и научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов управления многонациональным персоналом организаций.

Задачи исследования:

– изучить теоретическую основу формирования процессов управления многонациональным персоналом организации;

– уточнить категориальный аппарат процессов управления многонациональным персоналом организации;

–разработать методику оценки результативности процессов управления многонациональным персоналом организации;

– рассчитать показатели результативности работы организаций, использующих труд иностранного персонала с позиции факторного подхода;

- представить прогнозную модель роста конечных показателей деятельности предприятий с многонациональным персоналом на основе определения возможной результативности их функционирования;

- разработать комплекс рекомендаций по повышению результативности управленческого воздействия на многонациональный персонал организаций с целью повышения результативности их деятельности.

**Объектом** исследования являются иностранные работники (из стран ближнего и дальнего зарубежья), осуществляющие свою трудовую деятельность в организациях, функционирующих на территории Российской Федерации.

**Предметом** исследования являются принципы, методы и технологии управления многонациональным персоналом организации.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке и научном обосновании теоретико-методических положений и практических рекомендаций, направленных на повышение результативности деятельности многонационального персонала организаций на основе прогнозных моделей, отражающих значимость функциональных процессов управления персоналом.

К наиболее значимым научным результатам диссертационного исследования, полученным лично автором и **выносимым на защиту** относятся следующие положения:

- на основе систематизации теоретических подходов раскрыта сущность понятия организации с многонациональным персоналом, представлены процессы управления персоналом, дополненные критериями по каждому из исследуемых процессов управления персоналом (найма, развития и мотивации), отличительными особенностями которых является ориентация управленческого воздействия на сотрудников – представителей различных стран и национальностей;

- разработана методика оценки процессов управления многонациональным персоналом организации базирующаяся на использовании метода корреляционно-регрессионного анализа, включающая, в отличие от существующих методик, расчет количественных значений оценки различных процессов управления человеческими ресурсами, сопоставление результатов экспертного анализа важности соответствующих

показателей, оценку уровня их практического применения, что, в конечном итоге, позволит определить наиболее значимые управленческие воздействия на различные процессы управления персоналом, влияющие на результативность деятельности организации;

- предложены прогнозные модели, с помощью которых возможно произвести расчеты рекомендуемых значений результативности использования первичных факторов, необходимых для практического достижения многонациональными организациями максимально возможных показателей результативности использования соответствующих вторичных факторов, что, в свою очередь, ведет к существенному росту рентабельности продаж, рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, выработки на 1 рабочего, объема прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, коэффициента оборачиваемости оборотных средств и затрат на единицу реализованной продукции;

- разработан универсальный алгоритм совершенствования процессов управления многонациональным персоналом предприятий, включающий в себя выявление факторов, влияющих на результативность деятельности организации с многонациональным персоналом, сопоставление усредненных значений показателей важности факторов и уровня их использования, отличающихся учетом специфики персонала (работники ближнего и дальнего зарубежья), позволяющего не только провести анализ фактического состояния процессов управления человеческими ресурсами организации с многонациональным персоналом, но и на основе разработанных рекомендаций по управленческому воздействию повысить экономические результаты работы данных организаций до максимально возможных.

**Теоретическая, методическая и эмпирическая база диссертационного исследования.** Основой диссертационного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области международного управления человеческими ресурсами в целях повышения результативности деятельности российских предприятий с многонациональным персоналом.

Работа выполнена в соответствии с положениями системного подхода с применением методов анкетирования и интервьюирования (дающих возможность детально оценить уровень развития процессов управления на конкретных предприятиях), корреляционно-регрессионного анализа (способствующего установлению характера связей между уровнем управления факторами и результатами деятельности организаций с многонациональным персоналом), сравнительного анализа и экспертно-аналитических методов.

Эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные правовые акты Российской Федерации и Пензенской области, данные Росстата, отражающие результаты работы организаций с многонациональным персоналом, оперативная информация об их деятельности, аналитические данные, опубликованные в научной литературе, данные Интернета, собственные исследования и расчеты автора.

**Практическая значимость** предполагаемых результатов диссертационной работы состоит в том, что ее результаты можно применить:

- 1) на предприятиях с многонациональным персоналом при формировании эффективной системы управления персоналом;
- 2) в процессе изучения дисциплин - «Менеджмент», «Управление персоналом» для студентов, обучающихся по направлениям подготовки высшего образования (бакалавриата, магистратуры, специалитета).

Использование данных, полученных в результате проведенного исследования, а также рассчитанные прогнозные значения позволят руководству организаций с многонациональным персоналом оценить масштаб предстоящих мероприятий, направленных на повышение результативности его использования (с учетом необходимой ресурсной базы), приступить к выработке конкретных мер, что, в конечном итоге, должно выразиться в росте результативности использования процесса управления персоналом, как следствие, в повышении результативности деятельности организации с многонациональным персоналом.



Основные результаты диссертационного исследования обсуждались на всероссийских и международных конференциях: IV Всероссийской научной конференции г. Березняки (2015 г.), международной научно-практической конференции «Современные достижения и разработки в области экономики и менеджмента (г. Оренбург, 2016 г.), всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы современной науки: теория и практика научных исследований» (г. Пенза, 2017), XI Международной научно-практической конференции «Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации (г. Белгород, 2018 г.), XVI Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. Н. Нижний Новгород (2018), Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика (г. Курск, 2019), XI Всероссийском Кадровом форуме им. А.Я. Кибанова (с международным участием) (г. Самара, 2020). По теме диссертации опубликовано в 21 научных работ общим объемом 16,4 п.л., из них авторских 8,2 п.л., в том числе 7 статей опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России. в изданиях, индексируемых в наукометрических базах данных Web of Science и Scopus - «1» публикация.

## **Глава 1. Теоретические и методические основы процессов управления многонациональным персоналом организации**

### **1.1. Сущность базовых понятий и принципов управления многонациональным персоналом организации**

В современных условиях, где важным условием выживания любого предприятия является его конкурентоспособность, проблема результативности использования всех имеющихся ресурсов является наиболее актуальной. Очевидно, что именно люди – наиболее непредсказуемый и разнообразный ресурс, поэтому выбор наиболее результативного подхода к управлению этим ресурсом является достаточно трудоемким процессом, включающим в себя применение нестандартных приемов и способов организации деятельности с учетом индивидуальных особенностей каждого сотрудника.

В настоящее время современный мир рассматривается как глобальный, а все производственно-хозяйственные отношения имеют тенденцию к интернационализации. Огромное количество организаций конкурируют между собой уже на мировом рынке. Все эти явления и процессы характеризуются как эпоха глобализации, тактовку термина которого впервые дал Robertson R (1985), обозначив глобализацию как процесс всевозрастающего воздействия различных факторов международного значения на социальную сущность в отдельных странах<sup>1</sup>

Ханова К.М.<sup>2</sup> отмечает, что крупнейшие российские компании сегодня проявляют достаточно большой интерес к интеграции в глобальный рынок, что предполагает открытие ими зарубежных представительств, а также размещение части производства вблизи потребителей.

---

<sup>1</sup> Robertson R., Lechner F. Modernization, Globalization and the Problem of Culture in the World-Systems Theory // Theory, Culture & Society. 1985. №3. pp. 103

<sup>2</sup> Ханова К.М. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях// Экономика, социология и право. 2016. № 3. С. 40

Определяя глобализацию<sup>3</sup>, De Wit, B. and Meyer R. (1998).<sup>4</sup> акцентируют внимание на «сближении и усложнении связей во всемирном масштабе», М. McLuhan (1989)<sup>5</sup> – на информационных технологиях, сделавших, по его мнению, весь мир «глобальной деревней». Levitt T. (1983)<sup>6</sup> – на замене многонациональных компаний глобальными, как эффективного конкурента на международном уровне. Глобальные компании функционируют в различных странах, адаптируя результаты своего труда к специфике рынка определенной страны с минимальными издержками. Глобальное управление компаний диктует пересмотр имеющихся и разработку дополнительных стратегических подходов ко всем процессам управления персоналом.

Как следствие глобализации, возникающие миграционные движения изменяют устоявшийся кадровый состав предприятий, для него становится характерным не только многонациональность персонала, говорящего на языке страны убытия, но и существенное наполнение людьми различных национальностей с разным уровнем понимания языка принимающей страны. В связи с этим, возникают определенные сложности в управлении человеческими ресурсами.

Интернационализация управления персоналом понимается как приспособление, реструктуризация стратегий, реальности и способов воздействия на персонал к экономическим, социокультурным и правовым условиям многонациональных хозяйствующих субъектов, что требует разработки новых механизмов, учитывающих цели данного предприятия и привнесенные факторы внешней среды.<sup>7</sup>

В научной литературе наиболее часто употребляются термины «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». Могут

---

<sup>3</sup> Dunning, J.H. The Globalization of Business, Routledge, London, 1993.

<sup>4</sup> De Wit, B. and Meyer, R. (1998), Strategy: Process, Content, Context, 2nd ed., International Thompson Business Press, London. P.720.

<sup>5</sup> М. McLuhan The Global village. Oxford: 1989.

<sup>6</sup> T. Levitt. "The Globalization of Market", Harvard Business Review, May-June, 1983, p. 94.

<sup>7</sup> Сидорина Т.В. Технологические особенности в управлении персоналом интернационального предприятия// Актуальные проблемы управления: российский и зарубежный опыт. 2013. С. 84.

встречаться и другие термины: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом (англ. human capital management), кадровый менеджмент, менеджмент персонала<sup>8</sup>. В переводной литературе можно также встретить такие понятия, как: personnel management, personnel administration<sup>9</sup>-управление персоналом, термин human resource management (HR-management) - управление людскими ресурсами)<sup>10</sup> и т.д.<sup>11</sup> Также в терминологии используется термин personnel relations - отношения с персоналом, определяемый как отношения с персоналом, включающие внутриорганизационный PR и конфликт-менеджмент.<sup>12</sup>

В рамках диссертационного исследования рассмотрим понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».

В научных источниках, отмечает Сулима С.В.<sup>13</sup>, представлены точки зрения, определяющие термин «управление персоналом», в которых акцентируется внимание на различных аспектах данного понятия: организационных (целях и методах, обеспечивающих достижение управленческих целей) и содержательных аспектах (функции управления).

Так, например, Гусаров Д.С. отмечает, что управление персоналом может быть рассмотрено, с одной стороны, как процесс разработки и осуществления системы мероприятий относительно обеспечения результативного использования трудового потенциала каждого работника предприятия, а, с другой стороны, как целенаправленная деятельность руководящего состава организации.<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> Берд П. Искусство делегирования. М.: Проф-медиа, 2013. С.11

<sup>9</sup> Devanna M. Human Resources Management: a Strategic Perspective // Organizational Dynamics. 1981 P. 16

<sup>10</sup> Fombrun C. Strategic Human Resource Management // Sloan Management Review. 1982. N 2. С. 3

<sup>11</sup> Brown S.D., Lent R. Career development and counseling: putting theory and research to work Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2005. 97 p.

<sup>12</sup> Georgeta, G. Corporate social responsabiliti – stratrgies in European style// Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2008. № 7. P.662.

<sup>13</sup> Сулима С.В., Медетова А.Г. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией// Евразийское Научное объединение. 2018. Т. 3. № 3 (37). С. 184

<sup>14</sup> Гусаров Д.С. Управление персоналом: понятие, цели, функции// Эксперт года 2018 сборник статей II Международного научно-практического конкурса. 2018. С. 64

Балабанова Л.В.<sup>15</sup> определяет, что управление персоналом представляет собой процесс планирования, подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников.

Шморгун Л.Г.<sup>16</sup>, наоборот, акцентирует внимание на содержательной части процесса управления персоналом, понимая его как структуру согласованных мер (организационных, социальных и экономических), создающих предпосылки для оптимальной деятельности, развития, продуктивного применения возможностей работников на организационном уровне.

Исследуя управление персоналом на международном уровне, Смирнов С.Н. определяет это понятие как совокупность кадровых политик, принципов, технологий и методов работы с сотрудниками в штаб-квартире и зарубежных подразделениях.<sup>17</sup>

Наиболее точным, на наш взгляд, является определение Масловой Е.В.<sup>18</sup> Управление персоналом - это комплексная управленческая деятельность, реализуемая в организациях, которая способствует эффективному формированию, использованию и развитию трудового потенциала работников для достижения целей организации, групповых и индивидуальных целей работников.

Изучив и проанализировав различные источники, мы пришли к выводу, что управление персоналом – это целостное, последовательное влияние на процессы формирования, использования и развития сотрудников на организационном уровне для получения максимальной материальной выгоды от их целей и компетенций.

---

Балабанова Л. В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, А. В. Сардак. - М.: Центр учебной литературы, 2011. С. 23

<sup>16</sup> Шморгун Л.Г. Менеджмент организаций- К.: Знания, 2011. С. 17

<sup>17</sup> Смирнов С.Н., Стадник А.М. Стратегический подход в управлении человеческими ресурсами международной компании// Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право. 2019. С. 133

<sup>18</sup> Менеджмент. Практикум: учебное пособие для для вузов/Ю.В.Кузнецов [и др.]. М.: Юрайт, 2022. С. 182

Термин «управление человеческими ресурсами», получивший распространение в последние десятилетия, отражает изменение роли и места человека в трудовом процессе.

По мнению Армстронга М.<sup>19</sup> «управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия». Этому же мнению придерживается и Сперанский В.И., определяя управление человеческими ресурсами как особый вид управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, его ценности, потребности, его знания, навыки и умения, интеллектуальный потенциал.<sup>20</sup>

Определения данных исследователей сущности управления человеческими ресурсами позволяют сделать вывод, каждый сотрудник рассматривается как ценностный актив компании.

Следует согласиться с позицией Черентаева А.Ю., по мнению которого управление человеческими ресурсами имеет целью создание для сотрудников таких условий деятельности, которые позволили бы развить их человеческий потенциал в максимальной степени при одновременном развитии их лояльности к организации.<sup>21</sup>

Одегов Ю.Г. анализируя принципиальные отличия управления персоналом от управления человеческими ресурсами указывает, что отношение к персоналу как к человеческому ресурсу основывается на учете специфических личностно-психологических свойств людей, способных к постоянному совершенствованию и развитию, осознанной постановке перед собой определенных целей, что является наиболее важным и долговременным

---

<sup>19</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами организации. СПб.: Питер, 2017. С. 9

<sup>20</sup> Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами. Современный подход к управлению персоналом// Социально-гуманитарные знания. 2012. № 5. С. 193

<sup>21</sup> Черентаев А.Ю. К вопросу о различиях между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом// Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 1 (29). С. 54-

источником повышения результативности любого общества или отдельной организации<sup>22</sup>.

Раренко А.А. отмечает, что в процессе управления человеческими ресурсами, во-первых, создаются условия, способствующие высокой результативности труда; во-вторых, воспроизводится удовлетворяющий потребностям организации высокий профессионализм персонала; в-третьих, формируется социальный капитал организации<sup>23</sup>.

Наиболее точной, по нашему мнению, является позиция Hyman J., Mason R. (1996): «Основа современной концепции человеческих ресурсов – это признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности»<sup>24</sup>.

Управление человеческими ресурсами в интернациональной среде предполагает учет ряда специфических особенностей, которые отсутствуют в фирмах, функционирующих в пределах одной страны. В связи с этим считаем целесообразным рассмотреть определения исследователей в области управления человеческими ресурсами в международных (многонациональных) компаниях.

Bratton J. (2012)<sup>25</sup>, определяя сущность управления человеческими ресурсами многонациональной компании, указывает, что это – задачи и мероприятия, возникающие в процессе стратегического взаимодействия

---

<sup>22</sup> Одегов Ю.Н. Чему управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? //Вестник Омского университета. 2018. № 1 (61). С. 106

<sup>23</sup> Раренко А.А. «Управление персоналом и «управление человеческими ресурсами»// Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. 2019. № 2. С. 143-150.

<sup>24</sup> Hyman J., Mason R. Managing employee involvement and participation // Work employment and society L.: British Sociological assoc., 1996. P. 585

<sup>25</sup>Bratton J., Gold J. Human Resource Management. Theory and Practice. PalgraveMacmillan, 2012.

компаний в международном пространстве, позволяющие реализовать международные задачи указанных организаций.

Stahl G. K., Björkman I. (2006)<sup>26</sup> определяют управление человеческими ресурсами в международной компании как задачи, мероприятия, политики и практики УЧР, появляющиеся в результате стратегической деятельности международных компаний и способствующие реализации международных интересов и задач этих компаний.

По нашему мнению, вышеприведенные определения имеет определенный недостаток, в частности, в них делается акцент на реализацию интересов международных компаний, и при этом не принимается во внимание специфика управления человеческими ресурсами в них. По нашему мнению, на особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях прежде всего влияют культурные и экономические факторы, вопросы перемещения рабочей силы, специфика коммуникаций<sup>27</sup>. Различные процессы управления человеческими ресурсами (такие как найм, развитие, мотивация) представляют собой объединенные составляющие политики управления человеческими ресурсами.<sup>28</sup>

В связи с этим считаем правильной позицию Стадник А.М., которая указывает, что особенностям 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 неопределённость внешних факторов.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Stahl G. K., Björkman I. Handbook of Research in International Human Resource Management, Edward Elgar Publishing, 2006. 592 p.

<sup>27</sup> Прохорова Ю.Е. Сравнительный анализ систем управления в постсоветских странах//Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2016. № 4(23). С. 243

<sup>28</sup> Прохорова Ю.Е. Сравнительный анализ систем управления в постсоветских странах// Решение: материалы четвертой Всероссийской научно-практической конференции. Пермь, 2015. С. 322

<sup>29</sup> Стадник А.М. Совершенствование стратегии управления персоналом международной компании// Современная мировая экономика: вызовы и реальность. 2018. С. 94



На основе изучения подходов к сущности управления человеческими ресурсами сформулируем авторское определение данного понятия.

Управление человеческими ресурсами – стратегический и согласованный подход к управлению с помощью которого осуществляется, наем, обучение, развитие персонала организации. Оно делает акцент на том, что персонал – это значимый организационный ресурс с точки зрения максимизации пользы для организации, что представляет собой важную составную часть современной парадигмы управления.<sup>30</sup>

Так же приведем собственное определение термина «управление многонациональными человеческими ресурсами».

Управление многонациональными человеческими ресурсами - управленческое воздействие, направленное на стабилизацию неоднородного по кросс-культурному составу коллектива, его профессиональное развитие (отличающейся спецификой адаптации и обучения), мотивацию и стимулирование к исполнению задач, стоящих перед организацией, ликвидацию социальной и межэтнической напряженности между сотрудниками – представителями различных стран, с целью повышения результативности деятельности организации.

Таким образом, приходим к выводу, что категория «управление человеческими ресурсами» дополняет понятие «управление персоналом», охватывая всю совокупность социальных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Именно управление человеческими ресурсами фокусируется на приобретении, развитии, мотивации и поддержании сотрудников в организации, имеет приоритетной целью создание особой социокультурной среды в рамках организации, которая благоприятствует развитию приверженности сотрудников для достижения ее стратегических целей компании.

---

<sup>30</sup> Прохорова Ю.Е. Формирование модели управления России в современных условиях// Мировая экономика и международные отношения. Пенза, 2015. С. 186

Присутствие в организации представителей различных национальностей оказывает положительное воздействие на ее функционирование за счет привнесения нового опыта и знаний от носителей другой культуры, а также расширения профессиональных возможностей.<sup>31</sup>

Вместе с тем, отметим, что многонациональная компания (корпорация) (МНК) и организация с многонациональным персоналом категории не тождественные.

Австралийские исследователями в области управления человеческими ресурсами Dowling P. J., Welch D. E. (2005)<sup>32</sup> определяют многонациональную организацию как фирму, осуществляющую и контролирующую бизнес-операции в пределах нескольких зарубежных стран.

Форма, структура и организационные особенности разного рода многонациональных компаний могут иметь довольно сильный разброс и быть непохожими друг на друга. Однако представляется возможным выделить следующие принципы, которые лежат в основе большей части МНК и которые, в свою очередь, отличают данную форму организации бизнеса на международном уровне от других форм мультинациональной деятельности.<sup>33</sup>

- ориентация на корпоративную целостность, которая основывается на понятии акционерного участия;

- стремление к достижению одинаковых для различных компаний данной МНК стратегических целей, а также реализация совместных стратегических задач;

- единая управленческая вертикаль (с учётом различной степени жесткости), а также единый центр контроля, выражающийся в роли

---

<sup>31</sup> Токарева Н.А., Огородникова Ю.Г. Особенности управления в организациях с многонациональным коллективом//Общество, государство, личность: Модернизация системы взаимоотношений в современных условиях. 2016. С. 364

<sup>32</sup>Dowling P. J., Welch D. E. International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context. 4th ed. Singapore: Seng Lee Press, 2005.P.4

<sup>33</sup>Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. Спб, Издательство «Питер». С. 156

холдинговой компании, банка или группы компаний, взаимосвязанных друг с другом;

- бессрочный характер деятельности МНК.

Многонациональные корпорации (МНК) — это фирмы, которые участвуют в той или иной форме международного бизнеса с целью максимизации благосостояния в глобальном масштабе.<sup>34</sup> Их основными характеристиками становятся универсализация, размывание национальных границ, открытость, возрастание числа факторов международных отношений, усложнение их функций, снижение роли традиционных субъектов политики<sup>35</sup>.

Таким образом, приходим к выводу, что многонациональные компании являются основными участниками международной деятельности, функционируют на международных рынках, имеют производственные подразделения (дочерние компании) в различных странах, при этом деятельность на внешнем рынке более приоритетна по сравнению с внутренним рынком, осуществляют свою деятельность в глобальном масштабе, в неоднородной страновой среде.

Теперь рассмотрим несколько иную категорию организаций, связанных с интернациональностью – компанию с многонациональным персоналом.

Для целей данного исследования дадим следующее определение организации с многонациональным персоналом. Организация с многонациональным персоналом – это организация, созданная в результате глобализационных экономических процессов, направленная на организационное единство, функционирующая на территории Российской Федерации для осуществления стратегических целей, состоящая из персонала различных национальностей (представителей из стран ближнего и дальнего зарубежья). Специфика данных организаций заключается в наличии работников, значительно отличающихся от местного персонала. Это различия,

---

<sup>34</sup> Крылов Н.В. Цели многонациональной корпорации и роль финансового менеджера// Экономика и управление. 2018. С. 82-88

<sup>35</sup> Ибрагимова З.Э., Иззетова Р.С. транснациональные корпорации: разновидности и роль для экономики России. 2017. С. 244

возникшие в процессе интернационализации: культурные, языковые, правовые, экономические и т.п.), проявляющиеся во всех аспектах управления человеческими ресурсами. Сравнение многонациональных корпораций и организаций с многонациональным персоналом приведено в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение многонациональных корпораций и организаций с многонациональным персоналом

Критерии	Многонациональная корпорация (МНК)	Организация с многонациональным персоналом
Особенности географического размещения компании	Объединенные в результате глобализационных процессов национальные компании, функционирующие в разных странах	Организация, функционирующая внутри национального рынка
Цель деятельности	Максимизация благосостояния акционеров в глобальном масштабе	Не имеет значительных отличий от целей аналогичной организации, не имеющей в штате иностранных работников
Размещение дочерних компаний и филиалов	В разных странах	В пределах национальных границ
Сфера деятельности	Интернациональная, производство глобального продукта	Национальная, производство и реализации продукта как на территории России, так и на экспорт
Комплектование кадрами	Юридические подразделения, связанные материнской компанией, персонал – граждане страны размещения («штаб-квартирные», инпатрианты, граждане третьих стран)	Юридические подразделения, персонал – российские граждане, а также представители стран ближнего и дальнего зарубежья

Источник: составлено автором

К функциям управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом предъявляются повышенные требования, причины которых, по мнению Армстронга М.<sup>36</sup>, сводятся к следующему.

Во-первых, сложность в осуществлении руководства неоднородным по своему составу персоналом; во-вторых, наличие отличительных культурных качеств; в-третьих, возможные проблемы в управлении взаимодействием между людьми при осуществлении личных контактов; в-четвертых, для решения сложных проблем необходимо привлечение персонала более высокой квалификации. Для поддержания конкурентоспособности, организации целесообразно иметь в своем составе персонал, имеющий глобальную компетентность.

Ряд авторов в своих исследованиях (Dowling P.(2005),<sup>37</sup> Schuler R.<sup>38</sup>.(2002), Harvey M.(2001)<sup>39</sup>) выделяют следующие отличительные черты в управлении человеческими ресурсами компании с многонациональным персоналом: 1. усложнение существующих функций в сфере управления человеческими ресурсами; 2. повышенная вероятность возникновения проблем и обязательств; 3. высокая зависимость от внешних факторов.

Dowling P., (2005).<sup>40</sup> указывает, что существуют определенные отличия в управлении персоналом на национальном и международном уровнях, имеющие в своем составе пять взаимосвязанных элементов: область функционирования организации, культурная среда, уровень доверия в странах присутствия, взаимодействие между топ-менеджерами, усложненная функциональная структура.

---

<sup>36</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб, Питер, 2017. С. 24

<sup>37</sup> Dowling P., International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context, Cengage Learning EMEA, 2005

<sup>38</sup> Schuler R., Budhwar P. S., Florkowski G. W. International Human Resource Management // International Journal of Management Review. 2002. Vol. 4. N 1. P. 41

<sup>39</sup> Harvey M., Novicevic M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments, Career Development International, Vol. 6 Iss: 2, 2001, P. 69

<sup>40</sup> Dowling P., International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context, Cengage Learning EMEA, 2005 P 12

Torrington D.R (1994)<sup>41</sup> выделяет отличительные особенности управления международным персоналом, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1. Особенности управления международным персоналом

Считаем, что организация с многонациональным персоналом обладает рядом признаков, среди которых мы выделили специфику работников, особенности взаимодействия, управленческие особенности, трудовые отношения, принятие решений, особенности партнеров и клиентов. Признаки организации с многонациональным персоналом представлены в таблице 2.

<sup>41</sup>Torrington D.R International Personnel Management, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994.

## Признаки организации с многонациональным персоналом

Признак	Характеристика признака
Специфика работников	Многонациональность. В организации с многонациональным персоналом осуществляют трудовую деятельность представители различных стран, с различным менталитетом, этническим составом, отношением к жизни, работе, работодателю, дисциплине, заданиям и т.п. Работники из стран ближнего и дальнего зарубежья нередко имеют различный уровень квалификации.
Особенности взаимодействия	Для персонала важно знание и учет коммуникативных особенностей представителей различных национальностей, что позволит адекватно реагировать друг на друга во избежание возникновения конфликтных ситуаций. Деловое общение обеспечивается социальной дистанцией, которая у представителей разных культур может быть различной.
Управленческие особенности	Управление многонациональным коллективом должно строиться по принципу взаимного уважения с учетом особенностей менталитета работника другой национальной культуры. В кадровой политике внимание акцентируется на национальных традициях и особенностях. Руководители многонациональных организаций должны активно внедрять кадровые механизмы, способствующие оптимальному включению представителей других культур в работу коллектива.
Трудовые отношения	Учет специфики отношения к работе сотрудников разных национальностей. Это необходимо для организации совместной работы, является частью мотивации сотрудников. У представителей разных культур существенно отличается отношение работников к организации, преданности ей. Выявление этого отношения позволит понять надежность и лояльность сотрудника. На формирование и сохранение лояльности персонала оказывают влияние многие факторы, такие как стимулирование работы, психологический климат, решение проблем персонала, заработная плата, безопасность и защищенность сотрудников, командный дух, корпоративная культура и др. <sup>42</sup> .

<sup>42</sup> Vasin S.M., Prokhorova Y.E., Kotova A.A. Formation of multinational personnel loyalty as an organization sustainable development factor // E3S Web of Conferences 376, 05011 (2023)// <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337605011>

Принятие решений	Результативность работы компании с многонациональным персоналом зависит от того, насколько четко понимают ее сотрудники сущность коллективного взаимодействия. Принятие управленческих решений в многонациональных организациях должно базироваться на принципе совместного участия.
Особенности партнеров и клиентов	Взаимодействие с клиентами и партнерами из других стран (культур). Взаимодействие с зарубежными партнерами и клиентами строится не только в коммерческих целях, но и на основе межстрановых дружеских отношений.

Источник: составлено автором

Осуществляя руководство компанией с многонациональным персоналом, топ-менеджеры сталкиваются с влиянием различных факторов (политических, экономических, национальных) на результативность бизнес-процессов<sup>43</sup>.

Влияние этих факторов может проявляться следующим образом<sup>44</sup>:

- политические – стабильность/нестабильность государственной власти страны работника; виды режимов правления и т.д.);
- экономические – темпы инфляции и экономического развития, покупательная способность, доходы на душу населения в стране работника;
- национальные (религия, традиции, обычаи, допустимые поведенческие нормы). Причем влияние этих факторов, создает не только определенные трудности, но и дополнительные благоприятные возможности. Трудности связаны со сложностями в управлении неоднородным по своему национальному и культурному составу коллективом, говорящего на разных

<sup>43</sup> Васин С.М. Прохорова Ю.Е. Формирование эффективной системы управления персоналом многонациональной организации//Актуальные вопросы современной науки: теория и практика научных исследований. Сборник научных трудов всероссийской научно-практической конференции. г. Пенза. 2017. – С. 287

<sup>44</sup> Прохорова Ю.Е. Проблемы управления персоналом многонациональной организации и пути их решения// Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: сборник научных трудов XIМеждународной научно-практической конференции. г. Белгород. 2018. С. 81



языках. Возможности связаны, как правило, с разнообразием политических, финансовых и культурных факторов.<sup>45</sup>

С расширением границ управленческого воздействия возникает необходимость изучения особенностей взаимодействия с представителями разнообразных культур<sup>46</sup>.

Таким образом, классическая организация, принимая решение о найме иностранных работников и приобретая, таким образом, статус организации с многонациональным персоналом, сталкивается, с одной стороны, с определенными рисками, но, с другой, получает ряд возможностей для своего развития. Соблюдение определенных правил и принципов позволит компании повысить свою конкурентоспособность на рынке и значительно повысить результативность своей деятельности.

## **1.2. Процессы управления многонациональным персоналом организации**

Особенности, отличающие управление человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом, выражаются непосредственно в таких процессах управления, как: 1) найм (с учетом законодательства, регулирующего миграционные вопросы); 2) развитие (адаптация и различные виды обучения и тренингов для местных и иностранных сотрудников) 3) мотивация (рисунок 2).

---

<sup>45</sup> Костина И.А., Хожемпо В.А. Управление кросс-культурной адаптацией в международном бизнесе// Вестник Российского Университета дружбы народов. 2001. С. 92

<sup>46</sup> Прохорова Ю.Е. Развитие персонала многонациональной организации как основа ее эффективного функционирования//Научные горизонты. 2018. С 39-44.



Рисунок 2. Процессы управления человеческим ресурсами в организациях с многонациональным персоналом

### Наем

Первым инструментом, при помощи которого организация взаимодействует с потенциальным работником, является наем.<sup>47</sup>

Понимание и учет национальной специфики в работе с людьми позволит предприятию быстро выстроить взаимоотношения и сформировать единый алгоритм найма или использования сотрудников, который, как отмечает

<sup>47</sup> Прохорова Ю.Е. Особенности национальных моделей найма персонала// Научный альманах. 2016. № 6-1 (19). С. 181

Дуракова И.Б.<sup>48</sup>, отвечает корпоративной культуре, не дискриминирует иностранных сотрудников и нацеливает их на продуктивную деятельность.

Считаем, что эффективная кадровая политика в организации с многонациональным персоналом должна основываться на сопоставлении ряда факторов, обеспечивающих достижение стратегических бизнес-целей организации и удовлетворение потребностей персонала<sup>49</sup>. Кроме того, компания должна быть уверена, что выгода от найма иностранных сотрудников в организацию больше, чем выгоды от найма «местной» рабочей силы.

В связи с этим выделим положительные и отрицательные стороны найма иностранного работника в организацию (таблица 3).

Таблица 3

Положительные и отрицательные стороны найма иностранного работника

Положительные стороны найма иностранного работника	Отрицательные стороны найма иностранного работника
Привнесение новых технологий, обучение коллег, подготовка российского кадрового резерва на основе иностранного опыта	Сложности, связанные с оформлением иностранного сотрудника в организацию
Забота об имидже: наличие иностранного специалиста повышает престиж компании в бизнес-сообществе	Увеличение расходов на содержание иностранного сотрудника в штате: заработная плата, компенсационный пакет, оплата жилья, переезд семьи, переводчик и т.д.
Возможное упрощение выхода на международный рынок: наличие у иностранного специалиста сети бизнес-контактов, доверие к нему со стороны иностранных инвесторов	Сложный затяжной адаптационный период, трудности в освоении чужой корпоративной культуры и культурной среды
Менталитет, акцент в котором делается на работу: ответственность,	Столкновение ментальностей (русский сотрудник —

<sup>48</sup> Управление персоналом в глобальном мире: монография / И. Б. Дуракова ; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. С. 27.

<sup>49</sup> Прохорова Ю.Е. Анализ моделей управления различных стран и особенности формирования российской модели управления// В книге: теоретико-методологические подходы к формированию устойчивого развития предприятий, комплексов, регионов. Монография. - Пенза: Издательство ПГУ, 2016. С. 152

умение рабочий отдачей	оптимизировать процесс с максимальной	свой взаимодействие эффективным	иностраный сотрудник , не всегда может быть
------------------------------	--	---------------------------------------	--

Источник: составлено автором

Рассмотрим возможные варианты международной политики привлечения и отбора персонала в многонациональных организациях (Д. Уэлч.<sup>50</sup>).

1. Этноцентрическая политика, суть которой сводится к назначению на ключевые должности в своих компаниях в мировом масштабе только сотрудников из страны материнской компании. Обобщив взгляды исследователей на сущность и причины использования этноцентрической политики (Армстронг<sup>51</sup>, Бриско<sup>52</sup>, Харцинг<sup>53</sup> и др.), приходим к выводу, что данный подход в основном практикуют фирмы с высокой централизацией управления. Питер Доулинг<sup>54</sup>, анализируя исследование, проведенное в США отмечает, что «... 50% опрошенных фирм оценили издержки на иностранных сотрудников по заработной плате в 3-4 раза выше средних, 18% отметило... более, чем в 4 раза выше...».

2. Полицентрическая (регионоцентрическая) политика, исследуемая в публикациях Кучерова Д.Г.<sup>55</sup>, Соколовой М.И.<sup>56</sup> и других авторов, наоборот, подразумевает, что управление иностранными представительствами осуществляется менеджерами из страны материнской компании.

3. Сутью геоцентрической политики является набор лучших на ключевые позиции в любой мультинациональной стране, развитие персонала, независимо от национальности.

<sup>50</sup>Welch D. HRM application of globalization// Journal of General Management.1994. N 19 (4). P. 52

<sup>51</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Спб, «Питер», 2012. С. 137

<sup>52</sup> Briscoe D., Schuler R. (2004). International Human Resource Management: Policies and Practices for the Global Enterprise (2<sup>nd</sup> Edition). New York: Routledge. 2004. P. 47

<sup>53</sup> Harzing, A. (2001). An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. Human Resource Management, 1, 139-158.

<sup>54</sup> Dowling, P. International Human Resource Management, 5th edition. London: Centage Learning. 2008. P. 58

<sup>55</sup> Платонов Ю.П., Кучеров Д.Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов//Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2008. № 2. С. 87

<sup>56</sup>Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами. М., «Проспект», 2005. С. 125

Как показывает практика, многонациональные компании чаще стараются придерживаться гибридной стратегии набора персонала (таблица 4).<sup>57</sup>

Таблица 4

Аспекты набора персонала<sup>58</sup>

Подход к кадровой политике	Этноцентрический	Полицентрический	Геоцентрический
Стратегическое направление	Интернационализация	Локализация	Глобальная стандартизация
Положительные стороны	Однородное культурное пространство, сохранение базовых знаний и ценностей компании, способствует решению проблемы недостатка квалифицированных кадров в определенной местности	Низкая затратность, препятствует возможному возникновению «культурного шока»	Использование кадрового потенциала с максимальной эффективностью, способствует организации стабильной корпоративной культуры
Отрицательные стороны	Возможно возникновение «культурного шока», может возникнуть негативная реакция со стороны принимающего государства	Сдерживает карьерные продвижения, родительская компания располагается отдельно от дочерних компаний, находящихся за рубежом	Большие затраты на содержание персонала. В некоторых странах местная иммиграционная политика может ввести запрет на реализацию

Как видно из таблицы, каждый подход к кадровой политике имеет свои положительные и отрицательные стороны, поэтому считаем, что, как и в многонациональных компаниях, в организациях с многонациональным персоналом целесообразно создавать комбинацию различных подходов, которая смогла бы обеспечить компаниям максимально эффективно использовать человеческий потенциал при минимальных издержках.

<sup>57</sup>Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H. Host country specific factors and the transfer of human resource management in multinational companies. International Journal of Manpower. 2004.

<sup>58</sup> Манапова У.М. Управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях// Апробация. 2015. № 12 (39). С. 190

Для руководства компании с многонациональным персоналом выбор иностранного сотрудника является важным вопросом для успешного функционирования предприятия в целом.

Трифонов Д.В.<sup>59</sup>, Сербовская О.В.<sup>60</sup>, Винниченко М.В.<sup>61</sup> в своих исследованиях указывают, что процесс найма является структурированным, набор персонала невозможен без системного подхода к реализации определенного количества этапов, осуществляемых в процессе найма.

Прежде чем перейти к особенностям найма (подбору и отбору) персонала в организацию считаем целесообразным определить суть данных понятий.

Согласно Кибанову А. Я. наем на работу-это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией»<sup>62</sup> Это совокупность организационных действий, состоящих из набора и отбора кандидатов, а также приемом их на работу.<sup>63</sup>

Солодков М.В. отмечает, что 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.<sup>64</sup>

Обобщив точки зрения различных авторов, под наймом персонала в данном диссертационном исследовании будем понимать комплекс процедур по поиску и отбору, направленных на привлечение конкурентоспособных кандидатов, обладающих профессиональными личными качествами,

---

<sup>59</sup> Трифонов Д.В., Чертыковцева О.А. Найм персонала как элемент кадровой политики организации//Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 4.С. 36.

<sup>60</sup> Сербская О.В. Применение гибких методологий управления проектами в образовательной деятельности. Социальная политика и социология, 2015. Т. 14. № 6 (113). С. 132

<sup>61</sup> Винниченко М.В. Современные технологии обеспечения нестандартной занятости персонала в России // Материалы Ивановских чтений. 2013.№3. С.32.

<sup>62</sup> Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова//Подред. проф. А. Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. С. .153

<sup>63</sup> Кулиш Т.Е., Кириллов А.В. Найм персонала в организацию и особенности его внутренних и внешних источников//Новое поколение. 2015.-№8. С. 104

<sup>64</sup> Солодков М.В. Особенности формирования многонациональных коллективов в современных международных компаниях//Baikal Research Journal. 2021. Т. 12.№3, С. 17

имеющим конечной целью удовлетворение потребности в персонале и формирования резервов для результативной деятельности организации<sup>65</sup>.

Сложность подбора персонала вытекает из особенностей персонала - представителей различных национальностей из разных стран.

Подбор многонационального персонала представляет собой систему мер, которая предусматривает привлечение работников из различных стран для выполнения обязанностей в стране размещения организации, а также выбор из совокупности соискателей преимущественно подходящих с учетом соответствия его специальности, квалификации, личностных, психофизиологических и деловых качеств.

Как справедливо отмечает Ананченкова П.И., 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<sup>66</sup>

Важную роль при выборе источников поиска в организации с многонациональным персоналом играет специфика подбора и характеристики, которыми должен обладать кандидат на вакантную позицию.

Считаем, что руководству организации с многонациональным персоналом при подборе кандидатов на вакантные должности целесообразно использовать как внутренние, так и внешние источники. Каждый вид источника имеет свои достоинства и недостатки, учитывая которые, организация определяет рациональность выбора источника. Для этого проводится анализ различных источников поиска, их состояние на данный период времени.

---

<sup>65</sup> Васин С.М., Прохорова Ю. Е. Найм персонала как основа эффективности деятельности многонациональной организации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-1 (85). С. 196

<sup>66</sup> 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.

Следует согласиться с позицией Гужиной Г.Н., по мнению которой к преимуществам внутренних источников можно отнести:

- существенное сокращение бюджета предприятия на подбор персонала;
- существенное сокращение сроков закрытия актуальных и важных вакансий;
- ускорение процесса адаптации сотрудника на рабочем месте.

Кроме того, внутренний рекрутинг является одним из источников увеличения степени приверженности сотрудников компании, так как указанная практика формирует у работников уверенность в возможностях карьерного роста<sup>67</sup>.

К основным достоинствам внутренних источников привлечения кандидатов можно отнести: снижение затрат на подбор персонала, уменьшение текучести кадров, отсутствие длительной адаптации в новых социокультурных условиях. Однако у этого источника подбора существуют и недостатки. В частности, Bagues M. (2012)<sup>68</sup>, отмечает, что возможным недостатком этого подхода является то, что он ограничивает приток новых людей с собственными взглядами, навыками и опытом работы.

Кроме того, по нашему мнению, возможны дополнительные временные и финансовые затраты на переподготовку работника, наличие потребности в работнике на предыдущей позиции, возникновение соперничества и конфликтных ситуаций между членами многонационального коллектива.

Так же считаем, что оперативным и малозатратным видом подбора является подбор с помощью сотрудников, так как возможным результатом может служить очень высокая совместимость кандидатов с организацией. Этому способствуют тесные контакты с ее представителями – иностранными сотрудниками, работающими в организации. Однако существует вероятность возможного несоответствия требованиям, которые предъявлены к должности,

---

<sup>67</sup> Гужина Г.Н., Ежкова В.С. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления// Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 112

<sup>68</sup> Bagues M., Perez-Villadoniga M.J. Do recruiters prefer applicants with similar skills? Evidence from a randomized natural experiment// Journal of Economic Behavior & Organization. 2012. Vol. 82(1). p. 12.



кроме того, существует еще одна проблема - не всегда можно получить рекомендации с прежнего места работы.

Анализ литературы относительно внешних источников подбора показал, что подходы исследователей к данному вопросу неоднозначны. Так, например, Меркулова Е. выделяет три основных: хедхантинг, традиционный поиск (через сайты, СМИ, рекомендации и др.) и массовый подбор<sup>69</sup> Однако считаем, что данная классификация источников подбора не является аргументированной. Поэтому более точной считаем позицию Тибиловой Т.М. и Кузьмина В.А., которые подходят к вопросу шире и выделяют: массовый рекрутмент; аутсорсинг персонала; graduate recruitment (предполагает работу с выпускниками и молодыми специалистами); selection (используется для подбора специалистов высших категорий и менеджеров среднего уровня); executive search (используется для подбора менеджеров высшего звена); cross – country search (применяется для поиска специалистов или менеджеров в другой стране).<sup>70</sup>

Считаем, что целесообразными внешними источниками подбора многонационального персонала в организацию могут быть: поиск через СМИ и сеть «Интернет», рекомендации работников, использование услуг кадровых и рекрутских агентств, (представителей различных стран и культур, анализ инициативных писем-обращений, получение звонков и факсов о приеме от соискателей, а также персональное приглашение сотрудника из других стран (например, высококвалифицированного специалиста).

Социальные сети представляют собой инструмент для подбора персонала не только внутри, но за пределами национальных границ, обладающие широким спектром возможностей. Они позволяют в кратчайшее время собрать большой объем информации о соискателе.

---

<sup>69</sup> Построение процедуры подбора персонала в организации: методическое пособие / под ред. Е. Меркуловой. М.: МЦФЭР. 2014. С. 10.

<sup>70</sup> Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. СПб.: Питер, 2010. С. 24

Рекрутинговые услуги - это услуги по поиску и оценке персонала, предоставляемые кадровыми агентствами. Saks A (2010) определяет рекрутинг как разработку процедуры привлечения и первичного подбора персонала<sup>71</sup>. Yakubovich V. и Lup D (2006) понимают под ним технологию подбора персонала из внешних источников путем активного привлечения потенциальных кандидатов<sup>72</sup>.

Мы согласны с позицией R. Mullen (2008)<sup>73</sup>, который рассматривает рекрутинг как систему целесообразных действий по поиску, изучению, отбору, оцениванию и созданию резерва кандидатов с целью реализации их способностей и возможностей для достижения целей организации.

Таким образом, поиск потенциальных кандидатов на вакантную должность в организацию с многонациональным персоналом требует комплексного подхода, который будет учитывать требования должности и потребности организации.

Подбор персонала позволяет выявить соответствие между специфическими требованиями профессиональной деятельности и качествами личности.

Отбор – это часть этапа найма персонала<sup>74</sup>, совокупность мероприятий и действий<sup>75</sup>, направленных на обеспечение фирмы необходимым кадровым составом, включая как качественные, так и количественные параметры<sup>76</sup>.

В процессе отбора происходит поиск людей (подбор кандидатов, который является основой для отбора будущих сотрудников организации) на определенные должности с учетом установленных требований организации

---

<sup>71</sup> Saks A., Uggerslev K. Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions// Journal of Business & Psychology. 2010. Vol. 25. p. 351

<sup>72</sup> Yakubovich V., Lup D. Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect//Organization Science. 2006.Vol.17(6). p.710

<sup>73</sup> Mullen R. Recruitment consultants// Caterer & Hotelkeeper. 2008. Vol. 198(4537). p. 55.

<sup>74</sup> Утенгалиева Д.К. Кадровый отбор как инструмент мотивации наемных работников на предприятии// Современные тенденции развития науки и технологий. 2015.№4-5. С.133.

<sup>75</sup> Филкина Ю.Л. Технологии найма и отбора персонала как залог квалифицированного персонала// Молодежь и наука. 2016.№1. С. 23

<sup>76</sup> Репина Н.Г., Фоменко А.Н. Развитие стимулирования персонала. Новое поколение. 2013. № 6. С. 129

или видов деятельности.<sup>77</sup> Основная задача отбора – удовлетворение спроса на сотрудников как в отношении их количества, так и качества.

Интересна позиция В. Герчикова и S. Vickerstaff<sup>78</sup>, рассматривающих особенности отбора в зависимости от доминирующей миссии предприятия.

Мы считаем, что отбор многонационального персонала в организацию можно определить, как совокупность действий, направленных на выявление из подобранного числа потенциальных работников, разнообразных по культурному и национальному составу для занятия вакантной должности.

Согласимся с мнением Агафоновой Е.В. отмечает, что у каждой компании может быть индивидуальная методика отбора персонала, приемлемая в тех или иных условиях<sup>79</sup>. По мнению Мехдиева Ш.З. для многонациональных организаций желательно использовать такие современные методы отбора персонала, как психологические, психотерапевтические, графологические, дерматологические, полиграфические и другие<sup>80</sup>

Однако, по нашему мнению, для исследуемых организаций необходимо не только адаптировать существующие подходы к отбору персонала, но и конструировать новый инструментарий отбора с учетом специфики ее сотрудников.

Поэтому считаем, что отбор многонационального персонала в компанию имеет свою специфику, сочетающую в себе как традиционные способы отбора<sup>81</sup> (анализ резюме и результатов предварительного собеседования с кандидатом<sup>82</sup>; получение сведений о кандидате от других

---

<sup>77</sup> Двойникова М.А., Безносков Г.А. Понятие и сущность подбора и отбора персонала// Молодежь и наука. 2016. № 5 С. 22

<sup>78</sup> Герчиков В. И., Vickerstaff S. Управление персоналом. Новосиб. гос. ун-т. Новосибирск, 1999. С. 122

<sup>79</sup> Агафонова Е. В., Кобозева Е. М. Человеческий капитал как фактор создания эффективной экономики // Новая наука: От идеи к результату, 2016. № 2-1 (66) с. 40

<sup>80</sup> Мехдиев Ш.З., Чистяков М.С. Кросс-культурность управления многонациональным персоналом в международной компании// Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020.№ 9-1. С. 88

<sup>81</sup> Кибанов А.Я. - Управление персоналом организации: М.: ИНФРА-М, 2010. С. 326

<sup>82</sup> Бойко Е. А., Мартаков Д. А., Кобозева Е. М. Мотивационные аспекты управления персоналом // Новая наука: Теоретический и практический взгляд, 2016. № 2-1 (63). С. 95

людей); так и нетрадиционные (стресс-интервью, тестирование на знание русского языка, графологическая экспертиза текста и т.д.)<sup>83</sup>.

В связи с этим считаем целесообразным представить позицию профессора психологии университета Тель-Авив Ronen S. (1989), который в своих трудах выделяет 5 основных факторов, на которые следует уделить внимание при отборе иностранных работников (1) техническая компетенция, (2) поведенческие характеристики, (3) внутренняя мотивированность, (4) семейное положение, (5) знание языка. Эти пять критериев отбора доказали свою результативность при принятии решения о пригодности кандидата на работу в зарубежных дочерних организациях.<sup>84</sup> Однако, на наш взгляд, их необходимо дополнить и конкретизировать.

Так, например, считаем, что возможно возникновение рискованных ситуаций из-за недостатка достаточной технической компетенции у иностранного сотрудника организации, связанной, например, с искажением первоисточников поступающей информации, и соответственно, недостаточным умением корректного обмена необходимой информацией в процессе трудовой деятельности, что может привести к дополнительным затратам на адаптацию и специальную переподготовку такого сотрудника.

При отборе иностранного специалиста в организацию немаловажно, по нашему мнению, учитывать поведенческие характеристики, направленные, в первую очередь, на устранение возможных противоречий между иностранными и местными сотрудниками. При несовпадении ценностей и интересов, потенциальных возможностей иностранного сотрудника с ожиданиями и знаниями многонациональной команд, возможно возникновение скрытых конфликтов, что может негативно отразиться на результативности работы организации.

---

<sup>83</sup> 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

<sup>84</sup>Ronen, S 1989, Training the International Assignee. Training and Career Development (1 st ed), San Francisco: Goldstein, p 177

Изучение потребностей иностранных сотрудников является чрезвычайно актуальным вопросом. Нужно, на наш взгляд, принимать во внимание тот факт, что иностранный сотрудник может оказать не только положительное, но и возможное негативное влияние на имидж и репутацию компании в виде нарушения трудовой и технологической дисциплины, коммерческого и промышленного шпионажа, диверсии, что в свою очередь может разрушить упорядоченность системы компании и привести к серьезным экономическим и морально-психологическим последствиям.

Недостаточное русское знание языка может привести к возникновению непредвиденных рисков разного характера, с неадекватным использованием знаний, умений и навыков, имеющихся у сотрудников в трудовой деятельности.

Все это требует проведения дополнительных мероприятий и специальной подготовки, направленных на адаптацию и повышение квалификации многонационального персонала организации.

Мы полагаем, что отбор иностранного сотрудника в организацию требует дополнительных критериев, наряду с теми, которые применяются к отбору местного кандидата.

С этой целью нами разработана сравнительная таблица критериев отбора для местных сотрудников и иностранных граждан (представителей ближнего и дальнего зарубежья).

Сравнительная характеристика критериев отбора многонационального персонала организации <sup>85</sup>

Местные сотрудники, проживающие на территории Российской Федерации	Иностранные сотрудники, прибывающие на работу из стран ближнего и дальнего зарубежья (дополнительные критерии)
1. Формальные критерии (образование, стаж работы, сертификаты и т.д.)	1. Формальные критерии (пол, возраст, образование, знание русского языка и т.д.). варьируются в зависимости от страны назначения и должности
2. Профессиональные критерии (знания, умения и навыки по профессии, необходимые для работы в должности)	2. Профессиональные критерии (изучаются прошлые достижения предполагаемого сотрудника, наличие специальных знаний и навыков, делается предположение о его возможности справиться с задачами в другой стране)
3. Личностные критерии (качества личности обязательно связаны с должностью и характером работы, с особенностями корпоративной культуры организации)	3. Личностные критерии (стрессоустойчивость адаптивность, установление дружественных контактов не только в пределах организации, но и новых социокультурных условиях страны). Для выявления данных критериев требуется длительное общение и наблюдение за кандидатом.
4. Мотивы и стремления: анализ причин поиска новой работы. Акцент делается на выявлении комплекса причин поиска работы (значимость деятельности, личностное развитие, заработная плата и т.д.)	4. Мотивы и стремления: анализ причин интереса иностранного работника к работе в другой стране. Акцент делается на содержании работы в стране пребывания, а не на материальном вознаграждении. Доминирующим фактором является интерес к работе за рубежом
5. Социальные критерии – эффективное взаимодействие на социальном и профессиональном	5. Социальные критерии – наличие навыков коммуникации в новых кросс-культурных условиях.

<sup>85</sup> Васин С.М., Прохорова, Ю. Е. Наем персонала как основа эффективности деятельности многонациональной организации // Экономика и предпринимательство 2017. № 8-1 (85). С. 196

уровне с представителями различных культур	
6. Стабильность и зрелость кандидата – адекватная и рациональная реакция на различные ситуации с целью принятия приемлемых решений	6. Стабильность и зрелость кандидата – умение быстро ориентироваться в различных производственных и бытовых ситуациях в новой стране с целью принятия конструктивных решений
7. Семейные факторы (семейное положение, наличие несовершеннолетних детей)	7. Семейные факторы – возможность переезда членов семьи сотрудника, их размещение и адаптация к условиям страны пребывания
8. Дипломатические факторы (не являются существенным критерием при профессиональном отборе местного сотрудника)	8. Дипломатические факторы – возможность установить контакты с различными государственными органами, чиновниками и т.д.
9. Адаптивность (быстрое изменение под требования профессиональной среды, приспособление к новому рабочему месту и коллективу)	9. Адаптивность – восприятие культуры другой страны, умение работать в условиях недостатка информации, способность к языкам, гибкость в решении вопросов

Источник: составлено автором

Анализ разработанных критериев позволяет сделать однозначный вывод, что при найме иностранного сотрудника может возникнуть достаточно большое количество проблемных моментов. С одной стороны – это целесообразность учета дополнительных критериев, так или иначе характеризующих потенциального кандидата. С другой – необходимость учета миграционного законодательства, требующего соблюдения специфических требований, отсутствующих при использовании труда отечественных работников<sup>86</sup>. Становится очевидным, что сделать работу многонационального коллектива результативной намного сложнее, чем просто внедрить некую стандартную систему корпоративных отношений. Однако нужно помнить, что в ряде случаев наем иностранного гражданина не только целесообразен, но и необходим для успешного функционирования организации.

<sup>86</sup> Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Особенности адаптации персонала многонациональной организации // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 8. С. 847

Перед принятием решения о привлечении иностранного сотрудника работодателю стоит просчитать все выгоды и риски этого найма. Большую роль играет знание законодательства о трудоустройстве иностранцев. В настоящее время в Российской Федерации действует достаточно большое количество нормативно-правовых актов, которые регулируют миграционные процессы. Проанализировав нормативную базу, приходим к выводу, что наиболее важными из них являются: Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» от 25.07.2002 N 115-ФЗ (в ред. от 02.07.2021 г. № 357-ФЗ)<sup>87</sup>, Федеральный закон «О гражданстве в Российской Федерации» от 21.05.2002 г. (ред. от 30.12.2020 № 517-ФЗ)<sup>88</sup>, Федеральный закон «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства» от 18.07.2006 г. № 109-ФЗ (ред. от 19.07.2017 г.)<sup>89</sup>. Кроме того, в России приняты различные подзаконные акты, определяющие положения трудовой деятельности работников иностранных государств на территории Российской Федерации. Так же важнейшим документом в области миграции, закрепляющим систему взглядов на содержание, принципы и основные направления деятельности российского руководства в сфере миграции является Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации до 2025 года от 21.10.2018 г. № 622-ФЗ.<sup>90</sup>

Мы согласны с мнением Глушковой В.Г. утверждающей, что эффективное управление миграционными процессами должно стать одним из приоритетов внутренней и внешней политики Российской Федерации<sup>91</sup>.

---

<sup>87</sup> Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» от 25.07.2002 N 115-ФЗ (в ред. от 02.07.2021 г. № 357-ФЗ)// <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2021 г.)

<sup>88</sup> Федеральный закон «О гражданстве в Российской Федерации» от 21.05.2002 г. (ред. от 30.12.2020 № 517-ФЗ)// <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2021 г.)

<sup>89</sup> Федеральный закон «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства» от 18.07.2006 г. № 109-ФЗ (ред. от 19.07.2017 г.)// <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2021 г.)

<sup>90</sup> Указ Президента РФ от 31.10.2018 N 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019 - 2025 годы» от 31.10. 2018 г. № 622//<http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2021 г.)

<sup>91</sup> Глушкова В. Г., Симагина Ю. А., коллектив авторов. Демография. М.: КНОРУС, 2016. 304 с.



Вопросы учета и законодательного регулирования миграции являются мировой проблемой. В развитых странах, как правило, вводятся строгие санкции к работодателям, использующим нелегальную рабочую силу<sup>92</sup>.

Однако, в России, как отмечает Алешковский И.А., стимулы к нелегальному въезду и занятости для мигрантов, с одной стороны, и использованию нелегальной рабочей силы работодателями, с другой стороны, сохраняются.<sup>93</sup> Багратян Д.А., исследуя проблему нелегальной миграции, добавляет, что использование нелегальной рабочей силы негативно сказывается на уровне заработной платы местного населения<sup>94</sup>.

Проблема еще осложняется тем, что даже если работодатель и заключает трудовой договор с мигрантом, зачастую он не имеет юридической силы, как отмечает Поставнин В.А., так как работодатель не предоставляет соответствующую информацию в миграционную службу и не ставит мигранта на учет в налоговые органы.<sup>95</sup>

Согласимся с мнением Солодилова А.В., который считает, что плата за трудовой патент мигрантам, сдача экзамена на знание русского языка, прохождение медицинской комиссии усложняют, с одной стороны, легализацию мигрантов, с другой стороны – четко регламентируют условия их трудовой легализации.<sup>96</sup>

Знание законодательства, особенностей процесса найма на работу позволит кадровым службам организаций с многонациональным персоналом повысить качество найма персонала, что положительно скажется на

---

<sup>92</sup> Гулина О.Р. Правовая ответственность за найм нелегальных мигрантов: опыт ЕС и США. СПб: ИПШ ЕУ СПб, 2013 С. 4

<sup>93</sup> Алешковский И.А. Нелегальная миграция в глобальном мире: последствия и пути решения//Социально-экономические проблемы современности: поиски междисциплинарных решений. 2017. С. 26

<sup>94</sup> Багратян Д.А. Проблемы привлечения и использования иностранной рабочей силы в Российской Федерации//Регулирование миграционных процессов на юге России: политические, юридические, правоохранные аспекты. 2016. С. 44

<sup>95</sup> Поставнин В.А., Власова Н.И. Правовое положение мигрантов и его влияние на Российский рынок труда// Демографическое обозрение. 2017. Т. 4. № 1. С. 196

<sup>96</sup> Солодилов А.В., Тихонов А.И. Нелегальная миграция в современной России и экономический рост// Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. № 4. С. 32

результативности функционирования компании и повысит уровень ее конкурентоспособности.

Полагаем, что для усовершенствования российской практики найма многонационального персонала необходимо в будущем создавать различные новые разработки, порядки или дополнения к существующей методике найма сотрудников.

### Развитие персонала

Одним из главных составляющих управления человеческими ресурсами компании можно назвать развитие сотрудников, которое включает обучение; повышение квалификации; оценку персонала; планирование карьеры работников и формирование кадрового резерва.

Вопросам развития человеческих ресурсов уделялось внимание в работах зарубежных (Garavan T, Becker M. И др.) и российских (Герш М.В., Кибанова А.Я., Коротенко Л.В., Макаровой И.К., Меньшиковой М.А., Шлендр П.Э. и др.) ученых.

По мнению Шлендера П.Э., развитие человеческих ресурсов – это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров<sup>97</sup> Этой же позиции придерживается и Garavan T (1996), определяя развитие человеческих ресурсов как стратегическое управление обучением работников, обеспечивающее максимальное использование их знаний, навыков и опыта для реализации целей организации»<sup>98</sup>.

Однако данные определения, по нашему мнению, представляется не совсем точными, так как профессиональное обучение, являясь важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов, представляет собой

---

<sup>97</sup> Шлендер, П. Э. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. с. 140

<sup>98</sup> Garavan T. Strategic human resource development // JOEIT. 1991. 15. P. 27.

лишь один элемент развития, в то время как развитие направлено на будущее, на достижение стратегических целей организации.

Мы согласны с позицией Герш М.В., который указывает на необходимость дифференциации терминов «развития» и «обучения» персонала.<sup>99</sup>

Ряд исследователей углубляют понятие развития человеческих ресурсов, добавляя в эту систему такие важные компоненты, как личностный потенциал и профессиональная карьера. Например, Меньшикова М.А. определяет его как непрерывный процесс приобретения работниками новых знаний и умений, которые в дальнейшем будут использоваться для решения поставленных руководством задач и развития профессиональной карьеры.<sup>100</sup> По мнению Макаровой И.К. система развития человеческих ресурсов нацелена на повышение уровня профессиональных, социальных, личностных компетенций работников, способных обеспечить результативность и конкурентоспособность организации и удовлетворить личные потребности в самореализации и карьере.<sup>101</sup> Коротенко Л.В. определяет развитие человеческих ресурсов как процесс интеллектуального обогащения сотрудника, расширение кругозора, обучение их различным нововведениям и получение теоретического, практического опыта, а также раскрытие внутреннего потенциала и повышение личностного роста<sup>102</sup>. Считаем, что адаптация работников к новым условиям труда, к новому руководству, коллективу, а также оценка и аттестация персонала с целью выявления слабых или сильных его сторон составляют реализацию личностного потенциала.

---

<sup>99</sup> Герш М.В. Современные методы обучения персонала//Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 11. С. 56

<sup>100</sup> Меньшикова М.А., Сухова А.Ю. Характерные черты внутрифирменного развития человеческих ресурсов современных организаций// приоритеты экономического роста страны и региона в период постпандемии. 2020. С. 440

<sup>101</sup> Макарова И.К. Корпоративное развитие человеческих ресурсов как конкурентное преимущество современных организаций//Строительство. Экономика.Управление. 2018. № 1 (29). С. 20

<sup>102</sup> Кортенко Л.В. Усовершенствованная система управления профессиональным развитием персонала // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3. С. 24

Следует согласиться позицией Becker M. (2005), который указывает, что развитие персонала содержит в себе все мероприятия по образованию, содействию и развитию организации, которые планируются, реализуются и оцениваются целенаправленно и систематически<sup>103</sup>

Каждое из вышеприведенных определений является корректным, однако наиболее комплексным и многогранным определением, отражающим сущность развития человеческих ресурсов, по нашему мнению, представляется определение Кибанова А.Я, который считает, что развитие человечески ресурсов – это комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации.<sup>104</sup>

Мы поддерживаем точку зрения Кибанова А.Я., потому что помимо аспекта профессионального развития, он делает акцент на необходимости социального и личностного развития работника в организации.

Обобщив и проанализировав имеющиеся научные подходы к развитию человеческих ресурсов, считаем, что система профессионального развития человеческих ресурсов складывается из нескольких блоков:

- организационного (создание благоприятных условий на рабочем месте, совершенствование рационализации трудовых процессов и организации труда)
- социального (повышение уровня лояльности, социальной защищенности работников);
- культурного (развитие корпоративной культуры, прививающей нормы инновационного общества);
- психологического (психологическая адаптация на новой должности, рабочем месте; формирование соответствующих мотиваций и стимулов к индивидуальному и коллективному саморазвитию; создание благоприятного психологического климата);

---

<sup>103</sup> Becker M. Personalentwicklung / M. Becker // Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005.

<sup>104</sup> Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2010. с. 142

– образовательного (повышение квалификации, подготовка, переподготовка; реструктуризация имеющегося багажа профессиональных знаний в соответствии с требованиями производства)<sup>105</sup>.

По нашему мнению, наиболее проблемными аспектами развития человеческих ресурсов является процесс приспособления к новой социальной, культурной и языковой среде. Поэтому в рамках данного исследования акцент будет сделан на адаптации и обучении многонационального персонала.

Эффективная система адаптации – одна из важных частей в системе управления человеческими ресурсами организаций с многонациональным персоналом. Процесс адаптации для местного специалиста не вызывает особого затруднения из-за следующих причин и обстоятельств. Во-первых, он родился вырос и учился в своей стране. Ему хорошо известны все проблемы на рабочем месте, в регионе, в стране и т.п. Как отмечает Мехлиев Ш.З., для местного сотрудника адаптация в многонациональном коллективе проходит намного легче и незаметнее<sup>106</sup>

Успешное проведение процедуры адаптации, наличие программы адаптации в компании в целом оказывается более экономичным и эффективным средством, нежели неудачное завершение испытательного срока и постоянный поиск новых кандидатов на вакансию.<sup>107</sup>

Анализ различных публикаций, посвященных проблемам адаптации иностранцев<sup>108, 109, 110, 111</sup>, позволяет сделать однозначный вывод, что наиболее значимыми аспектами этого процесса являются: приспособление к новой

---

<sup>105</sup> Прохорова Ю.Е. Развитие персонала многонациональной организации как основа ее эффективного функционирования//Научные горизонты. 2018. С 39.

<sup>106</sup> Мехлиев Ш.З., Чистяков М.С. Кросс-культурность управления многонациональным персоналом в международной корпорации// Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. № 9-1. С. 88

<sup>107</sup> Ярмухамед З.А., Косицыны Т.В. Разработка программы адаптации персонала в современной международной компании// Междисциплинарная интеграция как двигатель научного прогресса. 2020.С. 261

<sup>108</sup> Корабельникова Л.Ч., Савчик М.К. Проблема влияния социокультурной адаптации иностранцев на эффективность процесса обучения// Язык. Общество. Медицина. 2020. С. 265

<sup>109</sup> Амосова О.К. Социокультурная адаптация иностранца как форма взаимодействия с новой реальностью// Социокультурная среда вуза и языковое развитие личности иностранного студента. 2019С. 56

<sup>110</sup> Бессонова М.А. Особенности адаптации многонационального персонала в компании// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 11 (62). С. 73

<sup>111</sup> Ушкин С.Г. Принимающее сообщество и иностранные мигранты: региональные практики адаптации// Управленческое консультирование. 2019. № 12 (132). С. 191

социокультурной среде, языку общения, новым климатическим, временным и бытовым условиям. При этом считаем, что наиболее слабым звеном в системе адаптации иностранного сотрудника является процесс приспособления к новой социальной, культурной и языковой среде.

Полагаем, что адаптация сотрудников в организации с многонациональным персоналом должна основываться на ее возможностях с учетом национально-культурной специфики персонала. В связи с этим еще на этапе подбора персонала необходимо продумать ряд вопросов: страна, из которой подбирается сотрудник (зависит о цели компании и схожести культур), широта полномочий, требуемый уровень владения языком, возможность обеспечить иностранного сотрудника жильем и компенсационным пакетом, срок, который может представить компания на адаптацию.

В настоящее время можно говорить об отсутствии единых и универсальных критериев адаптации персонала. Разными авторами предлагаются различные подходы к критериям адаптации персонала: по содержательным актам (профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая, организационная)<sup>112, 113, 114</sup>; по категориям или группам персонала (административный персонал, рабочие)<sup>115</sup>; по расчету экономического эффекта процесса адаптации<sup>116</sup> и др.

Для работодателей трудности адаптации сотрудников других национальностей являются большой проблемой, поэтому существует необходимость разрешить ее наиболее результативно, чтобы процесс

---

<sup>112</sup> Смирнов В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 1. С. 311

<sup>113</sup> Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров // Интеграция наук. 2019. № 1 (24). С. 215

<sup>114</sup> Кучковская Н.В. Адаптация персонала как процесс взаимодействия // Гуманитарные экономические науки. 2015. № 1(4) С. 216

<sup>115</sup> Припотень В.Ю., Бородач Ю.В., Штенкер А.А. Усовершенствование адаптационного процесса на предприятии // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2016. № 4-1 (22). С. 81

<sup>116</sup> Андриющенко О.В., Энгватова А.С. Расчет экономического эффекта использования адаптации персонала в организациях // Парадигма. 2016. № 3. С. 3

адаптации к новой рабочей обстановке прошел как можно более плавно и последовательно.

В связи с этим нами разработана сравнительная таблица критериев адаптации российских и иностранных сотрудников в организациях с многонациональным персоналом (таблица 6).

Таблица 6

Критерии адаптации персонала<sup>117</sup>

Критерий	Местные сотрудники	Иностранные сотрудники (дополнительные критерии)
Критерии профессиональной адаптации	Развитие профессиональных способностей на основе дополнительного освоения имеющихся знаний и навыков, освоение должностных обязанностей, включение в профессиональное сотрудничество, формирование положительного отношения к работе	Освоение норм и ценностей нового профессионального сообщества, овладение новой профессией
Критерии социально-психологической, кросс-культурной адаптации	Вхождение в новый коллектив, включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, ценностями, нормами жизни	Преодоление языкового барьера Акклиматизация к качественному уровню жизни россиян, отличающуюся от европейских стандартов. Представление жилья, подбор образовательных

<sup>117</sup> Васин С.М., Прохорова, Ю.Е. Особенности адаптации персонала многонациональной организации // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 8. С. 847

		<p>учреждений для несовершеннолетних детей, возможность трудоустройства супруги, поиск малозатратных маршрутов к работе и т.д.</p> <p>Установление личностных коммуникаций с представителями других национальностей.</p> <p>Интеграция в новую социокультурную среду.</p> <p>Изменение самоидентификации, ценностных ориентаций, ролевого поведения иностранного сотрудника</p> <p>Различие в этнорелигиозных взглядах</p>
<p>Критерии психофизиологической адаптации</p>	<p>Привыкание к новому рабочему пространству, кабинету, графику работы, санитарно-гигиеническим нормам производственной обстановки, ритму труда, а также внешним факторам (шум, освещенность, вибрация и т.д.)</p>	<p>Освоение совокупности условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на экпата во время выполнения трудовых функций.</p> <p>Преждевременное оборудование рабочего места.</p> <p>Дополнительным критерием является климатическая адаптация — приспособление к новой</p>



		природной среде и географическому положению
Критерии организационно-административной адаптации	Усвоение особенностей организационного механизма управления, подготовленность к восприятию и реализации нововведений	Освоение административно-правовых и социальных условий работы, понимание своей должности в условиях работы многонационального коллектива
Критерии экономической адаптации	Размер заработной платы, система мотивации и стимулирования, поощрения и наказания	Индивидуальный подход к системе мотивации, максимальная объективность критериев оценок работы сотрудников различных национальностей, дифференцированный компенсационный пакет в зависимости от квалификации сотрудника и страны, из которой прибывает иностранный работник
Критерии санитарно-гигиенической адаптации	Степень готовности рабочего места к трудовому процессу, освоение санитарных и гигиенических норм, принятых в организации	Адаптивное поведение иностранных работников принадлежащих к разным национальностям, различно в некоторых областях быта, хозяйственной лабильности этносов

Источник: составлено автором

Сравнительный анализ критериев адаптации, изложенный в таблице, свидетельствует о том, что адаптация иностранного сотрудника в организации

с многонациональным персоналом происходит намного сложнее, чем местного специалиста.

Мы считаем, что для анализа критериев адаптации персонала многонационального коллектива необходимо взять за основу именно содержательные аспекты адаптации. По нашему мнению, не только производственная адаптация сотрудника в организации с многонациональным персоналом призвана помочь ему выполнять лишь прямые организационные обязанности. На трудоспособность и продуктивность работника в таких организациях также оказывают влияние различные социальные факторы, психологический климат.

Исходя из анализа критериев адаптации, представленных в таблице, можно определить комплекс проблем, связанных с адаптацией иностранного работника в организации.

В первую очередь, это проблемы, связанные с профессиональной адаптацией.

В ряде исследований указывается, что профессиональная адаптация – самый активный этап освоения структуры профессии,<sup>118</sup> своих должностных обязанностей<sup>119</sup>, процесс развития профессиональных навыков и качеств<sup>120</sup>, а также совершенствование способностей сотрудника.<sup>121</sup>

В представлениях. Михалычева Е.А.<sup>122</sup>, Власовой Е.А.<sup>123</sup> Романовой Ю.А.<sup>124</sup>, Удовиковой А.А. профессиональная адаптация представлена с

---

<sup>118</sup> Власова Е.А., Ахновская Ю.А. Основные виды и этапы производственной адаптации персонала// Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности. 2019. С. 323

<sup>119</sup> Вагапова Ю.Р. Важность системы адаптации персонала// Вестник науки. 2020. Т. 3. № 1 (22). С. 97

<sup>120</sup> Пасечник Л.Г. Эффективные методы адаптации в современном менеджменте// Проблемы гуманизации и гуманитаризации образования в России. 2019. С. 95-

<sup>121</sup> Белоусова Г.А. Роль адаптации персонала в управлении человеческими ресурсами// Инновационные технологии в науке и образовании. 2019. С. 159

<sup>122</sup> Михалычев Е. А. Поэтапная диагностическая деятельность педагога // Педагогическая диагностика. 2004. № 4. С. 4.

<sup>123</sup> Власова Е.А., Ахновская Ю.А. Основные виды и этапы производственной адаптации персонала// Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности. 2019. С. 323

<sup>124</sup> Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации в организации Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2015. №1. С. 70.

социальной точки зрения – как адаптация сотрудника к профессиональным требованиям и его вхождению в структуру производственных отношений.

Однако считаем, что проблема профессиональной адаптации в организациях, где работают представители различных национальностей связана с тем, что помимо вхождения в профессию и приобретения опыта самостоятельной работы, на данном этапе сотруднику дополнительно необходимо освоить нормы и ценности профессионального сообщества.

Кроме того, как отмечает Цатурова А.Р., необходимо понимать длительность адаптации каждого конкретного иностранного сотрудника как к жизни в России, так и профессиональной адаптации.<sup>125</sup>

По нашему мнению, спецификой профессиональной адаптации сотрудников организации с многонациональным персоналом является не только преждевременное оборудование рабочего места всем необходимым, но и разработка вводной программы для новых иностранных сотрудников, посредством которой они бы смогли узнать об особенностях организации, ее внутренней политике и межкультурных особенностях работы в России.

С целью минимизации негативных последствий при вхождении нового сотрудника в многонациональную команду, считаем целесообразным привлекать наставника, в качестве которого может быть либо опытный сотрудник, либо представитель аналогичной культуры, имеющий большой опыт работы в организации с многонациональным персоналом.<sup>126</sup>

Наставничество является самым распространенным методом адаптации сотрудника, так как эффективно ввиду минимальных трудозатрат от работодателя и увеличения прочности связей внутри коллектива, помимо более активного вливания в коллектив нового работника<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> Цатурова А.Р., Банкаускене О.А. Иностраный человеческий капитал: особенности привлечения иностранных высококвалифицированных специалистов// Неделя науки СПбПУ. 2018. С. 265

<sup>126</sup> Васин С.М, Прохорова Ю.Е. Наставничество в управлении персоналом многонациональной организации // в сборнике: Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. г. Нижний Новгород. 2018. С. 211

<sup>127</sup> Удовикова А.А. Трудовая адаптация персонала в организации, ее виды// Современные парадигмы образования: достижения, инновации, технический прогресс. 2019. С. 288

Наставничество, на наш взгляд, будет целесообразным не только для адаптации, но и для обучения сотрудников организации с многонациональным персоналом.

Как отмечает Алябьева Т.А.,<sup>128</sup> профессионалы нацелены на развитие карьеры, и именно наставники могут помочь им непрерывно профессионально развиваться.

Учет всех особенностей деловой культуры России и информирование о них, а также четкая постановка задач перед иностранным специалистом будет снижать недопонимание между руководством организации и иностранным работником помочь освоиться ему в этом случае может менеджер-куратор.

Следующая проблема связана с социально-психологической адаптацией сотрудников в организации с многонациональным персоналом.

Исследованию проблем социально-психологической адаптации в трудовых коллективах посвящены публикации Коваль А.В.<sup>129</sup>, Колосовской М.А.<sup>130</sup>, Сальниковой Е.С.<sup>131</sup>, Сидоренкова А.В.<sup>132</sup>, Тополевой А.А.<sup>133</sup> и многих других исследователей, большинство из которых подчеркивают активный характер процесса адаптации личности.<sup>134</sup> Однако в этих исследованиях акцент делается на социально-психологическую адаптацию сотрудников из категории местного населения.

В связи с этим справедливо замечание Кагермазовой Л.Ц. о том, что оказываясь на новом месте жительства, иностранным сотрудникам

---

<sup>128</sup> Алябьева Т.А., Корешкова А.Б., Горшкова Е.С., Горькова И.А., Фетисова М.М. Наставничество как один из эффективных способов обучения и развития персонала // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. №10-1. С. 119

<sup>129</sup> Коваль Е.С., Сидоренков А.В. Социально-психологическая адаптация работников и эффективность малых групп // Российский психологический журнал. 2013. Т. 10. № 3. С. 29

<sup>130</sup> Колосовская М.А. Исследование уровня социально-психологической адаптации работника для усовершенствования системы адаптации // Экономика и управление. 2015. № 20. С. 96

<sup>131</sup> Сальникова Е.С., Сидоренков А.В. Социально-психологическая адаптация и статус работников в малой группе как факторы их вклада в групповую деятельность // Психолого-педагогический поиск. 2020. № 2 (54). С. 169

<sup>132</sup> Сидоренков А.В., Коваль Е.С. Взаимосвязь групповых феноменов и социально-психологической адаптации работников организации // Психологический журнал. 2015. Т. 36. № 1. С. 34

<sup>133</sup> Тополева А.А., Эйюбов Э.Т.О. Исследование проблем социально-психологической адаптации в трудовом коллективе // Сборник статей Международного научно-практического конкурса. 2018. С. 154

<sup>134</sup> Мордишева Л.Н., Кошарная Г.Б., Рожкова Л.В. Формирование стабильного коллектива организации // Традиционное, современное и переходное в российском обществе: сборник статей IX Всероссийской научно-практ. конф. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2014. С. 127

приходится сталкиваться не только с большим количеством проблем юридического, бытового характера, но и социально-психологическими, связанными с адаптацией в принимающем обществе<sup>135</sup>.

Однако, по мнению Коженова В.В. у значительного количества иностранных работников присутствует лишь базовое знание правил русского языка, минимальное знание законодательства Российской Федерации, и недостаточное понимание основ культурных традиций коренного населения,<sup>136</sup>

Фатхуллин Ю.А.<sup>137</sup> указывает, что адаптация иностранных работников имеет две противоречивые закономерности.

Первая закономерность – стремление к сближению с культурой страны пребывания. Поэтому считаем, что для того, чтобы адаптироваться к разнообразию национальных культур, сотрудникам необходимы знания различий в культуре для результативного применения в процессе трудовой деятельности.

Вторая закономерность – возможное влияние национальных общественных объединений. Стремление мигранта объединиться со своими земляками в новом социуме в качестве ответа на якобы агрессивную чужую среду, может привести к нарочитому подчеркиванию своей национальности.

Полагаем, что возможными способы решения проблемы социальной адаптации могут быть: решение вопросов, связанных с преодолением языкового барьера не только для сотрудника многонациональной организации, но членов его семьи с помощью организации курсов по изучению русского языка; поиск и предоставление мест обучения и воспитания для сотрудников, имеющих детей несовершеннолетнего возраста; помощь в выборе эффективных и малозатратных маршрутов к работе или

---

<sup>135</sup> Кагермазова Л.Ц., Галачиева Л.А. Социально-психологическая адаптация студента-мигранта в новых социокультурных условиях//Наука. Инновации. Технологии. 2013.№3.С. 189

<sup>136</sup> Коженов В.В. Совершенствование основных направлений и форм адаптации трудовых мигрантов в Российской Федерации// Миграция и социально-экономическое развитие. 2019. Т. 4. № 2. С. 75

<sup>137</sup> Фатхуллин Ю.А. Социальная адаптация трудовых мигрантов в современной России//Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы 2016. С. 283

другим важным инфраструктурным объектам; косвенное содействием в трудоустройстве супруга или супруги иностранного работника; оказание помощи в решении возникающих бытовых проблем; знакомство новых иностранных сотрудников и иностранными сотрудниками, уже работающими в организации<sup>138</sup>.

Нам представляется, что в условиях многонационального коллектива, где осуществляют трудовую деятельность представители разных наций и народностей, важным составляющим социально-психологической адаптации мигрантов является их кросс-культурная адаптация. Игнорирование аспектов кросс-культурной адаптации, по нашему мнению, может привести к отсутствию кросс-культурной несогласованности действий членов многонациональных команд, обусловленной этническими стереотипами и моделями поведения, что в конечном итоге снизит результативность деятельности организации.

Мы согласны с утверждением Бессоновой М.А, о том, что признание вклада, который вносит каждая культура в деятельность компании, использование культурных отличий сотрудников для достижения общих целей создают такую атмосферу взаимодействия, в которой акцент делается не национальность, а исключительно на профессиональные качества и способности.<sup>139</sup>

Для описания психологических последствий переселения человека в другую культуру используются термины «психологическая аккультурация»<sup>140</sup> и «адаптация» – с определениями «кросскультурная»<sup>141</sup>. «. Процесс адаптации к новой культуре сопровождается состоянием напряженности, ощущением

---

<sup>138</sup> Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Влияние адаптационных мероприятий и профессионального обучения на результативность деятельности организаций с многонациональным персоналом//Вестник Кемеровского Государственного Университета. – 2021. - Т. 6, № 3, С. 382

<sup>139</sup> Бессонова М.А. Адаптация многонационального персонала в компании//Управление персоналом в программах подготовки менеджеров Воронежский государственный университет. 2016. С. 9

<sup>140</sup> Schönpfll ug U. Acculturation, ethnic identity, and coping // Lonner W. J., etc. (Eds.). Online Readings in Psychology and Culture. 2002 [Электронныйресурс] URL: <http://iacsp.org/>.

<sup>141</sup> Kim Y. Y. Long-Term Cross-Cultural Adaptation // Landis B., etc. (Eds.) Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, USA: Sage, 2004. P. 337

потери и отверженности, тревогой и чувством неполноценности, называемыми «культурным шоком» или «стрессом аккультурации».<sup>142</sup>

Межкультурная компетентность, соответственно, относится к обладанию знаниями и навыками, необходимыми для работы с людьми разных национальностей, этнических общин, языков и религий.<sup>143</sup>

Из-за неспособности адаптироваться к местной культуре многие эмигранты оказываются в трудном положении. Они долго приспосабливаются к новой культуре, следовательно, попытаются навязать ценности и культуры своей страны принимающей стране, которая в за частую приводит к культурному столкновению, и к непониманию.<sup>144</sup>

Bennet M.J. (1986) рассматривал успешную межкультурную адаптацию как приобретение новых навыков и стереотипов поведения, способствующих правильной интерпретации поведения партнера по межкультурной коммуникации.<sup>145</sup> Сабетова Т.В.<sup>146</sup>., исследуя проблемы толерантности в современном управлении человеческими ресурсами, отмечает, что любая деятельность в многонациональном обществе (равно как в многонациональном коллективе) содержит в себе возможность обострения отношений между людьми на национальной почве. Этой же позиции придерживается и Сидорина Т.В. , которая указывает, что отсутствие взаимодействия между работниками различных национальностей приводит к автономной жизни национальных групп, а следовательно, создаются проблемы качественного развития социально-экономических отношений.<sup>147</sup>

---

<sup>142</sup> Berry J. W., Annis R. C. Acculturative Stress // Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 5, No. 4, 1974. P.382.

<sup>143</sup> Подосинова Я.И. Корпоративная культура как инструмент кросс-культурной адаптации международных орпораций// Актуальные аспекты современного переводоведения и межкультурной коммуникации. 2020. – С. 83

<sup>144</sup> Moumitai 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

<sup>145</sup>Bennet M.J. A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity // International Journal of Intercultural Relations. 1986. Vol. 10. P. 179

<sup>146</sup> Сабетова Т.В., Алтухова Е.В. Проблема толерантности в современном управлении человеческими ресурсами// Вестник Воронежского университета. 2014. № 3 (42) С. 263

<sup>147</sup>Сидорина Т.В. Технологические особенности в управлении персоналом интернационального предприятия// Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт. Материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием. 2013. С. 84.

Считаем, что формирование эффективных кросс-культурных коммуникаций позволит организациям с многонациональным персоналом достигнуть устойчивых конкурентных преимуществ в условиях поликультурной среды.

По нашему мнению, правильная организация профессиональной, социально-психологической и кросс-культурной адаптации формирует априорную лояльность экстапта к компании, что оказывает непосредственное влияние на его результативную профессиональную деятельность в организации с многонациональным персоналом.

### Обучение

На современном этапе обучение многонационального персонала приобретает особое значение для инновационного развития организации в целом.

В исследовании Сидориной Т.В.<sup>148</sup>, посвященного особенностям управления интернационального предприятия, указывается, что развитие персонала на многонациональных предприятиях способствует расширению и улучшению знаний, навыков и способа профессионального и личностного поведения, позиций и ценностных установок сотрудников.

Некоторые исследователи (Деньщиков В.К.<sup>149</sup>, Никишина А.Л.<sup>150</sup> и другие) корпоративное обучение оказывает непосредственное влияние на конечные результаты деятельности предприятия, формирует более благоприятную атмосферу в организации, повышают финансовую мотивацию сотрудников и их лояльность к компании.

Согласимся с мнением Зориной М.С., которая считает, что профессиональное развитие персонала осуществляется посредством его

---

<sup>148</sup> Сидорина Т.В. Особенности в управлении персоналом интернационального предприятия// Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. № 7. С. 140.

<sup>149</sup> Деньщиков В.К., Лыкова О.А. Корпоративное обучение и развитие персонала// Научные исследования и современное образование. 2019. С. 132

<sup>150</sup> Никишина А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией// Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 83



обучения<sup>151</sup>, которое включает переквалифицирование сотрудников и их приспособленность в коллективе, профессиональную направленность и обучение сотрудников<sup>152</sup>. Результативность развития зависит от количества способов обучения<sup>153</sup>

Корпоративное обучение является не только важной составляющей структуры управления человеческими ресурсами, но и неотъемлемой частью жизнеспособности компании в целом.<sup>154</sup>

Так, Ротанова М.Б. считает, что корпоративное обучение есть целенаправленный и постоянный процесс корреляции потребностей организации и предъявляемых требований к сотрудникам<sup>155</sup>. Титова В.А. определяет корпоративное обучение как профессиональное обучение, подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников предприятий и организаций без отрыва от работы с целью повышения результативности работы как отдельного сотрудника, так и организации в целом. Корпоративное обучение направлено на раскрытие творческого потенциала личности, формирование профессиональной команды и установлением партнерских, доверительных отношений в коллективе.<sup>156</sup>

Важнейшей целью корпоративного обучения является создание и поддержание у персонала чувства причастности к деятельности организации, которое лежит в основе лояльности персонала значение которой сложно переоценить<sup>157</sup>.

---

<sup>151</sup> Зорина М.С., Карячкина Д.С. Профессиональное развитие персонала предприятия в инновационном развитии устойчивых экосистем// Сборник научных трудов серии «Экономика». 2019. № 1 (13). С. 186

<sup>152</sup> Наянов Е.А., Ужаков Д.Д. Развитие персонала как основа устойчивого развития экономики// Экономическая безопасность: современные вызовы и поиск эффективных решений. 2020. С. 372

<sup>153</sup> Хойна М.Н. Развитие персонала – компонент развития организации// Современные технологии управления персоналом. 2018. С. 521

<sup>154</sup> Гончарук К.А. Современные методы корпоративного обучения// 76-я научная конференция студентов и аспирантов Белорусского государственного университета. 2019. С. 371

<sup>155</sup> Ротанова М.Б. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм // Вестник НГТУ им. Р.Е.Алексеева. 2014. №1. С. 75

<sup>156</sup> Титова В.А. Роль корпоративного обучения в формировании профессионального партнерства// Апгрейд социальных проектов: этапы стартапа. 2019. С. 167

<sup>157</sup> Серкова Н.В., Шимкович А.С. Корпоративное обучение как составляющая программы лояльности персонала организации// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 25. С. 65

На наш взгляд основными целями корпоративного обучения многонационального персонала в условиях специфической микросоциальной среды (межчеловеческие отношения, творческая деятельность, общение, психологический климат и т.д.) являются<sup>158</sup>:

-повышение профессионального уровня и стремление к профессиональному росту с учетом специфики и потребностей многонационального персонала;

- вовлечение новых сотрудников в деятельность компании, минимизация возможных противоречий и конфликтов между представителями различных стран и национальностей;

- формирование общих корпоративных ценностей и развитие толерантного отношения к окружающей среде (сотрудникам, стране пребывания);

- выявление скрытых персональных знаний сотрудников, принадлежащих к разным культурам.

Корпоративная образовательная программа помимо основной своей цели – развития персонала – выполняет роль одного из элементов формирования корпоративной культуры, особенно этот вопрос важен при вхождении в организационное пространство новых иностранных членов многонационального коллектива.<sup>159</sup> По мнению Кожевиной О.В., она способствует решению вопросов создания в организации «единого поля» – понятийного, информационного, ценностного.<sup>160</sup>

Использование корпоративного обучения позволит произвести необходимые внутренние преобразования в организации с

---

<sup>158</sup> Сиявин В.Ю., Прохорова Ю.Е. Развитие персонала многонациональной организации//Малышевские чтения 2020. Наука и образование: будущее и цели устойчивого развития/ под ред. А.В. Семенова. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витге», 2020. Ч. 2. С. 250.

<sup>159</sup> Прохорова Ю.Е. Развитие персонала многонациональной организации как основа ее эффективного функционирования//Научные горизонты. 2018. С. 39

<sup>160</sup> Кожевина О.В., Передних Л.В. Внутрифирменное обучение как инструмент повышения эффективности системы в корпорациях отраслей промышленности// Фундаментальные исследования. 2016 № 9. С. 353

многонациональным персоналом, позволяющие приспособиться ей к изменяющимся условиям среды с целью повышения конкурентоспособности.

Различные формы группового обучения, такие как учебные семинары и тренинги повышают командную сплоченность и лояльность сотрудников к компании.<sup>161</sup>

Однако следует дополнить, что обучение многонационального персонала должна не только ориентироваться на национальные разработки, но и заимствовать лучшие подходы глобальных стандартов компетенций и обеспечивать гибкие переходы между ними.

По нашему мнению, наиболее результативными методами корпоративного обучения многонационального персонала могут быть производственное обучение и кросс-культурный тренинг<sup>162</sup>.

Очень важно, по нашему мнению, чтобы в процессе обучения неоднородный по своему национальному составу персонал почувствовал свою значимость, удовлетворение от своей работы, что окажет непосредственное влияние на качество его работы.

Можно с уверенностью сказать, что речь идет о достижениях наибольшего эффекта при использовании определенных методов в обучении различных категорий персонала – представителей различных национальностей.

Например, производственное обучение высококлассных специалистов может происходить в форме обмена знаниями между представителями различных стран.

Для неквалифицированного персонала с низким уровнем знания русского языка, по нашему мнению, эффективна наставническая деятельность в корпоративном обучении, поскольку данный метод позволит не только сократить финансовые затраты на обучение данной категории сотрудников, но

---

<sup>161</sup>Сапунова Т.А., Тогнуш В.В. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации// Символ науки. 2017.Т.3. № 4. С. 178

<sup>162</sup> Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Специфика управления персоналом разных национальностей в корпоративном менеджменте. Глава в коллективной монографии. – М: КНОРУС, 2023. – с. 76

и позволит ускорить процесс социально-профессиональной адаптации новых сотрудников не только к условиям их работы на предприятии, но и в условиях страны пребывания.

Так же считаем, что для обучения многонационального персонала компании целесообразно использовать кросс-культурный тренинг.

Использование тренинга в качестве метода обучения часто связано с потребностями в организационных изменениях, направленных на создание организационного благополучия<sup>163</sup>

Campbell, J. P (1977) определял тренинг как запланированный опыт обучения, разработанный с целью приобретения постоянных изменений в индивидуальных знаниях, отношениях или навыках<sup>164</sup>. Тренинг персонала – это совокупность действий, которые разрабатываются в рамках программы обучения и ориентируются на систематическое повышение знаний, навыков и умений коллектива. Основная его задача - увеличение роста прибыли компании.<sup>165</sup>

Короткова Р.М., анализируя ошибки при выборе тренинговых программ обучения указывает, что правильно организованный тренинг предполагает определение потребностей и целей обучения, ориентацию на потребности организации и ее сотрудников, предпочтительные образцы профессионального и социального поведения, востребованные в данной компании.<sup>166</sup>

На важность обучения специалистов основам межкультурной коммуникации указывают ряд авторов.<sup>167</sup> Метод формирования

---

<sup>163</sup> Коннова Л.А. Классификация участников тренинга// Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2019. - № 4 (19). С. 41

<sup>164</sup> Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. R., Jr. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1977

<sup>165</sup> Безуглая Н.С., Панфилова И.А. Повышение кадрового потенциала организации через применение тренингов// Научный вестник Южного института менеджмента. 2018. № 3 (23) С. 44

<sup>166</sup> Короткова Р.А. Ошибки при выборе тренинговых программ для обучения персонала//Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2019. № 3(18). С. 55-57

<sup>167</sup> Аниол А.В. Межкультурная коммуникация и ее роль в процессе обучения бакалавров и магистров //Вестник Московского университета им. Витте. 2014. №4, С.54

межкультурной компетенции был предложен Triandis, Н. С (1994)<sup>168</sup>, который считал, что в процессе применения этого метода происходит знакомство с межкультурными различиями в отношениях между людьми.<sup>169</sup> Тренинг межкультурной компетентности помогает человеку держать себя уверенно в процессе публичных выступлений, строить наиболее эффективную модель взаимоотношений с партнерами по межкультурной коммуникации.<sup>170</sup>

Black J.S., Mendenhall M (1990)<sup>171</sup> так описали результаты кросс-культурного тренинга:

1. Знания о культуре (представление о значимых в данной культуре ценностях, отражении в ней значимых исторических, политических и культурных событиях, поведенческом выражении ценностей).

2. Адаптация к культуре.

3. Обучение работе и оценке достижений в данной культуре.

Сложным, на наш взгляд, является определение критериев результативности обучения многонационального персонала.

Проблема оценки результативности профессионального обучения как одна из проблем управления персоналом исследуется в различных трудах российских и зарубежных авторов (Шекшня С.В.<sup>172</sup>, Кибанов А.Я.<sup>173</sup>, Армстронг М.<sup>174</sup>, Киркпатрик Д.Л.<sup>175</sup>) как одна из проблем управления персоналом современной организации.

Мы считаем, что обучение, независимо от подхода не будет результативным, если обучающиеся не понимают или не знают особенностей

<sup>168</sup> Triandis Н. С. Культура и социальное поведение. Нью-Йорк: McGraw-Hill. 1994

<sup>169</sup> Рыбакова Н.А. Проблемы содержания подготовки студентов по профилю «Теория и методика преподавания иностранных языков и культур» в условиях бакалавриата // Педагогика и просвещение. 2015. №1. С. 28.

<sup>170</sup> Садохин А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации, М.: КноРус, 2014. С. 156

<sup>171</sup> Black J.S., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research// Academy of Management Review. 1990. N 15. P 1131

<sup>172</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2002.С. 56

<sup>173</sup> Управление персоналом организации/ под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 267

<sup>174</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами СПб. ПИТЕР, 2007. С. 563

<sup>175</sup> Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения. М: Эйч Ар Медиа, 2008. С. 67

новой для них культуры и влияния ее элементов на национальный стиль ведения бизнеса.<sup>176</sup> Именно она является основой, на которую должны «нанализываться» особенности других деловых культур. Weaver G. (1993). отмечает, что «обучение, которое начинается со знакомства с другой культурой, предполагает, что нам не нужно изучать детально свою культуру, так как мы уже хорошо ее знаем. Поэтому нельзя детально изучить и понимать влияние чужой культуры на поведение, восприятие, ценности и модели общения, если не знаешь этого на примере родной культуры».<sup>177</sup>

Таким образом, грамотно проработанная система обучения, переобучения и повышения квалификации многонационального персонала способна повысить результативность ее деятельности за счет конкурентных преимуществ на рынке, она будет способствовать не только сохранению и распространению среди сотрудников традиционных ценностей и культурных приоритетов, но позиционировать новые подходы и ориентиры.

### Мотивация

Поиск результативных способов мотивации является одним из центральных мест в управлении многонациональным персоналом организации, так как способствует не только формированию положительного климата в коллективе, но и стимулирует профессиональную деятельность каждого сотрудника<sup>178</sup>. Принимая во внимание позицию Гусева К.В., 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,<sup>179</sup> следует отметить то обстоятельство, что представители различных культур и национальностей по

---

<sup>176</sup> Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Тренинг в системе корпоративного обучения персонала многонациональной организации//Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика. Материалы международной научно-практической конференции. г. Курск. 2018. С. 68

<sup>177</sup> Weaver G. Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress. 1993, p/102

<sup>178</sup> Мелихова И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом// Экономика России XXI веке. 2014. С. 234

<sup>179</sup> Гусев К.В. Анализ рынка труда мегаполиса// Аллея науки. 2018. Т.1. № 5 (21). С. 9023

разному оценивают относительную важность потребностей, и это необходимо знать и учитывать.

Основная проблема, по нашему мнению, заключается в том, как найти оптимальный баланс материального и нематериального мотивирования многонационального персонала, ведь именно он способствует не только сохранению лояльности и результативности работы сотрудника, с помощью этого равновесия снижаются издержки, уменьшается сопротивление инновационному развитию предприятия, снижается текучесть кадров. Следует также дополнить, что мотивация многонационального персонала зависит не только от профессиональных целей и интересов, но и от условий, в которых они находятся в стране проживания<sup>180</sup>.

Цель построения системы управления мотивацией персонала с учетом влияния национальных особенностей – обеспечение всей организации хорошо мотивированными работниками – представителями различных культур, обеспечение их эффективной деятельности, взаимодействия и профессионального развития в соответствии со стратегией организации.<sup>181</sup>

Считаем, что одной из приоритетных задач руководителя организации с многонациональным персоналом – создание эффективной мотивационной системы с учетом особенностей в культурных, ценностных установках, а также индивидуальных и групповых потребностей представителей различных национальностей.

В настоящее время в различных источниках достаточно часто происходит смешение понятий «мотивация труда» и «стимулирование труда», что требует, на наш взгляд, их уточнения.

---

<sup>180</sup> Прохорова Ю.Е. Особенности мотивации персонала многонациональной компании//Современные достижения и разработки в области экономики и менеджмента. № 1. г. Оренбург. 2016. С. 13

<sup>181</sup> Топорченко Д.В. Анализ национальных особенностей при разработке системы мотивации персонала международных корпораций// Сборник конференций. 2018. С. 203

Ряд авторов (Фимичев И.Ю.<sup>182</sup>, Балашов К.Ю.<sup>183</sup>) определяют мотивацию как совокупность различных внутриличностных (мотивы, потребности) и внешних (стимулы) движущих сил, побуждающих и с подвигающих человека к деятельности и ориентирующую эту деятельность на достижение определенных целей. Иные авторы полагают, что трудовая деятельность персонала определяется стремлением работника получить некое удовлетворение посредством труда, направленного на достижения целей организации. Так, например, Шишкина С.Е.<sup>184</sup> рассматривает мотивацию как процесс создания условий, которые влияют на поведение человека или группы людей и позволяют привлечь их к активной работе на своих рабочих местах. Этому же мнению придерживается Петрова Т.А.,<sup>185</sup> определяя мотивацию как процесс, стимулирующий человека или группу людей на реализацию определенного спектра задач с целью получения выгоды.

Голушкина Е.К. определяет мотивацию как набор приемов и инструментов, способных удовлетворить потребности персонала используемых руководством в целях направления мотивов сотрудников на достижение поставленных результатов.<sup>186</sup> Фетисова Н.В. давая определение мотивации, акцентирует внимание на желании сотрудников получать различные блага (удовлетворять личные потребности) за счет вознаграждения, получаемого от профессиональной деятельности.<sup>187</sup>

---

<sup>182</sup> Черепанов В.Д., Фомичев И.Ю. Мотивация персонала как основа управления предприятием, виды стимулирования// Вузовская наука: теоретико-методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права. 2016. С. 262

<sup>183</sup> Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование: основы построения системы стимулирования. // Кадры предприятия. 2013. № 5. С. 44

<sup>184</sup> Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы // Экономика, управление и право в современных условиях. 2012. № 5(17). С. 185

<sup>185</sup> Немельгин В.А., Петрова Т.А. Мотивация и стимулирование труда персонала// Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. № 4 (14). С. 81

<sup>186</sup> Голушкина Е.К. Сущность и основные понятия системы мотивации// Аллея науки. 2019. Т. 2. № 3 (30). С. 281

<sup>187</sup> Фетисова Н.В., Крюкова М.С., Полянская В.В. Понятие и роль мотивации персонал// Вестник научных конференций. 2018. № 9-1 (39). С. 116



Мотивация определяется как «способность людей, институтов и обществ выполнять функции, решать проблемы, ставить и выполнять цели».<sup>188</sup> Мотивированный человек «активизирован или заряжен до конца».<sup>189</sup>

Мотивация сотрудников к качественному выполнению трудовых обязанностей является жизненно необходимой, поскольку без усилий работников невозможно достичь целей организации<sup>190</sup>.

Стимул – побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении чего-либо,<sup>191</sup> средство достижения необходимых результатов, представляющих собой объединение мер, направленных на возмещение интересов работника, по большей части материальных<sup>192</sup>. Некрасова Е.А.<sup>193</sup> указывает на взаимосвязь «мотива» и стимула». По ее мнению, стремление работника реализовать свои потребности связано с внутренней причиной, ее источником является возникновение «мотива». «Стимул» же, напротив, имеет внешнее происхождение и представляет собой фактор, который побуждает работника к осуществлению какой-либо деятельности. При этом, по мнению Кондратьевой К.В., механизм стимулирования позволяет усилить воздействие имеющихся мотивов человека<sup>194</sup>.

Мотивирование персонала к трудовой деятельности является широким понятием, включающий в себя стимулирование, как инструмент управления<sup>195</sup>. На это указывают Немченко С.С., подразумевая под стимулом

<sup>188</sup>UNDP. (2006) Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance. UNDP Capacity Development Resource, conference paper no. 8, working draft, November 06

<sup>189</sup> Richard M. Ryan and Edward L. Deci, (2000) "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions," *Contemporary Educational Psychology* 25, no.1 (January): 54–67.

<sup>190</sup> Staats, (1988) "Public service and the public interest," p. 601; and Yair Re'em, (2011) "Motivating public sector employees: An application-oriented analysis of possibilities and practical tools," *Hertie School of Governance Working Papers*, No. 60, July

<sup>191</sup> Сорочайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь. Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2012. С. 78

<sup>192</sup> Александрова А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности//Научный исследования и разработки молодых ученых// 2016. № 9-2. С. 12

<sup>193</sup> Некрасова Е.А. Новые подходы к формированию системы материального стимулирования труда работников организаций сферы коммерческого предпринимательства // *Глобализация и интеграция традиционной науки в современном мире*. 2016. С. 26

<sup>194</sup> Кондратьева К.В., Якунин С.Л. Мотивация и стимулирование персонала на предприятиях// *Радуга знаний-2019: Теоретические и практические аспекты наук*. 2019. С. 43-50

<sup>195</sup> Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала// *Проблемы науки*. 2017. № 2 (15). С. 54

внешнее побуждение, составляющую трудовой мотивации, оказывающий влияние на поведение человека в трудовой сфере, материальная оболочка в мотивации персонала.<sup>196</sup> Этому же мнению придерживается и Шарипова Н.А., полагая, что стимулирование труда является совокупностью действий, представляющих собой средства удовлетворения в большей мере материальных потребностей.<sup>197</sup>

Как мы видим, каждый исследователь по-своему трактует понятия «мотивация» и «стимулирование», опираясь на собственную точку зрения. Однако все они, так или иначе, приводят нас к выводу, что мотивацию многонационального персонала в организации следует рассматривать как процесс внешнего и внутреннего побуждения экономических субъектов, отличающихся не только национальным и культурным разнообразием, но индивидуальными и групповыми потребностями, к трудовой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения потребностей через трудовую деятельность в условиях страны пребывания.

Стимулирование многонационального персонала – это комплекс мер, дополняющих мотивационную политику организации с неоднородным по этническому и культурному составу сотрудников, направленных на интенсификацию, повышение производительности и качества труда для достижения целей организации. Стимулом может являться все, что представители различных национальностей считают ценным для себя (материальное вознаграждение, комфорт, личное удовлетворение и т.д.)

Мы согласны с мнением Гагаринской Г.П.,<sup>198</sup> которая обращает внимание на то, что система мотивации персонала – это наиболее важный инструмент управления персоналом, который влияет не только на деятельность отдельных

---

<sup>196</sup> Немченко С.С. Зиновьева М.Н., Кузнецова С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования на предприятиях в современной России//Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013.№1. С. 327

<sup>197</sup> Шарипова Н.А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала// Сибирский торгово-экономический журнал. 2016. № 2 (23) С. 48

<sup>198</sup> Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. - Самара: Самарский Дом печати, 2006. 344 с.

сотрудников или групп работников, но и на деятельность всего предприятия в целом.

Как указывает Горгорова В.В, стратегия мотивации персонала состоит из алгоритма последовательных действий, включающих, во-первых, анализ существующей системы мотивации и ее диагностику, во-вторых, выводы по результатам диагностики и планирование действий для повышения ее экономической результативности для организации.<sup>199</sup>

Исходя из этого предлагаем оценку мотивации многонационального персонала измерять как качественными, так и количественными показателями, по следующим направлениям (этапам):<sup>200</sup>

1) диагностика мотивации многонационального персонала (качественные показатели).

2) диагностика мотивации многонационального персонала, измеряемыми количественными результатами, связанными с результативностью деятельности труда конкретного сотрудника и организации в целом.

Организация с многонациональным персоналом может иметь в своем составе работников как из ближнего, так и дальнего зарубежья, ввиду специфики такой организации правильной считаем позицию Синявиц Т.Д., по утверждению которой стимулирование сотрудников многонациональных компаний должно основываться на принципе дифференциации<sup>201</sup>. Важно понимать причину переезда сотрудника в другую страну.

Так, например, для топ-менеджера доминирующей мотивацией может быть высокая должность, зарплата и другие бонусы. Иное дело сотрудники более низкой квалификации.

---

<sup>199</sup> Горгорова В.В., Кобина Л.А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала// Инженерный вестник Дона. 2013. - № 4 (27). С. 236

<sup>200</sup> Прохорова Ю. Е. Особенности мотивации и стимулирования персонала многонационального предприятия// Современная научная мысль. 2016. № 6. С. 227

<sup>201</sup> Синявец Т.Д. Особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях// Современный вектор: мировая экономика, менеджмент и маркетинг. 2016. С. 390.

Неравномерное социально-экономическое развитие формирует у многих иностранных работников стремление улучшить свои условия за счет трудоустройства в более благополучной стране. Относительно высокая оплата труда делает Россию привлекательной для иностранцев из бывших советских республик (Киргизия, Узбекистан, Таджикистан), где потенциал экономического роста и возможности получения работы значительно выше. Устраиваясь на неконкурентоспособные должности, они пересылают значительную часть заработка, обеспечивая материальное благополучие своих семей, оставшихся на родине. По этой причине материальная мотивация является первостепенной для данной категории людей при трудоустройстве.

Считаем, что система мотивации многонационального персонала не будет максимально целостной, если не использовать инструменты нематериального стимулирования.

Проблемам нематериального стимулирования посвящены труды зарубежных<sup>202, 203</sup> и отечественных исследователей<sup>204, 205</sup>. Изучение особенностей методологии нематериального стимулирования персонала<sup>206</sup> и практических аспектов управления нематериальным стимулированием персонала, свидетельствуют о несомненном интересе ученых к данному вопросу<sup>207</sup>.

Нематериальные стимулы могут включать профессиональное развитие, академический отпуск, признание выполняемой работы, гибкие часы работы, положительный рабочий климат, профориентацию и доступ к льготам.<sup>208</sup>

---

<sup>202</sup> 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

<sup>203</sup> Low Kim Cheng, P., Robertson, R.W. Not for bread alone Motivation among hospital employees in Singapore // *Public Organization Review*. 2006, № 6(2), С. 155

<sup>204</sup> Марк А.М. Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала // *Академическая публицистика*. 2017. № 10. С. 99

<sup>205</sup> Тиньков С.А., Тинькова Е.В., Шапорова П.А., Колесникова Е.И. Концептуальные подходы к сущности мотивации персонала // *Современные тенденции экономики и управления*. 2016. С. 164

<sup>206</sup> Rozhdestvenskaya, E. M.; Ermushko, Z. A.; Zhavoronok, A. V.; и др. Methodological Basis of KPI Motivation / Конференция: International Conference on Responsible Research and Innovation (RRI), Tomsk Polytechn Univ, Tomsk, Russia, NOV 07-10, 2016 // *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 2017, Том: 26. С.: 830.

<sup>207</sup> Fehrler, S.; Kosfeld, M. Pro-social missions and worker motivation: An experimental study // *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2014. Том: 100. С.: 99

<sup>208</sup> Global Health Workforce Alliance (2008). Guidelines: Incentives for Health Professionals.

Стимулы могут быть индивидуальными и организационными (внутренние и внешние) и относящиеся к среде (включая возможности для трудоустройства супруги (супруга) и обучения в школе для детей).<sup>209</sup>

Многим сотрудникам недостаточно получать конкурентную заработную плату или премии, им важно проявить себя как личность и работник одновременно. Ученые выделяют достаточно большое количество нематериальных методов стимулирования труда<sup>210</sup>, которые могут составить систему нематериального стимулирования в организации, однако по нашему мнению, при построении системы нематериального стимулирования многонационального персонала в организации важно акцентировать внимание на таких аспектах, как возможность продвижения по службе, убежденность в полезности и значимости своей работы, реальные возможности образования и личного развития, объективность оценки работы руководителем.

С учетом особенностей и различий в ценностных, установочных областях и индивидуальных, групповых потребностях различных категорий многонационального персонала, считаем наиболее оптимальной следующую структуру компенсационного пакета (рисунок 3)

---

<sup>209</sup> C. Hongoro and C. Normand, (2006) "Health workers: Building and motivating the workforce," in Disease Control Priorities in Developing Countries, D. T. Jamison, J. G. Breman, A. R. Measham, et al., eds. (Washington DC: World Bank).

<sup>210</sup> Хрящева Н.Ю., Доценко Е.В. Неденежная мотивация // Мотивация и оплата труда. 2006. № 1. С. 58



Рисунок 3. Структура компенсационного пакета организации с многонациональным персоналом

Можно констатировать, что качественные оптимальные условия труда и компенсационный пакет становятся ведущими факторами, способными оказать влияние на заинтересованности в вакансии при выборе организации. В первую очередь это касается высококвалифицированных и опытных специалистов, востребованных на рынке труда, однако данная тенденция в последнее время характерна и для работников, не имеющих достаточного опыта и квалификации, а также начинающих специалистов<sup>211</sup>.

Считаем, что для создания продуктивной системы мотивации с учетом специфики многонационального персонала в организации, необходимо использовать комбинированный подход, учитывающей все стимулы,

<sup>211</sup> Прохорова Ю.Е. Компенсационный пакет как инструмент мотивации сотрудников многонациональной организации// Человеческий капитал в условиях цифровой экономики: сборник трудов XI Всероссийского Кадрового форума / Отв. ред. Г.П. Гагаринская. – Самара: Самарского государственного технического университета. 2020. С. 114.

побуждающие работника к производительному труду. Это, позволит обеспечить удовлетворение не только базовых (первичных) потребностей, но и таких потребностей, как уважение и самореализация.

### **1.3. Методические основы оценки процессов управления многонациональным персоналом организации**

В целях принятия оптимальных управленческих решений по отношению к многонациональному персоналу организации нами разработана методика количественной оценки специфических процессов управления, на практике представленных, чаще всего, качественными характеристиками<sup>212</sup>.

Качественная оценка состояния различных процессов управления многонационального персонала на предприятии имеет большое значение, однако она часто субъективна, а, следовательно, принятие оптимальных решений на основе такой информации затруднено. Важно выразить ее в количественном виде, что позволит оценить состояние и уровень развития тех или иных процессов в системе управления персоналом, а также определить резервы развития. Для формирования совокупности показателей оценки процессов управления многонациональным персоналом в организации немаловажное значение имеют следующие принципы:<sup>213</sup>

- Каждый блок процессов управления человеческими ресурсами должен быть всесторонне охвачен системой показателей;
- в пределах одного блока (подсистемы) должны быть рассчитаны показатели, отражающие последовательность управленческих воздействий;
- при расчете показателей следует сочетать (если это возможно) несколько аналитических приемов, помогающих отразить фактическое и желательное состояние того или иного управленческого мероприятия;

---

<sup>212</sup> Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Методика оценки процессов управления персоналом многонациональной организации //ЦИТИСЭ: электронный рецензируемый научный журнал - № 1 (14). – 2018 г. С. 2

<sup>213</sup> Васин С.М., Синявин В.Ю. Формирование концепции перспективной инвестиционной политики региональных предприятий. Пенза, ПГПУ им В.Г. Белинского. 2012. 175 с.

• показатели результативности функционирования различных процессов управления человеческими ресурсами должны быть рассчитаны с максимально возможной достоверностью.

Методика оценки процессов управления многонациональным персоналом в организации представлена на рисунке 4.

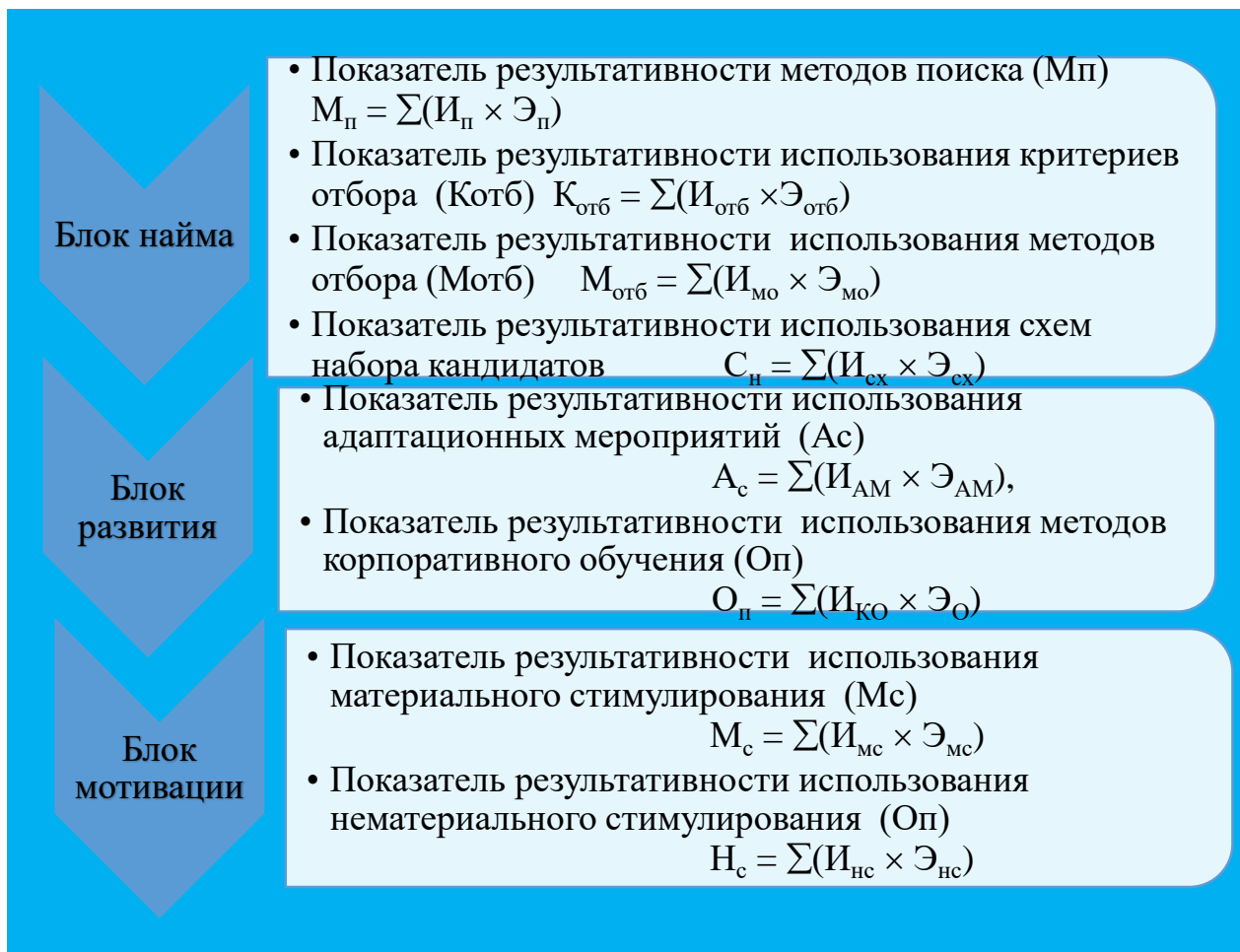


Рисунок 4. Методика оценки процессов управления многонациональным персоналом в организации

Блок найма многонационального персонала.

На этапе подбора персонала необходимо с целью создания благоприятного имиджа организации необходимо акцентировать внимание на национальные и культурные особенности коллектива.

• Показатель результативности использования методов поиска работников. Основывался на анализе использования методов поиска кандидатов. Рассчитывается по формуле:

$$(1.1)$$



$$M_{\Pi} = \sum(I_{\Pi} \times \mathcal{E}_{\Pi}), \text{ где}$$

$I_{\Pi}$  – фактическое использование каждого метода (по оценочной шкале);

$\mathcal{E}_{\Pi}$  – экспертная оценка результативности каждого метода (по оценочной шкале).

- Показатель результативности использования критериев отбора специалистов и рабочих. Основывался на анализе применения критериев отбора кандидатов. Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{отб}} = \sum(I_{\text{отб}} \times \mathcal{E}_{\text{отб}}), \text{ где} \quad (1.2)$$

$I_{\text{отб}}$  – фактическое использование каждого критерия (по оценочной шкале);

$\mathcal{E}_{\text{отб}}$  – экспертная оценка важности каждого критерия (по оценочной шкале).

- Показатель результативности использования методов отбора соискателей. Основывался на анализе использования методов отбора кандидатов.

Рассчитывается по формуле:

$$M_{\text{отб}} = \sum(I_{\text{мо}} \times \mathcal{E}_{\text{мо}}), \text{ где} \quad (1.3)$$

$I_{\text{мо}}$  – фактическое использование каждого метода (по оценочной шкале);

- $\mathcal{E}_{\text{мо}}$  – экспертная оценка результативности каждого метода (по оценочной шкале).

- Показатель результативности использования схем набора кандидатов. Базовые схемы для расчета этого показателя следующие: замещение опытными работниками, подбираемыми вне организации; замещение опытными работниками, подбираемыми внутри организации; продвижение на вышестоящую должность своих сотрудников; замещение своими сотрудниками без повышения в статусе (линейно). Показатель определяется по формуле:

$$C_{\Pi} = \sum(I_{\text{сх}} \times \mathcal{E}_{\text{сх}}), \text{ где} \quad (1.4)$$

$I_{cx}$  – фактическое использование каждой схемы набора (по оценочной шкале);

- $\mathcal{E}_{cx}$  – экспертная оценка результативности каждой схемы (по оценочной шкале).

Блок развития многонационального персонала организации (адаптация и обучение)

### Адаптация

Мы считаем, что руководители организаций с многонациональным персоналом должны внедрить в организацию универсальный, гибкий механизм коммуникации по всем вопросам адаптации, начиная с постановки задач и определения функций нового работника, и заканчивая формами отчетности и методиками оценки результатов его труда.

Также необходимо осуществлять мониторинг морально-психологического климата в коллективе и взаимоотношений нового иностранного или местного работника в подразделении.

- Показатель результативности использования адаптационных мероприятий для работников различных национальностей на предприятии. Показатель определяется по формуле:

$$A_c = \sum(I_{AM} \times \mathcal{E}_{AM}), \text{ где} \quad (1.5)$$

$I_{AM}$  – фактическое использование каждого вида адаптационных мероприятий (по оценочной шкале);

$\mathcal{E}_{AM}$  – экспертная оценка важности каждого способа (по оценочной шкале).

### Обучение

Корпоративное обучение персонала, представителей различных национальностей в организации представляет собой процесс овладения компетенциями, в результате которых возможно повышение результативности работы как обучаемого, так и предприятия в целом.

• Показатель результативности использования методов корпоративного обучения для работников различных национальностей. Показатель определяется по формуле:

$$O_{\Pi} = \sum(I_{\Pi O} \times \mathcal{E}_{\Pi O}), \text{ где} \quad (1.6)$$

$I_{\Pi O}$  – фактическое использование каждого метода корпоративного обучения (по оценочной шкале);

$\mathcal{E}_{\Pi O}$  – экспертная оценка важности каждого метода корпоративного обучения (по оценочной шкале).

#### Блок мотивации многонационального персонала в организации

Полагаем, что на каждом предприятии с многонациональным персоналом должны быть выработана единая система мотивации, которая могла бы быть максимально результативной для представителей различных национальностей.

Оценить мотивацию многонационального персонала в организации возможно, как с использованием качественных, так и количественных показателей.

Качественные показатели определяются социологическими исследованиями (анкета удовлетворенности характером работы, уровнем заработной платы, моральными и материальными формами стимулирования).

Анализ опросов дает возможность сделать выводы о качественном уровне результативности стимулирования персонала различных национальностей в организации, а также возможность получить ответ на вопрос: результативны ли программы стимулирования многонационального персонала, имеющиеся на предприятиях, или нет.

Количественные показатели:

• Показатель результативности использования материального стимулирования многонационального персонала предприятия

Расчет показателя проводится с помощью следующего выражения:

$$M_c = \sum(I_{M_c} \times \mathcal{E}_{M_c}), \text{ где} \quad (1.7)$$

$I_{mc}$  – фактическое использование каждого из способов материальной мотивации (по оценочной шкале);

$\mathcal{E}_{mc}$  – экспертная оценка важности каждого способа материальной мотивации (по оценочной шкале).

• Показатель результативности использования нематериального стимулирования работников различных национальностей на предприятии. Рассчитывается по формуле (1.8)

$$H_c = \sum(I_{nc} \times \mathcal{E}_{nc}), \text{ где} \quad (1.8)$$

$I_{nc}$  – фактическое использование каждого способа нематериальной мотивации (по оценочной шкале);

$\mathcal{E}_{nc}$  – экспертная оценка важности каждого способа нематериальной мотивации (по оценочной шкале).

В принципе, для каждого показателя можно рассчитать некоторую предельную величину, которая теоретически достигается при постоянном использовании тех методов, критериев, форм и направлений, которые используются при его расчете. Сравнивая предельный уровень конкретного показателя с его фактической величиной, рассчитанной на основе информации об определенной деятельности предприятия, можно сделать выводы об уровне развития управленческой деятельности в отношении различных процессов управления многонациональным персоналом в организации.

Вследствие того, что рассчитанные показатели отражают количественные значения оценки различных процессов управления человеческими ресурсами, существует вероятность определения наиболее значимых управленческих мероприятий для повышения результативности деятельности организаций с многонациональным персоналом.

В рамках диссертационной работы будет проанализировано влияние различных процессов управления персоналом на некоторые результаты деятельности предприятия (с многонациональным составом) с помощью корреляционно-регрессионного метода анализа.

Кроме того, на базе статистических расчетов (регрессионный анализ) существует вероятность прогнозирования результативности предприятия в зависимости от уровня управления человеческими ресурсами.

В подобных расчетах используются некоторые показатели результативности деятельности организаций с многонациональным персоналом.

К ним отнесены показатели, характеризующие итоговые результаты деятельности организаций с многонациональным персоналом, определяемые на основе балансов организаций и приложений к нему на начало и конец 2018, 2019 и 2020 гг.

Для оценки были отобраны данные, позволяющие рассчитать следующие показатели:

- Рентабельность продаж

$$P_{п} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\% (1.8)$$

- Рентабельность активов

$$P_{a} = \frac{\text{стр.2400 Форма 2}}{0,5 \times (\text{стр.1600 нг} + \text{стр.1600 кг Форма 1})} \times 100\% (1.9)$$

- Рентабельность собственного капитала

$$P_{ск} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя величина собственного капитала}} \times 100\% == \\ \frac{\text{стр.2400 Форма 2}}{0,5 \times (\text{стр.1300 нг} + \text{стр.1300кг Форма 1})} \times 100\% (1.10)$$

- Выработка на 1 рабочего

$$V_{1р} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Среднесписочная численность рабочих}}; (1.11)$$

- Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника

$$ОП_{\text{До нал}} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}} = \\ \frac{\text{стр.2300 Форма 2}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}}; (1.12)$$

- Коэффициент оборачиваемости оборотных средств

$$K_{\text{оос}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина оборотных средств}} = \frac{\text{стр.2110 Форма 2}}{0,5 \times (\text{стр.1200 нг} + \text{стр.1200 кг Форма 1})};$$

(1.13)

- Затраты на 1 рубль реализованной продукции

$$Z_{\text{руб}} = \frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Выручка от продаж}} = \frac{\text{стр.2120 Форма 2}}{\text{стр.2110 Форма 2}} \quad (1.14)$$

Таким образом, представленная авторская методика включает 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 возможно получить количественные оценки показателей, традиционно выраженные качественными характеристиками.

## **Выводы по главе 1.**

1. В настоящее время современный мир рассматривается как глобальный, а все производственно-хозяйственные отношения имеют тенденцию к интернационализации. Управление человеческими ресурсами – сложный и актуальный процесс любой организации, стремящейся занимать лидирующие позиции на рынке. Эффективное управление позволит привлекать инвестиции в организацию, экономически развиваться и вести деятельность в условиях взаимодействия многонационального персонала.

2. В рамках настоящего исследования уточнено понятие организации с многонациональным персоналом. Организация с многонациональным персоналом – это организация, созданная в результате глобализационных экономических процессов, направленная на организационное единство, функционирующая на территории Российской Федерации для осуществления стратегических целей, состоящая из персонала различных национальностей (представителей из стран ближнего и дальнего зарубежья).

3. Считаем, что признаками организации с многонациональным персоналом являются: наличие работников (представителей различных стран); особенности их взаимодействия (с учетом культурных различий); управленческие особенности (включение представителей различных культур в работу коллектива); трудовые отношения (принятие решений, базирующихся на принципе коллегиальности); партнерские взаимоотношения (достижение коммерческих целей на основе межстрановых дружественных отношений).

4. Для более результативной работы многонационального персонала в организации необходимо обладать знаниями, с помощью которых возможно осуществлять воздействие на процессы управления исследуемой категории персонала, то есть теми, благодаря которым руководитель может достичь необходимой результативности управления.

5. Мы считаем, что основными отличительными характеристиками управления многонациональным персоналом в организациях можно выделить в следующих процессах 1. Найм (подбор и отбор) с учетом миграционного законодательства. 2. Развитие, включающее в себя процесс адаптации и обучения представителей различных национальностей. 3. Мотивация.

6. По нашему мнению, рационально сформулированная и организованная политика найма в конечном итоге позволит обеспечить организацию с многонациональным персоналом сотрудниками различных культур, обладающих способностями к результативной деятельности в процессе профессионального взаимодействия.

С этой целью в рамках диссертационного исследования нами разработана система дополнительных критериев процессов авления многонациональным персоналом в организации, учет которых, по нашему мнению, позволит повысить результативность ее деятельности. В частности, система критериев отбора многонационального персонала в организации, должна включать в себя: формальные критерии, мотивы и стремления, социальные факторы; стабильность и зрелость кандидата; семейные факторы, дипломатические факторы; адаптивность

7. Одной из существенных отличительных характеристик управления многонациональным персоналом в организации, по нашему мнению, является такой процесс системы управления человеческими ресурсами, как развитие, включающее в себя адаптацию и обучение представителей различных национальностей.

Мы считаем, что адаптация иностранного работника в организации происходит намного сложнее, чем местного специалиста. Система адаптации многонационального персонала организации должна включать в себя такие критерии, как: критерии профессиональной адаптации; критерии социально-психологической адаптации; критерии психофизиологической адаптации; критерии организационно-административной адаптации; критерии экономической критерии, а также социально-гигиенической адаптации



По нашему мнению, результативная система обучения многонационального персонала должна быть исключительно и полностью ориентирована на бизнес-результат и гарантировать отдачу от вложенных инвестиций, поэтому полагаем, что использование в процессе обучения специальных атрибутивных тренингов и культурных ассимиляторов может способствовать как успешному освоению работниками различных национальностей в организации трудовых функций, так и их гармоничной интеграции в принимающую среду через общение с руководителями, коллегами и коллективом в целом.

Мы считаем, что правильная организация процессов адаптации, а также знания и навыки, полученные в процессе корпоративного обучения, будут способствовать не только эффективному построению партнерских взаимоотношений с представителями других национальностей, но и окажут благоприятное влияние на взаимодействие между представителями страны, проживающих в различных регионах и имеющих присущие только им определенные культурные нормы и ценности.

А это в свою очередь, будет положительно влиять на результативную профессиональную деятельность многонационального персонала организации.

Считаем, что учет особенностей и различий в ценностных, установочных областях и индивидуальных, групповых потребностях различных категорий многонационального персонала – необходимое условие деятельности менеджеров и управленцев. С этой целью оценку мотивации многонационального персонала организации необходимо, по нашему мнению, измерять качественными и количественными показателями, по следующим направлениям (этапам):

- 1) диагностика мотивации персонала (качественные показатели);
- 2) диагностика мотивации многонационального персонала организации измеряемыми количественными результатами, связанными с

результативностью деятельности труда конкретного сотрудника и организации в целом.

8. Нами предложена методика оценки (основанная на экспертных значениях важности и показателях использования), с помощью которой возможно установить фактические и максимально возможные показатели результативности использования исходных факторов развития организаций с многонациональным персоналом.

Расчет показателей отражает количественные значения оценки различных процессов управления человеческими ресурсами, существует вероятность определения наиболее значимых управленческих мероприятий для развития организации с многонациональным персоналом.

Сравнивая предельный уровень конкретного показателя с его фактической величиной, рассчитанной на основе информации об определенной деятельности предприятия, можно сделать выводы об уровне развития управления различными процессами управления многонационального персонала в организации.

## **Глава 2. Анализ практики процессов управления многонационального персонала организаций**

### **2.1 Оценка факторов, влияющих на процессы управления персоналом**

Обусловленное процессами глобализации увеличение в России числа организаций с многонациональным персоналом, появление свойственных им проблем требует развития механизмов, методов и практик управления персоналом в таких организациях, обуславливают необходимость в учете национальных особенностей работников. При этом, концепция управления персоналом должна быть увязана с целями, задачами и стратегией развития многонациональной организации.

В сегодняшних условиях управление многонациональным коллективом в организациях результативно настолько, насколько успешно руководители и сотрудники предприятий используют свой потенциал для реализации стоящих перед ними целей, что достигается усилиями конкретных организаций.

В рамках исследования процессов управления человеческими ресурсами нами были исследованы организации с многонациональным персоналом.

На выбор объекта исследования повлиял ряд базовых методических требований, главными из которых явились:

1. Типичность (репрезентативность) исследования. 10 организаций с многонациональным персоналом, расположенных в г. Пенза и Пензенской области, выбранных для изучения процессов управления, являются типичными по составу – наличие представителей различных национальностей.

2. Принцип единственного различия (сходства);

3. Требование учета результатов деятельности и достоверности исследования. Главный объективный показатель при анализе факторов, экспериментального исследования – промежуточные и конечные результаты. В результате учета результативности предприятий становится возможным установить влияние тех факторов, которые изучаются в данном исследовании.

При расчете показателей результативности процессов управления многонациональным персоналом организации, необходимы данные, определяющие как их важность для результативной работы организации, так и фактического состояния (степени использования).

С целью выявления факторов, оказывающих влияние на результативность работы организаций с многонациональным персоналом, был осуществлен отбор и опрос экспертов (приложение 1). Участники экспертного опроса – 65 человек (руководители и специалисты с большим опытом работы) – 10% от генеральной совокупности. Экспертный опрос позволяет определить перечень факторов, которые оказывают первостепенное значение на уровень результативности работы организаций с многонациональным персоналом.

В целях оценки фактического использования факторов разработан соответствующий инструментарий и проведен анкетный опрос работников исследуемых предприятий. (приложение 2). Экспертный и анкетный опросы проводились на протяжении трех лет (2018-2020 гг.). Ежегодно в немучавствовало 450 сотрудников, из которых 180 - иностранные сотрудники. Общая численность сотрудников предприятий представлена в приложении 3.

Рейтинговые и фактические значения были оценены по десятибалльной шкале.

Результаты работы организаций с многонациональным персоналом оценивались по результатам анализа информации Росстата (предоставление данных годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности).

Для анализа фактической результативности использования процессов управления многонациональным персоналом исследуемых организаций с использованием формул № 1 – № 14, представленных в главе 1, были рассчитаны соответствующие показатели.

Анализировать управление многонациональным персоналом организаций начнем с изучения блока поиска, отбора и найма, который представлен определенными показателями, рассчитанными по фактическим данным организаций. (см. §1.3).

Первым показателем данного блока является показатель результативности использования методов поиска работников.

Значения экспертных оценок важности методов поиска представлены на рисунке 5.

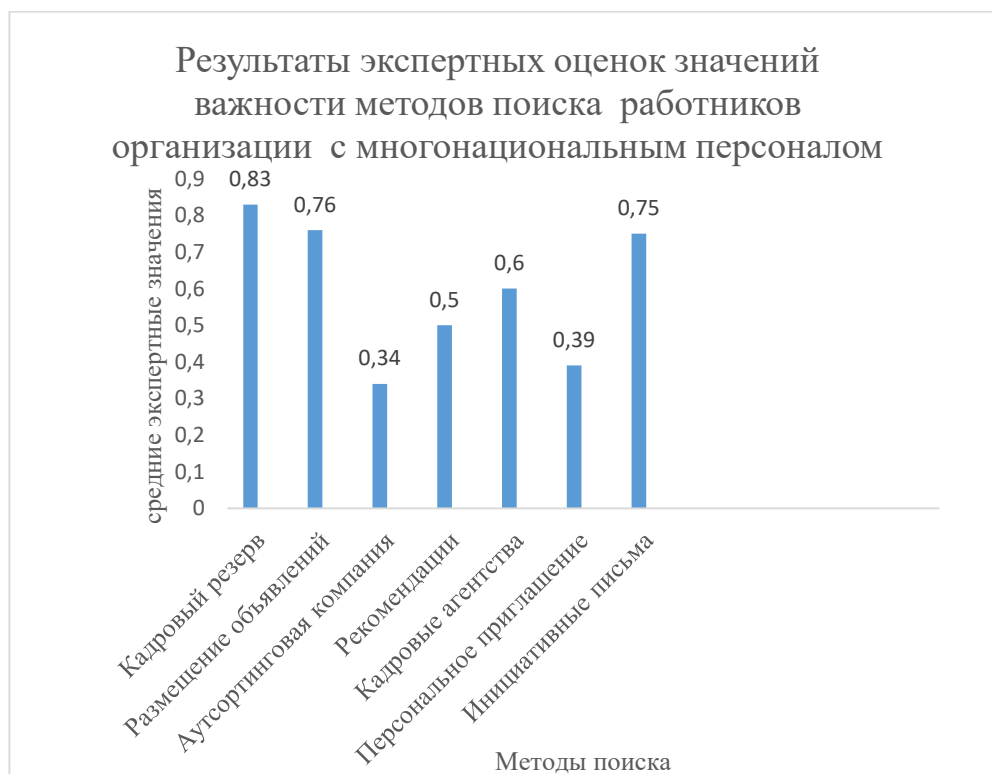


Рисунок 5. Результаты экспертных оценок значений важности методов поиска работников в организации с многонациональным персоналом

Наивысшая экспертная оценка важности среди методов поиска многонационального персонала организации - «Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)». Это объясняется тем, что формирование кадрового резерва является неотъемлемым условием результативного функционирования любой компании. Каждый руководитель должен стремиться, чтобы в его организации работали высококвалифицированные специалисты. Поэтому целесообразно постоянно и систематически подбирать сотрудников с высоким потенциалом и «растить» их до нужного профессионального уровня. Также эксперты указывают на важность таких методов поиска, как «Размещение объявлений о

вакансиях в СМИ (прессе, TV), Интернет-ресурсах», «Рекомендации друзей и знакомых» и работу с инициативными письмами-обращениями, звонками и факсами о приеме от соискателей.

Число пользователей социальных сетей стремительно растет, а учитывая то, что большое количество не удовлетворены своей нынешней работой, поток интересующихся вакансией будет стабильно высок.

Относительно невысокие оценки важности получили такие методы поиска, как «Заключение договора с аутсорсинговой компанией», а также «Персональное приглашение сотрудников из других стран» (0,39).

В таблице 7 показаны значения фактической результативности методов поиска на исследуемых предприятиях.

Таблица 7

Фактическая результативность методов поиска работников в организациях с многонациональным персоналом за 2018-2020 гг.

№	Организации с многонациональным персоналом	Методы поиска			
		Кадровый резерв	Размещение объявлений о вакансиях	Инициативные письма-обращения	Услуги кадровых агентств
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	3,0	7,6	4,6	4,8
2	ООО «Бетониум», Пенза	3,7	5,1	5,5	5,3
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,4	5,7	5,4	5,7
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,5	6,5	4,3	4,8
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	4,3	4,7	2,7	4,7
6	ООО «Кайнак»	3,2	5,7	5,3	4,5
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	3,3	6,4	4,2	
8	ООО «Азия Цемент»	3,2	6,2	5,6	4,4
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	5,3	4,5	4,8	4,5
10	ОАО «Пенздизельмаш»	3,6	5,4	4,5	4,7

Из данных таблицы можно сделать вывод, что фактическая результативность методов поиска, получившая максимально возможные экспертные оценки, фактически значительно ниже на всех предприятиях.

В частности, метод поиска «Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)» при максимально возможном значении (8,7) наиболее результативно используется лишь на предприятии ОАО «Молочный комбинат Пензенский» и ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International», на остальных предприятиях величина результативности – минимальна.

Несколько иная ситуация с таким методом поиска, как размещение объявлений о вакансиях в СМИ (прессе, ТВ, интернет-ресурсах). В частности, на предприятии ООО «АПК «Дамате» (7,9) это значение приравнено к максимально возможному. Наименее результативным является данный метод поиска на предприятиях ООО «Бетониум» (5,1) и ОАО «Молочный комбинат Пензенский» (4,5)

Фактическая результативность метода поиска «Инициативные письма-обращения, звонки и факсы о приеме на вакантную должность», как показало исследование, является низкой. При максимально возможном значении данного метода поиска (7,5) результативность данного метода поиска практически в два раза ниже максимальной возможной на исследуемых предприятиях.

Важными методами поиска многонационального персонала являются «Услуги кадровых и рекрутских агентств», а также «Привлечение частных агентов (представителей различных стран и культур) за вознаграждение». Максимально возможное значение по предприятиям составляет 0,60. Несмотря на то, что фактическая результативность этого метода несколько ниже максимально возможной, на большинстве исследуемых предприятий ее значение колеблется в пределах от 5,7-4,4.

Полученные фактические данные методов поиска многонационального персонала в исследуемых организациях значительно ниже максимально возможных, что указывает на необходимость разработки мероприятий, направленных на устранение выявленного несоответствия.

Второй показатель данного блока - критерии отбора многонационального персонала организации.

Мнения экспертов относительно целесообразности различных критериев отбора, распределенных по степени важности представлены на рисунке 6.



Рисунок 6. Результаты экспертных оценок значений важности критериев отбора работников в организациях с многонациональным персоналом

Наивысшие экспертные оценки присвоены таким критериям, как «Специальное образование», «Знание русского языка», а также «Наличие профессиональных знаний, необходимых для работы в организации с многонациональным персоналом». Наличие специального образования говорит о профессиональных компетенциях в сфере выбранной профессии, а профессиональные знания персонала, представленных различными национальностями, предоставляет возможности синтеза ценностей и знаний представителей разных культурных общностей, что способствует



переосмыслению и усовершенствованию системы ценностей и знаний организации. Знание русского языка облегчает общение и взаимопонимание сотрудников в процессе трудовой деятельности. Все это, в конечном итоге, позволит успешно справляться с трудовыми обязанностями. В связи с этим высокую экспертную оценку получили также такие критерии отбора, как «Умение справиться с трудовыми функциями в условиях страны пребывания», а также критерий отбора «Интерес к работе в стране пребывания».

Наименьшие экспертные оценки получили такие критерии отбора, как «Возраст» и «Пол». Это находит свое объяснение в том, что эксперты исключают дискриминацию при приеме на работу по возрастным и гендерным различиям.

Значения показателей фактической результативности критериев отбора многонационального персонала в организациях представлены в таблице 8.

По данным таблицы можно сделать вывод, что фактическая результативность всех критериев отбора существенно ниже максимально возможных экспертных значений.

Практически на всех предприятиях фактическая результативность таких важных критериев отбора, как «Интерес к работе в стране пребывания» и «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом» крайне низка.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия для устранения выявленного несоответствия.

Таблица 8

Фактическая результативность критериев отбора работников на предприятиях с многонациональным персоналом за 2018-2020 гг.

№	Многонациональные предприятия	Критерии отбора						Интерес к работе в стране пребывания
		Знание языка	Специальное образование	Понимание миссии и целей организации	Умение справляться с трудовыми функциями в условиях страны пребывания	Наличие профессиональных знаний		
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,6	6,8	2,0	7,4	4,2	2,7	
2	ООО «Бетониум», Пенза	5,6	5,9	1,8	6,2	5,2	3,6	
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,9	5,7	2,6	5,8	5,1	3,4	
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,6	5,7	2,1	6,5	4,8	3,3	
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	6,3	6,7	1,8	5,6	6,3	3,5	
6	ООО «Кайнак»	5,6	6,9	2,0	4,3	4,7	3,0	
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	4,0	5,5	2,8	5,5	5,4	3,4	
8	ООО «Азия Цемент»	5,4	6,0	3,5	5,9	5,3	2,7	
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,7	7,2	3,2	6,0	4,8	3,1	
10	ОАО «Пенздизельмаш»	3,9	5,7	3,7	6,5	4,0	3,0	

Третий показатель блока – методы отбора специалистов и рабочих в организациях с многонациональным персоналом.

Мнения экспертов относительно целесообразности различных методов отбора, распределенных по степени важности представлены на рисунке 7.



Рисунок 7. Результаты экспертных значений важности методов отбора работников организаций с многонациональным персоналом

Наивысшие экспертные оценки в данном блоке присвоены таким методам отбора, как «Анализ документов», «Предварительное собеседование», «Медицинский осмотр», а также «Работа с испытательным сроком».

Целесообразность использования данных методов заключается в том, что на основе анализа документов возможно определить потенциал кандидата на вакантную должность (квалификацию, практический опыт, профессиональную компетентность), в результате собеседования выявляется общее соответствие претендента предъявляемым требованиям, медицинский

осмотр дает возможность определить физическую пригодность соискателя к выполнению трудовых функций.

Среднюю оценку важности получили такие методы отбора, как «Профессиональное тестирование», «Тесты на знание русского языка (лексика и грамматика, аудирование, устная речь, письмо)», «Психологическое тестирование», а также тесты (интеллекта, специальных способностей, интересов).

Это объясняется тем, что не всегда можно получить точные результаты в результате влияния внешних и внутренних условий. Например, то, насколько комфортно и безопасно чувствовал себя испытуемый, имел ли он в тот момент достаточно времени, и другие обстоятельства. Однако, по нашему мнению, тестирование (в частности, знания русского языка) имеет важное значение, так дает возможность определить уровень владения языком страны пребывания, оценить состояние кандидата на данный момент с учетом особенностей организации и будущей должности. Испытательный срок позволяет оценить кандидата непосредственно на рабочем месте, оценить его профессиональный потенциал и соответствие должности.

Среднее экспертное значение имеет и такой метод как «Сбор информации о кандидате (от других людей) (0,5) ввиду возможной необъективности оценки потенциального кандидата.

Наименьшее значение присвоено такому методу отбора как «Стресс-интервью». Это в принципе, можно объяснить тем, что подобное собеседование должен проводить профессиональный психолог или очень опытный интервьюер, нецелесообразность применения данного метода объясняется еще и тем, что не каждый кандидат на вакантную должность сможет выдержать такую эмоциональную нагрузку и его впечатления об этой компании может испортиться.

Фактическая результативность методов отбора работников различных национальностей на исследуемых предприятиях за 2018-2020 гг. представлена в таблице 9.

Фактическая результативность методов отбора работников в организациях с многонациональным персоналом за 2018-2020 гг.

№	Предприятия	Методы отбора				
		Анализ документов	Предварительное собеседование	Профессиональное тестирование	Медицинский осмотр	Испытательный срок
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	6,2	5,4	1,8	6,2	6,6
2	ООО «Бетониум», Пенза	6,0	6,3	2,7	5,7	5,4
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	6,3	6,8	1,6	4,8	7,2
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	6,5	6,9	2,6	5,4	7,0
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	6,2	7,2	2,6	6,1	7,5
6	ООО «Кайнак»	5,2	6,8	2,5	6,2	7,8
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	6,9	6,4	5,1	6,9	7,7
8	ООО «Азия Цемент»	6,4	6,5	3,0	6,3	7,2
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	7,0	6,5	3,5	6,8	7,1
10	ОАО «Пенздизельмаш»	6,9	6,9	2,9	5,1	7,4

Наиболее приближено к максимальному возможному значению показатель метода отбора «Работа с испытательным сроком», а также «Медицинский осмотр».

Несмотря на достаточно высокую максимально возможную результативность такого критерия отбора, как профессиональное тестирование, фактически этот метод отбора является очень низким на всех исследуемых предприятиях.

Говоря о замещении работников, эксперты считают, что наиболее целесообразным является «Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации», на втором месте - Замещение своими сотрудниками без повышения в статусе (линейно). Наименьшее значение имеет «Замещение работником с опытом работы, подбираемым внутри организации».

Фактические показатели результативности схем замещения вакантных должностей специалистов и рабочих существенно ниже максимально возможных. Показатели фактической результативности схем замещения работников в организациях с многонациональным персоналом за 2018-2020 гг. представлены в таблице 10.

Таблица 10

Фактическая результативность схем замещения работников в организациях с многонациональным персоналом за 2018-2020 гг.

№		Схемы замещения	
		Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации	Замещение своими сотрудниками без повышения в статусе (линейно)
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	6,0	4,7
2	ООО «Бетониум», Пенза	6,9	5,5
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	6,6	7,2
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	5,7	6,1
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	6,5	5,9
6	ООО «Кайнак»	6,1	6,4
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	5,6	6,2
8	ООО «Азия Цемент»	6,0	6,2
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	7,1	4,2
10	ОАО «Пенздизельмаш»	6,3	6,7

Вторым блоком представлены показатели развития персонала, включающие в себя показатели различных адаптационных мероприятий и

методы профессионального обучения для сотрудников – представителей различных национальностей в исследуемых организациях.

Экспертные оценки значений важности различных адаптационных мероприятий многонационального персонала в организациях представлены на рисунке 8.



Рисунок 8. Результаты экспертных оценок значений важности адаптационных мероприятий для многонациональных работников организаций.

Высокие оценки важности получила такие показатели, как «Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка», «Знакомство с размещением организации (пояснение легкодоступных маршрутов к работе, входы, выходы, расположение производственных подразделений, столовой, душевых кабин и пр.)». Это объясняется тем, что с учетом особенностей персонала, как местных сотрудников, так представителей ближнего и дальнего зарубежья), применение данных адаптационных мероприятий будет способствовать снижению чувства тревожности и неопределенности у иностранных сотрудников, сформирует положительное отношение к рабочему процессу и удовлетворенность, в конечном итоге приведет к снижению текучести кадров.

Так же эксперты отмечают важность таких адаптационных мероприятий, как «Знакомство с культурными нормами и ценностями организации», «Знакомство с коллективом» и «Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающими в данной организации».

Это объясняется тем, что процесс адаптации вновь принятого сотрудника будет тем успешней, чем больше его субъективных ценностей и норм поведения будет отождествлено с нормами и ценностями, действующим в организации.

Среднее значение важности присвоено такому адаптационному мероприятию как «Знакомство с руководителем». Эта эту закономерность можно объяснить тем, что значительная категория сотрудников в процессе осуществления трудовой деятельности осуществляет опосредованное взаимодействие с руководителем организации (через руководителей более низкого звена). Адаптационное мероприятие «Обучение иностранного работника языку базовой группы» получило наименьшее экспертное значение. Это можно объяснить высокой затратностью и длительностью данного адаптационного мероприятия.

Сравнительные значения показателей фактической результативности адаптационных мероприятий многонационального персонала с максимально возможными, представленными на рисунке 8, приведены в таблице 11.

Таблица 11

Фактическая результативность адаптационных мероприятий работников в организациях с многонациональным персоналом за 2018-2020 гг.

№	Предприятия	Адаптационные мероприятия			
		Знакомство с представителями аналогичной культуры	Знакомство с размещением организации	Знакомство с правилами ВТР	Знакомство с культурными нормами и ценностями
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	3,4	4,4	6,2	3,3
2	ООО «Бетониум», Пенза	2,7	3,9	7,1	2,9
3	ООО «Пензенский	4,0	4,5	8,0	4,7



	завод Телема Гино»				
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,2	5,3	7,9	3,1
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	3,9	4,6	7,7	3,5
6	ООО «Кайнак»	3,6	6,0	7,6	4,1
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	4,1	4,9	7,5	3,2
8	ООО «Азия Цемент»	4,5	5,9	7,3	4,1
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,7	4,8	6,9	2,9
10	ОАО «Пенздизельмаш»	4,4	4,6	7,3	3,8

Анализ таблицы позволяет сделать следующие выводы. Значение адаптационного мероприятия «Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка» является относительно высоким на исследуемых предприятиях. Фактическая результативность адаптационного мероприятия знакомство с размещением организации практически в два раза ниже максимально возможной.

Крайне низки показатели фактической результативности адаптационных мероприятий «Знакомство с культурными нормами и ценностями организации» и «Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающими данной организации». Это свидетельствует о необходимости разработки мероприятий для их повышения.

Второй показатель блока – корпоративное обучение.

В этом блоке наибольшее значение экспертами было присвоено таким методам профессионального обучения, как «Производственное обучение» и «Наставничество (с представителем аналогичной культуры)». Важность данных методов корпоративного обучения объясняется тем, что обучение и

наставничество являются важнейшими элементами развития персонала. Важность наставничества может быть обусловлена и тем, что помогает вновь принятым сотрудникам адаптироваться не только к определенным условиям, принятым в организации, и в новой для них стране в целом. Результаты экспертных оценок значений важности методов профессионального обучения многонационального персонала организации представлены на рисунке 9.



Рисунок 9. Результаты экспертных оценок значений важности методов корпоративного обучения многонационального персонала в организациях

По мнению экспертов, такие методы обучения как «Языковой тренинг» и «Самостоятельное обучение» являются наименее важными. Это объясняется тем, что самостоятельное обучение – это достаточно длительный процесс даже для местного сотрудника, а для проведения языковых тренингов требуются значительные финансовые затраты эти методы обучения на всех исследуемых предприятиях используются крайне нерезультативно.

Фактическая результативность методов корпоративного обучения  
многонационального персонала организаций за 2018-2020 гг.

№	Предприятия	Методы корпоративного обучения			
		Производственное обучение	Практические семинары	Наставничество (представитель аналогичной культуры)	Кросс-культурный тренинг
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	2,6	3,7	5,8	0,1
2	ООО «Бетониум», Пенза	3,6	2,8	6,3	0,3
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,3	2,6	4,6	0,3
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	2,8	3,6	4,7	0,4
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	3,5	3,1	5,3	0,2
6	ООО «Кайнак»	3,1	2,1	6,6	0,7
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	4,0	3,2	5,6	0,6
8	ООО «Азия Цемент»	4,5	3,4	5,6	0,4
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,2	3,0	6,8	0,6
10	ОАО «Пенздизельмаш»	3,9	2,3	6,4	0,4

Несмотря на высокую экспертную оценку такой метод обучения, как «Наставничество (с представителем аналогичной культуры)» сравнительно результативно применяется лишь на некоторых предприятиях. То же самое можно сказать про методы корпоративного обучения «Производственное

обучение» и «Практические семинары», а также про не менее важный, по нашему мнению, методы обучения «Кросс-культурный тренинг».

Следующий блок - способы материального и материального стимулирования многонационального персонала организации.

Эксперты отмечают, что наиболее целесообразным способом материального стимулирования многонационального персонала является предоставление компенсационного пакета.

И это очевидно, так главное значение в построении эффективной компенсационной политики организации отводится денежному вознаграждению, направленному на создание у работника чувства уверенности и защищенности в новых для него условиях.

Потому такое способ материального стимулирования как «Предоставление компенсационного пакета получил высокую экспертную оценку. Это можно объяснить тем, что результативная премиальная система мотивирования может стать сильным фактором в повышении производительности труда до высокого уровня. «Оплата труда в соответствии с достижениями сотрудников» также является по мнению экспертов, важным способом материального стимулирования, так с помощью этого способа можно побудить работника в полной мере использовать свой умственный и физический потенциал при выполнении должностных обязанностей.

Аналогично можно сказать и о таком способе материальной мотивации, как «Премииальные выплаты». (рисунок 10).



Рисунок 10. Результаты экспертных значений важности способов мотивации многонационального персонала организации.

Среди способов нематериального стимулирования наиболее важным, по мнению экспертов, является такой способ, как «Реальные возможности образования и личного развития». Такое же значение присвоено способу стимулирования «Престиж организации» (0,83).

На третьем месте находится способ нематериальной мотивации «Личное развитие». Это способ является также действенным стимулом для сотрудника, потому что он объединяет в себе повышение его статуса, и как следствие – материального дохода.

Способу нематериальной «Объективность оценки работы руководителем» присвоено высокое экспертное значение. Применение данного способа мотивации дает возможность сотрудникам, работающих с максимальной результативностью продемонстрировать, что их успехи высоко ценятся компанией.

Наименьшую оценку среди способов нематериального стимулирования получили следующие способы: «Обеспечение бесплатным жильем»,

«Свободный график работы» и «Организация бесплатного питания», а также «Проведение корпоративных мероприятий».

Далее рассмотрим результативность использования материальной и нематериальной мотивации многонационального персонала в организациях.

Таблица 13

Фактическая результативность способов материальной мотивации многонационального персонала на предприятиях за 2018-2020 гг.

	Предприятия	Способы материальной мотивации			
		Предоставление компенсационного пакета	Оплата труда в соответствии с достижениями сотрудников	Премияльные выплаты	Выплата процентов от плана
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	5,0	5,8	4,3	3,5
2	ООО «Бетониум», Пенза	4,0	4,2	5,4	3,6
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,1	4,2	4,4	3,8
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,5	4,7	3,9	4,3
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	5,6	4,9	6,1	3,8
6	ООО «Кайнак»	4,8	4,8	4,7	4,8
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	5,4	4,9	4,4	4,2
8	ООО «Азия Цемент»	5,1	4,4	5,2	3,5
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	5,2	4,3	6,2	3,5
10	ОАО «Пенздизельмаш»	6,1	5,8	5,3	3,2

Указанные в таблице способы материальной мотивации получили наивысшие экспертные оценки (по данным экспертного опроса, представленного в приложении 4).

Однако фактические значения существенно ниже. В частности, далеко не во всех организациях сотрудникам предоставляется компенсационный пакет, неэффективно используется и такой способ материальной мотивации, как премиальные выплаты (значения ниже максимально возможных).

Можно отметить, что такой способ мотивации, как оплата труда в соответствии с достижениями сотрудников используется достаточно эффективно на многих предприятиях. Однако выплата процента от перевыполнения плана как способ материального стимулирования используется не эффективно.

Фактические показатели результативности использования способов нематериальной мотивации многонационального персонала в исследуемых организациях существенно занижены относительно оценок экспертов.

Таблица 14

Фактическая результативность способов нематериальной мотивации многонационального персонала на предприятиях за 2018-2020 гг.

№	Предприятия	Способы нематериальной мотивации				
		Возможность продвижения по службе	Возможности личного развития	Престиж организации	Уважение как личности	Объективность оценки руководителем
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	2,6	2,6	1,4	3,2	2,9
2	ООО «Бетониум», Пенза	3,8	3,9	2,2	3,0	4,0
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	3,7	3,6	2,2	3,4	3,0
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	2,2	2,7	3,1	4,3	3,0

5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	4,0	4,6	2,2	3,6	3,7
6	ООО «Кайнак»	3,9	3,7	3,0	3,2	4,1
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	2,8	3,0	3,0	3,1	3,4
8	ООО «Азия Цемент»	3,6	3,6	2,9	2,9	4,1
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,1	3,2	2,7	2,7	4,1
10	ОАО «Пенздизельмаш»	3,4	4,0	2,4	1,9	2,9

Анализ максимально возможных и фактических значений результативности использования различных процессов управления организаций с многонациональным персоналом выборочной совокупности свидетельствует о значительном резерве в повышении уровня управления данными факторами и росте показателей, отражающих их производственную деятельность.

## 2.2 Факторный подход к процессам управления персоналом

При помощи корреляционно-регрессионного анализа были обнаружены связи в исследованных переменных, что позволило построить математические модели выявленных зависимостей. На основе данного анализа были рассчитаны коэффициенты корреляции, достоверность которых была подтверждена коэффициентом Стьюдента. Рассчитанные коэффициенты, значения которых были выше табличных, дало возможность проведения регрессионного анализа. Его итог – двухфакторные регрессионные модели, в рамках которых рассчитывалась зависимость  $Y$  (зависимого фактора) от  $X$  (фактора влияния). Модели обнаруженных зависимостей носят линейный характер и представляют уравнения прямой, полученные из условий минимизации суммы квадратов отклонений, измеренных по оси  $Y$ :

$$Y = A_0 + A_1 \times X$$





Рисунок 11 Группа первичных факторов

Источник: составлено автором

В первую группу входят факторы, фактическая результативность использования которых оказывает влияние на уровень результативности использования факторов более высокого уровня, характеризующих промежуточные результаты производственной деятельности исследованных предприятий, во вторую – факторы, влияющие на рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, выработку на 1 рабочего, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, коэффициент оборачиваемости оборотных средств и затраты на 1 рубль реализованной продукции.



Рисунок 12. Группа вторичных факторов

Источник: составлено автором

По результатам корреляционно-регрессионного анализа уровень результативности использования метода поиска многонационального персонала организации «Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)» влияет на результативность использования такого способа материальной мотивации как «Предоставление компенсационного пакета». Зависимость - в границах года.

Коэффициент корреляции 2018 года - 0,82, t-критерий - 4,08 (превосходит табличное значение и свидетельствует о значимом отличии от нуля коэффициента корреляции)

Коэффициент корреляции 2019 года – 0,69 и значение коэффициента Стьюдента (3,04) также выше табличной величины.

Коэффициент корреляции и t-критерий 2020 года – 0,67 и 2,53 также свидетельствует о значимом отличии от нуля коэффициента корреляции.

Зависимость 2020 года можно представить в виде модели (рисунок 13):

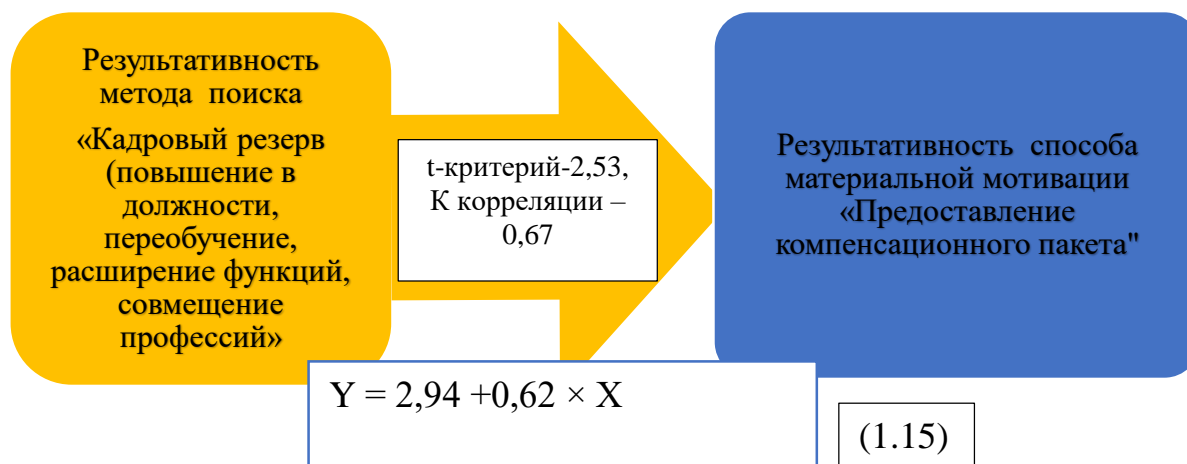


Рисунок 13. Модель зависимости влияния результативности метода поиска «Кадровый резерв» на результативность способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета»

X – результативность использования метода поиска персонала многонациональной организации «Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)»

Y – результативность использования способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета».

Выявленная зависимость находит следующее объяснение. Результативность использования метода поиска «Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)» проявляется в его мотивирующем эффекте. Продвижение по служебной лестнице, смена сферы деятельности оказывает влияние на саморазвитие сотрудников, что в конечном итоге проявляется в их результативной деятельности на благо организации. Помимо удовлетворения потребностей нематериального характера, сотрудник получает возможность улучшить свое материальное благополучие, поскольку повышение в должности, как правило, влечет за собой повышение оклада и дополнительных компенсационных выплат.

Влияние показателей результативности использования таких методов поиска многонационального персонала в организацию как размещение объявлений о вакансиях в СМИ (прессе, ТВ, интернет-ресурсах), услуги кадровых и рекрутских агентств», а также инициативные письма- обращение, звонки и факсы о приеме соискателей на вторичные факторы корреляционно-регрессионным анализом не подтверждено. Одна из вероятных причин – недостаточный фактический учет выше перечисленных методов поиска.

Путем корреляционно-регрессионного анализа выявлена зависимость результативности критерия отбора «Знание русского языка» от уровня результативности способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития». Зависимость – в границах года.

Коэффициент корреляции 2018 года – 0,68, t-критерий - 2,62; коэффициент корреляции 2019 года – 0,74, t-критерий – 3,15; коэффициент корреляции и t-критерий – 2020 года – 0,67 и 2,57 соответственно. Коэффициент Стьюдента на протяжении всего исследуемого периода превышает табличную величину, указывая на существенное отличие от нуля коэффициента корреляции.

Зависимость 2020 года выражена моделью, представленной на рисунке 14:

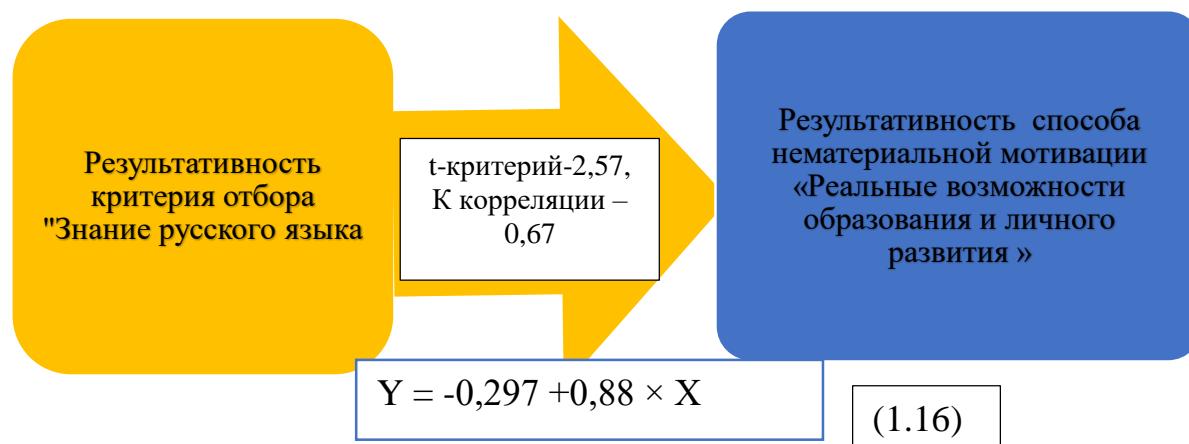


Рисунок 14. Модель зависимости влияния результативности критерия отбора «Знание русского языка» на способ нематериальной мотивации «Реальные возможности личного развития»

X – результативность критерия отбора «Знание русского языка»

Y – результативность использования критерия нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития».

В данном случае объяснение зависимости заключается в том, сотрудник, владеющий русским языком, хорошо понимает свои обязанности в условиях многонационального коллектива компании, его профессиональные знания соответствуют выполняемой работе, соответственно, не требуется дополнительных финансовых и временных затрат на обучение языку страны пребывания. Кроме того, владение русским языком дает значительные преимущества для личного развития в новых условиях, что в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на продуктивность профессиональной деятельности сотрудника.

Методом корреляционно-регрессивного анализа выявлена и аналогичная зависимость результативности критерия отбора «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом» на результативность критерия адаптации «Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающими в данной организации» Зависимость – в границах года. Коэффициент корреляции 2018 года – 0,99. t-критерий –23,39. Коэффициент корреляции 2019 года – 0,99. t-критерий –17,15. Коэффициент корреляции 2020 года – 0,99. t-критерий – 15,0. Превышают табличные значения.

Зависимость 2020 года представлена на рисунке 15:

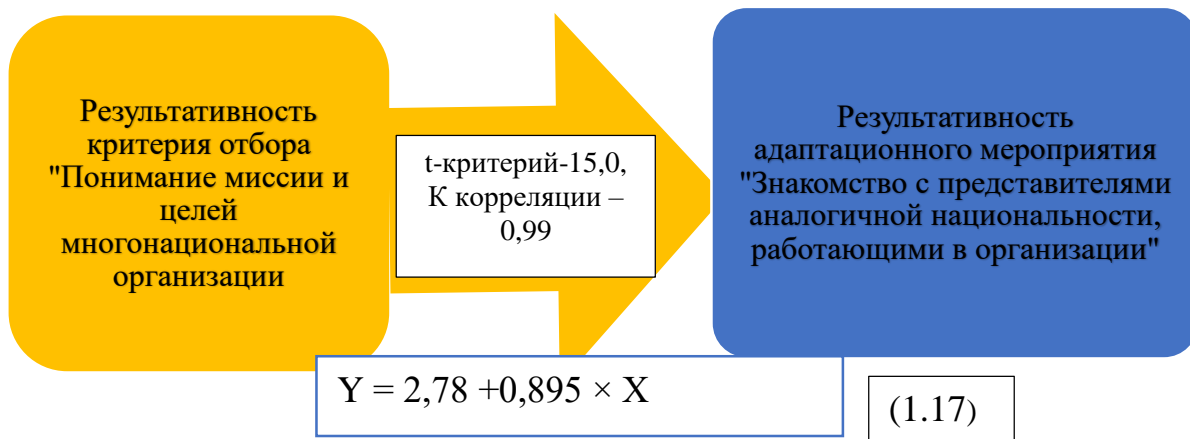


Рисунок 15 Модель зависимости влияния результативности критерия отбора «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом» на результативность адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающими в организации»

X – результативность критерия отбора «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом »

Y – результативность адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающими в данной организации»

Миссия любой компании – это ее четкая стратегия поведения, демонстрирующая модель поведения между сотрудниками. При условии, что на этапе адаптации у иностранного сотрудника имеется возможность знакомства с представителями аналогичной культуры, это позволит быстрее сориентироваться как в условиях страны пребывания, так и непосредственно на новом рабочем месте. При этом у работодателя появляется реальная возможность сокращения первоначальных затрат на проведение комплекса адаптационных мероприятий.

Методом корреляционно-регрессионного анализа подтверждено влияние результативности использования критерия отбора «Понимание миссии организации с многонациональным персоналом» на показатели результативности использования метода корпоративного обучения «Производственное обучение». Зависимость - в границах года.

Коэффициент корреляции 2018 года – 0,76, t-критерий 3,25 – превышает табличное значение, коэффициент корреляции 2019 года – 0,73, t-критерий (3,01) также превосходит табличную величину, коэффициент корреляции 2020 года – 0,713, t-критерий (2,86) превосходит табличную величину, что свидетельствует и свидетельствует о значимом отличии от нуля коэффициента корреляции.

Зависимость 2020 года представлена на рисунке 16:

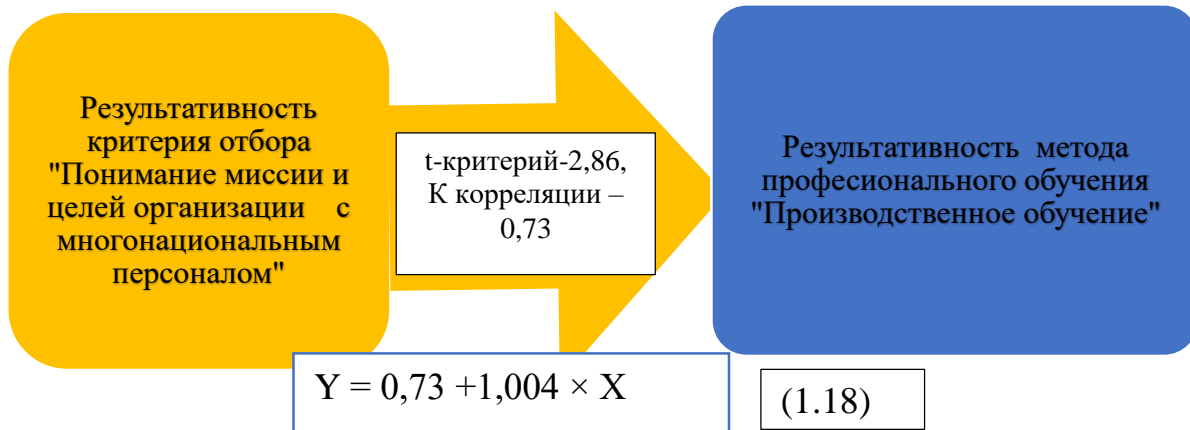


Рисунок 16. Модель зависимости влияния результативности критерия отбора «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом» на результативность метода профессионального обучения «Производственное обучение»

X – результативность критерия отбора «Понимание миссии организации с многонациональным персоналом »

Y – результативность использования производственного обучения.

Зависимость можно объяснить следующим образом.

Степень восприятия сотрудниками глобальной идеи компании напрямую влияет на результат ее деятельности. Результаты усилий по развитию работника зависят не только от его восприимчивости и инициативности, но и от четкости целей и намерений организации. Обучение приносит выгоду как руководству предприятия, так и персоналу. Результативное производственное обучение позволяет повысить производительность труда работников, сократить издержки, снизить себестоимость продукции, т. е. поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности; снизить текучесть кадров; адаптировать персонал к происходящим изменениям, что важно для руководства. Для работника польза от обучения будет состоять в гарантии сохранения рабочего места, возможности карьерного роста, удовлетворении материальных потребностей, а также потребностей в уважении, самоуважении, самореализации.

Влияние показателей результативности использования таких критериев отбора многонационального персонала организации, как «Специальное образование», «Умение справляться с трудовыми функциями в условиях страны пребывания», «Наличие профессиональных знаний, необходимых для работы в многонациональной организации», «Интерес к работе в стране пребывания», а также «Мотивация (доминирует материальное вознаграждение или готовность и заинтересованность работой в другой стране)» на вторичные факторы корреляционно-регрессионным анализом не подтверждено. Возможно, это связано с недостаточным фактическим учетом вышеназванных критериев отбора.

Методом корреляционно-регрессионного анализа подтверждено влияние показателей результативности метода отбора «Предварительное собеседование» на показатели результативности использования метода корпоративного обучения- «Производственное обучение». Зависимость – в границах года.

Коэффициент корреляции 2018 года – 0,90, t-критерий 6,00 – превышает табличное значение, указывает на существенное отличие от нуля коэффициента корреляции.

Коэффициент корреляции 2019 года – 0,98, t-критерий 13,4 также превосходит табличную величину и свидетельствует о значимом отличии от нуля коэффициента корреляции.

Коэффициент корреляции 2020 года – 0,91, t-критерий 6,4 (значение выше табличного).

Зависимость 2020 года представлена на рисунке 17:



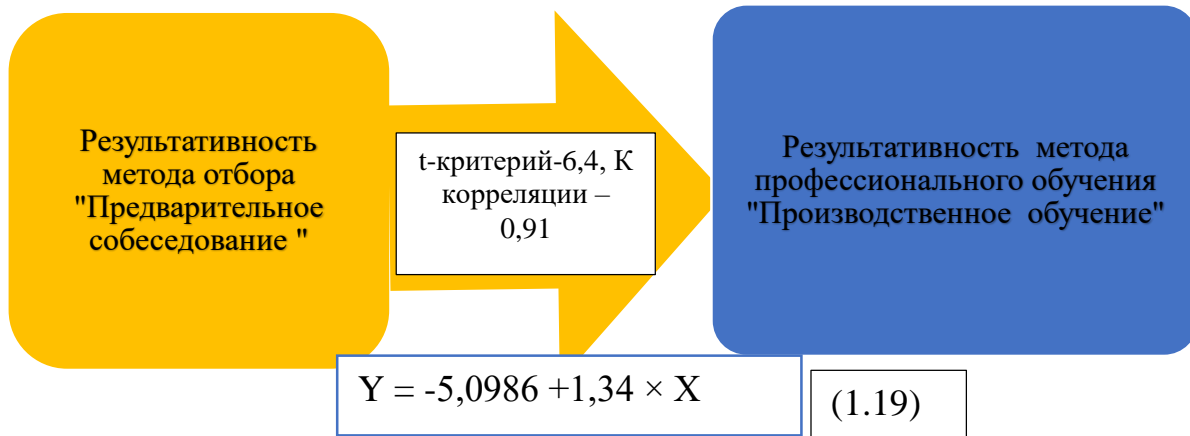


Рисунок 17. Модель зависимости влияния результативности метода отбора «Предварительное собеседование» на результативность метода корпоративного обучения «Производственное обучение»

X – результативность критерия отбора «Предварительное собеседование»

Y – результативность метода обучения «Производственное обучение».

На этапе собеседования у работодателя появляется возможность не только выяснить уровень профессиональной подготовки претендента на соответствие его предполагаемой должности, но и определить степень несоответствия ей, чтобы оценить возможные издержки на его последующее обучение.

Результативность метода отбора «Предварительное собеседование» заключается в том, что на этом этапе отбора работодатель имеет возможность получить наиболее объективную оценку качеств кандидата, а также определить его личностные особенности, которые, как правило, связаны и с профессиональными предпочтениями, и в конечном итоге определить, насколько результативен его потенциал для работы в организации.

Путем корреляционно-регрессионного анализа выявлены среднесрочные зависимости результативности использования метода отбора «Профессиональное тестирование» от показателей результативности использования метода корпоративного обучения «Производственное обучение». Зависимость – с отсрочкой в один год.

В первой зависимости коэффициент корреляции 0,63, t-критерий – 2,31 – превышает табличное значение. Во второй – коэффициент корреляции – 0,81,

t-критерий – 3,87 – так же свидетельствует о значимом отличие от нуля коэффициента корреляции.

Зависимость 2020 года представлена на рисунке 18:

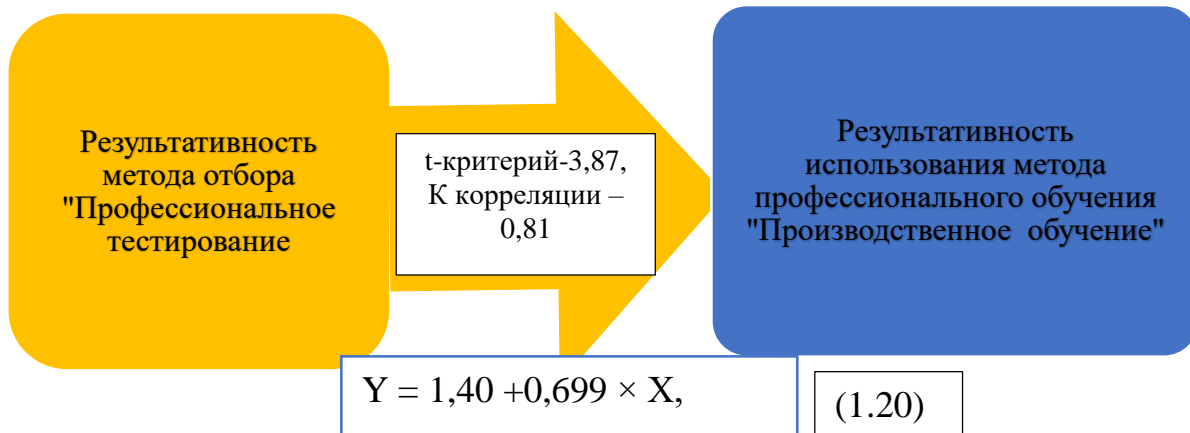


Рисунок 18. Модель зависимости влияния результативности метода отбора «Профессиональное тестирование» на результативность метода корпоративного обучения «Производственное обучение»

X – результативность использования метода отбора «Профессиональное тестирование»,

Y – результативность использования метода профессионального обучения «Производственное обучение».

Результативность применения профессионального тестирования на этапе отбора кандидата позволяет дать ему более объективную оценку квалификации сотрудника на предмет соответствия вакантной должности, способствует экономии времени работодателя путем отсева кандидатов, несоответствующих квалификационным требованиям к должности и не заинтересованных в стратегическом направлении работы организации. Кроме того, наличие высоких профессиональных качеств в дальнейшем позволит снизить размер инвестирования в обучение работника.

Влияние показателей результативности использования таких методов отбора многонационального персонала в организацию, как «Анализ документов», «Медицинский осмотр», «Работа с испытательным сроком» на вторичные факторы корреляционно-регрессионным анализом не

подтверждено. Возможно, это связано с недостаточным фактическим учетом вышеназванных критериев отбора. Однако полагаем, что только совокупность вышеназванных методов отбора позволит представить развернутую информацию, позволяющую принять правильное решение о приеме на соискателя – представителя другой страны на работу.

Корреляционно-регрессионный анализ определил влияние результативности использования схемы замещения «Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации» на результативность способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета». Зависимость - в границах года.

Коэффициент корреляции 2018 года – 0,77, t-критерий 3,41; коэффициент корреляции 2019 года – 0,70, t-критерий 2,74; коэффициент корреляции 2020 года – 0,75, t-критерий 3,16 – во всех случаях превышает табличное значение.

Зависимость 2020 года выражена моделью, представленной на рисунке 19.

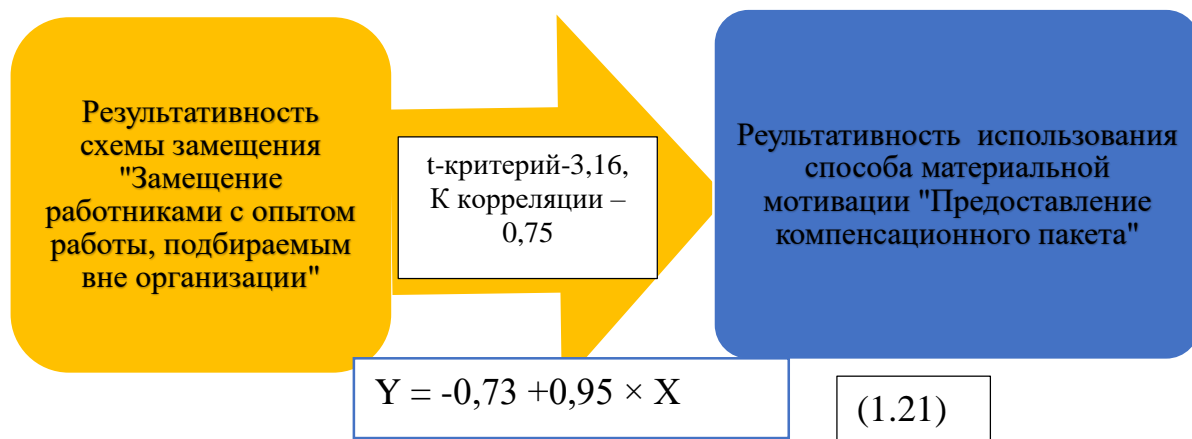


Рисунок 19. Модель зависимости влияния результативности схемы замещения «Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации» на результативность использования способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета»

X – результативность использования схемы замещения «Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации»

Y – результативность способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета».

У работодателя при приеме нового сотрудника появляются широкие возможности выбора из большого количества претендентов, что приводит новым импульсам развития организации, однако существуют и определенные риски, связанные, во-первых, с возможностью возникновения конфликтных ситуаций между представителями различных национальностей, что негативно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе, во-вторых – возможно увеличение затрат на адаптационные мероприятия вновь принятого иностранного сотрудника.

Методом корреляционно-регрессионного анализа установлено – уровень результативности использования способа нематериальной мотивации «Престиж организации» определяется показателями результативности метода профессионального обучения «Кросс-культурный тренинг». Долгосрочная зависимость в течение двух лет.

При этом коэффициент корреляции 2018 года – 0,96 t-критерий – составил 9,37, что превышает табличную величину и свидетельствует о значимом отличии от нуля найденного коэффициента корреляции.

Коэффициент корреляции 2019 года – 0,90, t-критерий – 5,83 – также превышает табличную величину.

Коэффициент корреляции и коэффициент Стьюдента 2020 года – 0,75 и 3,19 соответственно. t-критерий, как видим, превышая табличную величину, указывает на значимое отличие от нуля коэффициента корреляции.

Модель зависимости 2020 года представлена на рисунке 21:

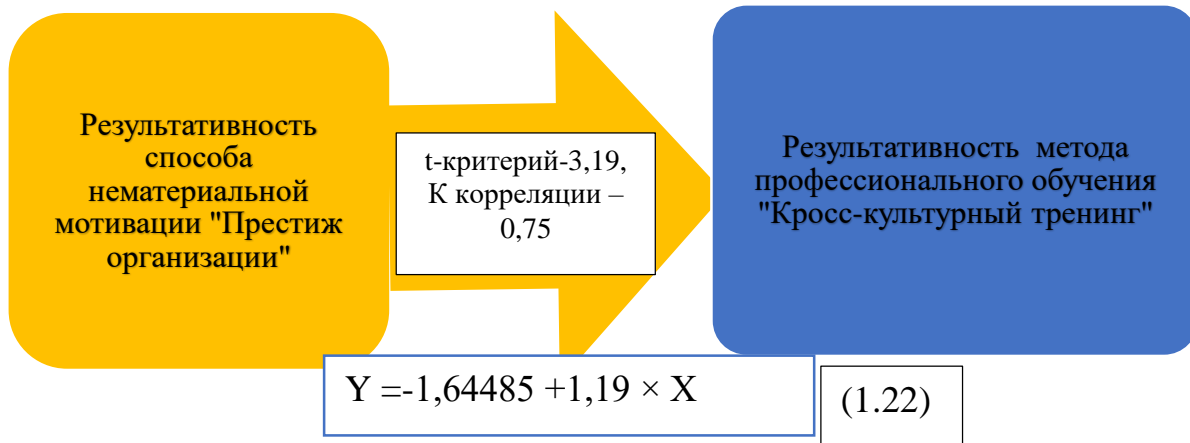


Рисунок 20. Модель зависимости влияния результативности способа нематериальной мотивации «Престиж организации» на результативность метода профессионального обучения «Кросс-культурный тренинг»

X – результативность нематериального способа мотивации «Престиж организации»

Y – результативность метода профессионального обучения «Кросс-культурный тренинг».

Учитывая то обстоятельство, что руководство организации с многонациональным персоналом заинтересовано в росте производительности, быстрой адаптации персонала различных национальностей, обмене знаний между коллегами из разных стран с разным уровнем владения языком страны пребывания и доставку знаний, целесообразность метода обучения «Кросс-культурный тренинг» становится очевидной.

Остальные показатели не подтверждены корреляционно-регрессионным анализом, что также связано с их недостаточным фактическим учетом.

### **2.3 Исследование зависимости показателей результативности работы от состояния процессов управления персоналом**

На основании созданных регрессионных моделей рассчитаем рекомендуемые значения результативности использования вторичных факторов, что, в итоге, будет способствовать существенному росту конечных результатов деятельности организаций с многонациональным персоналом, в частности, рентабельности собственного капитала, рентабельности продаж,

рентабельности активов, выработку на 1 рабочего, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, коэффициента оборачиваемости оборотных средств и затраты на 1 рубль реализованной продукции.

Группа вторичных факторов (адаптационное мероприятие «Знакомство с представителями аналогичной культуры», способ материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета»; способ нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития», метод корпоративного обучения «Производственное обучение» влияют на конечные показатели деятельности предприятия – рентабельность собственного капитала, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, а также выработку на 1 рабочего; метод профессионального обучения кросс-культурный тренинг влияет на объем прибыли до уплаты налогов.

Корреляционно-регрессионный анализ выявил влияние показателей результативности использования способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета» на рентабельность собственного капитала.

Коэффициент корреляции и коэффициент Стьюдента 2020 года - 0,75 и 3,20 соответственно. Коэффициент Стьюдента, как видим, превышая табличную величину, указывает на значимое отличие от нуля коэффициента корреляции.

Зависимость выражена моделью

$$Y = -147,74 + 38,07 \times X, (1.23)$$

где

X – результативность использования способа материальной мотивации «Компенсационный пакет»

Y – Рентабельность собственного капитала.

Так же корреляционно-регрессионным анализом подтверждено влияние показателей результативности использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития» на рентабельность собственного капитала.

Коэффициент корреляции и коэффициент Стьюдента 2020 года - 0,69 и 2,70 соответственно. Коэффициент Стьюдента, как видим, превышая табличную величину, указывает на значимое отличие от нуля коэффициента корреляции.

Зависимость выражена моделью:

$$Y = -105,5 + 39,35 \times X, (1.24)$$

где

X – результативность использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития».

Y – рентабельность собственного капитала.

Объяснение этих зависимостей следующее. Финансовое вознаграждение является главным методом мотивации, потребность в котором испытывают большинство сотрудников независимо от пола, качеств и возраста, и национальности. Соответствующая заработная плата, позволяющая обеспечить ожидаемый уровень жизни, достойные премиальные, предоставление бонусных поощрений и социального пакета – стимулы, являющиеся фундаментом в мотивационной системе. Несмотря на то, что материальное поощрение чаще всего оказывает определяющее значение, можно заинтересовать сотрудника, не предоставляя ему максимально высокий уровень заработной платы, но при этом обеспечить всеми необходимыми привилегиями. Удовлетворение потребностей, несущих социальный характер, не менее важно, чем удовлетворение материальных потребностей. Предприятия, где руководители проводят политику приобщения коллектива к ценностям организации, позволяющую почувствовать причастность к работе, добиваются высокой мотивации к работе и как результат этого рост результативности деятельности самой организации.

Рентабельность предприятия и результаты ее деятельности в целом напрямую зависят от мотивирования каждого работника в достижении своих личных целей. Рентабельность собственного капитала является основополагающим показателем отражающим результативность

функционирования организации, деятельность которой направлена на увеличение суммы собственного капитала и повышение уровня его доходности.<sup>214</sup> Необходимо использовать такие способы стимулирования сотрудников, представителей различных стран и национальностей в организации, которые в конечном итоге окажут влияние на прибыль.

Корреляционно-регрессионный анализ свидетельствует: результативность использования производственного обучения оказывает долгосрочное влияние на конечные результаты деятельности организаций с многонациональным персоналом – выработку и коэффициент оборачиваемости оборотных средств. В первом случае, зависимость долгосрочная, коэффициент корреляции 2020 года – 0,73. Коэффициент доверительной вероятности Стьюдента (t-критерий) – 3,00.

Зависимость 2020 года имеет вид модели:

$$Y = -10786,39 + 4658,47 \times X, (1.25)$$

где

X – результативность использования метода корпоративного обучения «Производственное обучение»

Y – выработка на 1 рабочего.

Во втором случае также долгосрочная зависимость в течение двух лет, коэффициент корреляции 2020 года – 0,88 Коэффициент доверительной вероятности Стьюдента (t-критерий) – 5,17.

Зависимость 2020 года имеет вид модели:

$$Y = -3,92 + 1,86 \times X, (1.26)$$

где

X – результативность использования метода корпоративного обучения «Производственное обучение»

Y – коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

---

<sup>214</sup> Чудинов А.С., Шевченко С.А. Направления повышения рентабельности предприятия// Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике. 2016. С. 89



Зависимость можно объяснить следующим образом. Когда сотрудник попадает в число лиц, отобранных для прохождения обучения, это придает ему уверенность в том, что предприятие стремится вкладывать средства в долгосрочную программу повышения их результативности.

Кроме того, подобный вклад в сотрудников способствует развитию у них чувства глубокой лояльности к своему месту работы в новых условиях страны пребывания и принятию на себя более долгосрочных обязательств. Тщательно спланированная программа обучения и повышения квалификации имеет кардинальное значение для повышения производительности труда, поскольку влияет на моральный настрой и уровень профессионализма сотрудников.

Результативность деятельности организации с многонациональным персоналом может быть достигнута, в частности, если в компании реализуется программа регулярного профессионального обучения и повышения квалификации сотрудников.

Однако в отличие от традиционных расходных статей (коммерция, маркетинг или реклама), зависимость между вложенными в обучение средствами с затратами и доходами, которые компания получила в следующем периоде – не прямая. Именно по этим причинам подсчеты показателей рентабельности в обучении зачастую носят нефакторологический характер. Если руководители просчитывают рентабельность по итогам квартала, то зачастую они видят маленькую прибыль и огромные расходы. В реальности же, на протяжении года или двух компания, вложившая средства в обучение сотрудников, может получить максимально высокую отдачу от результатов их труда.

Корреляционно-регрессионный анализ определил наличие связи между показателями результативности использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры» и коэффициентом оборачиваемости оборотных средств. Долгосрочная зависимость в течение двух лет.

При этом коэффициент корреляции 2020 года – 0,64, коэффициент Стьюдента (t-критерий) – 2,35 – превышает табличную величину.

Зависимость 2020 года выражена моделью:

$$Y = -1,52 + 0,93 \times X, (1.27)$$

где

X – результативность использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры»

Y – коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности.

Сотрудник, который отождествляет себя с организацией, разделяет с ней общие цели и ценности, осознает ее полезность для общества представляет для руководителя особую ценность. Осознание человеком своей принадлежности к профессиональной общности может являться одним из определяющих факторов при принятии сотрудника на работу. Общение с представителями аналогичной культуры и национальности, работающими в организации, позволит вновь принятому иностранному сотруднику объективно понять миссию организации, снизить чувство тревожности и незащищенности в новых условиях пребывания, что в конечном итоге скажется не только на его результативной деятельности, но и на показатели работы организации с многонациональным персоналом.

Корреляционно-регрессионный анализ показал: результативность использования метода обучения «Кросс-культурный тренинг» оказывает долгосрочное влияние на конечный результат деятельности организаций с многонациональным персоналом – объем прибыли до уплаты налогов на 1 сотрудника. Долгосрочная зависимость в течение двух лет.

Коэффициент корреляции 2020 года – 0,64, t-критерий – 2,34.

Зависимость 2020 года имеет вид модели:

$$Y = -704,67 + 3209,86 \times X, (1.28)$$

где

$X$  – результативность использования метода обучения «Кросс-культурный тренинг»;

$Y$  – объем прибыли до уплаты налогов на 1 сотрудника.

Величина прибыли на одного сотрудника представляет собой важнейший индикатор результативности работы компании, поскольку получение прибыли является одной из основных целей функционирования большинства современных организаций.

Использование такого метода профессионального обучения как кросс-культурный тренинг позволяет вновь принятым иностранным сотрудникам освоить способы и средства установления межличностных контактов в новом социокультурном окружении, овладеть ценностями, нормами, ролями в чужой культуре, а также формирует умения справляться с психологическим стрессом, что в конечном итоге способствует результативной деятельности, оказывающую непосредственное влияние на увеличение прибыли организации.

## **Выводы по главе 2.**

1. В рамках исследования процессов управления человеческими ресурсами нами были исследованы 10 организаций с многонациональным персоналом. С целью выявления факторов, оказывающих влияние на результативность работы многонациональных предприятий, был осуществлен отбор и опрос экспертов.

2. Проведен корреляционно-регрессионный анализ найма, развития и мотивации, представленными и определенными показателями, рассчитанными по фактическим данным организаций. Данный анализ послужил базой для формирования факторной группировки, который позволил выявить две группы факторов. В первую группу входят факторы, фактическая результативность использования которых оказывает влияние на уровень результативности использования факторов более высокого уровня, характеризующих промежуточные результаты производственной деятельности исследованных предприятий, во вторую – факторы, влияющие на рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, выработку на 1 рабочего, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, коэффициент оборачиваемости оборотных средств и затраты на 1 рубль реализованной продукции.

Первая группа, обозначенная нами как группа первичных факторов, состоит из следующих факторов: «Метод поиска кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)»; критерии отбора для должностей специалистов и рабочих «Знание русского языка», «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом», методы отбора «Предварительное собеседование» и «Профессиональное тестирование»; схему замещения вакантных должностей специалистов и рабочих «Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации», способ нематериальной мотивации «Престиж организации»

Вторая группа (группа вторичных факторов) включает в себя: адаптационное мероприятие для вновь принятых специалистов и рабочих организации ««Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающими в данной организации». методы корпоративного обучения «Производственное обучение» и «Кросс-культурный тренинг»; способ материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета»; способ нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития».

Проведенный анализ максимально возможных и фактических значений результативности использования процессов управления многонациональным персоналом предприятий выборочной совокупности свидетельствует о значительном резерве в повышении уровня управления данными факторами и росте показателей, отражающих их производственную деятельность.

3. С помощью созданных регрессионных моделей произведен расчет рекомендуемых значений результативности и использования первичных факторов, необходимых для практического достижения организациями с многонациональным персоналом максимально возможных показателей результативности использования соответствующих вторичных факторов, что, в свою очередь, ведет к существенному росту рентабельности продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, выработку на 1 рабочего, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, коэффициент оборачиваемости оборотных средств и затраты на 1 рубль реализованной продукции. Для повышения результативности использования процессов управления многонациональным персоналом нами разработаны соответствующие рекомендации.

4. Рекомендуемые нами меры по достижению указанных значений результативности использования факторов следующие.

С целью повышения результативности критерия отбора «Кадровый резерв», с учетом специфики исследуемых организаций (наличие представителей различных национальностей) целесообразно формировать

кадровый резерв из сотрудников всех категорий (руководители подразделений; заместители руководителей подразделений; квалифицированные специалисты; квалифицированные рабочие.

Полагаем, что положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут в несколько этапов, включающих в себя разработку перечня должностей, системы отбора с учетом индивидуального подхода к программе обучения работников, представителей различных стран и национальностей, другой и культуры, а также оценки готовности кандидата на резервную должность.

В качестве меры, направленной на повышение результативности использования критерия отбора «Знание русского языка» мы предлагаем разработать требования к уровню знания русского языка для каждой категории работников, степень владения языком необходимо определять при помощи специально разработанных тестов, что позволит снизить риск дополнительных ошибок неадекватного применения знаний и снижению потенциала работы сотрудника.

Для того, чтобы соискатель максимально точно понимал специфику деятельности организации, ее миссию и стратегические цели, на стадии отбора целесообразно проводить дополнительное собеседование с присутствием представителя аналогичной культуры, работающего в организации. Это будет способствовать построению грамотных партнерских отношений, и как следствие – результативной работы иностранного сотрудника.

Для совершенствования методов отбора «Предварительное собеседование» и «Профессиональное тестирование», по нашему мнению, необходимо следующее. При проведении предварительного собеседования помимо общих вопросов, включить блок вопросов, позволяющих определить факторы социокультурной адаптации сотрудников, что позволит понять, насколько сотрудник лоялен к организации и готов работать в ней с максимальной отдачей.

Для проведения профессионального тестирования на исследуемых организациях с многонациональным персоналом необходимо разработать собственные тестовые методики с учетом все конкретных специфических особенностей как организации в целом, так и должностей, на которую отбираются сотрудники. Это не только позволит дать более объективную оценку кандидату, но и будет способствовать реализации принципа равных возможностей.

Рекомендуемыми мерами по повышению результативности использования адаптационных мероприятий, по нашему мнению, является применение наставничества, а также привлечение менеджера-куратора. Это поможет в постановке целей, оценке результатов, установлению обратной конструктивной связи, грамотному построению взаимоотношений.

Для повышения престижа компании организациям, в том числе и многонациональным персоналом, необходимо разрабатывать и совершенствовать корпоративные стандарты. Предложенные нами рекомендации позволяют достичь желаемого уровня результативности функционирования организаций с многонациональным персоналом.

### **3. Рекомендации по совершенствованию процессов управления многонациональным персоналом организаций с целью обеспечения их результативного функционирования**

#### **3.1. Алгоритм рационализации процессов управления многонациональным персоналом организации**

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о значительном потенциале повышения уровня результативности управления приведенными выше факторами, в том числе в аспектах их влияния на такие показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий, как рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, выработку на 1 рабочего, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, коэффициент оборачиваемости оборотных средств и затраты на 1 рубль реализованной продукции.

Руководители исследованных предприятий, заинтересованные в повышении результативности деятельности организации за счет совершенствования процессов управленческого воздействия на многонациональный персонал, должны придерживаться реальной политики, базирующейся объективных производственных потребностях. При анализе вероятных способов увеличения результативности использования различных факторов, влияющих на процессы управления персоналом многонациональной организации, руководству предприятий выборочной совокупности важно дать ответ на вопрос о том, как достичь ее максимально возможного уровня с минимальными затратами, чтобы был гарантирован максимально возможный экономический эффект.

Для ответа на этот вопрос необходимо:

–провести тщательный анализ совокупности показателей, результативность использования которых оказывает влияние на промежуточные показатели работы организаций с многонациональным персоналом (результативность использования «вторичных» факторов), а уже



через них – на конечные результаты функционирования исследуемых организаций;

–изучить имеющуюся ресурсную базу и определить количество ресурсов, которые необходимы для результативности использования факторов;

–базируясь на имеющихся данных, разработать план конкретных действий, дающих возможность в конечном итоге повысить результативность использования различных факторов.

Рассмотрим в обобщенном виде последовательность действий, которых следует придерживаться руководству исследованных предприятий, переходя к практическим мероприятиям, направленным на обеспечение роста результативности использования исследованных способов управленческого воздействия на многонациональный персонал. Похожие подходы имеются в более ранних исследованиях, в частности, в области совершенствования инвестиционной деятельности предприятий<sup>215</sup>. Заблаговременный расчет показателей фактического использования и важности фактора позволит руководству организаций с многонациональным персоналом оценить масштаб предстоящих мероприятий, направленных на повышение результативности его использования (с учетом необходимой ресурсной базы), приступить к выработке конкретных мер, что, в конечном итоге, должно выразиться в росте результативности использования фактора, повышении результативности работы предприятия и, как следствие, в повышении его рентабельности. На рисунке 21 представлен алгоритм реализации управленческого воздействия на многонациональный персонал организации.<sup>216</sup>

---

<sup>215</sup> Васин С.М., Синявин В.Ю. Формирование концепции перспективной инвестиционной политики региональных предприятий. – Пенза, ПГПУ им В.Г. Белинского. – 2012. – 175 с.

<sup>216</sup> Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Эмпирическое исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом// Вестник Пермского Университета. – 2021. – Т. 16. - № 2. – с. 202

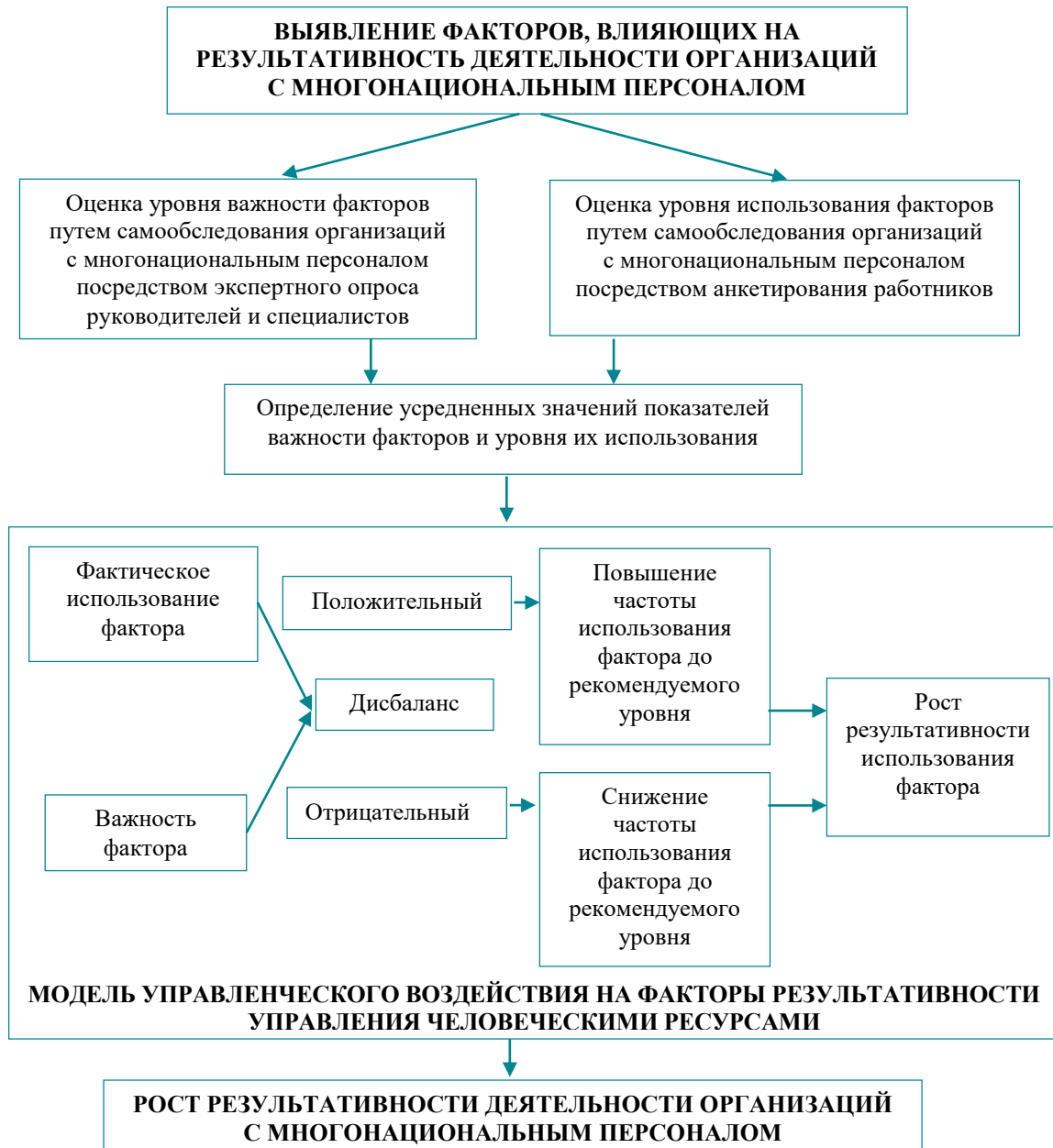


Рисунок 21. Алгоритм реализации управленческого воздействия на многонациональный персонал организации

Источник: составлено автором

На первом этапе устанавливается уровень фактического использования фактора и экспертной оценки важности с позиции влияния на результативность деятельности организаций с многонациональным персоналом.

В первом случае должны последовать меры к повышению частоты использования факторов до рекомендуемого уровня, во втором – к

оптимальному их применению. И в том, и в другом случае следствием должен явиться рост результативности использования исследованных факторов.

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.

Для примера рассмотрим зависимость рентабельности собственного капитала от результативности использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности личного образования и развития» (см. формулу уравнения 1.24).

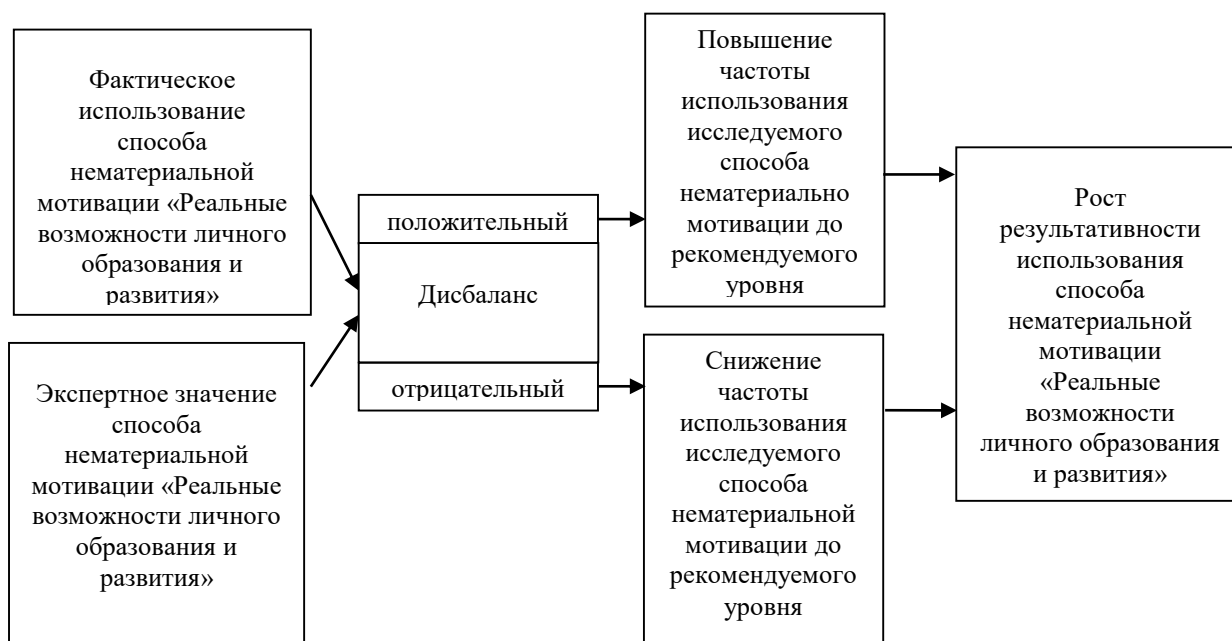


Рисунок 22. Схема рационализации процессов управления, оказывающих влияние на многонациональный персонал организации (на примере способа нематериальной мотивации «Реальные возможности личного образования и развития»).

Методом корреляционно-регрессионного анализа установлено - уровень результативности использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития» определяется

показателями результативности критерия отбора «Знание русского языка». Зависимость – в границах года.

При этом коэффициент корреляции 2018 года – 0,68. Коэффициент Стьюдента (t-критерий) – составил 2,62, что превышает табличную величину - и свидетельствует о значимом отличии от нуля найденного коэффициента корреляции.

Коэффициент корреляции 2019 года – 0,74, коэффициент Стьюдента – 3,15 – также превышает табличную величину.

Коэффициент корреляции и коэффициент Стьюдента 2020 года – 0,67 и 2,57 соответственно. Коэффициент Стьюдента, как видим, превышая табличную величину, указывает на значимое отличие от нуля коэффициента корреляции.

Зависимость 2020 года выражена моделью:

$$Y = -0,297 + 0,89 \times X, \text{ где}$$

X – результативность критерия отбора «Знание русского языка»;

Y – результативность использования критерия нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития».

Характер зависимости объясняется наличием временного интервала с момента повышения результативности использования критерия отбора «Знание русского языка». Сотрудник, владеющий русским языком хорошо понимает свои обязанности в условиях многонациональной компании, его профессиональные знания соответствуют выполняемой работе, соответственно, не требуется дополнительных финансовых и временных затрат на обучение языку страны пребывания. владение русским языком дает значительные преимущества для личного развития в условиях страны пребывания) до практической реализации и наступления положительного эффекта, оказывающего непосредственное влияние на продуктивность его профессиональной деятельности).

Корреляционно-регрессионным анализом подтверждено влияние показателей результативности использования способа нематериальной

мотивации «Реальные возможности образования и личного развития» на рентабельность собственного капитала.

Коэффициент корреляции и коэффициент Стьюдента 2020 года - 0,69 и 2,70 соответственно. Коэффициент Стьюдента, как видим, превышая табличную величину, указывает на значимое отличие от нуля коэффициента корреляции.

Зависимость выражена моделью:

$$Y = -105,5 + 39,35 \times X, (1.24)$$

где

X – результативность использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития».

Y – рентабельность собственного капитала.

Анализ фактических значений результативности использования средств управленческого воздействия на персонал многонациональных организаций, выявил значительные резервы их роста на всех исследуемых многонациональных предприятиях.

Аналогично, корреляционно-регрессионным анализом подтверждена прямая долгосрочная зависимость коэффициента оборачиваемости оборотных средств от результативности использования способа адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры» (см. формулу уравнения 1.27).

Методом корреляционно-регрессионного анализа установлено - уровень результативности использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры» определяется показателями результативности критерия отбора «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом».

Зависимость – в границах года. Коэффициент корреляции 2018 года – 0,99. t-критерий –23,39. Коэффициент корреляции 2019 года – 0,99. t-критерий –17,15. Коэффициент корреляции 2020 года – 0,99. t-критерий – 15,0.

Зависимость 2020 года выражена моделью:

$$Y = 2,78 + 0,895 \times X$$

X – результативность адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры»;

Y – результативность использования критерия отбора «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом».

Значения фактического использования критерия адаптации «Знакомство с представителями аналогичной культуры», в соответствии с нашими расчетами – в границах 3,2-5,2 баллов, что существенно ниже экспертного значения (8,8 баллов).

Знакомство с представителями аналогичной культуры позволит вновь принятому сотруднику наименее безболезненно пройти период адаптации, снизит уровень стресса и тревожности, так как возможна помощь в различные вопросы не только бытового характера, но и правилами, существующими в организации с многонациональным персоналом и их особенностями. Вновь принятый иностранный сотрудник может получить дополнительные знания о стратегии и целях организации от сотрудников аналогичной культуры и национальности, которые имеют стаж работы в организации и владеют его родным языком.

Различие между уровнем использования фактора и его важностью в данном случае также говорит об определенном положительном дисбалансе и значительном резерве в повышении результативности его использования до рекомендуемого уровня. Данный дисбаланс может быть снижен путем повышения значений фактического использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры», которое, в свою очередь, достижимо путем закрепления за вновь принятым сотрудником опытного наставника из страны проживания. Цель повышения результативности использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры» – рост промежуточных результатов деятельности предприятий (показатели результативности использования

критерия отбора «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом» согласно корреляционно-регрессионному анализу, во многом также определяют конечные результаты их работы).

Заблаговременный расчет показателей фактического использования определенного фактора и сравнение его уровня с экспертным значением позволит оценить объем предстоящих мероприятий, направленных на повышение результативности его использования (с учетом необходимого количества ресурсов), определить прогнозные величины рентабельности, объема прибыли, выработки на 1 рабочего.

### **3.2. Определение рекомендуемых значений результативности управления персоналом в системе управления показателями результативности хозяйствующих субъектов**

Проведенный анализ фактических значений результативности использования средств управленческого воздействия на многонациональный персонал организаций, позволил выявить существенные резервы их повышения на всех исследуемых предприятиях.

Принимая за желаемую величину значения максимально возможной результативности использования вторичных факторов, определим показатели результативности использования соответствующих первичных факторов, необходимые для их практического достижения.

С помощью модели регрессионной зависимости (параграф 2.2 (1.15) определим результативность использования метода поиска персонала «Кадровый резерв» необходимую для практического достижения максимально возможной результативности использования материального способа мотивации «Предоставление компенсационного пакета».

$$x = \frac{8,6 - 2,9363}{0,6179}, \text{ где}$$

$$x = 9,16$$

8,6 – максимально возможная результативность использования материального способа мотивации «Предоставление компенсационного пакета»

$x$  – результативность использования метода поиска «Кадровый резерв».

Результативность использования метода поиска «Кадровый резерв», необходимого для достижения максимально возможной результативности использования материального способа мотивации «Предоставление компенсационного пакета» как следует из расчетов, составляет 9,16, значительно выше фактических значений на исследуемых предприятиях с многонациональным персоналом. В наибольшей степени к рекомендуемому значению приближена фактическая результативность метода поиска «Кадровый резерв» на предприятии ОАО «Молочный комбинат Пензенский» (5,9), однако наглядно видно, что она не является высокой, то есть необходимы меры к ее увеличению.

Проведенные расчеты свидетельствуют о необходимости повышения фактической результативности использования метода поиска «Кадровый резерв».

Рекомендуемые нами меры по достижению указанных значений результативности использования следующие.

Результативность использования внутреннего резерва очевидна, поскольку сотрудники уже имеют опыт трудовой деятельности в организации, успели зарекомендовать себя, доказать свою результативность и им не требуется адаптация к новой должности.

По нашему мнению, на всех исследуемых предприятиях необходимо разработать локальный нормативный акт, регулирующий работу с кадровым резервом – Положение о кадровом резерве, с обязательным указанием целей и задач данной области, порядка формирования, критериев отбора, детальными требованиями к каждой должности и организации работы с «резервистами».

С учетом специфики исследуемых организаций (наличие представителей различных национальностей) целесообразно формировать кадровый резерв из



сотрудников всех категорий (руководители подразделений; заместители руководителей подразделений; квалифицированные специалисты; квалифицированные рабочие, неквалифицированные рабочие из стран ближнего и дальнего зарубежья. Перечень стандартных требований к резерву (возраст, образование, результаты профессиональной деятельности, опыт работы на базовой должности, результаты тестирования и т.д.), по нашему мнению, необходимо дополнить рядом дополнительных требований, такие, например, как знание русского языка, способствующего снижению времени на обучение кандидатов в резерв, возможность осуществлять трудовую деятельность в стране пребывания длительный период времени).

Полагаем, что положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы работы с персоналом предприятия, которая, по нашему мнению, должна включать несколько этапов.

На первом этапе необходимо определить перечень должностей для подготовки резерва с учетом ключевых потребностей, которые должны быть актуальны в течение нескольких лет. Следует акцентировать внимание на проблемные должности (особенно эта касается работников из стран СНГ с низким уровнем квалификации), с повышенной текучестью кадров.

На втором этапе целесообразно разработать систему отбора на замещаемые должности, сформировать списки кандидатов в резерв с учетом комплексной оценки каждого потенциального кандидата.

На третьем этапе должна происходить непосредственная подготовка резервистов с учетом индивидуального подхода при составлении программы обучения для различного многонационального персонала, что обеспечит комплексный подход к обучению и развитию каждого резервиста в соответствии с требованиями к занимаемой должности.

На четвертом этапе необходимо оценить готовность кандидатов в резерв к занимаемой должности с применением количественных показателей (текучесть резерва, время нахождения в резерве), это, по-нашему мнению,

будет способствовать оперативной корректировке программы подготовки резервистов.

Мы считаем, что система формирования кадрового резерва должна быть тесно связана с процессом разработки схем замещения вакантных должностей.

Реализация предложенных мероприятий по работе с резервом позволит, по нашему мнению, подготовить высококлассных специалистов со значительной экономией времени не только на поиск работников в организацию с многонациональным персоналом на вакантную должность, но и на их адаптацию, принимая во внимание то обстоятельство, что работники – это представители различных стран и национальностей, кроме того, существенно снижаются риски занятия вакансии некомпетентным сотрудником.

Руководству исследованных предприятий с многонациональным персоналом необходимы практические меры, направленные на рост результативности критерия отбора «Знание русского языка» с целью достижения максимально возможной результативности использования нематериального способа мотивации «Реальные возможности образования и личного развития».

Воспользуемся моделью регрессионной зависимости (параграф 2.2 (1.16):

$$x = \frac{8,5 - (-0,2972)}{0,8821}, \text{ где}$$

$$x = 9,9$$

8,5 – максимально возможная результативность использования нематериального способа мотивации «Реальные возможности образования и личного развития»;

$x$  – результативность использования критерия отбора «Знание русского языка».

Полученное значение  $x = 9,9$  выше максимально возможной результативности использования данного критерия и значительно

превосходит фактические показатели на исследуемых предприятиях с многонациональным персоналом.

Как и в выше рассмотренном случае, в наибольшей степени к рекомендуемому значению приближена фактическая результативность критерия отбора «Знание русского языка» на предприятии ОАО «Молочный комбинат Пензенский» (6,9), однако наглядно видно, что она является низкой, то есть необходимы меры к ее повышению.

Расчеты свидетельствуют о необходимости повышения в исследованных предприятиях с многонациональным персоналом результативности использования критерия отбора «Знание русского языка».

В качестве меры, направленной на повышение результативности использования критерия отбора «Знание русского языка» мы предлагаем следующее.

По нашему мнению, для каждой категории работников (неквалифицированных и квалифицированных рабочих, специалистов и руководителей) в соответствии с предполагаемой должностью необходимо разработать требования к уровню знания русского языка.

Важно, на наш взгляд, принять во внимание, что для одних категорий работников допустимо владеть минимумом языковых средств для поддержания социальных контактов в повседневной жизни, например, для неквалифицированного персонала, для других категорий – квалифицированных работников, специалистов и руководителей различных уровней – предъявляются высокие требования к уровню владения русским языком. Поэтому при приеме на работу необходимо важно акцентировать внимание на наличие у соискателей сертификата, подтверждающий определенный уровень владения русским языком, знание истории и основ законодательства РФ.

Работодателям при приеме на работу иностранных граждан, в перечень документов о приеме на работу необходимо включить требование о предоставлении сертификата, подтверждающего определенный уровень

владения русским языком, знание истории и основ законодательства РФ с целью минимизации неадекватного применения знаний и снижению потенциала работы сотрудника.

Результативность использования критерия отбора «Понимание миссии организации с многонациональным персоналом», необходимую для практического достижения максимально возможной результативности использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры», установим с помощью модели регрессионной зависимости (параграф 2.2 (1.17)):

$$x = \frac{7,5 - 2,7787}{0,8951}, \text{ где}$$

$$x = 5,2$$

7,5 – максимально возможная результативность использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры»

$x$  – результативность использования критерия отбора «Понимание миссии организации с многонациональным персоналом»

Расчеты показывают:  $x = 5,2$  – выше фактических показателей критерия отбора на предприятиях с многонациональным персоналом выборочной совокупности. Ближе всех к этому значению результативность использования этого критерия отбора на предприятии ООО «Азия Цемент», однако и в этом случае его значение (4,7) недостаточно.

Несоответствие фактической результативности использования критерия отбора «Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом» рекомендуемой величине, как видим, свидетельствует о необходимости мер, направленных на ее повышение.

Оптимальным вариантом в данном случае, по нашему мнению, будет являться следующее. Для того, чтобы каждый сотрудник четко представлял миссию и цели организации с многонациональным персоналом, уже на стадии отбора с целью грамотного построения партнерских взаимоотношений с

представителями других национальностей необходимо дополнительное собеседование с представителем аналогичной культуры с присущими только им определенным культурным нормам и ценностям. Это позволит, на наш взгляд, сформировать более точное представление о деятельности организации с многонациональным персоналом, что, в свою очередь, повлияет на результативности профессиональную деятельность сотрудников организации.

Уровень результативности использования того же критерия отбора, необходимого для практического достижения максимально возможной результативности использования способа обучения «Производственное обучение», получим с помощью модели регрессионной зависимости (параграф 2.2 (1.18):

$$x = \frac{8,2 - 0,729}{1,004}, \text{ где}$$

$$x = 7,44$$

8,2 – максимально возможная результативность использования метода копоративного обучения «Производственное обучение»

$x$  – результативность использования критерия отбора «Понимание миссии организации с многонациональным персоналом»

Согласно расчетам,  $x$  равен 7,44. Фактическая результативности использования данного критерия отбора, ни в одном из исследованных предприятия с многонациональным персоналом не соответствует экспертному значению. Ближе к этому – на предприятии ООО «Азия Цемент» (4,7), как и в предыдущем случае, данная величина существенно ниже.

Таким образом, для практического достижения максимально возможной результативности использования метода корпоративного обучения «Производственное обучение» требуется повышение результативности критерия отбора «Понимание миссии организации с многонациональным персоналом».

Руководству исследованных организаций с многонациональным персоналом необходимы практические меры, направленные на рост результативности метода отбора «Предварительное собеседование», с целью достижения максимально возможной результативности способа корпоративного обучения «Производственное обучение», воспользуемся моделью регрессионной зависимости (параграф 2.2 (1.19)):

$$x = \frac{8,2 - (-5,0976)}{1,13439}, \text{ где}$$

$$x=9,89$$

8,2 – максимально возможная результативность использования метода корпоративного обучения «Производственное обучение»

$x$  – результативность использования метода отбора «Предварительное собеседование»

Согласно расчетам,  $x = 9,89$ , что приближено к максимально возможной результативности использования данного метода и значительно выше фактических значений на всех исследуемых предприятиях с многонациональным персоналом, что указывает на актуальность мер, способных обеспечить их повышение.

Руководству предприятий с многонациональным персоналом необходимы следующие практические меры.

Для того чтобы сделать процесс отбора наиболее оптимальным, для исследуемых организаций целесообразно использовать два варианта собеседования – непосредственно самой организации и дистанционно (по «скайпу»).

Полагаем, что проведение собеседования по «скайпу» будет особенно актуально с кандидатом на должность высококлассного специалиста или руководителя из другой страны. При проведении собеседования, по нашему

мнению, необходимо учитывать разницу в менталитете и более четко оговаривать важные условия особенностей работы на конкретной должности.

Мы считаем, что при составлении вопросов для собеседования с иностранным работником важно найти оптимальные формулировки задаваемых вопросов с учетом культурных особенностей, социального положения, религиозных воззрений работников. Вопросы собеседования должны быть адаптированы для конкретной группы работников. Наиболее целесообразной, по нашему мнению, будет следующая структура собеседования:

- 1) общие вопросы (интересующая сфера занятости, поиска работы и трудоустройства и т.д.).
- 2) вопросы, позволяющие понять причины, по которым сотрудник хочет работать именно в данной организации и готов переехать в другую страну. Это позволит определить, важна ли кандидату работа в организации или же для него важен лишь факт переезда
- 3) вопросы, позволяющие определить факторы социокультурной адаптации сотрудника;
- 4) «паспортичка» (возраст, семейное положение, образование).

Мы считаем, что данное собеседование позволит определить, насколько сотрудник лоялен к организации и готов работать в ней с максимальной отдачей.

Результативность не менее важного метода отбора персонала многонациональной организации «Профессиональное тестирование», необходимую для практического достижения предприятиями выборочной совокупности максимально возможной результативности использования, указанного выше метода профессионального обучения «Корпоративное обучение», также определим на основе регрессионной зависимости (параграф 2.2 (1.20):

$$x = \frac{8,2 - 1,4007}{0,6988}, \text{ где}$$

$$x = 9,72$$

8,2 – максимально возможная результативность использования метода профессионального обучения «Корпоративное обучение»

$x$  – результативность использования метода отбора «Профессиональное тестирование»

Согласно расчетам,  $x$  равен 9,72, что несколько выше максимально возможного значения, а также фактической результативности использования фактора.

По нашему мнению, данный метод позволит более объективную оценку кандидатов на определенную должность и осуществляет реализацию принципа равных возможностей. Результаты тестирования дают дополнительный формальный критерий оценки. Полагаем, что для наиболее результативности тестирования каждая организация с многонациональным персоналом должна разработать универсальные тестовые методики, это позволит учесть все конкретные специфические особенности многонационального персонала в организации, подбираемого на конкретные должности.

Результативность использования схемы замещения «Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации», необходимую для практического достижения предприятиями с многонациональным персоналом максимально возможной результативности способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета» определим, используя регрессионную зависимость (параграф 2.2 (1.21):

$$x = \frac{8,3 - (-0,7313)}{0,952}, \text{ где}$$



$$x=9,48$$

8,3 – максимально возможная результативность способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета»

$x$  – результативность использования схемы замещения «Замещение работниками с опытом работы внутри организации».

Согласно расчетам,  $x$  равен 9,48 что также выше максимального из фактических значений результативности использования фактора.

С помощью модели регрессионной зависимости определим результативность способа нематериальной мотивации «Престиж организации» необходимую для практического достижения максимально возможной результативности использования материального способа профессионального обучения «Кросс-культурный тренинг» (параграф 2.2 (1.22):

$$x = \frac{6,0 - (-1,6385)}{1,1856}, \text{ где}$$

$$x=6,4$$

6,0 – максимально возможная результативность использования способа профессионального обучения «Кросс-культурный тренинг»

$x$  – результативность использования способа нематериальной мотивации «Престиж организации»

Согласно расчетам, значение результативность способа нематериальной мотивации «Престиж организации» составляет 6,4.

Фактические значения на всех предприятиях выборочной совокупности значительно ниже полученной величины.

Рекомендуемые нами меры по достижению указанных значений результативности использования способов материальной и нематериальной мотивации мероприятий на предприятиях с многонациональным персоналом выборочной совокупности следующие.

Несомненно, вопрос о заработной плате находится на доминирующей позиции, однако у сотрудников организации с многонациональным персоналом присутствуют индивидуальные культурные особенности, своеобразное видение мотивации, менталитета, поэтому на это стоит обратить особое внимание. Престиж организации является важным нематериальным активом бизнеса. Данный способ мотивации, по нашему мнению, будет эффективен для иностранного топ-менеджера. Для повышения престижа компании организациям, в том числе и многонациональным необходимо разрабатывать и совершенствовать корпоративные стандарты, а также повышать качество товаров и услуг.

### **3.3. Прогнозирование результатов работы предприятий выборочной совокупности в условиях оптимизации процессов управления персоналом**

Исследуем эффект, способный оказать влияние на фактические результаты деятельности предприятий выборочной совокупности, при практическом достижении ими максимально возможных значений результативности использования вторичных факторов.

Прогнозную величину рентабельности собственного капитала, которую следует ожидать по прошествии двух лет после практического достижения предприятиями выборочной совокупности максимально возможной результативности использования способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета» получим, воспользовавшись моделью регрессионной зависимости (формула уравнения 1.23):

$$Y = -147,74 + 38,07 \times 8,3,$$

где

$Y$  – рентабельность собственного капитала

8,3 – максимально возможная результативность способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета»;

$Y$  равен 168,205 тыс. руб.

Значения рентабельности собственного капитала на исследуемых  
предприятиях за 2018-2020 гг. (по данным бухгалтерского баланса)

	Предприятия	Рентабельность собственного капитала, %		
		2018	2019	2020
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	-0,29	-0,33	-0,15
2	ООО «Бетониум», Пенза	93,59	96,28	31,62
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	44,25	37,06	13,71
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	-5,05	0,09	0,00
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	-146,38	-844,00	128,44
6	ООО «Кайнак»	20,11	12,61	13,24
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	24,12	24,15	17,35
8	ООО «Азия Цемент»	-51,15	81,40	-4,71
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	-0,42	-0,43	-0,25
10	ОАО «Пенздизельмаш»	33,12	32,82	23,27

Как видим, полученная величина превосходит максимальный среди предприятий выборочной совокупности (ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group) и его наименьшее значение (ООО «Азия Цемент»).

Еще более существенный рост рентабельности дает практическое достижение организациям с многонациональным персоналом максимально возможной результативности использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития»,

Рентабельность собственного капитала, возможную по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития», определим на основе модели регрессионной зависимости (формула уравнения 1.24):

$$Y = 105,55 + 39,35 \times 8,5, \text{ где}$$

Y равен 228,892 тыс. руб.

8,5- максимально возможная результативность способа материальной мотивации «премиальные выплаты»

Y – рентабельность собственного капитала.

Как видим из данных таблицы, полученная величина еще в большей степени превосходит максимальный среди предприятий выборочной совокупности (ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group) и его наименьшее значение (ООО «Азия Цемент»).

Выработку на 1 рабочего, возможную по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования метода обучения «Корпоративное обучение», определим на основе модели регрессионной зависимости (формула уравнения 1.25):

$$Y = -10786,392 + 4658,47 \times 8,2, \text{ где}$$

Y=27413,047 тыс. руб.

8,2 – максимально возможная результативность использования метода обучения «Корпоративное обучение»

Y – выработка на 1 рабочего.

Из расчетов следует: выработка на 1 рабочего составит 27413,047 тыс. руб. Это значительно выше фактических показателей на предприятиях с многонациональным персоналом выборочной совокупности.

Таблица 16

Значения выработки на 1 рабочего на исследуемых предприятиях за 2018-2020 гг. (по данным бухгалтерского баланса)

	Предприятия	Выработка на 1 рабочего, тыс.руб./ч.		
		2018	2019	2020
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	17,38	21,42	21,04
2	ООО «Бетониум», Пенза	73,34	1823,76	2806,95
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	17222,02	2156,16	2341,98

4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,00	0,00	0,00
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	542,33	281,75	372,00
6	ООО «Кайнак»	2396,03	2540,62	2481,77
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	14198,06	14948,95	14001,22
8	ООО «Азия Цемент»	9813,50	10099,70	11884,95
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3 487,05	3 420,73	3563,02
10	ОАО «Пенздизельмаш»	28,48	32,41	28,07

Полученная величина в значительной степени превосходит максимальный среди предприятий выборочной совокупности (ООО «Кайнак» и ООО «Азия Цемент»), а также его наименьшее значение (ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»)

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, возможный по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования метода обучения «Корпоративное обучение», определим на основе модели регрессионной зависимости (формула уравнения 1.26):

$$Y = -3,93 + 1,86 \times 8,2, \text{ где}$$

Y равен 11,33 тыс. руб.

8,2 – максимально возможная результативность использования метода обучения «Корпоративное обучение»

Y – коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Значения коэффициента оборачиваемости оборотных средств на исследуемых предприятиях за 2018-2020 гг. (по данным бухгалтерского баланса)

	Предприятия	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		
		2018	2019	2020
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,15	0,09	0,05
2	ООО «Бетониум», Пенза	0,27	3,20	4,10
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,12	2,45	2,37
4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,00	0,00	0,00
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,42	0,31	0,45
6	ООО «Кайнак»	1,45	1,40	1,16
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	2,09	2,15	2,09
8	ООО «Азия Цемент»	5,99	5,19	4,79
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,19	0,15	0,17
10	ОАО «Пенздизельмаш»	1,32	1,40	1,73

Как видим, полученная величина практически в два раза превосходит максимальный среди предприятий выборочной совокупности (ООО «Азия Цемент»), а также его наименьшее значение (ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»).

Аналогичным образом, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, возможный по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры», определим на основе модели регрессионной зависимости (формула уравнения 1.27):

$$Y = 1,52 + 0,93 \times 8,2, \text{ где}$$

Y равен 6,13 тыс. руб.

8,2 – максимально возможная результативность использования метода обучения «корпоративное обучение»

Y – коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Полученная величина также превосходит максимальный среди предприятий выборочной совокупности (ООО «Азия Цемент»), а также его наименьшее значение (ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»).

Объем прибыли до уплаты налогов, возможный по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования метода корпоративного обучения «Кросс-культурный тренинг», определим на основе модели регрессионной зависимости (формула уравнения 1.28):

$$Y = -704,67 + 3209,86 \times 6,1, \text{ где}$$

Y равен 18875,44 тыс. руб.

Y – объем прибыли до уплаты налогов на 1 сотрудника.

6,1 – максимально возможная результативность использования метода обучения «Кросс-культурный тренинг».

Таблица 18

Значения объема прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника на исследуемых предприятиях за 2018-2020 гг. (по данным бухгалтерского баланса)

	Предприятия	Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.		
		2018	2019	2020
1	ООО «АПК «Дамате», Пенза	-5,56	-5,55	-2,36
2	ООО «Бетониум», Пенза	3,33	45,45	17,86
3	ООО «Пензенский завод Телема Гино»	35,61	47,25	125,86

4	ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	-244,33	0,64	0,91
5	ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	-85,60	-32,67	-20,00
6	ООО «Кайнак»	370,76	293,62	318,91
7	ООО «Маяк-Техноцелл»	2696,88	3415,28	2940,81
8	ООО «Азия Цемент»	-13198,93	9705,81	-125,94
9	ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	-3,26	-3,35	-2,39
10	ОАО «Пенздизельмаш»	560,71	597,76	498,73

Полученная величина почти в несколько раз превосходит максимальный среди предприятий выборочной совокупности (ООО «Маяк-Техноцелл»), а также его наименьшее значение (ООО «Азия-Цемент»).

Таким образом в данной части диссертационного исследования с помощью созданных регрессионных моделей произведен расчет рекомендуемых значений результативности использования вторичных факторов, необходимых для практического достижения исследуемыми предприятиями с многонациональным персоналом возможных показателей результативности использования соответствующих вторичных факторов, что, в свою очередь, ведет к существенному росту рентабельности собственного капитала, выработки на 1 рабочего, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, а также коэффициент оборачиваемости оборотных средств.



### **Выводы по главе 3**

С целью рационализации процессов управления многонациональным персоналом организации разработан алгоритм, которого, по нашему мнению, целесообразно придерживаться руководству обследованных предприятий, переходя к практическим мероприятиям, направленным на обеспечение роста результативности управленческого воздействия на персонал.

Сравнение фактических значений и экспертных оценок важности позволило оценить имеющийся во всех случаях положительный дисбаланс – (когда экспертные оценки рекомендуемого уровня развития управленческих процессов превышают фактические значения).

Определены рекомендуемые уровни количественных значений управленческих показателей, оказывающих наибольшее влияние на промежуточную результативность работы организаций. В свою очередь, было определено такое влияние через разработку моделей регрессионной зависимости.

Прогнозная величина рентабельности собственного капитала в результате использования способа материальной мотивации «Предоставление компенсационного пакета» составит 168,205 тыс. руб. полученная величина превосходит максимальный среди предприятий выборочной совокупности (ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group) и его наименьшее значение (ООО «Азия Цемент»). Еще более существенный рост рентабельности дает практическое достижения предприятиями с многонациональным персоналом максимально возможной результативности использования способа нематериальной мотивации «Реальные возможности образования и личного развития» (228,892 тыс. руб.).

Прогнозное значение выработки на 1 рабочего, возможную по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования метода корпоративного обучения «Производственное обучение» 27413,047 тыс. руб., что также значительно

выше фактических показателей на всех исследуемых предприятиях с многонациональным персоналом.

Прогнозное значение коэффициента оборачиваемости оборотных средств, возможный по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования метода обучения «Корпоративное обучение» составляет 11, 33 тыс. руб. Прогнозное значение объема прибыли до уплаты налогов, возможный по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования метода корпоративного обучения «Кросс-культурный тренинг» 18875, 44 тыс. руб. Данное значение в несколько раз превосходит максимальное среди предприятий выборочной совокупности. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, возможный по достижении предприятиями выборочной совокупности от максимально возможной результативности использования метода обучения «корпоративное обучение», а также от адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры», определенных на основе модели регрессионной зависимости, также значительно превосходит максимальное значение на всех исследуемых предприятиях.

На основании созданных регрессионных моделей рассчитаны рекомендуемые значения результативности использования вторичных факторов, что, в итоге, способствует существенному росту конечных результатов деятельности организаций с многонациональным персоналом, в частности: рентабельности собственного капитала, выработки на 1 рабочего, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, а также коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

## **Заключение**

В условиях глобализации и интенсивной миграции большие массы людей, представляющие различные культуры, имеющие разные социальные статусы, свободно перемещаются по регионам и странам. Это оказывают непосредственное влияние на увеличение деятельности на территории России организаций, состоящих из представителей различных государств и национальностей, что приводит к необходимости создания дополнительного комплекса практических инструментов, позволяющих эффективно управлять многонациональным коллективом.

В нашем диссертационном исследовании основное внимание было направлено на выявление сущности и особенностей организации с многонациональным персоналом, конкретизации отличительных характеристик управления интернациональными коллективами и выявление проблемных аспектов в них, а также на разработку направлений повышения результативности работы данных организаций за счет совершенствования процессов управления человеческих ресурсов.

1. Детальный анализ ряда существующих проблем в области международного управления человеческими ресурсами позволил разработать теоретическую основу для характеристики процессов управления в организациях с многонациональным персоналом, а также разработать конкретные рекомендации по совершенствованию процессов управления.

Нами предложено трактовать организацию с многонациональным персоналом как организацию, созданную в результате глобализационных экономических процессов, направленная на организационное единство, функционирующая на территории Российской Федерации для осуществления стратегических целей, состоящая из персонала различных национальностей (представителей стран ближнего и дальнего зарубежья).

В настоящее время существует множество исследований, посвященных управлению человеческими ресурсами в многонациональных организациях,

осуществляющих свою деятельность на международном уровне, в которых акцентируется внимание на ряде осложняющих факторов, таких как поведенческие характеристики в условиях приспособления к новой социальной и культурной среде, внутренняя мотивированность, техническая компетенция, семейное положение, знание русского языка и т.д.

Нами выделены отличительные особенности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом, осуществляющие свою деятельность на национальном рынке, которые проявляются в процессах найма, адаптации, развития и мотивации.

На этапе найма кадровым службам многонационального предприятия важно понять, каковы перспективы и возможности имеются у иностранного сотрудника для работы в должности не только с позиции наличия определенных квалификационных характеристик, но и дополнительных качеств (кросс-культурные особенности кандидата, уровень владения русским языком и другие). Учет поведенческих характеристик необходим для устранения возможных противоречий и скрытых конфликтов между местным и иностранным сотрудником.

Стандартная схема адаптации местного специалиста на российских предприятиях, включающая в себя набор определенных процедур введения в должность, во многом будет неэффективной для иностранного сотрудника. Наибольшие трудности у мигрантов связаны с социальной адаптацией и адаптацией к новому кросс-культурному окружению. Поэтому разработка и внедрение системы адаптации, учитывающей специфику неоднородного по своему культурному и национальному составу персонала, будет способствовать созданию оптимальных условий не только для приспособления к новому кросс-культурному окружению, но и способствовать дальнейшему профессиональному развитию каждого сотрудника многонационального коллектива организации.

В рамках развития членов многонационального коллектива немалая роль отводится профессиональному обучению. Безусловно, доминирующим

видом обучения является корпоративное обучение, направленное на получение новых знаний в профессиональной сфере. Однако с учетом специфики многонационального персонала организации полагаем, что главной задачей обучения является не только производственное обучение, направленное на повышение профессиональных знаний, но формирование кросс-культурного опыта, снижение межэтнической напряженности между персоналом.

Поэтому важным средством обучения в рамках организации с многонациональным персоналом является кросс-культурный тренинг с участием как местных сотрудников, так и иностранных работников. С помощью такого способа обучения появляется возможность получения на практике опыта взаимодействия представителей различных национальностей и культур, что приводит к конструктивному взаимодействию всех членов многонациональной команды.

Для руководства организаций с многонациональным персоналом не менее важным является построение системы мотивации и стимулирования представителей различных национальностей, поскольку не только организация имеет свои цели. Прежде всего необходимо выяснить причины, побуждающие к переезду в другую страну. Цели приезда и получения работы каждого мигранта индивидуальны, однако в большинстве случаев они приезжают на заработки, особенно представители из стран ближнего зарубежья, бедных по экономическому развитию государств. Однако не всегда высокая заработная плата является важным аргументом. Важно учитывать другие мотивы заинтересованности в получении работы. Применение инструментов, которые являются наиболее универсальными для представителей различных национальностей и культур и способствуют формированию их лояльности к организации.

2. Однако в научных исследованиях до настоящего времени не была представлена методика повышения результативности использования различных факторов управления в российских организациях с

многонациональным персоналом (местных работников и иностранных сотрудников из стран бывшего СНГ и дальнего зарубежья) благодаря оптимизации управленческих процессов.

Выявление наиболее оптимальных и результативных методов и приемов управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом потребовало разработки соответствующей методики, основанной на трансформации традиционно качественных показателей, отражающих эффекты управления человеческими ресурсами, в количественные форматы с целью определения их влияния на результаты работы предприятий, применение которой позволило: рассчитать показатели результативности работы организаций, использующих труд сотрудников разных национальностей – граждан разных стран, с позиции факторного подхода; представить прогнозную модель роста конечных показателей деятельности предприятий с многонациональным персоналом на основе определения возможной результативности их функционирования; разработать комплекс рекомендаций по повышению результативности управленческого воздействия на многонациональный персонал организаций с целью повышения результативности их деятельности.

3. С целью рационализации процессов управления многонациональным персоналом организации разработан алгоритм, которого, по нашему мнению, целесообразно придерживаться руководству обследованных предприятий, переходя к практическим мероприятиям, направленным на обеспечение роста результативности управленческого воздействия на персонал.

Сравнение фактических значений и экспертных оценок важности позволило оценить имеющийся во всех случаях положительный дисбаланс – (когда экспертные оценки рекомендуемого уровня развития управленческих процессов превышают фактические значения).

Определены рекомендуемые уровни количественных значений управленческих показателей, оказывающих наибольшее влияние на промежуточную результативность работы организаций. В свою очередь, было

определено такое влияние через разработку моделей регрессионной зависимости.

Проведенный в диссертационной работе анализ по указанной проблеме позволил не только изучить имеющиеся спорные области в системе управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом, но и разработать адаптированную методику, позволяющую решить задачи в части оптимизации управления интернациональными коллективами предприятий и организаций., применение которой позволит прогнозировать повышение результативности работы организаций с многонациональным персоналом в 2022 году и далее при целенаправленном совершенствовании управленческих процессов в отношении соответствующих факторов.

## **Список использованных источников**

### **Нормативно-правовые акты**

1. Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» от 25.07.2002 № 115-ФЗ (в ред. от 02.07.2021 г. № 357-ФЗ)// <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2021 г.)

2. Федеральный закон «О гражданстве в Российской Федерации» от 21.05.2002 г. (ред. от 30.12.2020 № 517-ФЗ)// <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2021 г.)

3. Федеральный закон «О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства» от 18.07.2006 г. № 109-ФЗ (ред. от 19.07.2017 г.)// <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2021 г.)

4. Указ Президента РФ от 31.10.2018 N 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019 - 2025 годы» от 31.10. 2018 г. № 622//<http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2021 г.)

### **Источники на русском языке**

5. Агафонова Е. В., Кобозева Е. М. Человеческий капитал как фактор создания эффективной экономики // Новая наука: От идеи к результату, 2016. № 2-1 (66). С 40-43.

6. Александрова А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности// Научный исследования и разработки молодых ученых// 2016. № 9-2. С. 12-15.

7. Алешковский И.А. Нелегальная миграция в глобальном мире: последствия и пути решения// Социально-экономические проблемы современности: поиски междисциплинарных решений. 2017. С. 26-35.

8. Алябьева Т.А., Корешкова А.Б., Горшкова Е.С., Горькова И.А., Фетисова М.М. Наставничество как один из эффективных способов обучения



и развития персонала *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2013. № 10-1. С. 119-121.

9.Амосова О.К. Социокультурная адаптация иностранца как форма взаимодействия с новой реальностью// *Социокультурная среда вуза и языковое развитие личности иностранного студента*. 2019. С. 56-57.

10.Ананченкова П.И., Бураков В.И., Спасенникова М.Г. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами// *Baikal Research Journal*. 2019. Т. 10. № 3. С. 9-16.

11.Андрющенко О.В., Энговатова А.С. Расчет экономического эффекта использования адаптации персонала в организациях// *Парадигма*. 2016. № 3. С. 3.

12.Аниол А.В. Межкультурная коммуникация и ее роль в процессе обучения бакалавров и магистров // *Вестник Московского университета им. Витте. Серия 3: Педагогика. Психология. Образовательные ресурсы и технологии*. 2014. №4, С.54–61.

13.Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами организации. СПб.: Питер, 2017. –427 с.

14. Багратян Д.А. Проблемы привлечения и использования иностранной рабочей силы в Российской Федерации// *Регулирование миграционных процессов на юге России: политические, юридические, правоохранные аспекты*. 2016. С. 44-46.

15.Балабанова Л. В. Управление персоналом. М.: Центр учебной литературы, 2011. 468 с.

16. Безуглая Н.С., Панфилова И.А. Повышение кадрового потенциала организации через применение тренингов// *Научный вестник Южного института менеджмента*. 2018. № 3 (23). С. 44-48.

17.Белоусова Г.А. Роль адаптации персонала в управлении человеческими ресурсами// *Инновационные технологии в науке и образовании*. 2019. С. 159-161.

18.Берд П. Искусство делегирования. М.: Проф-медиа, 2013. 300 с.

19.Бессонова М.А. Адаптация многонационального персонала в компании// Управление персоналом в программах подготовки менеджеров сборник материалов международного научно-практического семинара. Воронежский государственный университет. 2016. С. 9-11.

20.Бойко Е. А., Мартаков Д. А., Кобозева Е. М. Мотивационные аспекты управления персоналом //Новая наука: Теоретический и практический взгляд, 2016. № 2-1 (63). С. 95-98.

21.Вагапова Ю.Р. Важность системы адаптации персонала// Вестник науки. 2020. Т. 3. № 1 (22). С. 97-99.

22.Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Особенности адаптации персонала многонациональной организации // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 8. С. 847-854.

23.Васин С.М., Прохорова Ю. Е. Найм персонала как основа эффективности деятельности многонациональной организации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-1 (85). С. 196-199.

24.Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Методика оценки процессов управления персоналом многонациональной организации //ЦИТИСЭ: электронный рецензируемый научный журнал № 1 (14). 2018. С 2.

25.Васин С.М. Прохорова Ю.Е. Формирование эффективной системы управления персоналом многонациональной организации//Актуальные вопросы современной науки: теория и практика научных исследований. Сборник научных трудов всероссийской научно-практической конференции. г. Пенза.2017. С. 287-291.

26.Васин С.М, Прохорова Ю.Е. Наставничество в управлении персоналом многонациональной организации //Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам XVI Международной научно-практической конференции. г. Нижний Новгород.2018. С. 211-214.

27. Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Тренинг в системе корпоративного обучения персонала многонациональной организации//Актуальные проблемы

развития социально-экономических систем: теория и практика. Материалы международной научно-практической конференции. г. Курск.2018. С. 66-71.

28. Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Эмпирическое исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом// Вестник Пермского Университета. 2021.Т. 16. № 2. С. 67-84.

29. Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Влияние адаптационных мероприятий и профессионального обучения на результативность деятельности организаций с многонациональным персоналом//Вестник Кемеровского Государственного Университета. – 2021. - Т. 6, № 3, С. 382–389

30. Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Специфика управления персоналом разных национальностей в корпоративном менеджменте. Глава в коллективной монографии. – М: КНОРУС, 2023. – с. 73-18

31.Васин С.М., Синявин В.Ю. Формирование концепции перспективной инвестиционной политики региональных предприятий. Пенза, ПГПУ им В.Г. Белинского. 2012. 175 с.

32.Виниченко М.В. Современные технологии обеспечения нестандартной занятости персонала в России // Материалы Ивановских чтений. 2013. №3. С.32-37.

33.Власова Е.А., Ахновская Ю.А. Основные виды и этапы производственной адаптации персонала// Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности. 2019. С. 323-327.

34. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. - Самара: Самарский Дом печати, 2006.344 с.

35. Герчиков В. И., Vickerstaff S. Управление персоналом. - Новосибирский государственный университет. Новосибирск, 1999. 80 с.

36.Герш М.В. Современные методы обучения персонала//Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 11. С. 52-62.

37. Глушкова В. Г., Симагина Ю. А. Демография. – М.: КНОРУС, 2016. 304 с.
38. Голушкина Е.К. Сущность и основные понятия системы мотивации// Аллея науки. 2019. Т. 2. № 3 (30). С. 281-284.
39. Гончарук К.А. Современные методы корпоративного обучения//76-я научная конференция студентов и аспирантов Белорусского государственного университета. 2019. С. 371-374.
40. Горгорова В.В., Кобина Л.А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала// Инженерный вестник Дона. 2013. № 27. С. 236
41. Гужина Г.Н., Ежкова В.С. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления// Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 112-124.
42. Гулина О.Р. Правовая ответственность за найм нелегальных мигрантов: опыт ЕС и США. СПб: ИПП ЕУ СПб, 2013. 24 с.
43. Гусаров Д.С. Управление персоналом: понятие, цели, функции// Эксперт года 2018 сборник статей II Международного научно-практического конкурса. 2018. С. 64-68.
44. Гусев К.В. Анализ рынка труда мегаполиса// Аллея науки. 2018. Т.1. № 5 (21). С. 902-904.
45. Двойникова М.А., Безносков Г.А. Понятие и сущность подбора и отбора персонала// Молодежь и наука. 2016. № 5. С. 22 -23.
46. Деньщикова В.К., Лыкова О.А. Корпоративное обучение и развитие персонала// Научные исследования и современное образование. 2019. С. 132-135.
47. Дуракова И.Б. Управление персоналом в глобальном мире: монография. Воронеж: Издательский дом ВГУ. 2016. 134 с.

48.Зорина М.С., Карячкина Д.С. Профессиональное развитие персонала предприятия в инновационном развитии устойчивых экосистем// Сборник научных трудов серии «Экономика». 2019. № 1 (13). С. 186-193.

49.Ибрагимова З.Э., Иззетова Р.С. Транснациональные корпорации: разновидности и роль для экономики России// Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства.2017. С.244-246.

50.Кагермазова Л.Ц., Галачиева Л.А. Социально-психологическая адаптация студента-мигранта в новых социокультурных условиях//Наука. Инновации. Технологии. 2013. № 3.С. 189-197.

51.Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом. М.: НИЦ ИНФРА–М, 2019. 427 с.

52.Кибанов А.Я. - Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2018. 695 с.

53.Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство, по оценке эффективности обучения. М: Эйч Ар Медиа, 2008. 128 с.

54.Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала// Проблемы науки.2017. № 2 (15). С. 54-58

55.Коваль Е.С., Сидоренков А.В. Социально-психологическая адаптация работников и эффективность малых групп// Российский психологический журнал. 2013. Т. 10. № 3. С. 29-36.

56.Кожевина О.В., Передних Л.В. Внутрифирменное обучение как инструмент повышения эффективности системы в корпорациях отраслей промышленности// Фундаментальные исследования. 2016. № 9. С. 353-357.

57.Коженев В.В. Совершенствование основных направлений и форм адаптации трудовых мигрантов в Российской Федерации// Миграция и социально-экономическое развитие. 2019. Т. 4. № 2. С. 75-82.

58. Колосовская М.А. Исследование уровня социально-психологической адаптации работника для усовершенствования системы адаптации// Экономика и управление. 2015. № 20. С. 96-99.

59. Кондратьева К.В., Якунин С.Л. Мотивация и стимулирование персонала на предприятиях// Радуга знаний-2019: Теоретические и практические аспекты наук. 2019. С. 43-50.

60. Коннова Л.А. Классификация участников тренинга// Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2019. № 4 (19). С. 41-43.

61. Корабельникова Л.Ч., Савчик М.К. Проблема влияния социокультурной адаптации иностранцев на эффективность процесса обучения// Язык. Общество. Медицина. 2020. С. 265-267.

62. Кортенко Л.В. Усовершенствованная система управления профессиональным развитием персонала // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3. С. 24–28.

63. Костина И.А., Хожемпо В.А. Управление кросс-культурной адаптацией в международном бизнесе// Вестник Российского Университета дружбы народов. 2001. С. 91-98.

64. Крылов Н.В. Цели многонациональной корпорации и роль финансового менеджера// Экономика и управление. 2018. С. 82-88.

65. Кулиш Т.Е., Кириллов А.В. Найм персонала в организацию и особенности его внутренних и внешних источников// Новое поколение. 2015. № 8. С. 104-108.

66. Кучковская Н.В. Адаптация персонала как процесс взаимодействия// Гуманитарные экономические науки. 2015. № 1(4). С. 216-218.

67. Макарова И.К. Корпоративное развитие человеческих ресурсов как конкурентное преимущество современных организаций// Строительство. Экономика. Управление. 2018. № 1 (29). С. 20-28.

68. 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.

69. Марк А.М. Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала // Академическая публицистика. 2017. № 10. С. 99-107.

70.Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. Спб, Издательство «Питер». 431 с.

71.Мелихова И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом// Экономика России XXI веке. 2014. С. 234-238.

72.Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов/Ю.В.Кузнецов [и др.↓ М.: Юрайт, 2022. 246 с.

73.Меньшикова М.А., Сухова А.Ю. Характерные черты внутрифирменного развития человеческих ресурсов современных организаций// приоритеты экономического роста страны и региона в период постпандемии. 2020. С. 440-442.

74.Мехдиев Ш.З., Чистяков М.С. Кросс-культурность управления многонациональным персоналом в международной компании// Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 9-1. С. 88-99.

75.Михалычев Е. А. Поэтапная диагностическая деятельность педагога// Педагогическая диагностика. 2004. № 4. С. 4-6.

76.Мордишева Л.Н., Кошарная Г.Б., Рожкова Л.В. Формирование стабильного коллектива организации// Традиционное, современное и переходное в российском обществе: сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2014. С. 127–130.

77.Наянов Е.А., Ужаков Д.Д. Развитие персонала как основа устойчивого развития экономики// Экономическая безопасность: современные вызовы и поиск эффективных решений. 2020. С. 372-378.

78. Некрасова Е.А. Новые подходы к формированию системы материального стимулирования труда работников организаций сферы коммерческого предпринимательства// Глобализация и интеграция

традиционной науки в современном мире: 2016. Тамбов: Издательство Першина Р.В. 2016. С. 26-33.

79. Немельгин В.А., Петрова Т.А. Мотивация и стимулирование труда персонала// Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. № 4 (14). С. 81-86.

80. Немченко С.С. Зиновьева М.Н., Кузнецова С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования на предприятиях в современной России//Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 327-330.

81. Никишина А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией// Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 1 (18). – С. 83-86.

82. Одегов Ю.Н. Чему управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? //Вестник Омского университета. 2018. № 1 (61). С. 106-114.

83. Пасечник Л.Г. Эффективные методы адаптации в современном менеджменте// Проблемы гуманизации и гуманитаризации образования в России. 2019. С. 95-99.

84. Платонов Ю.П., Кучеров Д.Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов//Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2008. № 2. С. 84-107.

85. Подосинова Я.И. Корпоративная культура как инструмент кросс-культурной адаптации международных операций// Актуальные аспекты современного переводоведения и межкультурной коммуникации. 2020. С. 83-86.

86. Поставнин В.А., Власова Н.И. Правовое положение мигрантов и его влияние на Российский рынок труда// Демографическое обозрение. 2017. Т. 4. - № 1. С. 196-202.

87. Построение процедуры подбора персонала в организации: методическое пособие / под ред. Е. Меркуловой. М.: МЦФЭР. 2014. 71 С.



88. Припотень В.Ю., Бородач Ю.В., Штенкер А.А. Усовершенствование адаптационного процесса на предприятии// Вестник Донского государственного аграрного университета. 2016. № 4-1 (22). С. 81-88.

89. Прохорова Ю.Е. Сравнительный анализ систем управления в постсоветских странах// Решение: материалы четвертой Всероссийской научно-практической конференции. Пермь, 2015. С. 322

90. Прохорова Ю.Е. Формирование модели управления России в современных условиях// Мировая экономика и международные отношения. Пенза. 2016. С. 186-190.

91. Прохорова Ю.Е. Анализ моделей управления различных стран и особенности формирования российской модели управления// в книге: теоретико-методологические подходы к формированию устойчивого развития предприятий, комплексов, регионов. Монография. Пенза: Издательство ПГУ, 2016. С. 152-159.

92. Прохорова Ю.Е. Особенности национальных моделей найма персонала// Научный альманах. 2016. № 6-1 (19). С. 181-184.

93. Прохорова Ю.Е. Особенности мотивации персонала многонациональной компании// Современные достижения и разработки в области экономики и менеджмента. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. № 1. г. Оренбург. 2016. С. 13-17.

94. Прохорова Ю.Е. Сравнительный анализ систем управления в постсоветских странах// Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2016. № 4(23). С. 243-248.

95. Прохорова Ю. Е. Особенности мотивации и стимулирования персонала многонационального предприятия// Современная научная мысль. 2016. № 6. С. 222-229.

96. Прохорова Ю.Е. Проблемы управления персоналом многонациональной организации// Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: сборник научных трудов XI

Международной научно-практической конференции. г. Белгород. 2018. С. 81-84.

97. Прохорова Ю.Е. Развитие персонала многонациональной организации как основа ее эффективного функционирования// Научные горизонты. 2018. С. 39-44.

98. Прохорова Ю.Е. Компенсационный пакет как инструмент мотивации сотрудников многонациональной организации// Человеческий капитал в условиях цифровой экономики: сборник трудов XI Всероссийского Кадрового форума / Отв. ред. Г.П. Гагаринская. – Самара: Самарского государственного технического университета. 2020. С. 114-118.

99. Раренко А.А. «Управление персоналом и «управление человеческими ресурсами»// Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. 2019. № 2. С. 143-150.

100. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации в организации// Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2015. №1. С. 70-79.

101. Ротанова М. Б. Тенденции корпоративного обучения в контексте образовательных парадигм// Вестник НГТУ им. Р. Е. Алексеева. 2014. № 1. С. 75-79.

102. Репина Н.Г., Фоменко А.Н. Развитие стимулирования персонала. Новое поколение. 2013. № 6. С. 129-136.

103. Рыбакова Н.А. Проблемы содержания подготовки студентов по профилю «Теория и методика преподавания иностранных языков и культур» в условиях бакалавриата // Педагогика и просвещение. 2015. №1. С. 28–35.

104. Сабетова Т.В., Алтухова Е.В. Проблема толерантности в современном управлении человеческими ресурсами// Вестник Воронежского университета. 2014. № 3 (42) С. 263-271.

105. Садохин А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации, М.: Кнорус, 2014. 233 с.

106.Сальникова Е.С., Сидоренков А.В. Социально-психологическая адаптация и статус работников в малой группе как факторы их вклада в групповую деятельность// Психолого-педагогический поиск. 2020. № 2 (54). С. 169-179.

107.Сапунова Т.А., Тогнуш В.В. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации// Символ науки. 2017. Т.3. № 4. С. 178-181.

108. Сербская О.В. Применение гибких методологий управления проектами в образовательной деятельности. Социальная политика и социология. 2015. Т. 14. № 6 (113). С.132-145.

109.Серкова Н.В., Шимкович А.С. Корпоративное обучение как составляющая программы лояльности персонала организации// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 25. С. 65-69.

110.Сидорина Т.В. Особенности в управлении персоналом интернационального предприятия// Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. № 7. С. 140-143.

111.Сидорина Т.В. Технологические особенности в управлении персоналом интернационального предприятия//Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт. Материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием. 2013. С. 84-87.

112.Сидоренков А.В., Коваль Е.С. Взаимосвязь групповых феноменов и социально-психологической адаптации работников организации// Психологический журнал. 2015. Т. 36. № 1. С. 34-45.

113.Синявин В.Ю., Прохорова Ю.Е. Развитие персонала многонациональной организации//Малышевские чтения – 2020. Наука и образование: будущее и цели устойчивого развития/ под ред. А.В. Семенова. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2020. Ч. 2. С. 250-257.

114.Синявиц Т.Д. Особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях//Современный вектор: мировая экономика, менеджмент и маркетинг. 2016. С. 390-395.

115.Смирнов В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 1. С. 311–312.

116.Смирнов С.Н., Стадник А.М. Стратегический подход в управлении человеческими ресурсами международной компании// Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право. 2019. С. 133-136.

117.Солодков М.В. Особенности формирования многонациональных коллективов в современных международных компаниях//Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 3. С. 17.

118.Стадник А.М. Совершенствование стратегии управления персоналом международной компании// Современная мировая экономика: вызовы и реальность. 2018. С. 94-99.

119.Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами. М: «Прспект»,2005. 238 с.

120.Солодилов А.В., Тихонов А.И. Нелегальная миграция в современной России и экономический рост// Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. № 4. С. 32-37.

121.Солодков М.В. Особенности формирования многонациональных коллективов в современных международных компаниях//Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 3. С. 17-22.

122.Сорочайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2012. 104 с.

123.Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами. Современный подход к управлению персоналом// Социально-гуманитарные знания. 2012. № 5. С. 193-206.

124. Сулима С.В., Медетова А.Г. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией// Евразийское Научное объединение. 2018. Т. 3. № 3 (37). С. 184-187.

125. Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. СПб.: Питер, 2010. 207 с.

126. Тиньков С.А., Тинькова Е.В., Шапорова П.А., Колесникова Е.И. Концептуальные подходы к сущности мотивации персонала// Современные тенденции экономики и управления. 2016. С. 164-170.

127. Титова В.А. Роль корпоративного обучения в формировании профессионального партнерства// Апгрейд социальных проектов: этапы стартапа. 2019. С. 167-170.

128. Токарева Н.А., Огородникова Ю.Г. Особенности управления в организациях с многонациональным коллективом// Общество, государство, личность: Модернизация системы взаимоотношений в современных условиях. 2016. С. 364-367.

129. Тополева А.А., Эйюбов Э.Т.О. Исследование проблем социально-психологической адаптации в трудовом коллективе// Сборник статей Международного научно-практического конкурса. 2018. С. 154-158.

130. Топорченко Д.В. Анализ национальных особенностей при разработке системы мотивации персонала международных корпораций// Сборник конференций. 2018. С. 203-206.

131. Трифонов Д.В., Чертыковцева О.А. Найм персонала как элемент кадровой политики организации// Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. - № 4. С. 36-41.

132. Управление персоналом организации/ под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

133. Удовикова А.А. Трудовая адаптация персонала в организации, ее виды// Современные парадигмы образования: достижения, инновации, технический прогресс. 2019. С. 288-291.

134. Утенгалиева Д.К. Кадровый отбор как инструмент мотивации наемных работников на предприятии// Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 4-5. С. 133-138.

135. Ушкин С.Г. Принимающее сообщество и иностранные мигранты: региональные практики адаптации// Управленческое консультирование. 2019. - № 12 (132). С. 191-201.

136. Фатхуллин Ю.А. Социальная адаптация трудовых мигрантов в современной России// Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы. 2016. С. 283-285.

137. Фетисова Н.В., Крюкова М.С., Полянская В.В. Понятие и роль мотивации персонала// Вестник научных конференций. 2018. № 9-1 (39). С. 116-117.

138. Филкина Ю.Л. Технологии найма и отбора персонала как залог квалифицированного персонала// Молодежь и наука. 2016. № 1. С. 23.

139. Ханова К.М. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях// Экономика, социология и право. 2016. № 3. С. 40-42.

140. Хойна М.Н. Развитие персонала – компонент развития организации// Современные технологии управления персоналом. 2018. С. 521-524.

141. Хрящева Н.Ю., Доценко Е.В. Неденежная мотивация // Мотивация и оплата труда. 2006. № 1. С. 58-62.

142. Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров// Интеграция наук. 2019. № 1 (24). С. 215-218.

143. Цатурова А.Р., Банкаускене О.А. Иностраный человеческий капитал: особенности привлечения иностранных высококвалифицированных специалистов// Неделя науки СПбПУ. 2018. С. 265-268.

144. Черентаев А.Ю. К вопросу о различиях между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом// Научный электронный журнал Меридиан. 2019. № 1 (29). С. 54-56.

145.Черепанов В.Д., Фомичев И.Ю. Мотивация персонала как основа управления предприятием, виды стимулирования// Вузовская наука: теоретико-методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права. 2016. С. 262-265.

146.Чудинов А.С., Шевченко С.А. Направления повышения рентабельности предприятия// Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике. 2016. С. 86-89.

147.Шарипова Н.А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала// Сибирский торгово-экономический журнал. 2015. № 2 (23). С. 47-50.

148.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО «Бизнес школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 2013. 368 с.

149.Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы // Экономика, управление и право в современных условиях. 2012. Вып. 5(17). С. 185-193.

150.Шлендер, П. Э. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 320 с.

151.Шморгун Л.Г. Менеджмент организаций- К.: Знания, 2011. –427 с.

152. Ярмухамед З.А., Косицыны Т.В. Разработка программы адаптации персонала в современной международной компании// Междисциплинарная интеграция как двигатель научного прогресса. 2020. С. 261-268.

#### **Источники на иностранном языке**

153.Bagues M., Perez-Villadoniga M.J. Do recruiters prefer applicants with similar skills? Evidence from a randomized natural experiment// Journal of Economic Behavior & Organization. 2012. Vol. 82(1). pp. 12-20.

154.Becker M. Personalentwicklung // Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005. 359 P.

155.Bennet M.J. A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity // International Journal of Intercultural Relations. 1986. Vol. 10. pp. 179–196

156. Berry J. W., Annis R. C. Acculturative Stress // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 5. No. 4. 1974. pp.382–406.

157. Black J.S., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research// *Academy of Management Review*. 1990. № 15. pp. 1131-1136

158. Bratton J., Gold J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. PalgraveMacmillan, 2012. 672 p.

159. Briscoe D., Schuler R. (2004). *International Human Resource Management: Policies and Practices for the Global Enterprise (2<sup>nd</sup> Edition)*. New York: Routledge. 2004. 513 p.

160. Brown S.D., Lent R. *Career development and counseling: putting theory and research to work* Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2005. 97 p.

161. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. R., Jr. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970. 546 p.

162. Garavan T. Strategic human resource development // *JOEIT*. 1991. 15 (1). pp. 17-30

163. De Wit, B. and Meyer, R. (1998), *Strategy: Process, Content, Context*, 2nd ed., International Thompson Business Press, London. – 720 p.

164. Devanna M. *Human Resources Management: A Strategic Perspective // Organizational Dynamics*. 1981 pp. 51-67.

165. Dunning J.H. *The Globalization of Business*, Routledge, London, 1993. 467 p.

166. Dowling P. *International Human Resource Management*, 5th edition. London: Centage Learning. 2008.

167. Dowling P. J., Welch D. E. *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*. 4th ed. Singapore: Seng Lee Press, 2005. 382 p.

168. Fombrun C. Strategic Human Resource Management // *Sloan Management Review*. 1982. № 2. pp. 3-18



169. Harzing, A. An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*. 2002. 1. pp. 139-158.

170. Harvey M., Novicevic M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments, *Career Development International*, Vol. 6 Iss: 2, 2001, pp.69 – 87.

171. Hongoro C. and Normand C., Health workers: Building and motivating the workforce, in *Disease Control Priorities in Developing Countries*, D. T. Jamison, J. G. Breman, A. R. Measham, et al., eds. (Washington DC: World Bank).

172. Hyman J., Mason R. Managing employee involvement and participation // *Work employment and society* L.: British Sociological assoc., 1996. pp.. 585-587.

173. Georgeta G. Corporate social responsabiliti – strategies in European style // *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2008. № 7. pp..662-665.

174. Global Health Workforce Alliance. *Guidelines: Incentives for Health Professionals*. 2008.

175. Fehrler, S.; Kosfeld, M. Pro-social missions and worker motivation: An experimental study // *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2014. Tom: 100. C.: 99-110.

176. Kim Y. Y. Long-Term Cross-Cultural Adaptation // Landis B., etc. (Eds.) *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, USA: Sage, 2004. pp. 337–362.

177. Levitt T. The Globalization of Market», *Harvard Business Review*, May-June, 1983. pp. 92-102.

178. Low Kim Cheng, P., Robertson, R.W. Not for bread alone - Motivation among hospital employees in Singapore // *Public Organization Review*. 2006, № 6(2), pp. 155-166.

179. M. McLuhan *The Global village*. Oxford: 1989. 220 p.

180. Moumitai N., Zaman L. An Analysis of Global Training and Experience Sharing in Multinational Companies, // *American Journal of Business and Management*. 2013. Vol.2. № 1. pp. 75-83.

181.Mullen R. Recruitment consultants// Caterer & Hotelkeeper. 2008. Vol. 198(4537). pp. 55-58.

182.Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H. Host country specific factors and the transfer of human resource management in multinational companies. InternationalJournalofManpower. 2004.

183.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), pp. 7338-7341.

184.Richard M. Ryan and Edward L. Deci, Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, Contemporary Educational Psychology 25, no.1 (January): 2000. pp.54–67.

185.Robertson R., Lechner F. Modernization, Globalization and the Problem of Culture in the World-Systems Theory // Theory, Culture & Society. 1985. №3. pp. 103-117.

186. Ronnen S. Comparative and multinational management. JohnWiley&Sons, 1986, 636 p.

187.Rozhdestvenskaya E. M.; Ermushko Z. A.; Zhavoronok A. V.; и др. Methodological Basis of KPI Motivation / Конференция: International Conference on Responsible Research and Innovation (RRI), Tomsk Polytechn Univ, Tomsk, Russia, NOV 07-10, 2016 // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2017, Том: 26. С.830-837.

188.Saks A., Uggerslev K. Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions// Journal of Business & Psychology. 2010. Vol. 25. pp. 351- 365.

189.Schuler R., Budhwar P. S., Florkowski G. W. International Human Resource Management // International Journal of Management Review. 2002. Vol. 4. № 1. pp. 41-70.

190.Schönpflug U. Acculturation, ethnic identity, and coping // Lonner W. J., etc. (Eds.). Online Readings in Psychology and Culture. 2002 [Электронный ресурс] URL: <http://iacsr.org/> (дата обращения 18.05.2018)

191. Stahl G. K., Björkman I. Handbook of Research in International Human Resource Management, Edward Elgar Publishing, 2006. 592 p.

192. Staats, (1988) Public service and the public interest,” p. 601; and Yair Re'em, (2011) Motivating public sector employees: An application-oriented analysis of possibilities and practical tools, Hertie School of Governance Working Papers, No. 60, July.

193. Torrington D.R International Personnel Management, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994. 721 p.

194. Triandis H. C. Культура и социальное поведение. Нью-Йорк: McGraw-Hill. 1994. 382 p.

195. UNDP. (2006) Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance. UNDP Capacity Development Resource, conference paper no. 8, working draft, November 06

196. Vasin S.M., Prokhorova Y.E., Kotova A.A. Formation of multinational personnel loyalty as an organization sustainable development factor // E3S Web of Conferences 376, 05011 (2023) // <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337605011>

197. Weaver G. Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress. 1993, pp. 102-127

198. Welch D. HRM application of globalization // Journal of General Management. 1994. № 19 (4). pp. 52-66.

199. Yakubovich V., Lup D. Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect // Organization Science. 2006. Vol. 17(6). pp. 710-723.

## Приложения

### Приложение 1

#### Экспертный опрос

для руководителей и специалистов организации с многонациональным персоналом

Внимательно прочтите вопросы и варианты ответов на них. Номера ответов, соответствующие Вашему мнению, обведите кружочком или подчеркните. Если ни один из вариантов ответов Вас не удовлетворит, напишите, пожалуйста, свой.

Ваше мнение очень важно для нас, т.к. на основании полученных данных будут разработаны рекомендации по совершенствованию управления кадрами на Вашем предприятии.

Результаты данного опроса будут использованы в обобщенном виде, поэтому фамилии можете не указывать. Конфиденциальность полученной от Вас информации гарантируем.

#### 1) Ваш статус в организации в настоящее время:

- 01. Руководитель
- 02. Руководитель структурного подразделения
- 03. Специалист

#### 2) Ваш общий трудовой стаж

- 01. менее 1 года
- 02. 1-2 года
- 03. 3-5 лет
- 04. 6-10 лет
- 05. 11-15 лет
- 06. 16-20 лет
- 07. 21-25 лет
- 08. более 25 лет

#### 3) Сколько лет вы работаете в организации?

- 01. менее 1 года
- 02. 1-2 года
- 03. 3-5 лет
- 04. 6-10 лет
- 05. 11-15 лет
- 06. 16-20 лет
- 07. 21-25 лет
- 08. более 25 лет

#### 4. Оцените наиболее результативные (на Ваш взгляд) методов поиска специалистов и рабочих в организацию с многонациональным персоналом из следующего списка

МЕТОДЫ ПОИСКА										
Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размещение объявлений о вакансиях в СМИ ( прессе, TV), интернет ресурсах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Заключение договора с аутсорсинговой компанией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рекомендации друзей, знакомых, коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Услуги кадровых и рекрутских агентств, а также Привлечение частных агентов (представителей различных стран и культур) за вознаграждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Персональное приглашение сотрудников из других стран	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Инициативные письма – обращение, звонки и факсы о приеме от соискателей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**5. Оцените возможность ниже перечисленных критериев отбора для должностей специалистов и рабочих по десяти бальной шкале**

Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возраст	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пол	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знание русского языка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Специальное образование										
Понимание миссии и цели организации с многонациональным персоналом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Умение справиться с трудовыми функциями в условиях страны пребывания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наличие профессиональных знаний, необходимых для работы в организации с многонациональным персоналом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Семейное положение (возможность адаптации членов семьи к проживанию в стране пребывания)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Интерес к работе в стране пребывания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мотивация (доминирует материальное вознаграждение или готовность и заинтересованность работой в другой стране)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Восприятие культуры другой страны	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коммуникативные способности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Гибкость в решении производственных вопросов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**6. Отметьте 5 наиболее результативных (на Ваш взгляд) методов отбора специалистов и рабочих из следующего списка**

МЕТОДЫ ОТБОРА	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Анализ документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Анализ резюме	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Предварительное собеседование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональное тестирование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сбор информации о кандидате (от других людей)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Психологическое тестирование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тесты (интеллекта, специальных способностей, интересов)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тесты на знание русского языка (лексика и грамматика, аудирование, устная речь, письмо)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стресс-интервью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Медицинский осмотр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Работа с испытательным сроком	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**7. Как бы Вы оценили результативность ниже перечисленных схем замещения вакантных должностей специалистов и рабочих по 10 бальной шкале?**

СХЕМЫ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Замещение работником с опытом работы, подбираемым вне организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Замещение работниками с опытом работы внутри организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение на вышестоящую должность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Замещение своими сотрудниками без повышения в статусе (линейно)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**8. Оцените необходимость следующих адаптационных мероприятий для вновь принятых специалистов и рабочих организации с многонациональным персоналом от 1 до 10**

Мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обучение иностранного работника гостевой группы языку работников базовой группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с культурными нормами и ценностями организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с размещением организации ( пояснение легкодоступных маршрутов к работе, входы, выходы, расположение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

производственных подразделений, столовой, душевых кабин и пр.)										
Знакомство с коллективом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с руководителями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающие в данной организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**9.Отметьте 5 наиболее результативных (на Ваш взгляд) способов материальной мотивации специалистов и рабочих в организациях с многонациональным персоналом из следующего списка**

СПОСОБЫ										
<b>МОТИВАЦИИ</b>										
Предоставление компенсационного пакета	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата труда в соответствии с достижениями сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премиальные выплаты: ежемесячные, ежеквартальные, за многолетний труд Денежное вознаграждение за особые заслуги	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выплата процента от перевыполненного плана	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бонусы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материальная помощь в виде оплаты отдыха и лечения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компенсация расходов за автотранспорт, сотовую связь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**10.Отметьте 5 наиболее результативных (на Ваш взгляд) способов нематериальной мотивации специалистов и рабочих организации и с многонациональным персоналом из следующего списка**

СПОСОБЫ										
<b>МОТИВАЦИИ</b>										
Возможность продвижения по службе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Проведение корпоративных мероприятий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обеспечение бесплатным жильем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Реальные возможности образования и личного развития	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Свободный график работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Престиж организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение как личности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация бесплатного питания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Убежденность в полезности и значимости своей работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объективность оценки работы руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**11. Отметьте методы профессионального обучения из нижеперечисленных, которые, по Вашему мнению, являются наиболее результативными:**

Методы корпоративного обучения										
производственное обучение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
языковой тренинг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
кросс-культурный тренинг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Практические семинары	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
наставничество (представитель аналогичной культуры)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
самостоятельное обучение.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**12. Семейное положение**

0.1 женат (замужем)

0.2 не женат (не замужем)



## Анкета

для специалистов и рабочих организации с многонациональным персоналом

Внимательно прочтите вопросы и варианты ответов на них. Номера ответов, соответствующие Вашему мнению, обведите кружочком или подчеркните. Если ни один из вариантов ответов Вас не удовлетворит, напишите, пожалуйста, свой.

Ваше мнение очень важно для нас, т.к. на основании полученных данных будут разработаны рекомендации по совершенствованию управления кадрами на Вашем предприятии.

Результаты данного опроса будут использованы в обобщенном виде, поэтому фамилии можете не указывать. Конфиденциальность полученной от Вас информации гарантируем.

**1. Ваш статус в организации в настоящее время:**

- 01. Специалист
- 02. Рабочий

**2. Ваш общий трудовой стаж**

- 01. менее 1 года
- 02. 1-2 года
- 03. 3-5 лет
- 04. 6-10 лет
- 05. 11-15 лет
- 06. 16-20 лет
- 07. 21-25 лет
- 08. более 25 лет

**3. Сколько лет вы работаете в организации?**

- 01. менее 1 года
- 02. 1-2 года
- 03. 3-5 лет
- 04. 6-10 лет
- 05. 11-15 лет
- 06. 16-20 лет
- 07. 21-25 лет
- 08. более 25 лет

**4. Какие, по Вашему мнению, применяются методы поиска специалистов и рабочих в вашей организации из ниже перечисленного списка**

МЕТОДЫ										
ПОИСКА										
Дополнительная сверхурочная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перераспределение заданий или линейное перемещение работников (без повышения)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объявления в СМИ: прессе, TV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размещение вакансий на популярных Интернет-ресурсах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Заключение договора с аутсорсинговой компанией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Услуги кадровых и рекрутских агентств	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Уличная реклама для привлечения соискателей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рекомендации друзей, знакомых, коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Привлечение частных агентов (представителей различных стран и культур) за вознаграждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Собственная реклама	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Персональное приглашение сотрудников из других стран	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Инициативные письма – обращение о приеме от соискателей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Инициативные звонки, факты с компанией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**5. Укажите пять наиболее важных критериев, по которому происходит осуществление отбора работников в вашу организацию**

Критерии										
Возраст	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пол	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Специальное образование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знание русского языка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Понимание миссии и цели организации с многонациональным персоналом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Умение справиться с трудовыми функциями в условиях страны пребывания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наличие профессиональных знаний, необходимых для работы в организации с многонациональным персоналом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Семейное положение (возможность адаптации членов семьи к проживанию в стране пребывания)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Интерес к работе в стране пребывания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мотивация (доминирует материальное вознаграждение или готовность и заинтересованность работой в другой стране)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Восприятие культуры другой страны	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коммуникативные способности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Гибкость в решении производственных вопросов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**6. Какие методы отбора работников используются в вашей организации из ниже приведенного списка**

МЕТОДЫ ОТБОРА	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Анализ документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Анализ резюме	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Предварительное собеседование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональное тестирование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сбор информации о кандидате (от других людей)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Психологическое тестирование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тесты (интеллекта, специальных способностей, интересов)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тесты на знание русского языка (лексика и грамматика, аудирование, устная речь, письмо)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стресс-интервью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Медицинский осмотр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Работа с испытательным сроком	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стажировка на рабочем месте с наставником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**7. Отметьте, по каким схемам производится замещение вакантных должностей работников в вашей организации**

СХЕМЫ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Замещение работником с опытом работы, подбираемым вне организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Замещение работниками без опыта работы, подбираемым вне организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение на вышестоящую должность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Замещение своими сотрудниками без повышения в статусе (линейно)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**8. Какие адаптационные мероприятия осуществляются в вашей организации для вновь принятых работников**

Мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обучение иностранного работника гостевой группы языку работников базовой группы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с культурными нормами и ценностями организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рассказ о культурных ценностях и традициях организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с размещением организации (пояснение легкодоступных маршрутов к работе, входы, выходы, расположение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

производственных подразделений, столовой, душевых кабин и пр.)										
Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающие в данной организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с коллективом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Знакомство с руководителями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**9. Отметьте 5 наиболее часто применяемых (на Ваш взгляд) способов материальной мотивации работников в вашей организации из следующего списка**

СПОСОБЫ										
МОТИВАЦИИ										
Предоставление компенсационного пакета	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата труда в соответствии с достижениями сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премияльные выплаты: ежемесячные, ежеквартальные, за многолетний труд Денежное вознаграждение за особые заслуги	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выплата процента от перевыполненного плана	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бонусы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материальная помощь в виде оплаты отдыха и лечения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компенсация расходов за автотранспорт, сотовую связь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**10. Отметьте 5 наиболее часто используемых (на Ваш взгляд) способов нематериальной мотивации работников в вашей организации следующего списка**

СПОСОБЫ										
МОТИВАЦИИ										
Возможность продвижения по службе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Проведение корпоративных мероприятий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обеспечение бесплатным жильем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Реальные возможности образования и личного развития	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Свободный график работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Престиж организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение как личности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация бесплатного питания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Убежденность в полезности и значимости своей работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объективность оценки работы руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**11. Какие методы корпоративного обучения из нижеперечисленных, используются в вашей организации?**

Методы корпоративного обучения										
производственное корпоративное обучение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
языковой тренинг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
кросс-культурный тренинг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
деловые игры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Практические семинары	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
наставничество (представитель аналогичной культуры)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
самостоятельное обучение.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**12. Сколько лет назад вы обучались в организационной форме?**

- 01. Ни разу
- 02. 1-3 раза
- 03. 3-5 раз
- 04. 5-10 раз
- 05. более 10 раз

**13. Удовлетворены ли Вы результатом последнего обучения?**

- 01. да
- 02. практически да
- 03. не совсем
- 04. скорее нет
- 05. нет

**14 Ваш возраст**

- 01. до 20 лет
- 02. 21-25 лет
- 03. 26-30 лет
- 04. 31-35 лет
- 05. 36-40 лет
- 06. 41-45 лет
- 07. 46-50 лет
- 08. 51-55 лет
- 09. 56-60 лет
- 10. более 60 лет

**15. Ваш пол**

- 01. Мужской
- 02. Женский

**16. Ваше специальное образование**

- 01. Профильный ВУЗ
- 02. Колледж (по профилю)
- 03. Колледж (не по профилю)
- 04. Полное среднее образование
- 05. Неполное среднее образование
- 06. Другое \_\_\_\_\_

**17. Семейное положение**

- 0.3 женат (замужем)
- 0.4 не женат (не замужем)

Численность персонала исследуемых предприятий (местные и иностранные сотрудники) (2018-2020г.г.)

Название организации	Численность персонала (местные/иностраные сотрудники), чел.		
	2018	2019	2020
ООО «АПК «Дамате», Пенза	9821/2947	9951/2985	10130/3039
ООО «Бетониум», Пенза	74/21	82/23	89/23
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	234/93	252/95	248/92
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	196/68	201/69	198/68
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	149/52	161/54	156/53
ООО «Кайнак»	101/28	98/29	130/32
ООО «Маяк-Техноцелл»	291/116	296/116	293/118
ООО «Азия Цемент»	525/216	529/219	611/221
ОАО «Молочный комбинат Пензенский	633/158	618/145	621/162
ОАО «Пенздизельмаш»	965/286	970/281	959/287

Результаты экспертных оценок значений важности и фактические значения процессов управления персоналом многонациональных организаций (2018-2020 гг.)

**1. Методы поиска специалистов и рабочих в многонациональную организацию (по десяти бальной шкале)**

Предприятия	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Средние значения	Средние значения
	Эксперты (Э)			Работники (Р)				
<b>МЕТОДЫ ПОИСКА</b>								
<b>Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,77	0,79	0,58	3,2	3,6	3,9	<b>0,75</b>	<b>3,9</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,82	0,87	0,85	4,1	4,4	4,6	<b>0,88</b>	<b>4,2</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,91	0,93	0,95	2,5	2,1	2,9	<b>0,86</b>	<b>4,4</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,83	0,85	0,89	4,7	5,3	5,7	<b>0,83</b>	<b>4,2</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,89	0,91	0,95	5,0	4,8	4,3		
ООО «Кайнак»	0,75	0,79	0,81	3,5	4,1	4,7		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,73	0,79	0,81	4,2	3,9	4,8		
ООО «Азия Цемент»	0,88	0,91	0,93	3,1	3,9	3,5		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,91	0,99	0,95	5,3	5,6	5,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,85	0,99	0,91	3,7	3,9	4,2		
<b>Размещение объявлений о вакансиях в СМИ ( прессе, TV), интернет ресурсах</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,88	0,89	0,91	8,1	8,5	8,8	<b>0,74</b>	<b>7,6</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,73	0,71	0,79	6,7	7,1	6,9	<b>0,74</b>	<b>7,7</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,65	0,69	0,71	8,2	8,3	8,7	<b>0,79</b>	<b>8,0</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,81	0,83	0,84	7,9	7,5	8,2	<b>0,76</b>	<b>7,7</b>

ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,75	0,71	0,76	6,1	6,5	6,3		
ООО «Кайнак»	0,68	0,61	0,72	8,7	8,1	8,9		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,72	0,75	0,79	8,1	8,5	8,8		
ООО «Азия Цемент»	0,78	0,75	0,81	7,2	7,6	7,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,65	0,69	0,73	6,7	5,9	7,1		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,79	0,81	0,83	8,5	8,9	8,9		
<b>Заключение договора с аутсорсинговой компанией</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,23	0,25	0,27	1,1	0,7	0,2	<b>0,33</b>	<b>1,0</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,33	0,32	0,37	1,3	1,1	1,5	<b>0,33</b>	<b>1,0</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,31	0,35	0,39	2,0	1,5	1,3	<b>0,36</b>	<b>0,9</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,27	0,29	0,25	0,2	0,7	0,5	<b>0,34</b>	<b>1,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,41	0,43	0,45	1,2	1,6	1,0		
ООО «Кайнак»	0,33	0,37	0,39	1,1	1,5	1,7		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,26	0,24	0,27	0,5	0,7	0,9		
ООО «Азия Цемент»	0,44	0,45	0,49	0,5	0,9	0,4		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,27	0,25	0,29	0,7	0,7	0,4		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,41	0,39	0,44	0,9	0,7	0,8		
<b>Рекомендации друзей, знакомых, коллег</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,45	0,51	0,52	2,1	1,5	1,3	<b>0,49</b>	<b>1,5</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,53	0,56	0,59	1,0	1,2	1,7	<b>0,50</b>	<b>1,5</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,61	0,58	0,55	0,2	0,7	0,9	<b>0,51</b>	<b>1,4</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,48	0,49	0,52	0,3	0,7	0,9	<b>0,50</b>	<b>1,4</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,54	0,51	0,48	1,2	1,6	1,8		
ООО «Кайнак»	0,48	0,45	0,41	2,1	2,8	2,5		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,62	0,67	0,56	2,7	1,9	1,5		



ООО «Азия Цемент»	0,39	0,42	0,53	1,9	0,9	1,2				
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,48	0,51	0,53	2,1	2,8	1,9				
ОАО «Пенздизельмаш»	0,38	0,39	0,41	1,0	0,5	0,2				
<b>Услуги кадровых и рекрутских агентств, а также привлечение частных агентств (представителей различных стран и культур)</b>										
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,53	0,57	0,59	8,1	8,6	8,9	<b>0,57</b>	<b>7,5</b>		
ООО «Бетониум», Пенза	0,67	0,69	0,71	7,2	7,8	8,1	<b>0,60</b>	<b>7,7</b>		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,56	0,59	0,61	8,0	7,5	7,6	<b>0,63</b>	<b>8,1</b>		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,65	0,71	0,69	6,8	6,9	7,3	<b>0,60</b>	<b>7,8</b>		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,63	0,56	0,71	7,2	7,5	7,9				
ООО «Кайнак»	0,57	0,61	0,63	7,5	7,1	7,9				
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,45	0,51	0,55	8,2	8,6	8,9				
ООО «Азия Цемент»	0,62	0,67	0,69	6,3	6,7	6,9				
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,56	0,58	0,61	7,2	7,9	8,1				
ОАО «Пенздизельмаш»	0,49	0,53	0,59	8,3	8,7	9,1				
<b>Персональное приглашение сотрудников из других стран</b>										
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,25	0,36	0,31	0,1	0,5	0,6			<b>0,38</b>	<b>0,3</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,36	0,32	0,41	0,3	0,3	0,6			<b>0,38</b>	<b>0,3</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,32	0,33	0,37	0,6	0,1	0,4	<b>0,42</b>	<b>0,4</b>		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,27	0,21	0,29	0,6	0,1	0,5	<b>0,39</b>	<b>0,3</b>		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,32	0,35	0,37	0,4	0,1	0,3				
ООО «Кайнак»	0,37	0,39	0,41	0,5	0,1	0,1				
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,57	0,59	0,61	0,3	0,3	0,5				
ООО «Азия Цемент»	0,35	0,31	0,37	0,1	0,6	0,3				
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,52	0,45	0,56	0,1	0,6	0,1				

ОАО «Пенздизельмаш»	0,45	0,49	0,49	0,1	0,4	0,2		
<b>Инициативные письма-обращения, звонки и факсы о приеме соискателей</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,65	0,72	0,72	6,2	6,9	6,8	<b>0,70, 0,77 0,78</b>	<b>6,1 6,3 6,6</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,73	0,76	0,76	7,3	7,5	7,2		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,61	0,81	0,81	6,9	7,1	7,6		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,72	0,75	0,79	5,4	5,6	5,9		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,58	0,51	0,63	4,6	4,9	4,8		
ООО «Кайнак»	0,81	0,79	0,75	6,5	6,7	6,9		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,67	0,78	0,81	5,1	5,6	5,9		
ООО «Азия Цемент»	0,72	0,76	0,79	7,3	7,1	7,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,76	0,71	0,78	6,3	6,8	7,1		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,81	0,83	0,85	5,7	5,1	5,4		

## 2. Критерии отбора для должностей специалистов и рабочих (по десяти бальной шкале)

Предприятия Критерии	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Средние значения	Средние значения
	Эксперты (Э)			Работники (Р)				
<b>КРИТЕРИИ ОТБОРА</b>								
<b>Возраст</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,21	0,35	0,33	6,3	6,5	6,7	<b>0,33 0,37 0,42</b>	<b>4,6 5,0 5,3</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,35	0,39	0,41	4,2	4,9	4,8		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,22	0,34	0,39	3,7	5,6	5,7		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,27	0,36	0,32	4,1	4,5	4,7		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,29	0,37	0,39	3,8	3,9	4,7		
ООО «Кайнак»	0,36	0,45	0,49	4,2	4,6	5,2		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,43	0,37	0,39	4,5	4,1	4,9		
ООО «Азия Цемент»	0,47	0,57	0,59	5,7	5,9	6,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,42	0,45	0,51	4,3	4,7	4,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,37	0,41	0,45	5,2	5,1	4,8		
<b>Пол</b>							<b>0,29</b>	<b>4,2</b>
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,21	0,26	0,19	4,5	4,3	4,9	<b>0,29</b>	<b>4,3</b>

ООО «Бетониум», Пенза	0,34	0,37	0,39	3,7	4,1	4,7	<b>0,33</b>	<b>4,6</b>						
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,32	0,38	0,36	4,2	4,1	4,5			<b>0,30</b>	<b>4,4</b>				
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,28	0,33	0,39	4,5	4,0	4,2								
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,34	0,36	0,39	5,3	5,8	6,1								
ООО «Кайнак»	0,21	0,25	0,31	3,3	3,7	3,9								
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,39	0,35	0,3	3,4	3,8	3,5								
ООО «Азия Цемент»	0,26	0,31	0,35	4,2	3,9	4,7								
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,30	0,34	0,29	3,6	3,9	4,3								
ОАО «Пенздизельмаш»	0,23	0,27	0,31	5,1	5,2	5,6								
<b>Знание русского языка</b>														
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,81	0,76	0,84	5,5	5,7	6,1	<b>0,85</b>	<b>5,7</b>						
ООО «Бетониум», Пенза	0,87	0,89	0,91	6,1	5,9	6,7			<b>0,85</b>	<b>5,9</b>				
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,79	0,83	0,85	5,8	5,7	6,1					<b>0,89</b>	<b>6,3</b>		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,81	0,79	0,84	5,5	5,4	5,9							<b>0,86</b>	<b>6,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,89	0,89	0,92	6,8	7,1	7,3								
ООО «Кайнак»	0,85	0,89	0,91	6,2	6,3	6,7								
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,79	0,76	0,81	4,7	5,2	5,5								
ООО «Азия Цемент»	0,95	0,96	0,97	5,1	5,8	6,1								
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,85	0,87	0,89	6,0	6,7	6,9								
ОАО «Пенздизельмаш»	0,85	0,89	0,91	4,9	5,3	5,7								
<b>Специальное образование</b>														
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,91	0,93	0,95	7,1	7,7	7,1	<b>0,87</b>	<b>7,0</b>						
ООО «Бетониум», Пенза	0,88	0,89	0,91	6,9	6,2	6,6			<b>0,89</b>	<b>7,0</b>				
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,73	0,71	0,79	7,5	7,2	7,7					<b>0,90</b>	<b>7,2</b>		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,89	0,89	0,92	6,6	6,1	6,2							<b>0,89</b>	<b>7,1</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,85	0,89	0,91	7,9	7,1	7,7								
ООО «Кайнак»	0,95	0,96	0,97	6,8	7,1	7,7								
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,85	0,87	0,89	6,5	7,1	7,5								
ООО «Азия Цемент»	0,91	0,94	0,89	6,2	6,7	6,9								
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,93	0,94	0,97	7,3	7,7	7,8								
ОАО «Пенздизельмаш»	0,81	0,82	0,87	6,5	6,9	7,2								
<b>Понимание миссии и цели организации с многонациональным персоналом</b>														
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,75	0,71	0,76	2,3	2,7	3,1	<b>0,75</b>	<b>3,1</b>						
ООО «Бетониум», Пенза	0,68	0,61	0,72	2,7	2,5	2,9			<b>0,75</b>	<b>3,4</b>				
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,72	0,75	0,79	3,9	4,1	4,3					<b>0,79</b>	<b>3,6</b>		

ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,73	0,75	0,80	2,3	2,7	3,1	<b>0,76</b>	<b>3,4</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,78	0,76	0,81	2,3	2,2	2,5		
ООО «Кайнак»	0,65	0,71	0,73	2,5	2,9	3,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,76	0,79	0,78	3,2	3,7	3,8		
ООО «Азия Цемент»	0,79	0,79	0,82	4,1	4,3	4,7		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,82	0,80	0,86	3,8	3,9	3,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,85	0,78	0,84	4,2	4,9	4,5		
<b>Умение справиться с трудовыми функциями в условиях страны пребывания</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,96	0,94	0,96	7,5	7,8	8,1	0,84	7,0
ООО «Бетониум», Пенза	0,81	0,79	0,84	7,9	7,5	7,6	0,84	7,2
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,85	0,78	0,84	7,1	6,9	7,3	0,87	7,2
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,88	0,89	0,91	7,3	7,5	7,2	<b>0,85</b>	<b>7,1</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,76	0,79	0,78	6,9	7,1	7,6		
ООО «Кайнак»	0,82	0,81	0,86	4,7	5,2	5,5		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,95	0,96	0,97	5,1	5,8	6,1		
ООО «Азия Цемент»	0,76	0,79	0,78	7,5	7,9	7,5		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,73	0,71	0,79	8,1	8,2	8,1		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,89	0,89	0,92	7,4	7,9	7,4		
<b>Наличие профессиональных знаний, необходимых для работы в организации с многонациональным персоналом</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,76	0,79	0,81	5,2	5,1	5,5	0,82	5,7
ООО «Бетониум», Пенза	0,82	0,84	0,87	6,5	6,0	6,2	0,83	6,0
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,79	0,76	0,82	6,3	6,8	6,1	0,85	6,2
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,83	0,86	0,89	5,3	5,7	5,8	<b>0,84</b>	<b>6,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,91	0,93	0,92	6,5	6,9	7,2		
ООО «Кайнак»	0,82	0,86	0,83	5,1	5,8	6,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,84	0,79	0,87	6,0	6,7	6,9		
ООО «Азия Цемент»	0,78	0,81	0,83	6,3	6,7	6,6		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,79	0,82	0,85	5,7	5,9	6,1		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,82	0,84	0,87	4,2	4,8	5,2		
<b>Семейное положение (возможность адаптации членов семьи к проживанию в стране пребывания)</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,76	0,79	0,81	3,6	3,7	3,9	0,75	3,7
ООО «Бетониум», Пенза	0,68	0,61	0,69	3,7	3,5	3,9	0,75	4,1

ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,72	0,75	0,78	4,9	5,1	5,3	<b>0,78</b>	<b>4,3</b>		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,73	0,75	0,76	3,4	3,7	3,8			<b>0,76</b>	<b>4,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,78	0,76	0,78	3,3	3,7	3,5				
ООО «Кайнак»	0,76	0,79	0,78	3,5	3,9	4,1				
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,79	0,79	0,82	3,7	3,8	3,9				
ООО «Азия Цемент»	0,82	0,80	0,86	4,1	4,3	4,7				
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,78	0,76	0,81	3,8	4,9	4,9				
ОАО «Пенздизельмаш»	0,65	0,71	0,73	3,2	4,7	4,5				
<b>Интерес к работе в стране пребывания</b>										
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,73	0,75	0,80	3,1	3,7	4,1	<b>0,81</b>	<b>3,5</b>		
ООО «Бетониум», Пенза	0,82	0,84	0,87	3,9	4,2	4,6			<b>0,80</b>	<b>3,9</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,79	0,76	0,82	3,5	4,3	4,9				
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,79	0,79	0,82	3,7	4,1	4,7				
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,82	0,80	0,86	4,2	4,1	4,5				
ООО «Кайнак»	0,85	0,78	0,84	3,1	3,7	3,9				
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,86	0,89	0,88	3,6	3,9	4,1				
ООО «Азия Цемент»	0,79	0,79	0,82	3,1	3,7	3,5				
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,87	0,85	0,89	3,1	3,5	3,9				
ОАО «Пенздизельмаш»	0,79	0,81	0,83	3,7	3,5	4,1				
<b>Мотивация (доминирует материальное вознаграждение или готовность и заинтересованность работой в другой стране)</b>										
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,68	0,61	0,72	6,2	6,1	6,5	<b>0,76</b>	<b>5,8</b>		
ООО «Бетониум», Пенза	0,72	0,75	0,79	5,5	5,0	5,2			<b>0,76</b>	<b>6,1</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,73	0,75	0,80	6,3	6,8	6,1	<b>0,82</b>	<b>6,2</b>		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,78	0,76	0,81	6,3	6,7	6,8				
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,82	0,84	0,87	5,5	5,9	6,2				
ООО «Кайнак»	0,79	0,76	0,82	5,1	5,8	6,1				
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,79	0,79	0,82	6,0	6,7	6,9				
ООО «Азия Цемент»	0,81	0,83	0,85	6,3	6,7	6,6				
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,72	0,75	0,79	5,7	5,9	6,1				
ОАО «Пенздизельмаш»	0,74	0,71	0,96	5,2	5,8	5,2				
<b>Восприятие культуры другой страны</b>										
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,63	0,65	0,66	4,5	4,1	4,7	<b>0,7</b>	<b>4,4</b>		
ООО «Бетониум», Пенза	0,68	0,66	0,68	3,7	3,6	3,9			<b>0,7</b>	<b>4,2</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,66	0,69	0,68	3,5	3,4	3,6	<b>0,72</b>	<b>4,6</b>		

ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,72	0,70	0,76	3,5	3,5	3,9	<b>0,70</b>	<b>4,4</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,75	0,68	0,74	4,9	4,2	4,7		
ООО «Кайнак»	0,66	0,79	0,78	4,2	4,6	5,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,66	0,69	0,71	4,3	4,1	4,6		
ООО «Азия Цемент»	0,72	0,74	0,77	5,7	5,9	6,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,89	0,66	0,72	4,8	4,9	4,6		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,75	0,73	0,76	4,5	4,1	4,7		
<b>Коммуникативные способности</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,76	0,82	0,85	3,2	3,7	4,1	<b>0,73</b>	<b>4,2</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,68	0,73	0,79	3,5	3,1	3,7	<b>0,70</b>	<b>4,3</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,73	0,78	0,79	2,7	2,6	2,9	<b>0,81</b>	<b>4,7</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,67	0,72	0,75	3,5	3,4	3,6	<b>0,75</b>	<b>4,4</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,64	0,69	0,72	4,5	4,5	4,9		
ООО «Кайнак»	0,73	0,76	0,76	3,9	4,2	4,7		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,61	0,81	0,81	4,2	4,6	5,1		
ООО «Азия Цемент»	0,72	0,75	0,79	5,3	5,1	5,6		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,83	0,85	0,89	5,7	5,9	6,2		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,89	0,91	0,95	5,8	5,9	6,6		
<b>Гибкость в решении производственных вопросов</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,76	0,56	0,72	2,2	2,4	2,6	<b>0,7</b>	<b>4,0</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,64	0,76	0,71	3,9	3,8	3,6	<b>0,7</b>	<b>4,0</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,73	0,76	0,79	4,1	4,4	4,9	<b>0,75</b>	<b>4,4</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,692	0,71	0,73	5,5	5,7	5,9	<b>0,72</b>	<b>4,1</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,67	0,56	0,62	2,4	2,1	2,7		
ООО «Кайнак»	0,54	0,59	0,62	3,3	3,7	3,9		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,67	0,72	0,75	4,6	4,3	5,1		
ООО «Азия Цемент»	0,81	0,83	0,85	4,7	4,9	5,5		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,72	0,75	0,79	5,6	4,7	5,2		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,74	0,71	0,96	3,4	3,9	4,1		

### 3. Методы отбора специалистов и рабочих (по десяти бальной шкале)

Предприятия	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Средние значения	Средние значения
	Эксперты (Э)			Работники (Р)				
<b>МЕТОДЫ ОТБОРА</b>								

Анализ документов								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,88	0,88	0,97	6,4	6,8	7,2	0,9	<b>6,7</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,92	0,93	0,97	5,9	6,4	6,8	0,92	
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,85	0,86	0,86	7,1	7,3	7,6	0,93	
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,89	0,91	0,92	7,3	6,9	7,2	<b>0,92</b>	
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,92	0,91	0,89	6,9	6,5	7,1		
ООО «Кайнак»	0,89	0,91	0,92	5,1	5,8	6,3		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,93	0,90	0,98	7,3	7,1	7,6		
ООО «Азия Цемент»	0,86	0,92	0,94	6,8	7,3	7,1		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,93	0,92	0,95	7,2	8,1	7,3		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,89	0,91	0,94	7,1	7,5	8,1		
Анализ резюме								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,64	0,67	0,61	3,8	3,7	4,1	<b>0,67</b>	<b>4,7</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,68	0,67	0,69	3,9	4,2	4,5	<b>0,67</b>	
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,61	0,63	0,68	3,5	3,7	4,1	<b>0,69</b>	
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,73	0,74	0,79	4,2	5,1	5,7	<b>0,68</b>	
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,69	0,65	0,69	4,3	4,8	4,9		
ООО «Кайнак»	0,58	0,63	0,57	4,5	5,1	5,3		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,67	0,72	0,75	5,8	5,9	6,1		
ООО «Азия Цемент»	0,64	0,67	0,68	5,1	5,7	6,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,67	0,61	0,67	6,2	5,9	6,0		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,71	0,73	0,76	5,3	5,8	5,9		
Предварительное собеседование								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,84	0,91	0,93	5,6	5,9	6,6	<b>0,9</b>	<b>7,0</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,86	0,89	0,91	6,9	7,1	7,3	<b>0,9</b>	
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,92	0,91	0,96	6,9	7,1	7,8	<b>0,93</b>	
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,91	0,93	0,97	7,2	7,3	7,5	<b>0,91</b>	
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,95	0,93	0,96	7,1	7,8	7,9		
ООО «Кайнак»	0,89	0,91	0,93	7,5	7,3	7,8		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,87	0,86	0,91	6,9	7,4	7,6		
ООО «Азия Цемент»	0,91	0,90	0,93	6,8	7,5	7,1		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,87	0,91	0,91	7,5	6,9	7,2		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,89	0,93	0,95	7,6	7,3	7,6		
Профессиональное тестирование								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,67	0,61	0,65	2,3	3,7	2,4	<b>0,75</b>	<b>3,4</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,73	0,79	0,76	3,6	3,7	3,5	<b>0,71</b>	
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,67	0,59	0,61	2,2	2,8	2,6	<b>0,74</b>	

ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,76	0,73	0,70	3,1	3,6	3,9	<b>0,73</b>	<b>3,5</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,69	0,76	0,78	3,9	3,6	3,2		
ООО «Кайнак»	0,76	0,61	0,73	3,3	3,6	3,9		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,87	0,82	0,85	3,3	3,7	3,0		
ООО «Азия Цемент»	0,72	0,76	0,78	4,3	4,1	4,0		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,83	0,71	0,78	4,4	4,5	4,6		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,76	0,76	0,78	3,3	3,7	4,1		
<b>Сбор информации о кандидате (от других людей)</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,41	0,48	0,45	4,3	4,7	4,3	<b>0,48</b>	<b>3,1</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,59	0,61	0,52	3,6	3,8	4,1	<b>0,50</b>	<b>3,2</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,42	0,39	0,46	3,9	3,5	3,8	<b>0,52</b>	<b>3,6</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,38	0,45	0,51	2,2	2,9	3,6	<b>0,50</b>	<b>3,3</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,53	0,51	0,57	3,4	3,0	3,7		
ООО «Кайнак»	0,47	0,48	0,46	2,8	2,9	3,4		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,51	0,57	0,55	3,1	3,8	3,5		
ООО «Азия Цемент»	0,48	0,55	0,59	3,3	3,5	4,1		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,53	0,56	0,61	2,5	2,1	2,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,49	0,43	0,47	1,7	2,1	2,7		
<b>Психологическое тестирование</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,51	0,48	0,43	2,1	2,0	2,2	<b>0,54</b>	<b>2,6</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,47	0,51	0,55	1,9	1,7	1,8	<b>0,54</b>	<b>2,3</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,69	0,61	0,68	3,2	3,0	3,5	<b>0,57</b>	<b>2,6</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,57	0,61	0,63	2,9	2,6	2,7	<b>0,55</b>	<b>2,5</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,51	0,46	0,49	2,8	2,1	2,6		
ООО «Кайнак»	0,48	0,48	0,51	1,7	1,9	1,5		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,53	0,59	0,61	3,4	2,8	3,2		
ООО «Азия Цемент»	0,65	0,63	0,69	3,3	3,1	3,4		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,47	0,53	0,56	2,5	2,1	2,7		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,53	0,51	0,56	1,7	2,0	2,1		
<b>Тесты (интеллекта, специальных способностей, интересов)</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,39	0,41	0,42	0,2	0,3	0,1	<b>0,43</b>	<b>1,1</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,44	0,37	0,46	1,3	0,9	0,8	<b>0,44</b>	<b>1,0</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,38	0,41	0,42	0,6	0,7	0,5	<b>0,46</b>	<b>1,0</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,51	0,49	0,53	0,9	0,6	0,8	<b>0,44</b>	<b>1,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,42	0,39	0,44	1,1	0,5	0,4		
ООО «Кайнак»	0,37	0,39	0,45	1,9	1,1	1,3		



ООО «Маяк-Техноцелл»	0,41	0,46	0,52	1,1	1,4	1,6		
ООО «Азия Цемент»	0,42	0,44	0,47	1,2	1,6	1,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,51	0,52	0,49	0,9	0,9	0,8		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,45	0,47	0,49	1,6	1,1	1,3		
<b>Тесты на знание русского языка (лексика и грамматика, аудирование, устная речь, письмо)</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,56	0,56	0,59	1,75	2,5	2,1	<b>0,62</b>	<b>2,3</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,61	0,63	0,58	2,5	1,7	1,3	<b>0,61</b>	<b>1,7</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,56	0,61	0,65	2,7	1,9	1,8	<b>0,63</b>	<b>1,1</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,67	0,48	0,52	1,9	1,2	1,3	<b>0,62</b>	<b>1,7</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,57	0,56	0,61	2,8	1,0	0,9		
ООО «Кайнак»	0,61	0,64	0,69	2,5	1,75	0,7		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,59	0,65	0,67	2,3	2,1	0,9		
ООО «Азия Цемент»	0,65	0,61	0,69	1,1	1,9	0,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,65	0,71	0,68	3,0	1,7	0,8		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,73	0,68	0,65	2,1	0,8	0,7		
<b>Стресс-интервью</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,31	0,30	0,29	1,2	1,1	0,9	<b>0,33</b>	<b>1,0</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,43	0,45	0,49	0,9	0,8	0,9	<b>0,34</b>	<b>1,0</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,39	0,31	0,42	1,4	1,1	1,5	<b>0,38</b>	<b>1,0</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,27	0,26	0,31	0,8	0,7	0,6	<b>0,35</b>	<b>1,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,35	0,39	0,45	0,9	0,8	1,0		
ООО «Кайнак»	0,47	0,39	0,41	1,7	1,3	1,2		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,26	0,31	0,35	0,1	0,2	0,1		
ООО «Азия Цемент»	0,27	0,31	0,36	0,9	0,7	0,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,31	0,37	0,40	0,6	0,3	0,2		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,33	0,35	0,34	1,3	1,0	1,5		
<b>Медицинский осмотр</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,72	0,81	0,87	8,5	8,7	8,1	<b>0,80</b>	<b>7,2</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,78	0,76	0,81	7,1	7,2	7,8	<b>0,80</b>	<b>7,3</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,69	0,75	0,81	6,7	6,5	6,1	<b>0,85</b>	<b>7,3</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,79	0,81	0,87	6,5	6,6	6,8	<b>0,82</b>	<b>7,3</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,81	0,80	0,83	6,5	6,1	6,9		
ООО «Кайнак»	0,85	0,83	0,89	7,1	7,5	7,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,79	0,81	0,83	8,7	8,1	8,9		
ООО «Азия Цемент»	0,83	0,81	0,85	7,7	7,9	7,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,86	0,88	0,90	7,5	7,9	7,7		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,84	0,79	0,83	6,1	6,2	6,5		

Работа с испытательным сроком									
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,78	0,73	0,79	8,4	8,6	9,0	<b>0,80</b>	<b>8,4</b>	
ООО «Бетониум», Пенза	0,69	0,72	0,73	7,2	7,5	7,9		<b>0,80</b>	<b>8,5</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,87	0,79	0,85	7,9	8,1	8,7		<b>0,85</b>	<b>9,0</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,81	0,84	0,85	8,4	8,1	8,7		<b>0,82</b>	<b>8,6</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,83	0,85	0,89	8,2	8,9	9,1			
ООО «Кайнак»	0,78	0,85	0,89	9,1	9,2	9,6			
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,83	0,78	0,89	9,0	9,2	9,5			
ООО «Азия Цемент»	0,81	0,79	0,85	8,5	8,7	9,1			
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,82	0,84	0,87	8,3	8,0	8,9			
ОАО «Пенздизельмаш»	0,83	0,79	0,86	9,1	8,7	9,1			

#### 4. Схемы замещения вакантных должностей специалистов и рабочих (по десяти бальной шкале)

Предприятия	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Средние значения	Средние значения	
	Эксперты (Э)			Работники (Р)			Э	Р	
<b>СХЕМЫ ЗАМЕЩЕНИЯ</b>									
<b>Замещение работником с опытом работы, подбираемым внутри организации</b>									
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,52	0,56	0,58	4,3	4,1	4,2	<b>0,53</b>	<b>4,9</b>	
ООО «Бетониум», Пенза	0,46	0,46	0,41	3,2	3,7	3,9		<b>0,54</b>	<b>5,0</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,55	0,57	0,58	3,6	3,7	3,1		<b>0,52</b>	<b>4,8</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,56	0,57	0,56	5,2	5,6	5,7		<b>0,55</b>	<b>4,9</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,73	0,74	0,79	4,8	4,7	4,3		<b>0,54</b>	
ООО «Кайнак»	0,55	0,51	0,52	5,9	6,1	5,6			
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,42	0,44	0,46	6,7	6,1	5,8			
ООО «Азия Цемент»	0,51	0,58	0,61	4,9	5,2	4,8			
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,53	0,52	0,59	4,7	4,8	5,1			
ОАО «Пенздизельмаш»	0,45	0,41	0,49	5,5	5,6	5,9			
<b>Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации</b>									
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,78	0,81	0,82	7,8	7,7	7,1	<b>0,80</b>	<b>7,8</b>	
ООО «Бетониум», Пенза	0,81	0,83	0,86	8,1	8,3	8,5		<b>0,81</b>	<b>7,8</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,74	0,79	0,81	8,7	8,1	8,6		<b>0,81</b>	<b>7,9</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,79	0,81	0,78	6,9	7,1	7,3		<b>0,80</b>	<b>7,8</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,83	0,87	0,89	7,6	7,5	7,4			
ООО «Кайнак»	0,71	0,73	0,75	8,2	8,5	8,3			
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,64	0,71	0,73	7,9	8,1	8,3			
ООО «Азия Цемент»	0,82	0,85	0,81	6,7	7,1	7,5			
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,83	0,87	0,82	8,2	8,6	8,4			

ОАО «Пенздизельмаш»	0,82	0,84	0,84	7,8	7,1	7,6				
<b>Замещение своими сотрудниками без повышения в статусе (линейно)</b>										
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,62	0,67	0,62	7,3	7,5	7,6	<b>0,71</b>	<b>8,0</b>		
ООО «Бетониум», Пенза	0,74	0,73	0,77	6,7	7,3	8,2			<b>0,74</b>	<b>8,0</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,82	0,84	0,86	8,3	8,4	8,6			<b>0,74</b>	<b>8,2</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,71	0,78	0,72	8,1	8,4	8,2			<b>0,73</b>	<b>8,1</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,67	0,69	0,72	8,7	8,3	8,5				
ООО «Кайнак»	0,83	0,84	0,85	7,3	7,7	7,9				
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,73	0,77	0,75	8,7	8,1	7,9				
ООО «Азия Цемент»	0,67	0,71	0,75	8,9	8,7	8,5				
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,56	0,61	0,51	7,3	7,6	7,6				
ОАО «Пенздизельмаш»	0,76	0,78	0,80	8,7	8,2	8,7				

### 5. Адаптационные мероприятия для вновь принятых специалистов и рабочих организации с многонациональным персоналом (по десяти бальной шкале)

Предприятия	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Средние значения	Средние значения		
	Эксперты (Э)			Работники (Р)					Э	Р
<b>АДАПТАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ</b>										
<b>Обучение иностранного работника гостевой группы языку работников базовой группы</b>										
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,45	0,47	0,51	1,5	1,3	1,1	<b>0,49</b>	<b>1,0</b>		
ООО «Бетониум», Пенза	0,56	0,55	0,59	1,1	0,7	0,9			<b>0,50</b>	<b>1,0</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,48	0,52	0,55	0,3	0,1	0,2			<b>0,54</b>	<b>1,0</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,51	0,49	0,54	1,5	1,3	1,1			<b>0,51</b>	<b>1,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,39	0,41	0,46	0,7	0,9	0,9				
ООО «Кайнак»	0,42	0,47	0,51	1,0	0,5	0,7				
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,56	0,55	0,59	0,9	0,5	0,3				
ООО «Азия Цемент»	0,49	0,43	0,47	0,3	0,1	0,2				
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,51	0,55	0,59	0,6	0,6	0,5				
ОАО «Пенздизельмаш»	0,48	0,54	0,57	0,2	0,1	0,2				
<b>Знакомство с культурными нормами и ценностями организации</b>										
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,87	0,89	0,90	3,7	3,9	3,5	<b>0,83</b>	<b>3,5</b>		
ООО «Бетониум», Пенза	0,82	0,86	0,85	3,2	3,8	3,6			<b>0,84</b>	<b>4,1</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,93	0,91	0,94	4,9	5,1	5,2			<b>0,88</b>	<b>4,2</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,85	0,87	0,89	3,4	3,7	3,5			<b>0,85</b>	<b>4,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,79	0,75	0,79	4,2	4,8	4,6				
ООО «Кайнак»	0,87	0,85	0,91	4,4	4,5	5,1				
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,85	0,87	0,92	3,1	3,7	3,9				

ООО «Азия Цемент»	0,79	0,84	0,87	4,9	4,8	5,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,81	0,83	0,87	3,7	3,1	3,6		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,74	0,75	0,81	3,2	3,6	3,9		
<b>Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,81	0,84	0,89	7,4	7,3	7,2	<b>0,89</b>	<b>8,1</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,83	0,86	0,85	8,2	8,5	8,6	<b>0,89</b>	<b>8,0</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,92	0,91	0,95	8,9	8,7	8,5	<b>0,92</b>	<b>8,3</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,93	0,90	0,94	8,4	8,6	8,7	<b>0,90</b>	<b>8,1</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,89	0,92	0,96	8,2	8,1	8,7		
ООО «Кайнак»	0,92	0,89	0,93	8,4	8,1	8,4		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,89	0,93	0,94	8,1	7,9	8,4		
ООО «Азия Цемент»	0,86	0,91	0,93	7,9	8,3	8,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,85	0,87	0,91	7,7	7,8	8,1		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,93	0,91	0,92	8,2	7,5	8,1		
<b>Знакомство с размещением организации ( пояснение легкодоступных маршрутов к работе, входы, выходы, расположение производственных подразделений, столовой, душевых кабин и пр.)</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,91	0,90	0,93	5,3	4,2	4,8	<b>0,88</b>	<b>5,5</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,89	0,91	0,90	4,1	4,3	4,7	<b>0,89</b>	<b>5,3</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,87	0,92	0,90	5,5	4,9	4,8	<b>0,90</b>	<b>5,6</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,86	0,87	0,88	6,2	6,1	5,9	<b>0,89</b>	<b>5,5</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,82	0,85	0,89	5,1	5,3	5,7		
ООО «Кайнак»	0,91	0,93	0,92	6,9	6,7	6,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,87	0,85	0,91	5,3	5,5	5,9		
ООО «Азия Цемент»	0,95	0,93	0,89	6,6	5,9	6,7		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,89	0,85	0,88	5,3	5,5	5,8		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,92	0,94	0,93	4,7	4,9	5,4		
<b>Знакомство с руководителями</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,64	0,61	0,59	2,2	2,7	2,6	<b>0,70</b>	<b>2,2</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,72	0,69	0,75	1,9	1,5	1,3	<b>0,70</b>	<b>2,2</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,81	0,75	0,79	2,7	2,6	2,9	<b>0,72</b>	<b>2,3</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,82	0,83	0,85	1,8	1,6	1,9	<b>0,70</b>	<b>2,2</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,56	0,61	0,65	2,7	2,1	2,6		
ООО «Кайнак»	0,59	0,62	0,67	1,3	1,7	1,4		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,69	0,72	0,75	2,2	2,7	2,6		
ООО «Азия Цемент»	0,73	0,70	0,69	3,1	2,5	3,0		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,75	0,69	0,76	1,9	2,6	1,7		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,78	0,75	0,77	2,1	2,3	2,5		

<b>Знакомство с коллективом</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,73	0,76	0,79	6,2	6,7	6,8	<b>0,80</b>	<b>5,7</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,81	0,83	0,89	7,1	7,3	7,5		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,91	0,89	0,90	7,6	7,8	7,7		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,79	0,85	0,87	6,3	6,9	7,1		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,82	0,84	0,86	5,7	6,1	6,0		
ООО «Кайнак»	0,75	0,81	0,85	4,9	4,8	5,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,73	0,76	0,78	4,6	4,7	4,5		
ООО «Азия Цемент»	0,74	0,82	0,86	4,1	4,4	5,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,82	0,81	0,87	5,1	5,7	5,6		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,89	0,86	0,84	5,7	4,5	4,9	<b>0,82</b>	<b>5,9</b>
<b>Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающие в данной организации</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,77	0,79	0,79	4,7	4,9	3,5	<b>0,76</b>	<b>5,1</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,69	0,61	0,61	4,2	4,8	3,6		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,77	0,71	0,73	5,9	5,1	5,2		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,76	0,77	0,78	5,4	5,7	5,5		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,72	0,75	0,79	4,2	5,8	5,6		
ООО «Кайнак»	0,71	0,73	0,72	4,4	5,5	5,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,77	0,75	0,71	5,1	5,7	5,9		
ООО «Азия Цемент»	0,84	0,81	0,82	5,9	5,8	4,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,79	0,75	0,78	5,7	4,1	4,6		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,82	0,84	0,83	5,2	4,6	5,9	<b>0,75</b>	<b>4,9</b>

**6. Способы материальной мотивации специалистов и рабочих в организации с многонациональным персоналом (по десяти бальной шкале)**

Предприятия	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Средние значения	Средние значения
	Эксперты (Э)			Работники (Р)			Э	Р
<b>СПОСОБЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ</b>								
<b>Предоставление компенсационного пакета</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,84	0,87	0,89	5,6	6,1	5,8	<b>0,89</b>	<b>5,2</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,91	0,94	0,92	4,3	4,4	4,2		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,87	0,91	0,89	4,3	4,8	4,9		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,88	0,88	0,97	4,5	5,1	5,3		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,92	0,93	0,96	5,8	5,9	6,1		
ООО «Кайнак»	0,85	0,86	0,86	5,1	5,7	6,2		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,89	0,90	0,92	6,2	5,9	6,0		

ООО «Азия Цемент»	0,92	0,91	0,89	5,3	5,8	5,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,89	0,93	0,92	5,1	5,8	6,1		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,91	0,92	0,94	6,0	6,7	6,9		
<b>Оплата труда в соответствии с достижениями сотрудников</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,81	0,88	0,91	6,7	6,9	6,5	<b>0,73</b>	<b>6,4</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,77	0,72	0,79	5,2	5,8	5,6	<b>0,74</b>	<b>6,5</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,67	0,61	0,71	6,9	6,1	6,2	<b>0,79</b>	<b>6,3</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,84	0,87	0,84	5,4	5,7	5,5	<b>0,75</b>	<b>6,4</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,73	0,76	0,76	6,2	6,8	6,6		
ООО «Кайнак»	0,65	0,66	0,72	7,4	7,5	7,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,71	0,73	0,79	6,1	6,7	6,9		
ООО «Азия Цемент»	0,77	0,79	0,81	5,9	5,8	4,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,66	0,61	0,73	6,7	6,1	6,6		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,73	0,86	0,83	7,2	7,6	7,9		
<b>Премияльные выплаты: ежемесячные, ежеквартальные, за многолетний труд</b>								
<b>Денежное вознаграждение за особые заслуги</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,76	0,79	0,81	5,1	5,5	5,8	<b>0,81</b>	<b>5,8</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,82	0,84	0,87	6,1	6,5	6,6	<b>0,83</b>	<b>6,1</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,79	0,76	0,82	5,4	5,7	5,5	<b>0,85</b>	<b>6,1</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,83	0,86	0,89	4,2	4,8	4,6	<b>0,83</b>	<b>6,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,91	0,93	0,92	6,4	6,5	7,1		
ООО «Кайнак»	0,82	0,86	0,83	5,1	5,7	5,9		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,84	0,79	0,87	5,9	5,8	4,2		
ООО «Азия Цемент»	0,78	0,81	0,83	6,7	6,1	6,6		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,79	0,82	0,85	7,2	7,6	7,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,82	0,84	0,87	6,1	6,5	6,3		
<b>Выплата процента от перевыполненного плана</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,74	0,71	0,79	4,2	4,8	4,9	<b>0,72</b>	<b>5,0</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,72	0,79	0,85	4,3	4,7	4,6	<b>0,73</b>	<b>5,2</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,71	0,85	0,79	4,9	4,8	4,7	<b>0,75</b>	<b>5,4</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,62	0,73	0,75	6,1	5,9	6,5	<b>0,73</b>	<b>5,2</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,66	0,72	0,65	5,3	5,7	5,9		
ООО «Кайнак»	0,79	0,71	0,77	6,7	6,1	6,3		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,69	0,72	0,75	5,5	5,9	6,1		
ООО «Азия Цемент»	0,73	0,70	0,69	4,9	4,7	5,1		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,75	0,69	0,76	4,5	4,8	4,9		

ОАО «Пенздизельмаш»	0,78	0,75	0,71	3,9	4,4	4,7		
<b>Бонусы</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,56	0,56	0,61	4,3	4,7	4,1	<b>0,67</b>	<b>5,2</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,58	0,51	0,59	5,7	5,5	5,9	<b>0,67</b>	<b>5,4</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,62	0,65	0,68	5,9	5,1	5,3	<b>0,69</b>	<b>5,3</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,73	0,75	0,76	5,3	5,7	5,1	<b>0,68</b>	<b>5,3</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,58	0,56	0,58	6,3	6,2	6,5		
ООО «Кайнак»	0,76	0,79	0,78	6,5	6,9	6,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,69	0,67	0,62	5,2	5,7	5,8		
ООО «Азия Цемент»	0,72	0,70	0,76	4,1	4,3	4,7		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,78	0,76	0,81	4,8	4,9	4,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,65	0,71	0,73	4,2	4,9	4,5		
<b>Материальная помощь в виде оплаты отдыха и лечения</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,41	0,40	0,49	3,3	3,7	3,1	<b>0,45</b>	<b>3,5</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,55	0,57	0,59	2,7	2,5	2,9	<b>0,45</b>	<b>3,8</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,59	0,51	0,52	3,9	4,1	4,3	<b>0,50</b>	<b>3,7</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,47	0,46	0,51	3,3	3,7	3,1	<b>0,47</b>	<b>3,7</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,45	0,49	0,53	4,3	4,2	4,5		
ООО «Кайнак»	0,47	0,39	0,51	3,5	3,9	3,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,36	0,41	0,49	3,2	3,7	3,8		
ООО «Азия Цемент»	0,47	0,42	0,46	4,1	4,3	4,7		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,31	0,37	0,40	3,8	3,9	3,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,45	0,47	0,49	3,2	3,9	3,5		
<b>Компенсация расходов за автотранспорт, сотовую связь</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,36	0,39	0,41	2,2	2,7	2,6	<b>0,37</b>	<b>2,7</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,38	0,45	0,49	2,9	2,5	2,3	<b>0,38</b>	<b>2,7</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,49	0,41	0,48	2,7	2,6	2,9	<b>0,43</b>	<b>2,9</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,37	0,36	0,41	3,8	3,6	3,9	<b>0,40</b>	<b>2,8</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	0,35	0,38	0,45	2,7	2,1	2,6		
ООО «Кайнак»	0,47	0,39	0,41	2,3	2,7	2,4		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,27	0,33	0,45	2,2	2,7	2,6		
ООО «Азия Цемент»	0,29	0,37	0,39	3,1	2,5	3,0		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,33	0,39	0,44	2,9	3,6	3,7		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,37	0,37	0,45	2,1	2,3	2,5		

**7. Способы нематериальной мотивации специалистов и рабочих (по десяти бальной шкале)**

Предприятия	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Средние значения	Средние значения
	Эксперты (Э)			Работники (Р)				
<b>СПОСОБЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ</b>								
<b>Возможность продвижения по службе</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,77	0,81	0,83	3,3	3,7	3,1	<b>0,76</b>	<b>4,1</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,75	0,89	0,81	4,7	4,5	4,9		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,72	0,81	0,87	4,9	4,1	4,3		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,68	0,66	0,71	3,3	3,7	3,1		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,69	0,75	0,81	5,3	5,2	5,5		
ООО «Кайнак»	0,89	0,87	0,87	4,5	4,9	4,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,76	0,78	0,83	3,2	3,7	3,8		
ООО «Азия Цемент»	0,81	0,80	0,85	4,1	4,3	4,7		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,75	0,81	0,83	3,8	3,9	3,8		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,73	0,79	0,71	4,2	4,9	4,5		
<b>Проведение корпоративных мероприятий</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,46	0,49	0,45	2,2	2,7	2,6	<b>0,41</b>	<b>2,9</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,43	0,45	0,49	1,9	1,5	1,3		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,49	0,41	0,48	3,7	3,6	3,9		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,57	0,56	0,51	2,8	2,6	2,9		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,45	0,49	0,55	3,7	3,1	3,6		
ООО «Кайнак»	0,37	0,39	0,41	3,3	3,7	3,4		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,38	0,43	0,49	2,9	3,1	3,6		
ООО «Азия Цемент»	0,29	0,37	0,39	2,1	2,2	2,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,33	0,39	0,44	2,9	3,6	3,7		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,37	0,39	0,45	3,2	3,5	3,7		
<b>Обеспечение бесплатным жильем</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,52	0,56	0,61	2,1	1,7	1,6	<b>0,54</b>	<b>2,0</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,64	0,62	0,67	1,9	1,5	1,3		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,54	0,51	0,58	1,7	1,6	1,9		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,47	0,39	0,51	1,8	1,6	1,9		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,56	0,57	0,59	2,7	2,1	2,6		
ООО «Кайнак»	0,57	0,51	0,56	2,3	1,7	1,9		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,61	0,67	0,64	2,9	2,7	2,1		
ООО «Азия Цемент»	0,55	0,57	0,63	1,1	1,5	2,0		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,43	0,47	0,46	1,9	2,6	1,7		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,52	0,50	0,57	1,1	1,3	1,5		
<b>Реальные возможности образования и личного развития</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,71	0,78	0,81	3,3	3,7	3,1	<b>0,80</b>	<b>4,1</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,81	0,82	0,87	4,7	4,5	4,9		



ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,78	0,81	0,83	4,9	4,1	4,3	<b>0,85</b>	<b>4,2</b>						
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,78	0,81	0,85	3,3	3,7	3,1			<b>0,83</b>	<b>4,2</b>				
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,87	0,91	0,93	5,3	5,2	5,5								
ООО «Кайнак»	0,75	0,89	0,81	4,5	4,9	4,1								
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,82	0,84	0,86	3,2	3,7	3,8								
ООО «Азия Цемент»	0,81	0,87	0,83	4,1	4,3	4,7								
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,84	0,82	0,86	3,8	3,9	3,8								
ОАО «Пенздизельмаш»	0,87	0,86	0,91	4,2	4,9	4,5								
<b>Престиж организации</b>														
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,71	0,78	0,81	2,1	1,7	1,6	<b>0,80</b>	<b>3,0</b>						
ООО «Бетониум», Пенза	0,81	0,82	0,87	2,9	2,5	2,6			<b>0,84</b>	<b>3,0</b>				
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,78	0,81	0,83	2,7	2,6	2,9					<b>0,85</b>	<b>3,0</b>		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,78	0,81	0,85	3,8	3,6	3,9							<b>0,83</b>	<b>3,0</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,87	0,91	0,93	2,7	2,1	2,6								
ООО «Кайнак»	0,75	0,89	0,81	3,3	3,7	3,9								
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,82	0,84	0,86	3,9	3,7	3,1								
ООО «Азия Цемент»	0,81	0,87	0,83	3,1	3,5	3,7								
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,84	0,82	0,86	2,9	3,6	3,1								
ОАО «Пенздизельмаш»	0,87	0,86	0,91	2,7	2,9	2,6								
<b>Свободный график работы</b>														
							<b>0,53</b>	<b>3,6</b>						
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,34	0,39	0,41	2,7	2,9	3,1			<b>0,55</b>	<b>3,6</b>				
ООО «Бетониум», Пенза	0,47	0,51	0,57	3,9	2,7	2,5					<b>0,57</b>	<b>3,7</b>		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,41	0,45	0,49	2,2	2,8	3,1							<b>0,55</b>	<b>3,6</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,55	0,51	0,56	3,8	3,7	3,9								
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,47	0,49	0,46	3,3	3,5	3,7								
ООО «Кайнак»	0,62	0,66	0,67	4,5	4,1	4,8								
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,53	0,58	0,61	3,5	3,7	3,9								
ООО «Азия Цемент»	0,58	0,53	0,60	4,2	4,5	4,7								
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,61	0,67	0,69	3,4	3,6	3,2								
ОАО «Пенздизельмаш»	0,73	0,72	0,67	4,3	4,5	4,4								
<b>Уважение как личности</b>														
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,74	0,72	0,73	4,3	4,7	4,0	<b>0,73</b>	<b>3,9</b>						
ООО «Бетониум», Пенза	0,81	0,87	0,83	3,8	3,7	3,6			<b>0,76</b>	<b>4,0</b>				
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,71	0,74	0,81	4,2	4,5	4,7					<b>0,79</b>	<b>4,3</b>		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,81	0,80	0,85	5,8	4,9	5,2							<b>0,76</b>	<b>4,1</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,76	0,82	0,84	4,3	4,2	4,9								

ООО «Кайнак»	0,77	0,79	0,81	4,2	3,9	4,1		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,66	0,61	0,73	4,1	4,7	5,1		
ООО «Азия Цемент»	0,73	0,86	0,83	3,2	3,7	3,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,74	0,73	0,74	3,2	3,9	4,1		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,63	0,67	0,71	2,3	2,5	3,5		
<b>Убежденность в полезности и значимости своей работы</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,41	0,48	0,43	3,8	3,9	3,1	<b>0,59</b>	<b>3,4</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,47	0,51	0,55	2,7	2,9	2,8	<b>0,61</b>	<b>3,5</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,59	0,61	0,68	3,0	3,7	3,5	<b>0,62</b>	<b>3,7</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,57	0,61	0,63	3,9	4,1	4,3	<b>0,60</b>	<b>3,5</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,51	0,56	0,59	3,6	3,1	3,5		
ООО «Кайнак»	0,68	0,68	0,61	1,5	2,4	2,7		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,63	0,69	0,71	4,5	4,1	4,9		
ООО «Азия Цемент»	0,75	0,73	0,69	3,2	3,1	3,5		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,67	0,63	0,66	3,2	3,7	3,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,63	0,61	0,71	4,3	4,1	4,5		
<b>Объективность оценки работы руководителем</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,62	0,66	0,71	4,2	4,7	4,9	<b>0,67</b>	<b>4,9</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,74	0,72	0,77	5,1	5,6	5,4	<b>0,69</b>	<b>5,2</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,64	0,66	0,68	3,9	4,7	4,8	<b>0,70</b>	<b>5,3</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,67	0,69	0,61	4,2	4,5	4,9	<b>0,69</b>	<b>5,1</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,66	0,67	0,69	5,1	5,6	5,9		
ООО «Кайнак»	0,77	0,71	0,76	5,7	5,5	5,6		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,61	0,67	0,64	4,9	5,6	5,4		
ООО «Азия Цемент»	0,75	0,77	0,73	5,1	5,5	5,9		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,69	0,75	0,73	5,9	5,6	5,4		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,56	0,61	0,65	4,9	4,7	4,9		
<b>Организация бесплатного питания</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,35	0,37	0,51	5,7	5,1	5,6	<b>0,42</b>	<b>4,9</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,36	0,35	0,39	4,5	4,9	5,1	<b>0,44</b>	<b>4,6</b>
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,48	0,52	0,55	4,7	4,9	5,1	<b>0,47</b>	<b>5,0</b>
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,31	0,39	0,34	3,7	3,1	2,9	<b>0,46</b>	<b>4,8</b>
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group	0,39	0,41	0,46	4,2	3,5	4,7		
ООО «Кайнак»	0,42	0,47	0,41	4,9	4,1	4,8		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,46	0,48	0,48	4,7	4,8	5,1		
ООО «Азия Цемент»	0,49	0,51	0,55	5,3	5,7	5,3		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,51	0,51	0,59	4,9	4,8	5,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,48	0,44	0,43	5,9	5,5	5,2		

**8. Методы профессионального обучения работников организации с многонациональным персоналом (по десяти бальной шкале)**

Предприятия	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Средние значения	Средние значения
	Эксперты (Э)			Работники (Р)			Э	Р
<b>МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ</b>								
<b>Корпоративное обучение</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,77	0,73	0,76	3,7	3,1	3,6	<b>0,80</b>	<b>4,3</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,75	0,73	0,77	4,5	4,9	5,1		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,61	0,65	0,69	3,7	3,9	3,1		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,87	0,83	0,88	3,7	3,1	2,9		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,83	0,82	0,85	4,2	3,5	4,7		
ООО «Кайнак»	0,89	0,79	0,92	3,9	3,1	3,8		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,78	0,81	0,85	4,7	4,8	5,1		
ООО «Азия Цемент»	0,81	0,83	0,87	5,3	5,7	5,3		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,83	0,85	0,84	3,9	3,8	3,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,81	0,87	0,88	4,9	4,5	4,2	<b>0,82</b>	<b>4,2</b>
<b>Языковой тренинг</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,35	0,34	0,39	0,1	0,1	0,1	<b>0,50</b>	<b>0,5</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,42	0,46	0,51	0,3	0,4	0,3		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,53	0,56	0,58	0,2	0,4	0,5		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,47	0,52	0,56	0,2	0,1	0,3		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,61	0,58	0,62	0,1	0,5	0,4		
ООО «Кайнак»	0,56	0,61	0,66	0,6	0,8	0,7		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,45	0,49	0,54	0,1	0,2	0,1		
ООО «Азия Цемент»	0,56	0,61	0,68	0,2	0,3	0,2		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,62	0,67	0,71	0,4	0,4	0,2		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,49	0,55	0,58	0,6	0,5	0,3	<b>0,53</b>	<b>0,5</b>
<b>Кросс-культурный тренинг</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,56	0,48	0,52	0,2	0,3	0,1	<b>0,59</b>	<b>0,5</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,45	0,41	0,47	0,3	0,9	0,8		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,52	0,58	0,57	0,6	0,7	0,5		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,47	0,51	0,53	0,9	0,6	0,8		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,52	0,59	0,61	0,1	0,5	0,4		
ООО «Кайнак»	0,66	0,67	0,71	0,9	1,1	1,3		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,67	0,61	0,59	0,1	1,4	1,6		
ООО «Азия Цемент»	0,73	0,71	0,72	0,2	0,6	0,9		
							<b>0,60</b>	<b>0,7</b>

ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,68	0,61	0,71	0,9	0,9	0,8		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,63	0,67	0,69	0,6	0,8	0,3		
<b>Практические семинары</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,77	0,81	0,83	4,8	4,9	4,1	<b>0,72</b>	<b>3,8</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,75	0,79	0,71	3,7	3,9	3,8		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,72	0,81	0,77	3,0	3,7	3,5		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,78	0,86	0,81	4,9	4,1	4,3		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Сemil Özgür» Group	0,69	0,75	0,79	3,6	4,1	4,5		
ООО «Кайнак»	0,79	0,87	0,83	2,5	2,4	2,7		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,61	0,78	0,73	4,5	4,1	4,9		
ООО «Азия Цемент»	0,71	0,80	0,85	4,2	4,1	4,5		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,75	0,80	0,82	3,2	3,7	3,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,63	0,74	0,75	3,3	3,1	3,5		
<b>Наставничество (представитель аналогичной культуры)</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,87	0,91	0,93	6,1	6,5	6,8	<b>0,84</b>	<b>6,5</b>
ООО «Бетониум», Пенза	0,85	0,89	0,81	7,1	7,5	7,6		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,82	0,81	0,87	5,4	5,7	5,5		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,88	0,86	0,81	5,2	5,8	5,6		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Сemil Özgür» Group	0,79	0,75	0,81	6,4	6,5	7,1		
ООО «Кайнак»	0,89	0,87	0,87	7,1	7,7	7,9		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,81	0,88	0,83	6,9	6,8	6,2		
ООО «Азия Цемент»	0,81	0,80	0,95	6,7	6,1	6,6		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,85	0,90	0,93	7,2	7,6	7,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,83	0,89	0,91	7,1	7,5	7,3		
<b>Самостоятельное обучение</b>								
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,56	0,59	0,55	5,2	5,8	5,9	<b>0,57</b>	
ООО «Бетониум», Пенза	0,63	0,65	0,69	5,3	5,7	5,6		
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,49	0,41	0,48	5,9	5,8	5,7		
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,57	0,56	0,51	7,1	6,9	7,5		
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Сemil Özgür» Group	0,45	0,49	0,55	6,3	6,7	6,9		
ООО «Кайнак»	0,67	0,69	0,61	7,7	7,1	7,3		
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,57	0,53	0,59	6,5	6,9	7,1		
ООО «Азия Цемент»	0,59	0,57	0,59	5,9	5,7	6,1		
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,60	0,69	0,64	5,5	5,8	6,9		
ОАО «Пенздизельмаш»	0,57	0,59	0,54	4,9	5,4	5,7		

Показатели фактической результативности использования процессов управления персоналом многонациональных организаций за 2018-2020 гг.

МЕТОДЫ ПОИСКА (Мп)	Мп Работники		
	2018	2019	2020
<b>Кадровый резерв (повышение в должности, переобучение, расширение функций, совмещение профессий)</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	2,5	2,9	2,7
ООО «Бетониум», Пенза	3,3	3,8	3,9
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,3	2,0	2,8
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	3,9	4,5	5,0
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	4,6	4,4	4,0
ООО «Кайнак»	2,6	3,2	3,8
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,0	3,0	3,9
ООО «Азия Цемент»	2,7	3,5	3,3
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,8	5,5	5,6
ОАО «Пенздизельмаш»	3,7	3,5	3,6
<b>Размещение объявлений о вакансиях в СМИ (прессе, ТВ, интернет-ресурсах)</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	7,1	7,6	8,0
ООО «Бетониум», Пенза	4,8	5,0	5,4
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	5,3	5,7	6,1
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	6,4	6,2	6,9
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	4,6	4,6	4,8
ООО «Кайнак»	5,9	4,9	6,4
ООО «Маяк-Техноцелл»	5,8	6,4	6,9
ООО «Азия Цемент»	5,6	6,6	6,4
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,4	4,0	5,2
ОАО «Пенздизельмаш»	5,3	5,7	5,1
<b>Услуги кадровых и рекрутских агентств</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,2	4,9	5,2
ООО «Бетониум», Пенза	4,8	5,4	5,8
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,9	4,4	4,6
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,4	4,9	5,0
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	4,5	4,2	5,6
ООО «Кайнак»	4,2	4,3	5,0
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,7	4,4	4,9
ООО «Азия Цемент»	3,9	4,5	4,8
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,0	4,6	4,9

ОАО «Пенздизельмаш»	4,0	4,6	5,4
<b>Инициативные письма- обращение, звонки и факсы о приеме соискателей</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,0	4,9	4,9
ООО «Бетониум», Пенза	5,3	5,7	5,5
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,2	5,8	6,2
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	3,9	4,2	4,7
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	2,7	2,5	3,0
ООО «Кайнак»	5,3	5,3	5,2
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,4	4,4	4,8
ООО «Азия Цемент»	5,3	5,4	6,2
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,8	4,8	4,7
ОАО «Пенздизельмаш»	4,6	4,2	4,6
<b>КРИТЕРИИ ОТБОРА (Котб)</b>	<b>Котб Работники</b>		
	2018	2019	2020
<b>Знание русского языка</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,4	4,3	5,1
ООО «Бетониум», Пенза	5,3	5,3	6,1
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,9	4,7	5,2
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,5	4,3	5,0
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	6,0	6,3	6,7
ООО «Кайнак»	5,2	5,6	6,1
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,7	4,0	4,4
ООО «Азия Цемент»	4,8	5,6	5,9
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,2	4,7	5,2
ОАО «Пенздизельмаш»	3,9	3,8	3,9
<b>Специальное образование</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	6,4	7,2	6,7
ООО «Бетониум», Пенза	6,1	5,5	6,0
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	5,4	5,1	6,0
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	5,9	5,4	5,7
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	6,7	6,3	7,0
ООО «Кайнак»	6,5	6,8	7,5
ООО «Маяк-Техноцелл»	5,5	5,3	5,8
ООО «Азия Цемент»	5,6	6,3	6,1
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	6,8	7,2	7,6
ОАО «Пенздизельмаш»	5,2	5,7	6,3
<b>Понимание миссии и целей организации с многонациональным персоналом</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	1,7	1,9	2,4
ООО «Бетониум», Пенза	1,8	1,5	2,0
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,8	3,0	2,1
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	1,7	2,0	2,5
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	1,8	1,7	2,0

ООО «Кайнак»	1,6	2,0	2,3
ООО «Маяк-Техноцелл»	2,4	2,9	3,0
ООО «Азия Цемент»	3,2	3,4	3,9
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,1	3,1	3,5
ОАО «Пенздизельмаш»	3,6	3,8	3,8
<b>Умение справляться с трудовыми функциями в условиях страны пребывания</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	7,2	7,3	7,8
ООО «Бетониум», Пенза	6,4	5,9	6,4
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	6,0	5,4	6,1
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	6,4	6,6	6,6
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	5,2	5,6	5,9
ООО «Кайнак»	3,9	4,2	4,7
ООО «Маяк-Техноцелл»	4,8	5,7	5,9
ООО «Азия Цемент»	5,7	6,2	5,7
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	5,9	5,8	6,3
ОАО «Пенздизельмаш»	5,6	7,0	6,8
<b>Наличие профессиональных знаний, необходимых для работы в многонациональной организации</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,0	4,0	4,5
ООО «Бетониум», Пенза	5,3	5,0	5,4
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	5,0	5,2	5,0
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,4	4,9	5,2
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	5,9	6,4	6,6
ООО «Кайнак»	4,2	5,0	5,0
ООО «Маяк-Техноцелл»	5,0	5,3	6,0
ООО «Азия Цемент»	4,9	5,4	5,5
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,5	4,8	5,2
ОАО «Пенздизельмаш»	3,4	4,1	4,5
<b>Интерес к работе в стране пребывания</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	2,2	2,8	3,3
ООО «Бетониум», Пенза	3,2	3,5	4,1
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,8	3,3	4,0
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	2,9	3,2	3,9
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	3,4	3,3	3,9
ООО «Кайнак»	2,6	3,2	3,3
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,1	3,5	3,6
ООО «Азия Цемент»	2,4	2,9	2,9
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	2,7	3,0	3,5
ОАО «Пенздизельмаш»	2,9	2,8	3,4
<b>Мотивация (доминирует материальное вознаграждение или готовность и заинтересованность работой в другой стране)</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,2	3,7	4,7
ООО «Бетониум», Пенза	4,0	3,8	4,1
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,6	5,1	4,9

ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,9	5,0	5,5
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	4,5	5,0	5,4
ООО «Кайнак»	4,0	4,4	5,0
ООО «Маяк-Техноцелл»	4,7	5,3	5,6
ООО «Азия Цемент»	5,1	5,7	5,6
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,1	4,4	4,8
ОАО «Пенздизельмаш»	3,8	4,1	5,0
<b>МЕТОДЫ ОТБОРА (Мотб)</b>	<b>Мотб</b>		
	<b>Работники</b>		
<b>Анализ документов</b>	2018	2019	2020
ООО «АПК «Дамате», Пенза	5,6	6,0	7,0
ООО «Бетониум», Пенза	5,4	6,0	6,6
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	6,0	6,3	6,5
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	6,5	6,3	6,6
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	6,3	5,9	6,3
ООО «Кайнак»	4,5	5,3	5,8
ООО «Маяк-Техноцелл»	6,8	6,4	7,4
ООО «Азия Цемент»	5,8	6,7	6,7
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	6,7	7,4	6,9
ОАО «Пенздизельмаш»	6,3	6,8	7,6
<b>Предварительное собеседование</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,7	5,3	6,1
ООО «Бетониум», Пенза	5,9	6,3	6,6
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	6,3	6,5	7,5
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	6,6	6,8	7,3
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	6,7	7,3	7,6
ООО «Кайнак»	6,7	6,6	7,2
ООО «Маяк-Техноцелл»	6,0	6,4	6,9
ООО «Азия Цемент»	6,1	6,8	6,6
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	6,5	6,3	6,6
ОАО «Пенздизельмаш»	6,8	6,8	7,2
<b>Профессиональное тестирование</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	1,5	2,3	1,6
ООО «Бетониум», Пенза	2,6	2,9	2,6
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	1,5	1,7	1,6
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	2,4	2,6	2,7
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	2,7	2,7	2,5
ООО «Кайнак»	2,5	2,2	2,8
ООО «Маяк-Техноцелл»	2,9	3,0	2,6
ООО «Азия Цемент»	2,9	3,1	3,1
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,6	3,2	3,6
ОАО «Пенздизельмаш»	2,5	3,0	3,2
<b>Медицинский осмотр</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	6,1	5,4	7,0
ООО «Бетониум», Пенза	5,5	5,4	6,3
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,6	5,0	4,9



ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	5,1	5,3	5,9
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	6,0	5,7	6,5
ООО «Кайнак»	6,0	6,2	6,3
ООО «Маяк-Техноцелл»	6,8	6,6	7,3
ООО «Азия Цемент»	6,4	6,4	6,1
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	6,5	7,0	6,9
ОАО «Пенздизельмаш»	5,1	4,9	5,4
<b>Работа с испытательным сроком</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	6,5	6,3	7,0
ООО «Бетониум», Пенза	5,0	5,4	5,8
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	6,9	7,4	7,4
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	6,8	6,8	7,4
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	6,8	7,6	8,0
ООО «Кайнак»	7,0	7,8	8,5
ООО «Маяк-Техноцелл»	7,4	7,1	8,5
ООО «Азия Цемент»	6,9	6,9	7,7
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	6,8	6,7	7,7
ОАО «Пенздизельмаш»	7,5	6,9	7,8
СХЕМЫ ЗАМЕЩЕНИЯ	<b>Сн рабочие</b>		
	2018	2019	2020
<b>Замещение работниками с опытом работы, подбираемым вне организации</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	6,0	6,2	5,8
ООО «Бетониум», Пенза	6,5	6,9	7,3
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	6,4	6,4	7,0
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	5,5	5,8	5,7
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	6,3	6,5	6,6
ООО «Кайнак»	5,8	6,2	6,2
ООО «Маяк-Техноцелл»	5,0	5,8	6,0
ООО «Азия Цемент»	5,5	6,3	6,1
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	6,8	7,5	6,9
ОАО «Пенздизельмаш»	6,4	6,0	6,4
<b>Замещение своими сотрудниками без повышения в статусе (линейно)</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,5	5,0	4,7
ООО «Бетониум», Пенза	5,0	5,3	6,3
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	6,8	7,0	7,9
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	5,8	6,5	5,9
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	5,8	5,7	6,1
ООО «Кайнак»	6,0	6,5	6,7
ООО «Маяк-Техноцелл»	6,4	6,2	5,9
ООО «Азия Цемент»	6,0	6,2	6,4
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,0	4,6	3,9
ОАО «Пенздизельмаш»	6,6	6,4	7,0
АДАПТАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ (Ас)	<b>Ас работники</b>		

	2018	2019	2020
<b>Знакомство с культурными нормами и ценностями организации</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	3,2	3,5	3,2
ООО «Бетониум», Пенза	2,6	3,2	3,0
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,6	4,6	4,9
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	2,9	3,2	3,1
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	3,3	3,6	3,6
ООО «Кайнак»	3,8	3,8	4,6
ООО «Маяк-Техноцелл»	2,6	3,2	3,9
ООО «Азия Цемент»	3,9	4,0	4,5
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,0	2,6	3,1
ОАО «Пенздизельмаш»	3,7	3,5	3,6
<b>Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	6,0	6,1	6,4
ООО «Бетониум», Пенза	6,8	7,3	7,3
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	8,2	7,9	8,0
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	7,8	7,7	8,2
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	7,3	7,5	8,4
ООО «Кайнак»	7,7	7,2	7,8
ООО «Маяк-Техноцелл»	7,2	7,3	7,9
ООО «Азия Цемент»	6,8	7,5	7,6
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	6,5	6,8	7,4
ОАО «Пенздизельмаш»	7,6	6,8	7,5
<b>Знакомство с размещением организации ( пояснение легкодоступных маршрутов к работе, входы, выходы, расположение производственных подразделений, столовой, душевых кабин и пр.)</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,8	3,8	4,5
ООО «Бетониум», Пенза	3,6	3,9	4,2
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,8	4,5	4,3
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	5,3	5,3	5,2
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	4,2	4,5	5,0
ООО «Кайнак»	6,3	6,2	5,6
ООО «Маяк-Техноцелл»	4,6	4,7	5,4
ООО «Азия Цемент»	6,3	5,5	5,9
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,7	4,7	5,1
ОАО «Пенздизельмаш»	4,3	4,6	5,0
<b>Знакомство с представителями аналогичной национальности, работающими в данной организации</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	3,6	3,9	2,8
ООО «Бетониум», Пенза	2,9	2,9	2,2
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,5	3,6	3,8
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,1	4,4	4,0

ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	3,0	4,4	4,4
ООО «Кайнак»	3,1	4,0	3,7
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,9	4,3	4,2
ООО «Азия Цемент»	5,0	4,7	3,9
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,5	3,0	3,6
ОАО «Пенздизельмаш»	4,4	3,9	4,9
<b>СПОСОБЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ (Мс) И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ (Нс) МОТИВАЦИИ</b>	<b>Мс работники</b>		
	2018	2019	2020
<b>Предоставление компенсационного пакета</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	4,7	5,3	5,1
ООО «Бетониум», Пенза	3,9	4,1	3,9
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	3,7	4,4	4,3
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	3,9	4,5	5,1
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	5,3	5,5	5,9
ООО «Кайнак»	4,3	4,9	5,3
ООО «Маяк-Техноцелл»	5,5	5,3	5,5
ООО «Азия Цемент»	4,8	5,3	5,2
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,5	5,4	5,6
ОАО «Пенздизельмаш»	5,5	6,2	6,5
<b>Оплата труда в соответствии с достижениями сотрудников</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	5,4	6,0	5,9
ООО «Бетониум», Пенза	4,0	4,2	4,4
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,6	3,7	4,4
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,6	5,0	4,6
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	4,5	5,1	5,0
ООО «Кайнак»	4,8	4,5	5,1
ООО «Маяк-Техноцелл»	4,3	4,9	5,4
ООО «Азия Цемент»	4,5	4,6	4,1
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,4	3,7	4,8
ОАО «Пенздизельмаш»	4,3	6,5	6,6
<b>Премиальные выплаты: ежемесячные, ежеквартальные, за многолетний труд Денежное вознаграждение за особые заслуги</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	3,8	4,3	4,7
ООО «Бетониум», Пенза	5,0	5,4	5,7
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,3	4,3	4,5
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	3,5	4,1	4,0
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	5,8	6,0	6,5
ООО «Кайнак»	4,2	4,9	4,9
ООО «Маяк-Техноцелл»	5,0	4,6	3,6
ООО «Азия Цемент»	5,2	4,9	5,5
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	5,7	6,2	6,7
ОАО «Пенздизельмаш»	5,0	5,5	5,5
<b>Выплата процента от перевыполнения плана</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	3,1	3,4	3,9

ООО «Бетониум», Пенза	3,1	3,7	3,9
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	3,5	4,1	3,7
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	3,8	4,3	4,9
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	3,5	4,1	3,9
ООО «Кайнак»	5,3	4,3	4,9
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,8	4,2	4,6
ООО «Азия Цемент»	3,6	3,3	3,5
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,4	3,3	3,7
ОАО «Пенздизельмаш»	3,0	3,3	3,3
<b>Возможность продвижения по службе</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	2,3	3,0	2,6
ООО «Бетониум», Пенза	3,5	4,0	4,0
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	3,5	4,0	3,7
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	2,2	2,4	2,0
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	3,6	4,0	4,4
ООО «Кайнак»	4,0	4,2	3,6
ООО «Маяк-Техноцелл»	2,4	2,9	3,2
ООО «Азия Цемент»	3,3	3,5	4,0
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	2,9	3,2	3,2
ОАО «Пенздизельмаш»	3,0	3,9	3,2
<b>Реальные возможности образования и личного развития</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	2,3	2,9	2,5
ООО «Бетониум», Пенза	3,8	3,6	4,2
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	3,8	3,3	3,6
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	2,6	3,0	2,6
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	4,6	4,7	5,1
ООО «Кайнак»	3,3	4,4	3,3
ООО «Маяк-Техноцелл»	2,6	3,1	3,3
ООО «Азия Цемент»	3,3	3,7	3,9
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,2	3,2	3,3
ОАО «Пенздизельмаш»	3,7	4,2	4,0
<b>Престиж организации</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	1,5	1,3	1,3
ООО «Бетониум», Пенза	2,3	2,1	2,3
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,1	2,1	2,4
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	3,0	2,9	3,3
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	2,3	1,9	2,4
ООО «Кайнак»	2,5	3,3	3,2
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,2	3,1	2,7
ООО «Азия Цемент»	2,5	3,0	3,1
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	2,4	3,0	2,7
ОАО «Пенздизельмаш»	2,3	2,5	2,4
<b>Уважение как личности</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	3,2	3,4	3,0
ООО «Бетониум», Пенза	3,0	3,2	2,9
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	3,0	3,3	3,8

ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,7	3,9	4,4
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	3,3	3,4	4,1
ООО «Кайнак»	3,2	3,0	3,3
ООО «Маяк-Техноцелл»	2,7	2,9	3,7
ООО «Азия Цемент»	2,3	3,2	3,2
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	2,4	2,8	3,0
ОАО «Пенздизельмаш»	1,4	1,7	2,5
<b>Объективность оценки работы руководителем</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	2,6	2,8	3,4
ООО «Бетониум», Пенза	3,8	4,0	4,2
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,5	3,1	3,3
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	2,8	3,1	3,0
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	3,4	3,8	4,0
ООО «Кайнак»	4,0	3,9	4,3
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,0	3,8	3,5
ООО «Азия Цемент»	3,8	4,2	4,3
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	4,0	4,2	4,0
ОАО «Пенздизельмаш»	2,7	2,9	3,2
<b>МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ (Мпо)</b>	<b>Мпо работники</b>		
<b>Корпоративное обучение</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	2,8	2,2	2,7
ООО «Бетониум», Пенза	3,3	3,5	3,9
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,3	2,5	2,1
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	3,2	2,6	2,6
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	3,5	2,9	4,0
ООО «Кайнак»	3,5	2,4	3,5
ООО «Маяк-Техноцелл»	3,7	3,9	4,3
ООО «Азия Цемент»	4,3	4,7	4,6
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	3,2	3,2	3,3
ОАО «Пенздизельмаш»	4,0	3,9	3,7
<b>Кросс-культурный тренинг</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	0,1	0,1	0,1
ООО «Бетониум», Пенза	0,1	0,3	0,4
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	0,3	0,4	0,3
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	0,4	0,3	0,4
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Cemil Özgür» Group	0,1	0,3	0,2
ООО «Кайнак»	0,6	0,7	0,9
ООО «Маяк-Техноцелл»	0,1	0,8	0,9
ООО «Азия Цемент»	0,1	0,4	0,6
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	0,6	0,5	0,6
ОАО «Пенздизельмаш»	0,4	0,5	0,2
<b>Практические семинары</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	3,7	3,9	3,4
ООО «Бетониум», Пенза	2,7	3,1	2,7
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	2,2	3,0	2,7

ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	3,8	3,5	3,5
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	2,5	3,1	3,6
ООО «Кайнак»	2,0	2,1	2,2
ООО «Маяк-Техноцелл»	2,7	3,2	3,6
ООО «Азия Цемент»	3,0	3,3	3,8
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	2,4	3,0	3,5
ОАО «Пенздизельмаш»	2,1	2,3	2,6
<b>Наставничество (представитель аналогичной культуры)</b>			
ООО «АПК «Дамате», Пенза	5,3	5,9	6,3
ООО «Бетониум», Пенза	6,0	6,8	6,2
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	4,4	4,6	4,8
ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»	4,6	5,0	4,5
ООО «Инвест Пенза» совместно с «Semil Özgür» Group	5,0	4,9	6,0
ООО «Кайнак»	6,3	6,7	6,9
ООО «Маяк-Техноцелл»	5,6	6,0	5,2
ООО «Азия Цемент»	5,5	4,9	6,3
ОАО «Молочный комбинат Пензенский»	6,1	6,9	7,3
ОАО «Пенздизельмаш»	5,9	6,8	6,6

## Показатели деятельности многонациональных предприятий за 2018-2020 гг.

Предприятие/ Название показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.
<b>ООО «АПК «Дамате», Пенза</b>			
Рентабельность продаж, %	1,39	19,12	9,01
Рентабельность активов, %	-0,25	-0,25	-0,11
Рентабельность собственного капитала, %	-0,29	-0,33	-0,15
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	17,38	21,42	21,04
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	-5,56	-5,55	-2,36
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,15	0,09	0,05
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,00	0,00	0,00
<b>ООО «Бетониум», Пенза</b>			
Рентабельность продаж, %	0,27	4,33	-2,01
Рентабельность активов, %	0,54	4,11	2,16
Рентабельность собственного капитала, %	93,59	96,28	31,62
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	73,34	1 823,76	2 806,95
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	3,33	45,45	17,86
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,27	3,20	4,10
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,97	0,96	1,02

<b>ООО «Пензенский завод Телема Гино»</b>			
Рентабельность продаж, %	5,55	2,94	7,49
Рентабельность активов, %	2,90	2,92	8,44
Рентабельность собственного капитала, %	44,25	37,06	13,71
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	1 722,02	2 156,16	2 341,98
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	35,61	47,25	125,86
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,12	2,45	2,37
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,76	0,80	0,75
<b>ООО «Русская молочная компания» в партнерстве с «Olam International»</b>			
Рентабельность продаж, %	0,00	0,00	0,00
Рентабельность активов, %	-4,64	0,01	0,00
Рентабельность собственного капитала, %	-5,05	0,09	0,00
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	0,00	0,00	0,00
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	-244,33	0,64	0,91
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,00	0,00	0,00
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,00	0,00	0,00
<b>ООО «Инвест Пенза» совместно с «Семил Özgür» Group</b>			
Рентабельность продаж, %	0,00	0,00	0,00
Рентабельность активов, %	-7,23	-5,19	-2,68



Рентабельность собственного капитала, %	-146,38	-844,00	128,44
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	542,33	281,75	372,00
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	-85,60	-32,67	-20,00
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,42	0,31	0,45
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,00	0,00	0,00
<b>ООО «Кайнак»</b>			
Рентабельность продаж, %	0,00	0,00	0,00
Рентабельность активов, %	17,47	11,18	11,39
Рентабельность собственного капитала, %	20,11	12,61	13,24
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	2 396,03	2 540,62	2 481,77
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	370,76	293,62	318,91
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,45	1,40	1,16
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,84	0,87	0,87
<b>ООО «Маяк-Техноцелл»</b>			
Рентабельность продаж, %	0,00	0,00	0,00
Рентабельность активов, %	22,50	19,12	10,40
Рентабельность собственного капитала, %	24,12	24,15	17,35
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	14 198,06	14 948,95	14 001,22

Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	2 696,88	3 415,28	2 940,81
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,09	2,15	2,09
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,70	0,68	0,69
<b>ООО «Азия Цемент»</b>			
Рентабельность продаж, %	0,00	0,00	0,00
Рентабельность активов, %	33,38	10,29	-1,10
Рентабельность собственного капитала, %	-51,15	81,40	-4,71
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	9 813,50	10 099,70	11 884,95
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	-13 198,93	9 705,81	-125,94
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5,99	5,19	4,79
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,59	0,58	0,57
<b>ОАО «Молочный комбинат Пензенский»</b>			
Рентабельность продаж, %	3,43	21,26	11,02
Рентабельность активов, %	-0,34	-0,34	-0,27
Рентабельность собственного капитала, %	-0,42	-0,43	-0,25
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	28,48	32,41	28,07
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	-3,26	-3,35	-2,39

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,19	0,15	0,17
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,00	0,00	0,00
<b>ОАО «Пенздизельмаш»</b>			
Рентабельность продаж, %	0,00	0,00	0,00
Рентабельность активов, %	47,47	41,18	41,39
Рентабельность собственного капитала, %	33,12	32,82	23,27
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./ч.	3 487,05	3 420,73	3563,02
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб./ч.	560,71	597,76	498,73
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,32	1,40	1,73
Затраты на 1 рубль реализованной продукции	0,72	0,74	0,76

PENZA STATE UNIVERSITY

**On the rights of the manuscript**

**Prokhorova Yulia Evgenievna**

**IMPROVING THE MANAGEMENT PROCESSES OF MULTINATIONAL  
PERSONNEL OF THE ORGANIZATION**

Scientific specialty 5.2.6. Management

Dissertation For the degree  
of Candidate of Economic Sciences

Translation from Russian

Supervisor:

Doctor of Economics, Professor

Vasin Sergey Mikhailovich

Penza - 2023

## Content

Introduction .....	230
Chapter 1. Theoretical and methodological foundations of the multinational personnel management processes of the organization .....	236
1.1. The essence of the basic concepts and principles of management of multinational personnel of the organization.....	236
1.2. Management processes of multinational personnel of the organization.....	249
1.3. Methodological bases for assessing the processes of managing the organization's multinational staff .....	289
Conclusions on chapter 1. ....	296
Chapter 2. Analysis of the practice of management processes of multinational staff of organizations .....	299
2.1 Assessment of factors influencing the processes of personnel management..	299
2.2 Factorial approach to personnel management processes .....	320
2.3 Study of the dependence of performance indicators on the state of personnel management processes .....	333
Conclusions on chapter 2. ....	338
3. Recommendations for improving the processes of managing the multinational staff of organizations in order to ensure their effective functioning.....	341
3.1. Algorithm for rationalizing the processes of managing the organization's multinational staff .....	341
3.2. Determination of the recommended values of the effectiveness of personnel management in the system of managing the performance indicators of economic entities .....	348
3.3. Forecasting the results of the work of enterprises in a sample population in the context of optimizing personnel management processes.....	357
Chapter 3 Conclusions .....	366
Conclusion.....	368
List of sources used .....	372
Applications.....	392

## **Introduction**

**Relevance of the topic.** The processes of globalization have a direct impact on the growth in the number of organizations with employees representing different countries.

The internationalization of personnel management is a logical and factual consequence of the expansion of the entrepreneurial field of activity beyond national borders. Citizens of foreign states, carrying out their labor activities together with Russian citizens, become part of international teams. Accordingly, when employees from different countries within the same organization begin to interact with each other, various kinds of disagreements may arise, caused by the national mentality or the specifics of cultural values and attitudes.

Typical problems dictate the need to develop specific methods, mechanisms and practices for managing multinational personnel at Russian enterprises. Ignoring them leads to an increase in costs, reducing the efficiency of the organization. The current situation can be changed by improving the processes of managing the multinational personnel of enterprises aimed at realizing the reserves for increasing labor productivity, with a subsequent reduction in both production and non-production costs.

Therefore, not only the study of theoretical approaches, but also the development of scientific, practical and methodological tools for managing the multinational personnel of enterprises are of particular relevance.

The analysis of studies on this problem will help not only to study the existing controversial areas in the human resource management system, but also to develop an adapted methodology that allows solving problems in terms of optimizing the management of multinational personnel of enterprises and organizations.

In the works of scientists and researchers dealing with the problems of human resource management, issues related to the processes of human resource management represented by different nationalities are not fully explored, in

particular, aspects of human resource development, selection, hiring employees in these organizations, their motivation, etc.

All of the above determined the choice of the topic of the dissertation.

Scientific research covers the theoretical problems of the processes of managing the organization's multinational personnel quite widely. The specialized literature presents an extensive set of points of view on the essence of personnel management and human resource management, which include different approaches to the specifics of human resource management.

This area was considered by foreign scientists - Armstrong M, Bjerkmann I., Dunning J., John D., Draft R.L., Drucker P., Daniels Lee H. Radeba, P. Dowling, Levit T., M. McLuhan , Stalkh G.K., D. Torrington, D. Welch and others and domestic - Bazarov T.Yu., Balabanova L.V., Bukhalkov M.I., Burchakova M.A., Gerchikov V.I., Dyakonova M. .A., Zaitseva T.V., Kibanov A.Ya., Kostina I.A., Magura M.I., Nikitina I.A., Pivovarov S.E., Sinyavits T.D., Sadokhin A.P., Snitko M.E., Sokolova M.I., Khanova K.M., Shekshnya S.V. Shmorgun M.G., Shchekin G.V. and others.

Some provisions concerning the problematic issues of the conceptual apparatus of the processes of effective management of the organization's multinational staff (taking into account measures aimed at improving the efficiency of their activities) are considered in the works of Bagratyan D.A., Bashkatova Yu.I., Bessonova M.A., Gagarinskaya G.P. ., Durakova I.B., Kagermazova L.Ts., Kazaryan K.V., Kapustina E.S., Kostina I.A., Kotlova A.S., Kucherova D.G., Melikhova I.A., Myasnikova A.M. ., Mitus A.A., Ogorodnikova Yu.G., Platonova Yu.P., Popova O.A., Rassadina V.V. Solomanidina, T.O. Tokareva N.A., Utengaliyeva D.K. Khozhempo V.A., Chernikova S.A. and etc.

The works of Zinovieva M.N., Kozhevina O.V., Kuznetsova S.A., Nemchenko S.S. are devoted to the study of the problems of improving various aspects of the processes of managing a multinational staff of an organization. Perednykh L.V., Romanova Yu.A. Repina N.G., Smirnova V.V. Fomenko A.N. and etc.

At the same time, it should be noted that the problem of improving the managerial impact aimed at the effective use of multinational personnel by organizations that determine the final indicators of their activities has not been fully elucidated so far.

**The purpose** of the dissertation research is to develop and substantiate the theoretical and methodological provisions and scientific and practical recommendations for improving the processes of managing the multinational staff of organizations.

Research objectives:

- to study the theoretical basis for the formation of processes for managing the organization's multinational staff;
- to clarify the categorical apparatus of the processes of managing the organization's multinational staff;
- develop a methodology for assessing the effectiveness of the management processes of the organization's multinational personnel;
- to calculate the performance indicators of organizations that use the labor of foreign personnel from the position of a factorial approach;
- to present a predictive model for the growth of the final indicators of the activities of enterprises with multinational staff based on the determination of the possible effectiveness of their functioning;
- develop a set of recommendations to improve the effectiveness of managerial impact on the multinational staff of organizations in order to increase the efficiency of their activities.

**The object** of the study is foreign workers (from near and far abroad countries) who carry out their labor activities in organizations operating on the territory of the Russian Federation.

**The subject** of the research is the principles, methods and technologies of managing the organization's multinational staff.



**The scientific novelty** of the study lies in the development and scientific substantiation of theoretical and methodological provisions and practical recommendations aimed at improving the efficiency of the activities of multinational personnel of organizations based on predictive models that reflect the significance of the functional processes of personnel management.

The most significant scientific results of the dissertation research, obtained personally by the author and submitted for defense, include the following provisions:

- based on the systematization of theoretical approaches, the essence of the concept of an organization with a multinational staff is revealed, the processes of personnel management are presented, supplemented by criteria for each of the studied processes of personnel management (recruitment, development and motivation), the distinguishing features of which are the orientation of managerial influence on employees - representatives of different countries and nationalities;

- a methodology for evaluating the processes of managing a multinational staff of an organization based on the use of the method of correlation and regression analysis has been developed, which, unlike existing methods, includes the calculation of quantitative values for evaluating various human resource management processes, comparing the results of an expert analysis of the importance of the relevant indicators, assessing the level of their practical application, which, in the end, will make it possible to determine the most significant managerial impacts on various personnel management processes that affect the performance of the organization;

- predictive models are proposed with the help of which it is possible to calculate the recommended values of the efficiency of the use of primary factors necessary for the practical achievement by multinational organizations of the maximum possible indicators of the efficiency of the use of the corresponding secondary factors, which, in turn, leads to a significant increase in return on sales, return on assets, profitability own capital, output per 1 worker, profit before taxes per employee, turnover ratio of working capital and costs per unit of products sold;

- a universal algorithm for improving the processes of managing multinational personnel of enterprises has been developed, including the identification of factors that affect the efficiency of an organization with multinational personnel, comparison of average values of indicators of the importance of factors and the level of their use, which differ in taking into account the specifics of personnel (workers from near and far abroad), allowing not only to analyze the actual state of the human resource management processes of an organization with multinational staff, but also, based on the developed recommendations on managerial impact, to increase the economic results of these organizations to the maximum possible.

**Theoretical, methodical and empirical base of the dissertation research.**

The basis of the dissertation research was the scientific works of domestic and foreign experts in the field of international human resource management in order to improve the efficiency of Russian enterprises with multinational staff.

The work was carried out in accordance with the provisions of a systematic approach using the methods of questioning and interviewing (which make it possible to assess in detail the level of development of management processes at specific enterprises), correlation and regression analysis (helping to establish the nature of the relationship between the level of management factors and the performance of organizations with multinational staff), comparative analysis and expert-analytical methods.

The empirical basis of the study was the legislative and regulatory legal acts of the Russian Federation and the Penza region, Rosstat data reflecting the results of the work of organizations with multinational staff, operational information about their activities, analytical data published in the scientific literature, Internet data, the author's own research and calculations.

**The practical significance** of the expected results of the dissertation work is that its results can be applied:

1) at enterprises with multinational staff in the formation of an effective personnel management system;

2) in the process of studying disciplines - "Management", "Personnel Management" for students studying in the areas of higher education (bachelor's, master's, specialist's).

The use of the data obtained as a result of the study, as well as the calculated predictive values, will allow the management of organizations with multinational staff to assess the scale of upcoming activities aimed at improving the efficiency of its use (taking into account the necessary resource base), begin to develop specific measures, which, ultimately, should be expressed in an increase in the efficiency of the use of the personnel management process, as a result, in an increase in the performance of an organization with a multinational staff.

The main results of the dissertation research were discussed at all-Russian and international conferences: the IV All-Russian scientific conference in Berezniki (2015), the international scientific and practical conference "Modern achievements and developments in the field of economics and management (Orenburg, 2016), the All-Russian scientific and practical conference "Actual issues of modern science: theory and practice of scientific research" (Penza, 2017), XI International scientific and practical conference "Modern problems of socio-economic systems in the context of globalization" (Belgorod, 2018), XVI International scientific-practical conference of university teachers, scientists, specialists, graduate students, students. N. Nizhny Novgorod (2018), International scientific and practical conference "Actual problems of the development of socio-economic systems: theory and practice (Kursk, 2019), XI All-Russian Personnel Forum named after. AND I. Kibanova (with international participation) (Samara, 2020). On the topic of the dissertation, 2 scientific papers were published with a total volume of 16.4 pp, of which 8.2 pp were copyrighted, including 7 articles published in leading peer-reviewed journals recommended by the Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of Russia. in publications indexed in the scientometric databases Web of Science and Scopus - "1" publication.

## **Chapter 1. Theoretical and methodological foundations of the multinational personnel management processes of the organization**

### **1.1. The essence of the basic concepts and principles of management of multinational personnel of the organization**

In modern conditions, where an important condition for the survival of any enterprise is its competitiveness, the problem of the effectiveness of the use of all available resources is the most urgent. It is obvious that people are the most unpredictable and diverse resource, so choosing the most effective approach to managing this resource is a rather time-consuming process, including the use of non-standard techniques and methods of organizing activities taking into account the individual characteristics of each employee.

Currently, the modern world is viewed as global, and all industrial and economic relations tend to internationalize. A huge number of organizations compete with each other already on the world market. All these phenomena and processes are characterized as the era of globalization, the term of which was first given by Robertson R (1985), denoting globalization as a process of increasing influence of various factors of international importance on the social essence in individual countries<sup>217</sup>.

K.M. Khanova<sup>218</sup> notes that the largest Russian companies today show quite a great interest in integration into the global market, which implies the opening of foreign representative offices by them, as well as the placement of part of the production near consumers.

Defining globalization<sup>219</sup>, De Wit, B. and Meyer R<sup>220</sup>. (1998). they focus on "the convergence and complication of ties on a global scale", M. McLuhan (1989)<sup>221</sup>

---

<sup>217</sup> Robertson R., Lechner F. Modernization, Globalization and the Problem of Culture in the World-Systems Theory // Theory, Culture & Society. 1985. №3. pp. 103

<sup>218</sup> Khanova K.M. Human resource management in international companies// Economics, sociology and law. 2016. No. 3. p. 40.

<sup>219</sup> Dunning, J.H. The Globalization of Business, Routledge, London, 1993. De Wit, B. and Meyer, R. (1998), Strategy: Process, Content, Context, 2nd ed., International Thompson Business Press, London. P.720

<sup>220</sup> De Wit, B. and Meyer, R. (1998), Strategy: Process, Content, Context, 2nd ed., International Thompson Business Press, London. P.720.

<sup>221</sup> M. McLuhan The Global village. Oxford: 1989.

– on information technologies, which, in his opinion, have made the whole world a "global village". Levitt T. (1983)<sup>222</sup> – on the replacement of multinational companies by global ones as an effective competitor at the international level. Global companies operate in different countries, adapting the results of their work to the specifics of the market of a particular country with minimal costs. The global management of companies dictates the revision of existing and the development of additional strategic approaches to all personnel management processes.

As a consequence of globalization, emerging migration movements change the established personnel composition of enterprises, it becomes characterized not only by the multinational staff speaking the language of the country of departure, but also by the significant filling of people of different nationalities with different levels of understanding of the language of the host country. In this regard, certain difficulties arise in the management of human resources.

Internationalization of personnel management is understood as adaptation, restructuring of strategies, reality and ways of influencing personnel to the economic, socio-cultural and legal conditions of multinational economic entities, which requires the development of new mechanisms that take into account the goals of this enterprise and the introduced environmental factors<sup>223</sup>.

In the scientific literature, the terms "personnel management" and "human resource management" are most often used. There may also be other terms: human resource management, human capital management, personnel management, personnel management<sup>224</sup>.

In the translated literature, you can also find such concepts as: personnel management, personnel administration<sup>225</sup> - personnel management, the term human

---

<sup>222</sup> T.Levitt. "The Globalization of Market", Harvard Business Review, May-June, 1983, p. 94.

<sup>223</sup> Sidorina T.V. Technological features in the personnel management of an international enterprise// Actual problems of management: Russian and foreign experience. 2013. p. 84.

<sup>224</sup> Byrd P. The art of deligation. M.: Prof-media, 2013. p.11

<sup>225</sup> Devanna M. Human Resources Management: a Strategic Perspective // Organizational Dynamics. 1981 P. 16  
Fombrun C. Strategic Human Resource Management // Sloan Management Review. 1982. N 2. C. 3

resource management (HR-management) - human resources management)<sup>226</sup>, etc<sup>227</sup>. Also in the terminology, the term personnel relations is used - relations with personnel, defined as relations with personnel, including intra-organizational PR and conflict management<sup>228</sup>.

Within the framework of the dissertation research, we will consider the concepts of "personnel management" and "human resource management".

In scientific sources, Sulima S.V.<sup>229</sup> notes, the points of view defining the term "personnel management" are presented, in which attention is focused on various aspects of this concept: organizational (goals and methods that ensure the achievement of managerial goals) and substantive aspects (management functions).

For example, D.S. Gusarov notes that personnel management can be considered, on the one hand, as a process of developing and implementing a system of measures to ensure the effective use of the labor potential of each employee of the enterprise, and, on the other hand, as a purposeful activity of the management of the organization<sup>230</sup>.

Balabanova L.V.<sup>231</sup> defines that personnel management is a process of planning, selection, training, evaluation, training and motivation of personnel aimed at its effective use and achievement of the goals of the enterprise and employees.

Shmorgun L.G.<sup>232</sup>, on the contrary, focuses on the substantive part of the personnel management process, understanding it as a structure of coordinated measures (organizational, social and economic) that create prerequisites for optimal activity, development, and productive use of employees' capabilities at the organizational level.

---

<sup>226</sup> Fombrun C. Strategic Human Resource Management // Sloan Management Review. 1982. N 2. C. 3

<sup>227</sup> Brown S.D., Lent R. Career development and counseling: putting theory and research to work Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2005. 97 p.

<sup>228</sup> Georgeta, G. CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY - STRATEGIES IN EUROPEAN STYLE[Text]// Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2008. № 7. P.662.

<sup>229</sup> Sulima S.V., Medetova A.G. The role and significance of the personnel management system in the organization management system// Eurasian Scientific Association. 2018. Vol. 3. No. 3 (37). p. 184

<sup>230</sup> Gusarov D.S. Personnel management: concept, goals, functions// Expert of the year 2018 collection of articles of the II International Scientific and Practical Competition. 2018. p. 64

<sup>231</sup> Balabanova L. V. Personnel management / L.V. Balabanova, A.V. Sardak. - M.: Center for Educational Literature, 2011. p. 23

<sup>232</sup> Shmorgun L.G. Management of organizations - K.: Znannya, 2011. p. 17

Exploring personnel management at the international level, S.N. Smirnov defines this concept as a set of personnel policies, principles, technologies and methods of working with employees at headquarters and foreign divisions<sup>233</sup>.

The most accurate, in our opinion, is the definition of Maslova E.V.<sup>234</sup>. Personnel management is a complex management activity implemented in organizations that contributes to the effective formation, use and development of the labor potential of employees to achieve the goals of the organization, group and individual goals of employees.

Having studied and analyzed various sources, we came to the conclusion that personnel management is a holistic, consistent influence on the processes of formation, use and development of employees at the organizational level to maximize material benefits from their goals and competencies.

The term "human resource management", which has become widespread in recent decades, reflects the changing role and place of a person in the labor process.

According to M. Armstrong<sup>235</sup>, "human resource management (HRM) can be defined as a strategic and logically consistent approach to managing the most valuable asset of an enterprise: people working there who collectively and individually contribute to solving the tasks of the enterprise." The same opinion is shared by V.I. Speransky, defining human resource management as a special type of managerial activity, the main object of which is a person, his values, needs, his knowledge, skills and abilities, intellectual potential<sup>236</sup>.

The definitions of these researchers of the essence of human resource management allow us to conclude that each employee is considered as a valuable asset of the company. It is necessary to agree with the position of Cherentaev A.Yu., according to which human resource management aims to create for employees such

---

<sup>233</sup> Smirnov S.N., Stadnik A.M. Strategic approach in the management of human resources of an international company// Management in the context of global transformations: economics, politics, law. 2019. p. 133

<sup>234</sup> Management. Practicum: textbook for universities/Yu.V.Kuznetsov [et al.] M.: Yurayt, 2022. p. 182

<sup>235</sup> Armstrong M. The practice of human resource management of the organization. St. Petersburg: St. Petersburg, 2017. p. 9

<sup>236</sup> Speransky V.I. The concept of human resource management. Modern approach to personnel management// Social and humanitarian knowledge. 2012. No. 5. p. 193

conditions of activity that would allow them to develop their human potential to the maximum extent while simultaneously developing their loyalty to the organization<sup>237</sup>.

Analyzing the fundamental differences between personnel management and human resource management, Odegov Yu.G. points out that the attitude towards personnel as a human resource is based on taking into account the specific personal and psychological properties of people capable of continuous improvement and development, conscious setting of certain goals, which is the most important and long-term source of increasing the effectiveness of any society or individual organization<sup>238</sup>.

A.A. Rarenko notes that in the process of human resource management, firstly, conditions are created that promote high labor efficiency; secondly, the high professionalism of the staff that meets the needs of the organization is reproduced; thirdly, the social capital of the organization is formed<sup>239</sup>.

The most accurate, in our opinion, is the position of Hyman J., Mason R. (1996): "The basis of the modern concept of human resources is the recognition of the economic feasibility of investments in attracting personnel, maintaining their ability to work, training and advanced training, creating conditions for a more complete identification of the capabilities and abilities inherent in the individual. Human resources are able to create an employer's income, the amount of which depends on labor productivity, its duration and efficiency<sup>240</sup>."

Human resource management in an international environment involves taking into account a number of specific features that are absent in firms operating within the same country. In this regard, we consider it appropriate to consider the

---

<sup>237</sup> Cherentsev A.Yu. On the question of the differences between human resource management and personnel management// Scientific electronic journal Meridian. 2029. No. 1 (29). p. 54-

<sup>238</sup> Odegov Yu.N. Why is human resource management fundamentally different from personnel management? //Bulletin of Omsk University. 2018. No. 1 (61). p. 106

<sup>239</sup> Rarenko A.A. "Personnel management and "human resource management"// Social and humanitarian sciences. Domestic and foreign literature. Series 11: Sociology. 2019. No. 2. pp. 143-150.

<sup>240</sup> Hyman J., Mason R. Managing employee involvement and participation // Work employment and society L.: British Sociological assoc., 1996. P. 585



definitions of researchers in the field of human resource management in international (multinational) companies.

Bratton J. (2012)<sup>241</sup>, defining the essence of human resource management of a multinational company, points out that these are tasks and activities that arise in the process of strategic interaction of companies in the international space, allowing to implement the international tasks of these organizations.

Stahl G. K., Björkman I. (2006)<sup>242</sup> define human resource management in an international company as tasks, activities, policies and practices of HRM that arise as a result of strategic activities of international companies and contribute to the realization of international interests and objectives of these companies.

In our opinion, the above definitions have a certain drawback, in particular, they focus on the realization of the interests of international companies, and at the same time they do not take into account the specifics of human resource management in them. In our opinion, the peculiarities of human resource management in international companies are primarily influenced by cultural and economic factors, issues of labor movement, and the specifics of communications<sup>243</sup>. Various human resource management processes (such as hiring, development, motivation) represent the combined components of human resource management policy<sup>244</sup>.

In this regard, we consider the correct position of Stadnik A.M., which indicates that the peculiarities of human resource management at the international level are an increase in the number of functions of employees responsible for working with personnel; the complexity of tasks for working with personnel; the need to solve everyday and social issues of employees and their families; variability and uncertainty of external factors<sup>245</sup>.

---

<sup>241</sup> Bratton J., Gold J. Human Resource Management. Theory and Practice. PalgraveMacmillan, 2012.

<sup>242</sup> Stahl G. K., Björkman I. Handbook of Research in International Human Resource Management, Edward Elgar Publishing, 2006. 592 p.

<sup>243</sup> Prokhorova Yu.E. Comparative analysis of management systems in post-Soviet countries//Modern fundamental and applied research. 2016. No. 4(23). p. 243

<sup>244</sup> Prokhorova Yu.E. Comparative analysis of management systems in post-Soviet countries// Solution: materials of the Fourth All-Russian Scientific and Practical Conference. Perm, 2015. p. 322

<sup>245</sup> Stadnik A.M. Improving the HR management strategy of an international company// Modern world economy: Challenges and Reality. 2018. p. 94

Human resource management is a strategic and coordinated approach to management through which the recruitment, training, and development of the organization's personnel is carried out. It emphasizes that personnel is a significant organizational resource in terms of maximizing benefits for the organization, which is an important component of the modern management paradigm<sup>246</sup>.

We will also give our own definition of the term "management of multinational human resources". Management of multinational human resources is a managerial impact aimed at stabilizing the heterogeneous cross-cultural composition of the team, its professional development (differing in the specifics of adaptation and training), motivation and stimulation to fulfill the tasks facing the organization, elimination of social and interethnic tensions between employees – representatives of different countries, in order to improve the effectiveness of the organization.

Thus, we come to the conclusion that the category of "human resource management" complements the concept of "personnel management", covering the whole set of social characteristics and personal-psychological properties of people. It is human resource management that focuses on the acquisition, development, motivation and maintenance of employees in the organization, has a priority goal of creating a special socio-cultural environment within the organization that promotes the development of employee commitment to achieve its strategic goals of the company.

The presence of representatives of different nationalities in the organization has a positive impact on its functioning by bringing new experience and knowledge from speakers of another culture, as well as expanding professional opportunities<sup>247</sup>.

At the same time, we note that a multinational company (corporation) (MNC) and an organization with multinational personnel are not identical categories.

---

<sup>246</sup> Prokhorova Yu.E. Formation of the management model of Russia in modern conditions// World economy and international relations. Penza, 2015. p. 186

<sup>247</sup> Tokareva N.A., Ogorodnikova Yu.G. Features of management in organizations with a multinational team//Society, state, personality: Modernization of the system of relationships in modern conditions. 2016. p. 364

Australian researchers in the field of human resource management Dowling P. J., Welch D. E. (2005) define a multinational organization as a firm that carries out and controls business operations within several foreign countries<sup>248</sup>.

The form, structure and organizational features of various kinds of multinational companies can have quite a strong spread and be unlike each other. However, it seems possible to single out the following principles that underlie most of the MNCs and which, in turn, distinguish this form of business organization at the international level from other forms of multinational activity<sup>249</sup>:

- orientation towards corporate integrity, which is based on the concept of shareholder participation;
- striving to achieve the same strategic goals for different companies of this MNC, as well as the implementation of joint strategic objectives;
- a single management vertical (taking into account different degrees of rigidity), as well as a single control center, expressed in the role of a holding company, bank or group of companies interconnected with each other;
- the indefinite nature of the activities of the MNC.

Multinational corporations (MNCs) are firms that engage in some form of international business in order to maximize wealth on a global scale<sup>250</sup>. Their main characteristics are universalization, blurring of national borders, openness, an increasing number of factors in international relations, the complication of their functions, and the decline in the role of traditional political actors<sup>251</sup>.

Thus, we come to the conclusion that multinational companies are the main participants in international activities, operate on international markets, have production units (subsidiaries) in various countries, while activities on the foreign

---

<sup>248</sup> Dowling P. J., Welch D. E. *International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context*. 4th ed. Singapore: Seng Lee Press, 2005. P.4

<sup>249</sup> *International management* / Edited by S.E. Pivovarov, D.I. Barkan, L.S. Tarasevich, A.I. Maisel. St. Petersburg, Publishing House "Peter". P. 156

<sup>250</sup> Krylov N.V. *Goals of a multinational corporation and the role of a financial manager*// *Economics and management*. 2018. pp. 82-88

<sup>251</sup> Ibragimova Z.E., Izzetova R.S. *Transnational corporations: varieties and role for the Russian Economy*. 2017. p. 244

market are more priority than the domestic market, carry out their activities on a global scale, in a heterogeneous country environment.

Now let's consider a slightly different category of organizations associated with internationality – a company with a multinational staff.

For the purposes of this study, we will give the following definition of an organization with a multinational staff. An organization with multinational personnel is an organization created as a result of globalizing economic processes, aimed at organizational unity, functioning on the territory of the Russian Federation for the implementation of strategic goals, consisting of personnel of various nationalities (representatives from near and far abroad). The specificity of these organizations lies in the presence of employees who differ significantly from the local staff. These are differences that have arisen in the process of internationalization: cultural, linguistic, legal, economic, etc.), manifested in all aspects of human resource management. A comparison of multinational corporations and organizations with multinational personnel is given in table 1.

Table 1

Comparison of multinational corporations and organizations with multinational personnel

Criteria	Multinational Corporation (MNC)	An organization with multinational staff
Features of the geographical location of the company	National companies operating in different countries united as a result of globalization processes	An organization operating within the national market
Purpose of the activity	Maximizing shareholder wealth on a global scale	It has no significant differences from the goals of a similar organization that does not have foreign employees on staff
Placement of subsidiaries and branches	In different countries	<i>Within</i> national borders
Field of activity	International, global product production	National, production and sales of the product both in Russia and for export

Staffing	Legal units associated with the parent company, staff – citizens of the country of placement ("headquarters", inpatriates, citizens of third countries)	Legal departments, staff – Russian citizens, as well as representatives of countries near and far abroad
----------	---	--

Source: compiled by the author

There are increased requirements for human resource management functions in organizations with multinational personnel, the reasons for which, according to M. Armstrong<sup>252</sup>, are as follows.

Firstly, the difficulty in managing a heterogeneous staff; secondly, the presence of distinctive cultural qualities; thirdly, possible problems in managing interaction between people when making personal contacts; and fourthly, to solve complex problems, it is necessary to attract more highly qualified personnel. In order to maintain competitiveness, it is advisable for an organization to have personnel with global competence in its composition.

A number of authors in their research (Dowling P.(2005)<sup>253</sup>, Schuler R.(2002)<sup>254</sup>, Harvey M. (2001)<sup>255</sup> identify the following distinctive features in human resource management of a company with multinational personnel: 1. complication of existing functions in the field of human resource management; 2. increased likelihood of problems and obligations; 3. high dependence on external factors.

Dowling P., (2005)<sup>256</sup>. indicates that there are certain differences in personnel management at the national and international levels, consisting of five interrelated elements: the area of functioning of the organization, the cultural environment, the

---

<sup>252</sup> Armstrong M. Human Resource Management Practice. St. Petersburg, St. Petersburg, 2017. p. 24

<sup>253</sup> Dowling P., International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context, Cengage Learning EMEA, 2005

<sup>254</sup> Schuler R., Budhwar P. S., Florkowski G. W. International Human Resource Management // International Journal of Management Review. 2002. Vol. 4. N 1. P. 41

<sup>255</sup> Harvey M., Novicevic M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments, Career Development International, Vol. 6 Iss: 2, 2001, P. 69

<sup>256</sup> Dowling P., International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context, Cengage Learning EMEA, 2005 P 12

level of trust in the countries of presence, interaction between top managers, a complicated functional structure.

Torrington D.R (1994)<sup>257</sup> выделяет отличительные особенности управления международным персоналом, представленные на рисунке 1.

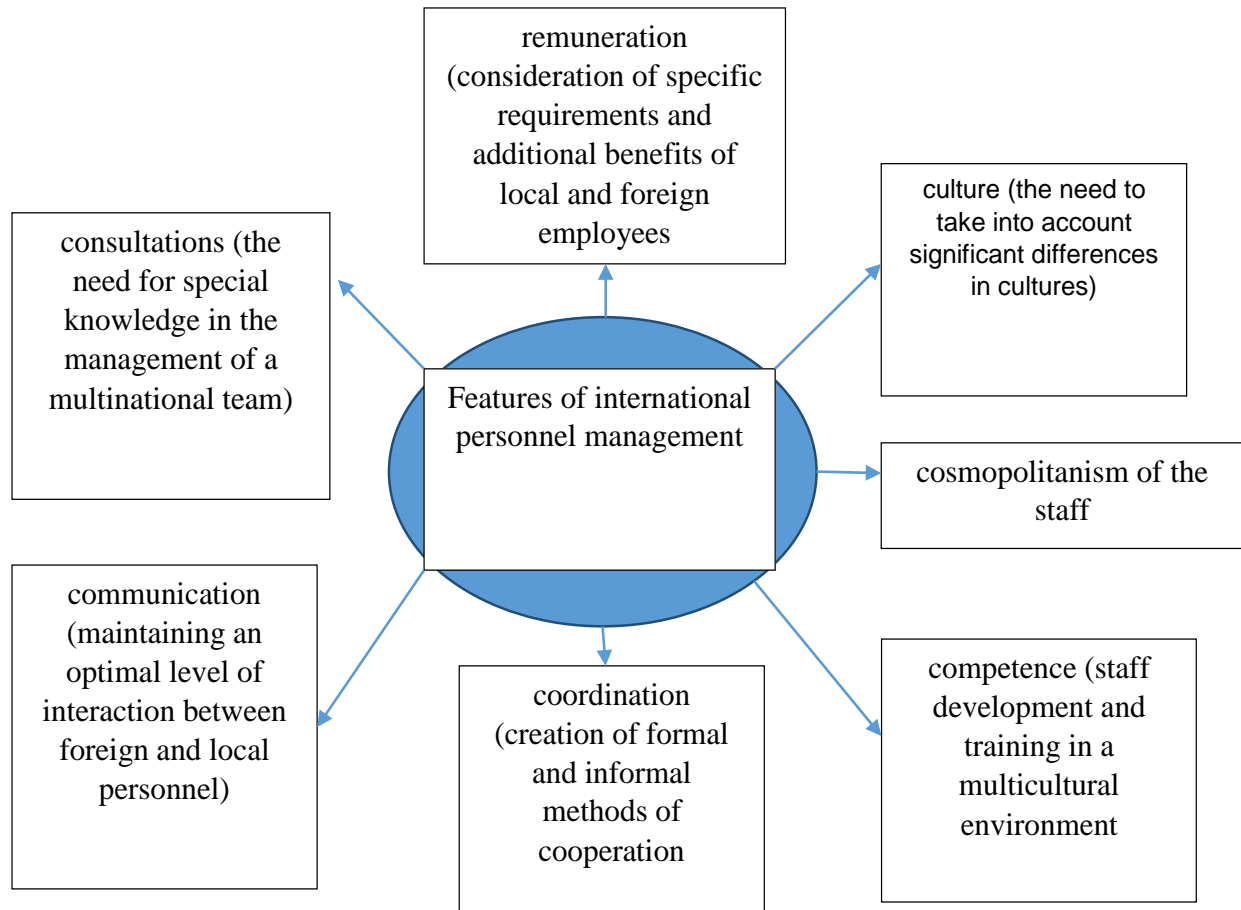


Figure 1. Features of international personnel management

We believe that an organization with a multinational staff has a number of characteristics, among which we have identified the specifics of employees, interaction features, managerial features, labor relations, decision-making, features of partners and customers. The characteristics of an organization with multinational staff are presented in table 2.

<sup>257</sup>Torrington D.R International Personnel Management, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994.

## Signs of an organization with multinational staff

Sign	Characteristic of the feature
Specifics of employees	Multinationality. In an organization with multinational staff, representatives of different countries, with different mentality, ethnic composition, attitude to life, work, employer, discipline, tasks, etc. carry out work activities. Workers from near and far abroad often have different skill levels.
Interaction features	It is important for the staff to know and take into account the communicative characteristics of representatives of different nationalities, which will allow them to respond adequately to each other in order to avoid conflict situations. Business communication is provided by social distance, which may be different for representatives of different cultures.
Managerial features	The management of a multinational team should be based on the principle of mutual respect, taking into account the peculiarities of the mentality of an employee of another national culture. In the personnel policy, attention is focused on national traditions and peculiarities. The heads of multinational organizations should actively implement personnel mechanisms that contribute to the optimal inclusion of representatives of other cultures in the work of the team.
Labor relations	Taking into account the specifics of the attitude to the work of employees of different nationalities. This is necessary for the organization of joint work, is part of the motivation of employees. Representatives of different cultures have significantly different attitudes of employees to the organization, dedication to it. Identifying this relationship will allow you to understand the reliability and loyalty of the employee.
Decision making	The effectiveness of a company's work with multinational personnel depends on how clearly its employees understand the essence of collective interaction. Management decision-making in multinational organizations should be based on the principle of joint participation <sup>258</sup> .
Features of partners and clients	Interaction with clients and partners from other countries (cultures). Interaction with foreign partners and clients is built not only for commercial purposes, but also on the basis of inter-country friendly relations.

Source: compiled by the author

<sup>258</sup> Vasin S.M., Prokhorova Y.E., Kotova A.A. Formation of multinational personnel loyalty as an organization sustainable development factor // E3S Web of Conferences 376, 05011 (2023)// <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337605011>

When managing a company with multinational staff, top managers are faced with the influence of various factors (political, economic, national) on the effectiveness of business processes<sup>259</sup>.

The influence of these factors can manifest itself as follows<sup>260</sup>:

The influence of these factors can be manifested as follows: - political – stability/instability of the state power of the employee's country; types of government regimes, etc.); - economic – the rate of inflation and economic development, purchasing power, per capita income in the employee's country; - national (religion, traditions, customs, acceptable behavioral norms). Moreover, the influence of these factors creates not only certain difficulties, but also additional favorable opportunities. Difficulties are associated with difficulties in managing a team that is heterogeneous in its national and cultural composition, speaking different languages. Opportunities are usually associated with a variety of political, financial and cultural factors<sup>261</sup>.

With the expansion of the boundaries of managerial influence, there is a need to study the features of interaction with representatives of diverse cultures<sup>262</sup>.

Thus, a classical organization, when making a decision to hire foreign workers and thus acquiring the status of an organization with a multinational staff, faces, on the one hand, certain risks, but, on the other, receives a number of opportunities for its development. Compliance with certain rules and principles will allow the company to increase its competitiveness in the market and significantly increase the effectiveness of its activities.

---

<sup>259</sup> Vasin S.M. Prokhorova Yu.E. Formation of an effective personnel management system of a multinational organization//Topical issues of modern science: theory and practice of scientific research. Collection of scientific papers of the All-Russian scientific and practical conference. Penza. 2017. – p. 287

<sup>260</sup> Prokhorova Yu.E. Problems of personnel management of a multinational organization and ways to solve them// Modern problems of socio-economic systems in the context of globalization: collection of scientific papers of the XIX International Scientific and Practical Conference. Belgorod. 2018. p. 81

<sup>261</sup> Kostina I.A., Hozhempo V.A. Management of cross-cultural adaptation in international business// Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. 2001. p. 92

<sup>262</sup> Prokhorova Yu.E. Personnel development of a multinational organization as the basis of its effective functioning//Scientific horizons. 2018. From 39-44



## 1.2. Management processes of multinational personnel of the organization

The features that distinguish human resource management in organizations with multinational personnel are expressed directly in such management processes as: 1) hiring (taking into account the legislation regulating migration issues); 2) development (adaptation and various types of training and trainings for local and foreign employees) 3) motivation (Figure 2).

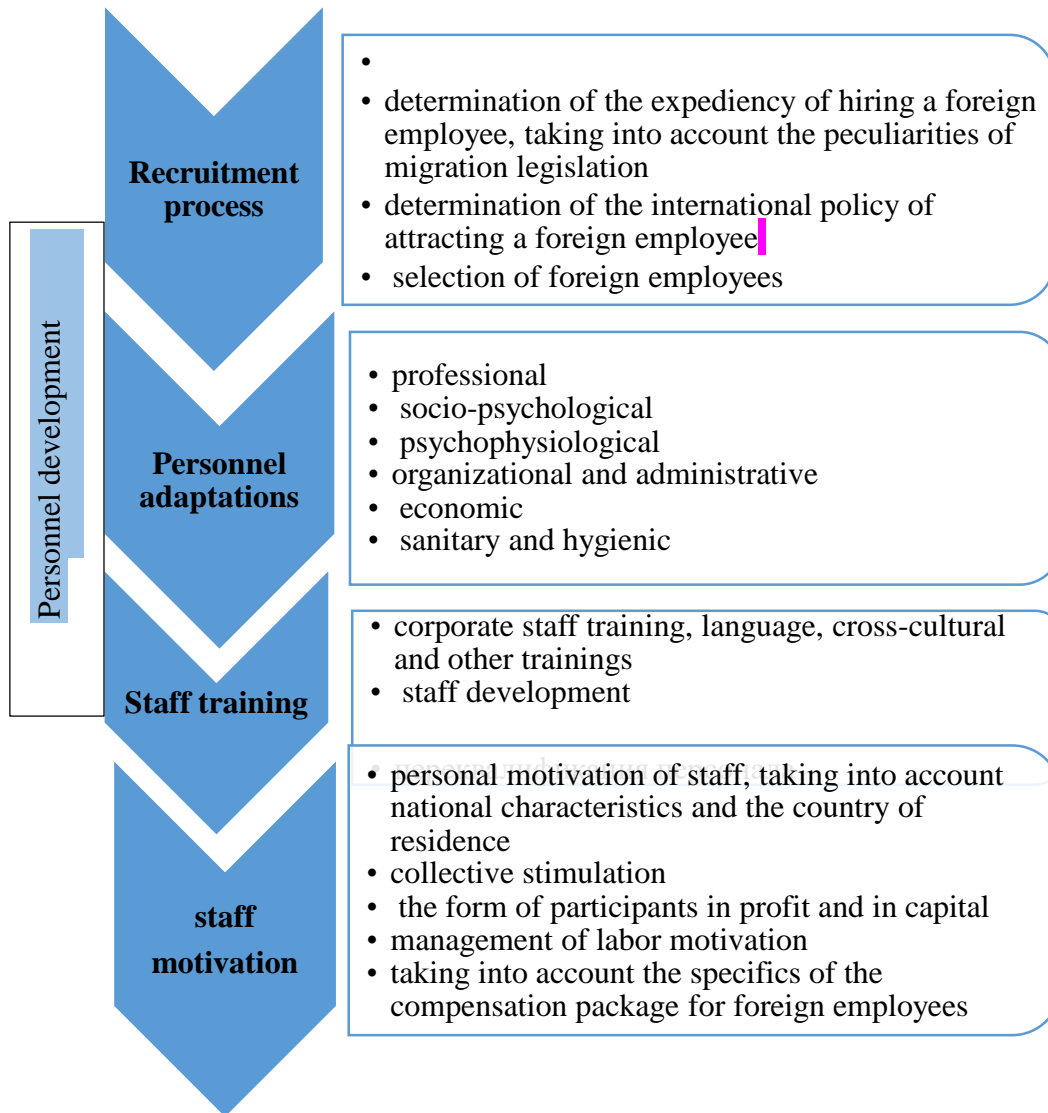


Figure 2. Human resource management processes in organizations with multinational personnel

### Hiring

The first tool by which an organization interacts with a potential employee is hiring<sup>263</sup>.

Understanding and taking into account national specifics in working with people will allow the company to quickly build relationships and form a single algorithm for hiring or using employees, which, as I.B. Durakova<sup>264</sup> notes, meets the corporate culture, does not discriminate against foreign employees and targets them for productive activities.

We believe that an effective personnel policy in an organization with multinational personnel should be based on a comparison of a number of factors that ensure the achievement of strategic business goals of the organization and the satisfaction of staff needs<sup>265</sup>. In addition, the company must be sure that the benefits of hiring foreign employees in the organization are greater than the benefits of hiring a "local" workforce.

In this regard, we will highlight the positive and negative aspects of hiring a foreign employee in an organization (Table 3).

Table 3

#### Positive and negative aspects of hiring a foreign employee

The positive aspects of hiring a foreign employee	Negative aspects of hiring a foreign employee
Introduction of new technologies, training of colleagues, training of the Russian personnel reserve based on foreign experience	Difficulties associated with registration of a foreign employee in the organization
Taking care of the image: the presence of a foreign specialist increases the prestige of the company in the business community	Increase in expenses for the maintenance of a foreign employee in the state: salary, compensation package, housing payment, family relocation, translator, etc.

<sup>263</sup> Prokhorova Yu.E. Features of national recruitment models// Scientific almanac. 2016. No. 6-1 (19). p. 181

<sup>264</sup> Personnel Management in the Global World: a monograph / I. B. Durakova; Voronezh State University. – Voronezh: VSU Publishing House, 2016. p. 27.

<sup>265</sup> Prokhorova Yu.E. Analysis of management models of various countries and features of the formation of the Russian management model// In the book: theoretical and methodological approaches to the formation of sustainable development of enterprises, complexes, regions. Monograph. - Penza: PSU Publishing House, 2016. p. 152

Possible simplification of entering the international market: a foreign specialist has a network of business contacts, trust in him from foreign investors	A difficult protracted adaptation period, difficulties in mastering someone else's corporate culture and cultural environment
A mentality that focuses on work: responsibility, the ability to optimize your workflow with maximum efficiency	Clash of mentalities (Russian employee – foreign employee), interaction may not always be effective

Source: compiled by the author

Let's consider possible options for the international policy of attracting and selecting personnel in multinational organizations (D. Welch.)<sup>266</sup>.

1. Ethnocentric policy, the essence of which is to appoint only employees from the country of the parent company to key positions in their companies on a global scale. Summarizing the views of researchers on the essence and reasons for the use of ethnocentric politics (Armstrong<sup>267</sup>, Briscoe<sup>268</sup>, Harzing<sup>269</sup>, etc.), we come to the conclusion that this approach is mainly practiced by firms with high centralization of management. Peter Dowling<sup>270</sup>, analyzing a study conducted in the United States, notes that "... 50% of the surveyed firms estimated ... the costs of foreign employees on wages 3-4 times higher than average, 18% noted ... more than 4 times higher ...".

2. The polycentric (region-centric) policy investigated in the publications of D.G. Kucherov<sup>271</sup>, M.I. Sokolova<sup>272</sup> and other authors, on the contrary, implies that the management of foreign representative offices is carried out by managers from the country of the parent company.

3. The essence of geocentric policy is the recruitment of the best for key positions in any multinational country, the development of personnel, regardless of nationality.

<sup>266</sup> Welch D. HRM application of globalization// Journal of General Management.1994. N 19 (4). P. 52

<sup>267</sup> Armstrong M. Human Resource Management Practice. St. Petersburg, "Peter", 2012. p. 137

<sup>268</sup> Briscoe D., Schuler R. (2004). International Human Resousce Management: Policies and Prectices for the Global Enterprise (2<sup>nd</sup> Edition). New York: Routledge. 2004. P. .47

<sup>269</sup> Harzing, A. (2001). An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. Human Resource Management ,1, 139-158.

<sup>270</sup> Dowling, P. International Human Resource Management, 5th edition. London: Centage Learning. 2008. P. 58

<sup>271</sup> Platonov Yu.P., Kucherov D.G. The concept of international human resource management: analysis of the main approaches//Bulletin of St. Petersburg University. Series 8. Management. 2008. No. 2. p. 87 Sokolova M.I. Human resource management. M., "Prospect", 2005. p. 125

<sup>272</sup> Sokolova M.I. Human resource management. M., "Prospect", 2005. p. 125

As practice shows, multinational companies are more likely to try to adhere to a hybrid recruitment strategy (Table 4).<sup>273</sup>

Table 4

Recruitment aspects<sup>274</sup>

Approach to personnel policy	Ethnocentric	Polycentric	Geocentric
Strategic direction	Internationalization	Localization	Global standardization
Positive aspects	Homogeneous cultural space, preservation of basic knowledge and values of the company, contributes to solving the problem of lack of qualified personnel in a certain area	Low cost, prevents the possible occurrence of "culture shock"	The use of human resources with maximum efficiency contributes to the organization of a stable corporate culture
Positive aspects	There may be a "cultural shock", there may be a negative reaction from the receiving state	Hinders career advancement, the parent company is located separately from subsidiaries located abroad	Large expenses for the maintenance of staff. In some countries, local immigration policy may prohibit the implementation of
Negative sides			

As can be seen from the table, each approach to personnel policy has its positive and negative sides, therefore, we believe that, as in multinational companies, it is advisable to create a combination of different approaches in organizations with multinational personnel that could ensure that companies use human potential as efficiently as possible at minimal cost.

For the management of a company with a multinational staff, the choice of a foreign employee is an important issue for the successful functioning of the enterprise as a whole.

<sup>273</sup> Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H. Host country specific factors and the transfer of human resource management in multinational companies. *International Journal of Manpower*. 2004.

<sup>274</sup> Manapova U.M. Human resource management in transnational corporations// *Approbation*. 2015. No. 12 (39). p. 190

Trifonov D.V.<sup>275</sup>., Serbovsckaya O.V.<sup>276</sup>., Vinnichenko M.V.<sup>277</sup>. in their research indicate that the recruitment process is structured, recruitment is impossible without a systematic approach to the implementation of a certain number of stages carried out in the recruitment process.

Before proceeding to the specifics of hiring (selection and selection) of personnel in the organization, we consider it appropriate to determine the essence of these concepts.

According to Kibanov A. Ya. hiring is a series of actions aimed at attracting candidates with the qualities necessary to achieve the goals set by the organization<sup>278</sup>." This is a set of organizational actions consisting of recruiting and selecting candidates, as well as hiring them<sup>279</sup>.

M.V. Solodkov<sup>280</sup> notes that the recruitment process is one of the most important aspects of the formation of a successful team, since the structure and composition of the future team in terms of education, qualifications, quality of knowledge, skills, scope of abilities, etc. completely depends on its results.

Summarizing the points of view of various authors, the recruitment of personnel in this dissertation study will be understood as a set of search and selection procedures aimed at attracting competitive candidates with professional personal qualities, with the ultimate goal of satisfying the need for personnel and forming reserves for the effective activities of the organization<sup>281</sup>.

The complexity of recruitment stems from the characteristics of the staff - representatives of different nationalities from different countries.

---

<sup>275</sup> Trifonov D.V., Chertykovtseva O.A. Recruitment of personnel as an element of the personnel policy of the organization//Production management: theory, methodology, practice. 2016. No. 4.P. 36.

<sup>276</sup> Serbsckaya O.V. Application of flexible project management methodologies in educational activities. Social Policy and Sociology, 2015. Vol. 14. No. 6 (113). p. 132

<sup>277</sup> Vinichenko M.V. Modern technologies for ensuring non-standard employment of personnel in Russia // Materials of Ivanovo readings. 2013. No. 3. p.32.

<sup>278</sup> Kibanov A. Ya. Economics of personnel management: Textbook / A. Ya. Kibanov, E. A. Mitrofanova, I. A. Esaulova//Edited by prof. A. Ya. Kibanova. M.: SIC INFRA–M, 2013. p. .153

<sup>279</sup> Kulish T.E., Kirillov A.V. Hiring personnel in an organization and the features of its internal and external sources//A new generation. 2015.-No.8. p. 104

<sup>280</sup> Solodkov M.V. Features of the formation of multinational teams in modern international companies//Baikal Research Journal. 2021. Vol. 12. No. 3. P. 17

<sup>281</sup> Vasin S.M., Prokhorova Yu. E. Recruitment of personnel as a basis for the effectiveness of a multinational organization // Economics and entrepreneurship. 2017. No. 8-1 (85). p. 196

The selection of multinational personnel is a system of measures that provides for the involvement of employees from different countries to perform duties in the country of the organization's location, as well as the selection of applicants from a set of mostly suitable candidates, taking into account their specialty, qualifications, personal, psychophysiological and business qualities.

As Ananchenkova P.I. rightly points out, the selection of talents and their consolidation in the team is the task not only of momentary closure of a vacancy, but also of forming a professional team that is capable of providing the company with sustainable development in the strategic perspective.<sup>282</sup>

An important role in choosing search sources in an organization with multinational personnel is played by the specifics of the selection and characteristics that a candidate for a vacant position should have.

We believe that it is advisable for the management of an organization with a multinational staff to use both internal and external sources when selecting candidates for vacant positions. Each type of source has its advantages and disadvantages, taking into account which, the organization determines the rationality of choosing a source. To do this, an analysis of various search sources is carried out, their status for a given period of time.

It is necessary to agree with the position of Guzhina G.N., according to which the advantages of internal sources include:

- a significant reduction in the company's budget for recruitment;
- a significant reduction in the closing time of relevant and important vacancies;
- acceleration of the employee's adaptation process at the workplace.

In addition, internal recruiting is one of the sources of increasing the degree of commitment of the company's employees, as this practice creates confidence in the employees' career growth opportunities.<sup>283</sup>

---

<sup>282</sup> Ananchenkova P.I. Corporate training as a tool for human resource management / P.I. Ananchenkova, V. I. Burakov, M. G. Spasennikova. DOI: 10.17150/2411-6262.2019.10(3) .9 // Baikal Research Journal. 2019. Vol. 10, No. 3.

<sup>283</sup> Guzhina G.N., Yezhkova V.S. Modern technologies of personnel selection and methods of motivation in the management process// Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2021. Vol. 16. No. 2. p. 112

The main advantages of internal sources of attracting candidates include: reduction of personnel recruitment costs, reduction of staff turnover, lack of long-term adaptation in new socio-cultural conditions. However, there are drawbacks to this selection source. In particular, Bags M. (2012)<sup>284</sup>, notes that a possible disadvantage of this approach is that it limits the influx of new people with their own views, skills and work experience.

In addition, in our opinion, there may be additional time and financial costs for retraining an employee, the need for an employee in a previous position, the emergence of rivalry and conflict situations between members of a multinational team.

We also believe that an operational and low-cost type of recruitment is recruitment with the help of employees, since a very high compatibility of candidates with the organization can serve as a possible result. This is facilitated by close contacts with its representatives – foreign employees working in the organization. However, there is a possibility of possible non-compliance with the requirements that are presented to the position, in addition, there is another problem - it is not always possible to get recommendations from the previous place of work.

An analysis of the literature on external sources of recruitment has shown that the approaches of researchers to this issue are ambiguous. For example, Merkulova E. identifies three main ones: headhunting, traditional search (through websites, mass media, recommendations, etc.) and mass selection<sup>285</sup>, However, we believe that this classification of sources of selection is not reasoned. Therefore, we consider the position of T.M. Tibilova and V.A. Kuzmia to be more accurate, which approach the issue more broadly and distinguish: mass recruitment; personnel outsourcing; graduate recruitment (involves working with graduates and young specialists); selection (used for the selection of specialists of higher categories and middle-level

---

<sup>284</sup> Bagues M., Perez-Villadoniga M.J. Do recruiters prefer applicants with similar skills? Evidence from a randomized natural experiment// *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2012. Vol. 82(1). p. 12.

<sup>285</sup> Building a personnel selection procedure in an organization: a methodological guide / ed. by E. Merkulova. M.: ICFER. 2014. p. 10

managers); executive search (used for the selection of managers senior management); cross – country search (used to search for specialists or managers in another country)<sup>286</sup>.

We believe that appropriate external sources of recruitment of multinational personnel in the organization can be: search through the media and the Internet, employee recommendations, the use of frame and recruitment agencies, (representatives of various countries and cultures, analysis of initiative letters of appeals, receiving calls and faxes about admission from applicants, as well as a personal invitation of an employee from other countries (for example, a highly qualified specialist).

Social networks are a tool for recruiting staff not only inside, but outside national borders, with a wide range of opportunities. They allow you to collect a large amount of information about the applicant in the shortest possible time.

Recruitment services are personnel search and evaluation services provided by recruitment agencies. Saks A (2010) defines recruiting as the development of a procedure for attracting and initial recruitment of personnel.<sup>287</sup> Yakubovich V. and Lup D (2006) understand it as a technology for recruiting personnel from external sources by actively attracting potential candidates<sup>288</sup>.

We agree with the position of R. Mullen (2008)<sup>289</sup>, who considers recruiting as a system of appropriate actions to search, study, select, evaluate and create a reserve of candidates in order to realize their abilities and opportunities to achieve the goals of the organization.

Thus, the search for potential candidates for a vacant position in an organization with a multinational staff requires an integrated approach that will take into account the requirements of the position and the needs of the organization.

---

<sup>286</sup> Tibilova T.M., Kuzmin V.A. How to evaluate a person qualitatively? The HR manager's handbook. St. Petersburg: Peter, 2010. p. 24

<sup>287</sup> Saks A., Uggerslev K. Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions// Journal of Business & Psychology. 2010. Vol. 25. p. 351

<sup>288</sup> Yakubovich V., Lup D. Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect//Organization Science. 2006.Vol.17(6). p.710

<sup>289</sup> Mullen R. Recruitment consultants// Caterer & Hotelkeeper. 2008. Vol. 198(4537). p. 55.



Recruitment allows you to identify the correspondence between the specific requirements of professional activity and personality qualities.

Selection is a part of the recruitment stage<sup>290</sup>, a set of measures and actions aimed<sup>291</sup> at providing the company with the necessary personnel, including both qualitative and quantitative parameters<sup>292</sup>.

During the selection process, people are being searched (selection of candidates, which is the basis for the selection of future employees of the organization) for certain positions, taking into account the established requirements of the organization or types of activities<sup>293</sup>. The main task of selection is to meet the demand for employees both in terms of their quantity and quality.

The position of V. Gerchikov and S. Vickerstaff<sup>294</sup> is interesting, considering the features of selection depending on the dominant mission of the enterprise.

We believe that the selection of multinational personnel in an organization can be defined as a set of actions aimed at identifying potential employees from a selected number, diverse in cultural and national composition, to occupy a vacant position.

We agree with the opinion of Agafonova E.V. notes that each company may have an individual method of personnel selection, acceptable in certain conditions<sup>295</sup>. According to Sh.Z. Mehdiyev, it is desirable for multinational organizations to use such modern methods of personnel selection as psychological, psychotherapeutic, graphological, dermatological, polygraphic and others<sup>296</sup>.

---

<sup>290</sup> Utengalieva D.K. Personnel selection as a tool for motivating employees at the enterprise// Modern trends in the development of science and technology. 2015.No.4-5. p.133.

<sup>291</sup> Filkina Y.L. Technologies of recruitment and selection of personnel as a pledge of qualified personnel// Youth and science. 2016.No. 1. p. 23

<sup>292</sup> Repina N.G., Fomenko A.N. Development of personnel incentives. A new generation. 2013. No. 6. p. 129

<sup>293</sup> Dvoynikova M.A., Beznosov G.A. The concept and essence of recruitment and selection of personnel// Youth and science. 2016. No. 5 p. 22

<sup>294</sup> Gerchikov V. I., Vickerstaff S. Personnel management. Novosibirsk State University. Novosibirsk, 1999. p. 122

<sup>295</sup> Agafonova E. V., Kobozeva E. M. Human capital as a factor in creating an effective economy // New Science: From idea to result, 2016. No. 2-1 (66) p. 40

<sup>296</sup> Mehdiyev Sh.Z., Chistyakov M.S. Cross-culture of multinational personnel management in an international company// Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020.No. 9-1. p. 88

However, in our opinion, for the organizations under study, it is necessary not only to adapt existing approaches to personnel selection, but also to design new selection tools taking into account the specifics of its employees.

Therefore, we believe that the selection of multinational personnel in the company has its own specifics, combining both traditional methods of selection<sup>297</sup>, (analysis of the resume and the results of the preliminary interview with the candidate<sup>298</sup>, obtaining information about the candidate from other people); and non-traditional (stress interviews, testing for knowledge of the Russian language, graphological examination of the text, etc.)<sup>299</sup>.

In this regard, we consider it appropriate to present the position of Ronen S. (1989), Professor of Psychology at Tel Aviv University, who in his writings identifies 5 main factors that should be paid attention to when selecting foreign workers (1) technical competence, (2) behavioral characteristics, (3) intrinsic motivation, (4) marital status, (5) knowledge of the language. These five selection criteria have proven their effectiveness in deciding on the suitability of a candidate for a job in foreign subsidiaries.<sup>300</sup> However, in our opinion, they need to be supplemented and specified.

For example, we believe that risk situations may arise due to the lack of sufficient technical competence of a foreign employee of an organization, associated, for example, with the distortion of the primary sources of incoming information, and, accordingly, insufficient ability to correctly exchange necessary information in the course of work, which may lead to additional costs for adaptation and special retraining of such an employee.

When selecting a foreign specialist for an organization, it is important, in our opinion, to take into account behavioral characteristics aimed primarily at

---

<sup>297</sup> Kibanov A.Ya. - Personnel management of the organization: Moscow: INFRA-M, 2010. p. 326

<sup>298</sup> Boyko E. A., Martakov D. A., Kobozeva E. M. Motivational aspects of personnel management // New science: Theoretical and practical view, 2016. No. 2-1 (63). p. 95

<sup>299</sup> Manuylova Yu., Kolomyts O. N. Corporate culture as a stimulating strategic tool for the effective functioning of the organization // New Science: From idea to result, 2016. № 3-1 (72). p. 143

<sup>300</sup> Ronen, S 1989, Training the International Assignee. Training and Career Development (1 st ed), San Francisco: Goldstein, p 177

eliminating possible contradictions between foreign and local employees. If the values and interests, potential capabilities of a foreign employee do not match with the expectations and knowledge of a multinational team, hidden conflicts may arise, which may negatively affect the performance of the organization.

Studying the needs of foreign employees is an extremely topical issue. It is necessary, in our opinion, to take into account the fact that a foreign employee can have not only a positive, but also a possible negative impact on the image and reputation of the company in the form of violations of labor and technological discipline, commercial and industrial espionage, sabotage, which in turn can destroy the order of the company's system and lead to serious economic and moral and psychological consequences.

Insufficient knowledge of the Russian language can lead to unforeseen risks of various kinds, with inadequate use of knowledge, skills and abilities available to employees in their work.

All this requires additional measures and special training aimed at adapting and improving the skills of the multinational staff of the organization.

We believe that the selection of a foreign employee in the organization requires additional criteria, along with those that apply to the selection of a local candidate.

For this purpose, we have developed a comparative table of selection criteria for local employees and foreign citizens (representatives of near and far abroad).

Table 5

Comparative characteristics of the criteria for the selection of multinational personnel of the organization<sup>301</sup>

Local employees residing in the territory of the Russian Federation	Foreign employees coming to work from near and far abroad (additional criteria)
1. Formal criteria (education, work experience, certificates, etc.)	4. 1. Formal criteria (gender, age, education, knowledge of the Russian

<sup>301</sup> Vasin S.M., Prokhorova, Yu. E. Recruitment of personnel as a basis for the effectiveness of a multinational organization // Economics and Entrepreneurship 2017. No. 8-1 (85). p. 196

- language, etc.). vary depending on the country of appointment and position
2. Professional criteria (knowledge, skills and professional skills required to work in a position)
  2. Professional criteria (the past achievements of the prospective employee, the availability of special knowledge and skills are studied, an assumption is made about his ability to cope with tasks in another country)
  3. Personal criteria (personality qualities are necessarily related to the position and nature of work, with the peculiarities of the corporate culture of the organization)
  3. Personal criteria (stress resistance adaptability, establishment of friendly contacts not only within the organization, but also in the new socio-cultural conditions of the country). To identify these criteria requires long-term communication and observation of the candidate.
  4. Motives and aspirations: analysis of the reasons for finding a new job. The emphasis is on identifying a set of reasons for job search (importance of activity, personal development, salary, etc.)
  4. Motives and aspirations: analysis of the reasons for the interest of a foreign employee to work in another country. The emphasis is on the content of work in the host country, and not on material remuneration. The dominant factor is the interest in working abroad
  5. Social criteria – effective interaction at the social and professional level with representatives of different cultures
  5. Social criteria – the presence of communication skills in new cross-cultural conditions.
  6. Stability and maturity of the candidate – an adequate and rational response to various situations in order to make acceptable decisions
  6. Stability and maturity of the candidate – the ability to quickly navigate various industrial and domestic situations in a new country in order to make constructive decisions
  7. Family factors (marital status, presence of minor children)
  7. Family factors – the possibility of moving the employee's family members, their accommodation and adaptation to the conditions of the host country

- |  |   |
|--|---|
| <p>8. Diplomatic factors (are not an essential criterion in the professional selection of a local employee)</p> <p>9. Adaptability (rapid change to meet the requirements of the professional environment, adaptation to a new workplace and team)</p> | <p>8. Diplomatic factors - the ability to establish contacts with various government agencies, officials, etc.</p> <p>9. Adaptability – perception of the culture of another country, the ability to work in conditions of lack of information, the ability to use languages, flexibility in solving issues</p> |
|--|---|

Source: compiled by the author

The analysis of the developed criteria allows us to draw an unambiguous conclusion that when hiring a foreign employee, a sufficiently large number of problematic issues may arise. On the one hand, it is the expediency of taking into account additional criteria that characterize a potential candidate in one way or another. On the other hand, there is the need to take into account migration legislation that requires compliance with specific requirements that are absent when using the labor of domestic workers. It becomes obvious that it is much more difficult to make the work of a multinational team effective than simply implementing a certain standard system of corporate relations<sup>302</sup>. However, it must be remembered that in some cases hiring a foreign citizen is not only expedient, but also necessary for the successful functioning of the organization.

Before making a decision on attracting a foreign employee, the employer should calculate all the benefits and risks of this hiring. Knowledge of the legislation on the employment of foreigners plays an important role. Currently, the Russian Federation has a fairly large number of regulatory legal acts that regulate migration processes. Having analyzed the regulatory framework, we come to the conclusion that the most important of them are: Federal Law "On the Legal Status of foreign Citizens in the Russian Federation" dated 25.07.2002 N 115-FZ (as amended. dated 02.07.2021, No. 357-FZ),<sup>303</sup> Federal Law "On Citizenship in the Russian Federation" dated

---

<sup>302</sup> Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Features of personnel adaptation of a multinational organization // Creative economy. 2017. Vol. 11. No. 8. p. 847

<sup>303</sup> Federal Law "On the Legal Status of Foreign Citizens in the Russian Federation" dated 25.07.2002 N 115-FZ (as amended. dated 02.07.2021, No. 357-FZ)// <http://www.consultant.ru> / (accessed 20.01.2021)

21.05.2002 (as amended on 30.12.2020 No. 517-FZ)<sup>304</sup>, Federal Law "On Migration Registration of Foreign Citizens and Stateless Persons" dated 18.07.2006 No. 109-FZ (ed. dated 19.07.2017)<sup>305</sup>.

In addition, Russia has adopted various by-laws defining the provisions of the labor activity of employees of foreign states on the territory of the Russian Federation. Also, the most important document in the field of migration, fixing the system of views on the content, principles and main activities of the Russian leadership in the field of migration is the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation until 2025 dated 21.10.2018 No. 622-FZ<sup>306</sup>.

We agree with the opinion of V.G. Glushkova, who argues that effective management of migration processes should become one of the priorities of the domestic and foreign policy of the Russian Federation<sup>307</sup>.

Issues of accounting and legislative regulation of migration are a global problem. In developed countries, as a rule, strict sanctions are imposed on employers using illegal labor<sup>308</sup>.

However, in Russia, as noted by I.A. Aleshkovsky, incentives for illegal entry and employment for migrants, on the one hand, and the use of illegal labor by employers, on the other hand, remain<sup>309</sup>. D.A. Bagratyan, investigating the problem of illegal migration, adds that the use of illegal labor has a negative impact on the wages of the local population<sup>310</sup>.

The problem is further complicated by the fact that even if an employer enters into an employment contract with a migrant, it often has no legal force, as V.A.

---

<sup>304</sup> Federal Law "On Citizenship in the Russian Federation" dated 21.05.2002 (ed. No. 517-FZ dated 30.12.2020)// <http://www.consultant.ru> / (accessed 20.01.2021)

<sup>305</sup> Federal Law "On Migration Registration of Foreign Citizens and Stateless Persons" dated 18.07.2006 No. 109-FZ (ed. dated 19.07.2017)// <http://www.consultant.ru> / (accessed 20.01.2021)

<sup>306</sup> Decree of the President of the Russian Federation No. 622 dated 31.10.2018 "On the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2019 - 2025" dated 31.10. 2018 No. 622//<http://www.consultant.ru/> (accessed 20.01.2021)

<sup>307</sup> Glushkova V. G., Simagina Yu. A., a team of authors. Demography. Moscow: KNORUS, 2016. 304 p.

<sup>308</sup> Gulina O.R. Legal responsibility for hiring illegal migrants: the experience of the EU and the USA. St. Petersburg: IPP EU Spb, 2013 P. 4

<sup>309</sup> Aleshkovsky I.A. Illegal migration in the global world: consequences and solutions//Socio-economic problems of our time: the search for interdisciplinary solutions. 2017. p. 26

<sup>310</sup> Bagratyan D.A. Problems of attracting and using foreign labor in the Russian Federation//Regulation of migration processes in the South of Russia: political, legal, law enforcement aspects. 2016. p. 44

Postavnin notes, since the employer does not provide relevant information to the migration service and does not register the migrant with the tax authorities<sup>311</sup>.

We agree with the opinion of Solodilov A.V., who believes that payment for a labor patent to migrants, passing an exam for knowledge of the Russian language, passing a medical commission complicate, on the one hand, the legalization of migrants, on the other hand, they clearly regulate the conditions of their labor legalization<sup>312</sup>.

Knowledge of the legislation and the specifics of the recruitment process will allow the personnel services of organizations with multinational personnel to improve the quality of recruitment, which will positively affect the efficiency of the company's functioning and increase its competitiveness.

We believe that in order to improve the Russian practice of hiring multinational personnel, it is necessary in the future to create various new developments, procedures or additions to the existing methods of hiring employees.

#### Personnel development

One of the main components of the company's human resource management can be called employee development, which includes training; professional development; personnel evaluation; career planning of employees and the formation of a personnel reserve.

The issues of human resource development were given attention in the works of foreign authors (Garavan T, Becker M. And others) and Russian (Gersh M.V., Kibanova A.Ya., Korotenko L.V., Makarova I.K., Menshikova M.A., Shlendr P.E., etc.) scientists.

According to P.E. Shlender, human resource development is a system of measures aimed at supporting employees who are capable of training, spreading knowledge and best practices, training young qualified employees, awareness by

---

<sup>311</sup> Postavnin V.A., Vlasova N.I. The legal status of migrants and its impact on the Russian labor market// Demographic review. 2017. Vol. 4. No. 1. p. 196

<sup>312</sup> Solodilov A.V., Tikhonov A.I. Illegal migration in modern Russia and economic growth// Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics. 2015.No. 4. p. 32

management personnel of the importance of employee development and reducing staff turnover<sup>313</sup>. Garavan T (1996) adheres to the same position, defining human resource development as strategic management of employee training, ensuring the maximum use of their knowledge, skills and experience to achieve the goals of the organization.<sup>314</sup>

However, these definitions, in our opinion, do not seem to be entirely accurate, since vocational training, being the most important means of increasing the value of human resources, is only one element of development, while development is aimed at the future, at achieving the strategic goals of the organization.

We agree with the position of M.V. Gersh, who points out the need to differentiate the terms "development" and "training" of personnel<sup>315</sup>.

A number of researchers deepen the concept of human resource development by adding such important components as personal potential and professional career to this system. For example, Menshikova M.A. defines it as a continuous process of acquiring new knowledge and skills by employees, which will be used in the future to solve the tasks set by the management and develop a professional career<sup>316</sup>. According to I.K. Makarova, the human resources development system is aimed at improving the level of professional, social, and personal competencies of employees who are able to ensure the efficiency and competitiveness of the organization and meet personal needs for self-realization and career<sup>317</sup>. Korotenko L.V. defines the development of human resources as the process of intellectual enrichment of an employee, broadening their horizons, teaching them various innovations and gaining theoretical and practical experience, as well as the disclosure of internal potential

---

<sup>313</sup> Schlender, P. E. Personnel management. Moscow: UNITY-DANA, 2012. p. 140

<sup>314</sup> Garavan T. Strategic human resource development // JOEIT. 1991. 15. P. 27.

<sup>315</sup> Gersh M.V. Modern methods of personnel training//The personnel department of a commercial organization. 2015. No. 11. p. 56

<sup>316</sup> Menshikova M.A., Sukhova A.Yu. Characteristic features of intra-company development of human resources of modern organizations// priorities of economic growth of the country and the region in the post-pandemic period. 2020. p. 440

<sup>317</sup> Makarova I.K. Corporate development of human resources as a competitive advantage of modern organizations//Construction. Economy.Management. 2018. No. 1 (29). p. 20



and increasing personal growth<sup>318</sup>. We believe that the adaptation of employees to new working conditions, to new management, team, as well as the assessment and certification of personnel in order to identify their weaknesses or strengths constitute the realization of personal potential.

It is necessary to agree with the position of Becker M. (2005), who points out that personnel development contains all activities for the education, promotion and development of the organization, which are planned, implemented and evaluated purposefully and systematically<sup>319</sup>.

Each of the above definitions is correct, but the most comprehensive and multifaceted definition reflecting the essence of human resource development, in our opinion, is the definition of Kibanov A.Ya, who believes that the development of human resources is a complex of organizational and economic measures in the field of personnel training, training, retraining and advanced training<sup>320</sup>.

We support the point of view of A.Y. Kibanov, because in addition to the aspect of professional development, he focuses on the need for social and personal development of an employee in the organization.

Summarizing and analyzing the available scientific approaches to the development of human resources, we believe that the system of professional development of human resources consists of several blocks:

- organizational (creating favorable conditions in the workplace, improving the rationalization of labor processes and labor organization)
- social (increasing the level of loyalty, social protection of employees);
- cultural (development of corporate culture, inculcating the norms of an innovative society);

---

<sup>318</sup> Kortenko L.V. Improved management system for professional development of personnel // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2012. No. 3. p. 24

<sup>319</sup> Becker M. Personalentwicklung / M. Becker // Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005.

<sup>320</sup> Kibanov, A. Ya. Personnel management of the organization. M.: INFRA-M, 2010. p. 142

- psychological (psychological adaptation to a new position, workplace; formation of appropriate motivations and incentives for individual and collective self-development; creation of a favorable psychological climate);
- educational (professional development, training, retraining; restructuring of the existing baggage of professional knowledge in accordance with the requirements of production)<sup>321</sup>.

In our opinion, the most problematic aspects of human resource development is the process of adaptation to a new social, cultural and linguistic environment. Therefore, within the framework of this study, the emphasis will be placed on the adaptation and training of multinational personnel.

An effective adaptation system is one of the important parts in the human resource management system of organizations with multinational personnel. The adaptation process for a local specialist does not cause much difficulty due to the following reasons and circumstances. Firstly, he was born, grew up and studied in his own country. He is well aware of all the problems in the workplace, in the region, in the country, etc. As Sh.Z. Mekhliev notes, for a local employee, adaptation in a multinational team is much easier and more unnoticeable<sup>322</sup>.

The successful implementation of the adaptation procedure, the availability of an adaptation program in the company as a whole turns out to be a more economical and effective means than the unsuccessful completion of the probationary period and the constant search for new candidates for the vacancy<sup>323</sup>.

---

<sup>321</sup> Prokhorova Yu.E. Personnel development of a multinational organization as the basis of its effective functioning//Scientific horizons. 2018. From 39

<sup>322</sup> Mehdiyev Sh.Z., Chistyakov M.S. Cross-culture of multinational personnel management in an international corporation// Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2020. No. 9-1. p. 88

<sup>323</sup> Yarmukhamed Z.A., Kositsyny T.V. Development of a personnel adaptation program in a modern international company// Interdisciplinary integration as an engine of scientific progress. 2020.P. 261

Analysis of various publications devoted to the problems of adaptation of foreigners<sup>324, 325, 326, 327</sup> It allows us to draw an unambiguous conclusion that the most significant aspects of this process are: adaptation to a new socio-cultural environment, language of communication, new climatic, temporary and living conditions. At the same time, we believe that the weakest link in the system of adaptation of a foreign employee is the process of adaptation to a new social, cultural and linguistic environment.

We believe that the adaptation of employees in an organization with multinational staff should be based on its capabilities, taking into account the national and cultural specifics of the staff. In this regard, even at the stage of recruitment, it is necessary to think over a number of issues: the country from which the employee is selected (depends on the purpose of the company and the similarity of cultures), the breadth of authority, the required level of language proficiency, the ability to provide a foreign employee with housing and a compensation package, the period that the company can submit for adaptation.

Currently, we can talk about the absence of uniform and universal criteria for personnel adaptation. Different authors propose different approaches to the criteria for personnel adaptation: according to substantive acts (professional, socio-psychological, psychophysiological, organizational)<sup>328, 329, 330</sup> by categories or

---

<sup>324</sup> Korabelnikova L.Ch., Savchik M.K. The problem of the influence of socio-cultural adaptation of foreigners on the effectiveness of the learning process// *Language. Society. Medicine.* 2020. p. 265

<sup>325</sup> Amosova O.K. Socio-cultural adaptation of a foreigner as a form of interaction with a new reality// *Socio-cultural environment of the university and linguistic development of the personality of a foreign student.* 2019C. 56

<sup>326</sup> Bessonova M.A. Features of adaptation of multinational personnel in the company// *Economics and management of innovative technologies.* 2016. No. 11 (62). p. 73

<sup>327</sup> Ushkin S.G. Host community and foreign migrants: regional adaptation practices// *Management consulting.* 2019. No. 12 (132). p. 191

<sup>328</sup> Smirnov V.V. Features of improving the personnel adaptation system at an industrial enterprise // *Audit and financial analysis.* 2013. No. 1. p. 311

<sup>329</sup> Tselyutina T.V., Litvin Yu.P. Effective personnel adaptation management system as a staff turnover management tool// *Integration of sciences.* 2019. No. 1 (24). p. 215

<sup>330</sup> Kuchkovskaya N.V. Personnel adaptation as a process of interaction// *Humanities and Economics.* 2015. No. 1(4) p. 216

groups of personnel (administrative staff, workers)<sup>331</sup>; according to the calculation of the economic effect of the adaptation process<sup>332</sup>, etc.

For employers, the difficulties of adapting employees of other nationalities are a big problem, so there is a need to resolve it most effectively so that the process of adaptation to the new working environment goes as smoothly and consistently as possible.

In this regard, we have developed a comparative table of criteria for the adaptation of Russian and foreign employees in organizations with multinational personnel (Table 6).

Table 6

Criteria for personnel adaptation<sup>333</sup>

Criteria	Local employees	Foreign employees (additional criteria)
Criteria for professional adaptation	Development of professional abilities on the basis of additional development of existing knowledge and skills, mastering job responsibilities, inclusion in professional cooperation, formation of a positive attitude to work	Mastering the norms and values of a new professional community, mastering a new profession
Criteria of socio-psychological, cross-cultural adaptation	Joining a new team, including an employee in the system of relations of the team with its traditions, values, norms of life	Overcoming the language barrier Acclimatization to the quality of life of Russians, which differs from European standards. The presentation of housing, the selection of educational institutions for minor children, the possibility of employment

<sup>331</sup> Pripoten V.Yu., Borodach Yu.V., Shtenker A.A. Improvement of the adaptation process at the enterprise// Bulletin of the Don State Agrarian University. 2016. No. 4-1 (22). p. 81

<sup>332</sup> Andryushchenko O.V., Engovatova A.S. Calculation of the economic effect of the use of personnel adaptation in organizations// The paradigm. 2016. No. 3. p. 3

<sup>333</sup> Vasin S.M., Prokhorova, Yu.E. Features of personnel adaptation of a multinational organization // Creative economy. 2017. Vol. 11. No. 8. p. 847

Criteria of psychophysiological adaptation	Getting used to a new workspace, office, work schedule, sanitary and hygienic standards of the production environment, the rhythm of work, as well as external factors (noise, illumination, vibration, etc.)	of a spouse, the search for low-cost routes to work, etc. Establishing personal communications with representatives of other nationalities. Integration into a new socio-cultural environment. Change of self-identification, value orientations, role behavior of a foreign employee Differences in ethno-religious views Mastering a set of conditions that have a different psychophysiological effect on an expert during the performance of labor functions. Premature workplace equipment. An additional criterion is climate adaptation – adaptation to a new natural environment and geographical location
Criteria for organizational and administrative adaptation	Mastering the features of the organizational management mechanism, readiness for the perception and implementation of innovations	Mastering the administrative, legal and social working conditions, understanding your position in the working conditions of a multinational team
Criteria for economic adaptation	The amount of wages, the system of motivation and stimulation, encouragement and punishment	Individual approach to the motivation system, maximum objectivity of criteria for evaluating the work of employees of different nationalities, differentiated compensation package depending on the

Criteria for sanitary and hygienic adaptation	The degree of readiness of the workplace for the labor process, the development of sanitary and hygienic standards adopted in the organization	qualifications of the employee and the country from which the foreign employee arrives Adaptive behavior of foreign workers belonging to different nationalities is different in some areas of life, economic stability of ethnic groups
---	--	---

Source: compiled by the author

A comparative analysis of the adaptation criteria set out in the table shows that the adaptation of a foreign employee in an organization with multinational staff is much more difficult than a local specialist.

We believe that in order to analyze the criteria for the adaptation of personnel of a multinational team, it is necessary to take as a basis the content aspects of adaptation. In our opinion, not only the industrial adaptation of an employee in an organization with multinational personnel is designed to help him perform only direct organizational duties. The ability to work and productivity of an employee in such organizations are also influenced by various social factors, psychological climate.

Based on the analysis of the adaptation criteria presented in the table, it is possible to determine a set of problems associated with the adaptation of a foreign employee in an organization.

First of all, these are problems related to professional adaptation.

A number of studies indicate that professional adaptation is the most active stage of mastering the structure of the profession, one's job responsibilities,<sup>334</sup> their

---

<sup>334</sup> Vlasova E.A., Akhnovskaya Yu.A. The main types and stages of industrial adaptation of personnel// Sociocultural processes in the context of globalization: challenges of modernity. 2019. p. 323

job responsibilities,<sup>335</sup> the process of developing professional skills and qualities,<sup>336</sup> as well as improving the employee's abilities<sup>337</sup>.

In the views. Mikhalycheva E.A.<sup>338</sup>, Vlasov E.A.,<sup>339</sup> Romanova Yu.A.,<sup>340</sup> Udovikova A.A. professional adaptation is presented from a social point of view – as an employee's adaptation to professional requirements and his entry into the structure of industrial relations.

However, we believe that the problem of professional adaptation in organizations where representatives of different nationalities work is due to the fact that in addition to entering the profession and gaining experience of independent work, at this stage the employee additionally needs to master the norms and values of the professional community.

In addition, as A.R. Tsaturova notes, it is necessary to understand the duration of adaptation of each specific foreign employee both to life in Russia and professional adaptation<sup>341</sup>.

In our opinion, the specifics of the professional adaptation of employees of an organization with multinational staff is not only the premature equipment of the workplace with everything necessary, but also the development of an introductory program for new foreign employees, through which they would be able to learn about the peculiarities of the organization, its internal policy and intercultural peculiarities of work in Russia.

In order to minimize the negative consequences when a new employee joins a multinational team, we consider it appropriate to involve a mentor, who can be either

---

<sup>335</sup> Vagapova Yu.R. The importance of the personnel adaptation system// Bulletin of Science. 2020. Vol. 3. No. 1 (22). p. 97

<sup>336</sup> Pasechnik L.G. Effective methods of adaptation in modern management// Problems of humanization and humanitarization of education in Russia. 2019. p. 95-

<sup>337</sup> Belousova G.A. The role of personnel adaptation in human resource management// Innovative technologies in science and education. 2019. p. 159

<sup>338</sup> Mikhalychev E. A. Step-by-step diagnostic activity of a teacher // Pedagogical diagnostics. 2004. No. 4. p. 4.

<sup>339</sup> Vlasova E.A., Akhnovskaya Yu.A. The main types and stages of industrial adaptation of personnel// Sociocultural processes in the context of globalization: challenges of modernity. 2019. p. 323

<sup>340</sup> Romanova Yu.A. Optimization of selection and professional adaptation in the organization Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. 2015. No. 1. p. 70.

<sup>341</sup> Tsaturova A.R., Bankauskene O.A. Foreign human capital: features of attracting foreign highly qualified specialists// SPbPU Science Week. 2018. p. 265

an experienced employee or a representative of a similar culture who has extensive experience working in an organization with multinational staff<sup>342</sup>.

Mentoring is the most common method of employee adaptation, as it is effective due to minimal labor costs from the employer and increasing the strength of ties within the team, in addition to more active infusion of a new employee into the team<sup>343</sup>.

Mentoring, in our opinion, will be appropriate not only for adaptation, but also for training employees of an organization with multinational staff.

As T.A. Alyabyeva<sup>344</sup> notes, professionals are focused on career development, and it is mentors who can help them to develop professionally continuously.

Taking into account all the features of the business culture of Russia and informing about them, as well as clearly setting tasks for a foreign specialist will reduce misunderstandings between the management of the organization and a foreign employee. In this case, a manager-curator can help him get used to it.

The next problem is related to the socio-psychological adaptation of employees in an organization with multinational staff.

The publications of Koval A.V.<sup>345</sup>, Kolosovskaya M.A.<sup>346</sup>, Salnikova E.S.<sup>347</sup>, Sidorenkova A.V.<sup>348</sup>, Topoleva A.A.<sup>349</sup> and many other researchers, most of whom emphasize the active nature of the process of personality adaptation, are devoted to

---

<sup>342</sup> Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Mentoring in personnel management of a multinational organization // in the collection: Industrial development of Russia: problems, prospects. Nizhny Novgorod. 2018. p. 211

<sup>343</sup> Udovikova A.A. Labor adaptation of personnel in the organization, its types// Modern paradigms of education: achievements, innovations, technical progress. 2019. p. 288

<sup>344</sup> Alyabyeva T.A., Koreshkova A.B., Gorshkova E.S., Gorkova I.A., Fetisova M.M. Mentoring as one of the effective ways of personnel training and development International Journal of Applied and Fundamental Research. 2013.No. 10-1. p. 119

<sup>345</sup> Koval E.S., Sidorenkov A.V. Socio-psychological adaptation of workers and the effectiveness of small groups// Russian Psychological Journal. 2013. Vol. 10. No. 3. p. 29

<sup>346</sup> Kolosovskaya M.A. Study of the level of socio-psychological adaptation of an employee to improve the adaptation system//Economics and management. 2015. No. 20. p. 96

<sup>347</sup> Salnikova E.S., Sidorenkov A.V. Socio-psychological adaptation and the status of workers in a small group as factors of their contribution to group activity// Psychological and pedagogical search. 2020. No. 2 (54). p. 169

<sup>348</sup> Sidorenkov A.V., Koval E.S. Interrelation of group phenomena and socio-psychological adaptation of employees of the organization// Psychological journal. 2015. Vol. 36. No. 1. p. 34

<sup>349</sup> Topoleva A.A., Eyyubov IS. Study of the problems of socio-psychological adaptation in the workforce//Collection of articles of the International Scientific and Practical Competition. 2018. p. 154



the study of the problems of socio-psychological adaptation in labor collectives<sup>350</sup>.. However, these studies focus on the socio-psychological adaptation of employees from the category of the local population. In this regard, the remark of Kagermazova L.Ts is true that when foreign employees find themselves in a new place of residence, they have to face not only a large number of legal and everyday problems, but also socio-psychological ones related to adaptation in the host society<sup>351</sup>.

However, according to Kozhinov V.V., a significant number of foreign workers have only a basic knowledge of the rules of the Russian language, minimal knowledge of the legislation of the Russian Federation, and insufficient understanding of the basics of the cultural traditions of the indigenous population<sup>352</sup>,

Fatkhullin Yu.A<sup>353</sup>. points out that the adaptation of foreign workers has two contradictory patterns.

The first pattern is the desire for rapprochement with the culture of the host country. Therefore, we believe that in order to adapt to the diversity of national cultures, employees need to know the differences in culture for effective application in the course of work.

The second pattern is the possible influence of national public associations. The desire of a migrant to unite with his fellow countrymen in a new society as a response to an allegedly aggressive alien environment can lead to a deliberate emphasis on his nationality.

We believe that possible ways to solve the problem of social adaptation can be: solving issues related to overcoming the language barrier not only for an employee of a multinational organization, but also for his family members by organizing courses on learning the Russian language; finding and providing training and

---

<sup>350</sup> Mordisheva L.N., Kosharnaya G.B., Rozhkova L.V. Formation of a stable collective of the organization // Traditional, modern and transitional in Russian society: collection of articles of the IX All-Russian Scientific and Practical Conference. Penza: Privolzhsky House of Knowledge, 2014. p. 127

<sup>351</sup> Kagermazova L.Ts, Galachieva L.A. Socio-psychological adaptation of a migrant student in new socio-cultural conditions//The science. Innovation. Technologies. 2013.No.3. P. 189

<sup>352</sup> Kozhinov V.V. Improvement of the main directions and forms of adaptation of labor migrants in the Russian Federation// Migration and socio-economic development. 2019. Vol. 4. No. 2. p. 75

<sup>353</sup> Fathullin Yu.A. Social adaptation of labor migrants in modern Russia//Economic security: Strategic risks and threats 2016. p. 283

education places for employees with underage children; assistance in choosing effective and low-cost routes to work or other important infrastructure facilities; indirect assistance in the employment of the spouse of a foreign employee ; assistance in solving emerging everyday problems; acquaintance of new foreign employees and foreign employees already working in the organization<sup>354</sup>.

It seems to us that in the conditions of a multinational collective, where representatives of different nations and nationalities work, an important component of the socio-psychological adaptation of migrants is their cross-cultural adaptation. Ignoring aspects of cross-cultural adaptation, in our opinion, can lead to the absence of cross-cultural inconsistency in the actions of members of multinational teams due to ethnic stereotypes and behavioral patterns, which ultimately will reduce the effectiveness of the organization's activities.

We agree with M.A. Bessonova's statement that the recognition of the contribution that each culture makes to the company's activities, the use of cultural differences of employees to achieve common goals create an atmosphere of interaction in which the emphasis is not on nationality, but solely on professional qualities and abilities<sup>355</sup>.

The terms "psychological acculturation" are used to describe the psychological consequences of a person's relocation to another culture<sup>356</sup> and "adaptation" – with the definitions of "cross-cultural".<sup>357</sup> The process of adaptation to a new culture is accompanied by a state of tension, a sense of loss and rejection, anxiety and a sense of inferiority, called "cultural shock" or "acculturation stress".<sup>358</sup>

---

<sup>354</sup> Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. The impact of adaptation measures and vocational training on the effectiveness of organizations with multinational personnel//Bulletin of Kemerovo State University. – 2021. - Vol. 6, No. 3, p. 382

<sup>355</sup> Bessonova M.A. Adaptation of multinational personnel in the company//Personnel Management in management training programs Voronezh State University. 2016. p. 9

<sup>356</sup> Schönpl ug U. Acculturation, ethnic identity, and coping // Lonner W. J., etc. (Eds.). Online Readings in Psychology and Culture. 2002 [Электронныйресурс] URL: <http://iaccp.org/>.

<sup>357</sup> Kim Y. Y. Long-Term Cross-Cultural Adaptation // Landis B., etc. (Eds.) Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, USA: Sage, 2004. P. 337

<sup>358</sup> Berry J. W., Annis R. C. Acculturative Stress // Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 5, No. 4, 1974. P.382.

Intercultural competence, accordingly, refers to the possession of knowledge and skills necessary to work with people of different nationalities, ethnic communities, languages and religions<sup>359</sup>.

Due to the inability to adapt to the local culture, many emigrants find themselves in a difficult situation. They take a long time to adapt to a new culture, therefore, they will try to impose the values and cultures of their country on the host country, which often leads to a cultural clash and misunderstanding<sup>360</sup>.

Bennett M.J. (1986) considered successful intercultural adaptation as the acquisition of new skills and behavioral stereotypes that contribute to the correct interpretation of the behavior of a partner in intercultural communication<sup>361</sup>.

T.V. Sabetova<sup>362</sup>, exploring the problems of tolerance in modern human resource management, notes that any activity in a multinational society (as well as in a multinational team) contains the possibility of aggravation of relations between people on a national basis. The same position is held by T.V. Sidorina, who points out that the lack of interaction between workers of different nationalities leads to the autonomous life of national groups, and consequently, problems of qualitative development of socio-economic relations are created<sup>363</sup>.

We believe that the formation of effective cross-cultural communications will allow organizations with multinational personnel to achieve sustainable competitive advantages in a multicultural environment.

In our opinion, the correct organization of professional, socio-psychological and cross-cultural adaptation forms the a priori loyalty of an extapt to the company,

---

<sup>359</sup> Podosinova Ya.I. Corporate culture as a tool for cross-cultural adaptation of international corporations// Current aspects of modern translation studies and intercultural communication. 2020. – p. 83

<sup>360</sup> Moumitai 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

<sup>361</sup> Bennet M.J. A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity // International Journal of Intercultural Relations. 1986. Vol. 10. P. 179

<sup>362</sup> Sabetova T.V., Altukhova E.V. The problem of tolerance in modern human resource management// Bulletin of the Voronezh University. 2014. No. 3 (42) p. 263

<sup>363</sup> Sidorina T.V. Technological features in the personnel management of an international enterprise// Actual problems of management and economics: Russian and foreign experience. Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference (with international participation. 2013. p. 84.

which has a direct impact on his effective professional activity in an organization with a multinational staff.

### Training

At the present stage, the training of multinational personnel is of particular importance for the innovative development of the organization as a whole.

In the study of T.V. Sidorina<sup>364</sup>, devoted to the peculiarities of the management of an international enterprise, it is indicated that the development of personnel at multinational enterprises contributes to the expansion and improvement of knowledge, skills and methods of professional and personal behavior, positions and values of employees.

Some researchers (Denshchikov V.K.<sup>365</sup>, Nikishina A.L.<sup>366</sup> and others) corporate training has a direct impact on the final results of the company's activities, creates a more favorable atmosphere in the organization, increases the financial motivation of employees and their loyalty to the company.

We agree with the opinion of M.S. Zorina, who believes that the professional development of personnel is carried out through their training<sup>367</sup>, which includes retraining of employees and their fitness in the team, professional orientation and training of employees<sup>368</sup>. The effectiveness of development depends on the number of ways of learning<sup>369</sup>.

---

<sup>364</sup> Sidorina T.V. Features in the personnel management of an international enterprise// Collections of conferences of SIC Sociosphere. 2013. No. 7. p. 140.

<sup>365</sup> Day of puppies V.K., Lykova O.A. Corporate training and staff development//Scientific research and modern education. 2019.P. 132

<sup>366</sup> Nikishina A.L. Personnel development as a strategic aspect of organization management// Karelian Scientific Journal. 2017. Vol. 6. No. 1 (18). p. 83

<sup>367</sup> Zorina M.S., Karyachkina D.S. Professional development of the personnel of the enterprise in the innovative development of sustainable ecosystems// Collection of scientific papers of the series "Economics". 2019. No. 1 (13). p. 186

<sup>368</sup> Nayanov E.A., Ushakov D.D. Personnel development as a basis for sustainable economic development// Economic security: modern challenges and the search for effective solutions. 2020. p. 372

<sup>369</sup> Khoina M.N. Personnel development – a component of the organization's development// Modern technologies of personnel management. 2018. p. 521

Corporate training is not only an important component of the human resource management structure, but also an integral part of the viability of the company as a whole<sup>370</sup>.

So, M.B. Rotanova believes that corporate training is a purposeful and constant process of correlation of the needs of the organization and the requirements imposed on employees<sup>371</sup>. Titova V.A. defines corporate training as professional training, training, retraining and advanced training of employees of enterprises and organizations on the job in order to improve the efficiency of both an individual employee and the organization as a whole. Corporate training is aimed at revealing the creative potential of the individual, the formation of a professional team and the establishment of partner, trusting relationships in the team<sup>372</sup>.

The most important goal of corporate training is to create and maintain a sense of involvement in the activities of the organization, which underlies the loyalty of the staff, the importance of which is difficult to overestimate<sup>373</sup>.

In our opinion, the main objectives of corporate training of multinational personnel in a specific microsocial environment (interpersonal relationships, creative activity, communication, psychological climate, etc.) are<sup>374</sup> :

- professional development and striving for professional growth, taking into account the specifics and needs of multinational personnel;

- involvement of new employees in the company's activities, minimizing possible contradictions and conflicts between representatives of different countries and nationalities;

---

<sup>370</sup> Goncharuk K.A. Modern methods of corporate training// 76th Scientific conference of students and postgraduates of the Belarusian State University. 2019. p. 371

<sup>371</sup> Rotanova M.B. Trends of corporate training in the context of educational paradigms // Bulletin of the R.E.Alekseev NSTU. 2014. No. 1. p. 75

<sup>372</sup> Titova V.A. The role of corporate training in the formation of professional partnership// Upgrade of social projects: startup stages. 2019. p. 167

<sup>373</sup> Serkova N.V., Shimkovich A.S. Corporate training as a component of the organization's personnel loyalty program// Modern trends in economics and management: a new look. 2014. No. 25. p. 65

<sup>374</sup> Sinyavin V.Yu., Prokhorova, Yu.E. Personnel development of a multinational organization//Malyshev readings 2020. Science and education: the future and the goals of sustainable development/ edited by A.V. Semenov. – M.: ed. CHOUVO "MU named after S.Yu. Witte", 2020. Part 2. P. 250.

- formation of common corporate values and development of a tolerant attitude towards the environment (employees, host country);
- identification of hidden personal knowledge of employees belonging to different cultures.

The corporate educational program, in addition to its main goal – staff development – plays the role of one of the elements of corporate culture formation, this issue is especially important when new foreign members of a multinational team enter the organizational space<sup>375</sup>. According to Kozhevina O.V., it contributes to solving the issues of creating a "single field" in the organization – conceptual, informational, value<sup>376</sup>.

The use of corporate training will make it possible to make the necessary internal transformations in an organization with multinational personnel, allowing it to adapt to changing environmental conditions in order to increase competitiveness.

Various forms of group training, such as training seminars and trainings, increase team cohesion and employee loyalty to the company<sup>377</sup>.

However, it should be added that the training of multinational personnel should not only focus on national developments, but also borrow the best approaches of global competence standards and ensure flexible transitions between them.

In our opinion, the most effective methods of corporate training of multinational personnel can be industrial training and cross-cultural training<sup>378</sup>.

It is very important, in our opinion, that during the training process, the staff, heterogeneous in their national composition, feel their importance, satisfaction from their work, which will have a direct impact on the quality of their work.

---

<sup>375</sup> Prokhorova, Yu.E. Personnel development of a multinational organization as the basis of its effective functioning//Scientific horizons. 2018. p. 39

<sup>376</sup> Kozhevina O.V., Perednikh L.V. In-house training as a tool for improving the efficiency of the system in corporations of industries// Fundamental Research. 2016 No. 9. p. 353

<sup>377</sup> Sapunova T.A., Tognush V.V. Personnel training system as a management resource of the organization// A symbol of science. 2017.T.3. No. 4. p. 178

<sup>378</sup> Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Specifics of personnel management of different nationalities in corporate management. Chapter in the collective monograph. – Moscow: KNORUS, 2023. – p. 76

It is safe to say that we are talking about achieving the greatest effect when using certain methods in the training of various categories of personnel – representatives of different nationalities.

For example, industrial training of highly qualified specialists can take place in the form of knowledge exchange between representatives of different countries.

For unskilled personnel with a low level of knowledge of the Russian language, in our opinion, mentoring in corporate training is effective, since this method will not only reduce the financial costs of training this category of employees, but will also speed up the process of socio-professional adaptation of new employees not only to the conditions of their work at the enterprise, but also in the conditions of host countries.

We also believe that it is advisable to use cross-cultural training to train multinational personnel of the company.

The use of training as a teaching method is often associated with the need for organizational changes aimed at creating organizational well-being.<sup>379</sup>

Campbell, J. P (1977) defined training as a planned learning experience designed to acquire permanent changes in individual knowledge, attitudes, or skills. Staff training is a set of actions that are developed within the framework of the training program and are focused on the systematic improvement of knowledge, skills and abilities of the team<sup>380</sup>. Its main task is to increase the company's profit growth<sup>381</sup>.

Its R.M. Korotkova, analyzing mistakes when choosing training programs, points out that a properly organized training involves determining the needs and goals of training, focusing on the needs of the organization and its employees, preferred patterns of professional and social behavior that are in demand in this company<sup>382</sup>.

---

<sup>379</sup> Konnova L.A. Classification of training participants// The spiritual situation of the time. Russia XXI century. 2019. - No. 4 (19). p. 41

<sup>380</sup> Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. R., Jr. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1977

<sup>381</sup> Bezuglaya N.S., Panfilova I.A. Raising the personnel potential of an organization through the use of trainings// Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. 2018. No. 3 (23) p. 44

<sup>382</sup> Korotkova R.A. Mistakes in choosing training programs for personnel training//The spiritual situation of the time. Russia XXI century. 2019. No. 3(18). pp. 55-57

A number of authors point out the importance of teaching specialists the basics of intercultural communication.<sup>383</sup> The method of formation of intercultural competence was proposed by Triandis, H. C (1994),<sup>384</sup> who believed that in the process of applying this method, there is an acquaintance with the intercultural differences in relations between people.<sup>385</sup> Intercultural competence training helps a person to keep himself confident in the process of public speaking, to build the most effective model of relationships with partners in intercultural communication.<sup>386</sup>

Black J.S., Mendenhall M (1990)<sup>387</sup> described the results of cross-cultural training in this way:

1. Knowledge about culture (the idea of values that are significant in this culture, the reflection of significant historical, political and cultural events in it, the behavioral expression of values).

2. Adaptation to culture.

3. Learning to work and evaluate achievements in this culture. In our opinion, it is difficult to determine the criteria for the effectiveness of training multinational personnel.

The problem of evaluating the effectiveness of vocational training as one of the problems of personnel management is studied in various works of Russian and foreign authors (Shekshnya S.V.<sup>388</sup>, Kibanov A.Ya<sup>389</sup>, Armstrong M<sup>390</sup>, Kirkpatrick D.L.<sup>391</sup>) as one of the problems of personnel management in a modern organization.

---

<sup>383</sup> Aniol A.V. Intercultural communication and its role in the process of teaching bachelors and masters //Bulletin of the Moscow University. Witte. 2014. No. 4, p.54

<sup>384</sup> Triandis H. C. Culture and social behavior. New York: McGraw-Hill. 1994

<sup>385</sup> Rybakova N.A. Problems of the content of students' training in the profile "Theory and methodology of teaching foreign languages and cultures" in the conditions of bachelor's degree // Pedagogy and education. 2015. No. 1. p. 28.

<sup>386</sup> Садохин А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации, М.: Кнорус, 2014. С. 156

<sup>387</sup> Black J.S., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research// Academy of Management Review. 1990. N 15. P 1131

<sup>388</sup> Shekshnya S.V. Personnel management of a modern organization. CJSC "Intel-Synthesis Business School", 2002.P. 56

<sup>389</sup> Organization personnel management/ edited by A. Ya. Kibanov. M.: INFRA-M, 2010. p. 267

<sup>390</sup> Armstrong M. The practice of human resource management St. Petersburg. PETER, 2007. p. 563

<sup>391</sup> Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick D.D. Four Steps to successful training: a practical guide to evaluating the effectiveness of training. Moscow: HR Media, 2008. p. 67



We believe that training, regardless of the approach, will not be effective if students do not understand or do not know the features of a new culture for them and the influence of its elements on the national style of doing business<sup>392</sup>. It is she who is the basis on which the features of other business cultures should be "strung". Weaver G. (1993). He notes that "learning, which begins with getting to know another culture, assumes that we do not need to study our culture in detail, since we already know it well. Therefore, it is impossible to study in detail and understand the influence of someone else's culture on behavior, perception, values and communication models if you do not know this by the example of your native culture<sup>393</sup>."

Thus, a well-developed system of training, retraining and advanced training of multinational personnel is able to increase the effectiveness of its activities due to competitive advantages in the market, it will contribute not only to the preservation and dissemination of traditional values and cultural priorities among employees, but also to position new approaches and guidelines.

### Motivation

The search for effective ways of motivation is one of the central places in the management of multinational personnel of the organization, as it contributes not only to the formation of a positive climate in the team, but also stimulates the professional activity of each employee<sup>394</sup>. Taking into account the position of Gusev K.V., who believes that the motivational potential lies exclusively in the migrant himself, in his personal characteristics, which, among other things, include both financial situation and social status,<sup>395</sup> It should be noted that representatives of

---

<sup>392</sup> Vasin S.M., Prokhorova, Yu.E. Training in the system of corporate personnel training multinational organization//Actual problems of the development of socio-economic systems: theory and practice. Materials of the international scientific and practical conference. Kursk. 2018. p. 68

<sup>393</sup> Weaver G. Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress. 1993, p/102

<sup>394</sup> Melikhova I.A. Motivation and stimulation of labor activity in personnel management// The economy of Russia in the XXI century. 2014. p. 234

<sup>395</sup> Gusev K.V. Analysis of the megapolis labor market// Alley of Science. 2018. Vol.1. No. 5 (21). p. 9023

different cultures and nationalities have different assessments of the relative importance of needs, and this needs to be known and taken into account.

The main problem, in our opinion, is how to find the optimal balance of material and non-material motivation of multinational personnel, because it contributes not only to the preservation of loyalty and employee performance, with the help of this balance, costs are reduced, resistance to innovative development of the enterprise is reduced, staff turnover is reduced. It should also be added that the motivation of multinational personnel depends not only on professional goals and interests, but also on the conditions<sup>396</sup>.

The purpose of building a personnel motivation management system, taking into account the influence of national characteristics, is to provide the entire organization with well-motivated employees – representatives of different cultures, ensuring their effective activities, interaction and professional development in accordance with the organization's strategy<sup>397</sup>.

We believe that one of the priority tasks of the head of an organization with a multinational staff is to create an effective motivational system taking into account the peculiarities in cultural, value attitudes, as well as individual and group needs of representatives of various nationalities.

Currently, the concepts of "labor motivation" and "labor stimulation" are often confused in various sources, which, in our opinion, requires their clarification.

A number of authors (Fimichev I.Yu<sup>398</sup>., Balashov K.Yu.<sup>399</sup>) define motivation as a combination of various intrapersonal (motives, needs) and external (stimuli) driving forces that motivate and motivate a person to activity and orient this activity to achieve certain goals. Other authors believe that the work activity of the staff is

---

<sup>396</sup> Prokhorova Yu.E. Features of motivation of personnel of a multinational company//Modern achievements and developments in the field of economics and management. No. 1. Orenburg. 2016. p. 13

<sup>397</sup> Toporchenko D.V. Analysis of national peculiarities in the development of a system of motivation of personnel of international corporations// Collection of conferences. 2018. p. 203

<sup>398</sup> Cherepanov V.D., Fimichev I.Yu. Personnel motivation as the basis of enterprise management, types of incentives// University science: theoretical and methodological problems of training specialists in economics, management and law. 2016. p. 262

<sup>399</sup> Balashov Yu.K., Koval A.G. Motivation and stimulation: fundamentals of building an incentive system. // Personnel of the enterprise. 2013. No. 5. p. 44

determined by the desire of the employee to get some satisfaction through work aimed at achieving the goals of the organization. For example, Shishkina S.E<sup>400</sup>. considers motivation as a process of creating conditions that affect the behavior of a person or a group of people and allow them to engage in active work at their workplaces. The same opinion is held by T.A. Petrova<sup>401</sup>, defining motivation as a process that stimulates a person or a group of people to implement a certain range of tasks in order to obtain benefits.

Golushkina E.K. defines motivation as a set of techniques and tools that can meet the needs of the staff used by the management in order to direct the motives of employees to achieve the set results<sup>402</sup>. Fetisova N.V. defining motivation, focuses on the desire of employees to receive various benefits (to satisfy personal needs) at the expense of remuneration received from professional activity<sup>403</sup>.

Motivation is defined as "the ability of people, institutions and societies to perform functions, solve problems, set and fulfill goals<sup>404</sup>." A motivated person is "activated or charged to the end."<sup>405</sup>

Motivation of employees to perform high-quality work duties is vital, since it is impossible to achieve the goals of the organization without the efforts of employees<sup>406</sup>.

---

<sup>400</sup> Shishkina E.S. National aspects of the formation of a motivational system // Economics, management and law in modern conditions. 2012.No. 5(17). p. 185

<sup>401</sup> Nemelgin V.A., Petrova T.A. Motivation and stimulation of staff work// Innovative economy: prospects for development and improvement. 2016. No. 4 (14). p. 81

<sup>402</sup> Golushkina E.K. The essence and basic concepts of the motivation system// Alley of Science. 2019. Vol. 2. No. 3 (30). p. 281

<sup>403</sup> Fetisova N.V., Kryukova M.S., Polyanskaya V.V. The concept and role of motivation personal// Bulletin of scientific conferences. 2018. No. 9-1 (39). p. 116

<sup>404</sup> UNDP. (2006) Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance. UNDP Capacity Development Resource, conference paper no. 8, working draft, November 06

<sup>405</sup> Richard M. Ryan and Edward L. Deci, (2000) "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions," Contemporary Educational Psychology 25, no.1 (January): 54–67.

<sup>406</sup> Staats, (1988) "Public service and the public interest," p. 601; and Yair Re'em, (2011) "Motivating public sector employees: An application-oriented analysis of possibilities and practical tools," Hertie School of Governance Working Papers, No. 60, July

A stimulus is a motivating reason for behavior, an interest in doing something<sup>407</sup>, a means of achieving the necessary results, which are a combination of measures aimed at compensating the interests of the employee, mostly material<sup>408</sup>

Nekrasova E.A.<sup>409</sup> points to the relationship between the "motive" and the stimulus." In her opinion, the employee's desire to realize his needs is connected with an internal cause, its source is the emergence of a "motive". The "incentive", on the contrary, has an external origin and is a factor that encourages an employee to carry out any activity. At the same time, according to Kondratieva K.V., the mechanism of stimulation makes it possible to strengthen the impact of existing human motives<sup>410</sup>.

Motivating staff to work is a broad concept that includes incentives as a management tool.<sup>411</sup> This is indicated by Nemchenko S.S., meaning by an incentive an external incentive, a component of labor motivation that influences human behavior in the labor sphere, a material shell in the motivation of personnel.<sup>412</sup> The same opinion is shared by N.A. Sharipova, believing that labor stimulation is a set of actions that represent means of satisfying material needs to a greater extent<sup>413</sup>.

As we can see, each researcher interprets the concepts of "motivation" and "stimulation" in his own way, based on his own point of view. However, all of them, one way or another, lead us to the conclusion that the motivation of multinational personnel in an organization should be considered as a process of external and internal motivation of economic entities that differ not only in national and cultural

---

<sup>407</sup> Sorochaykin A.N. Personnel management: glossary: terminological dictionary. Samara: Publishing House of Samara University, 2012. p. 78

<sup>408</sup> Alexandrova A.P. Motivation and stimulation of labor activity//Scientific research and development of young scientists// 2016. No. 9-2. p. 12

<sup>409</sup> Nekrasova E.A. New approaches to the formation of a system of material incentives for employees of organizations in the field of commercial entrepreneurship // Globalization and integration of traditional science in the modern world. 2016. p. 26

<sup>410</sup> Kondratieva K.V., Yakunin S.L. Motivation and stimulation of personnel at enterprises// Rainbow of Knowledge-2019: Theoretical and practical aspects of Sciences. 2019. pp. 43-50

<sup>411</sup> Klyuchevsky A.I. Motivation and stimulation of labor activity of personnel// Problems of science. 2017. No. 2 (15). p. 54

<sup>412</sup> Nemchenko S.S. Zinovieva M.N., Kuznetsova S.A. The main problems of motivation and stimulation at enterprises in modern Russia//Current directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. 2013.No. 1. p. 327

<sup>413</sup> Sharipova N.A. Differences between motivation and stimulation of personnel// Siberian Trade and Economic Journal. 2016. No. 2 (23) p. 48

diversity, but also in individual and group needs, to work in order to achieve the ultimate goals of the organization and meet the needs through work in conditions of host countries.

Stimulation of multinational personnel is a set of measures that complement the motivational policy of an organization with a heterogeneous ethnic and cultural composition of employees, aimed at intensifying, improving productivity and quality of work to achieve the goals of the organization. The incentive can be anything that representatives of different nationalities consider valuable for themselves (material reward, comfort, personal satisfaction, etc.).

We agree with the opinion of Gagarinskaya G.P.<sup>414</sup>, who draws attention to the fact that the personnel motivation system is the most important tool for personnel management, which affects not only the activities of individual employees or groups of employees, but also the activities of the entire enterprise as a whole.

As V.V. Gorgorova points out, the personnel motivation strategy consists of an algorithm of sequential actions, including, firstly, an analysis of the existing motivation system and its diagnostics, and secondly, conclusions based on the results of diagnostics and planning of actions to increase its economic efficiency for the organization<sup>415</sup>.

Based on this, we propose to measure the motivation of multinational personnel by both qualitative and quantitative indicators, in the following areas (stages):<sup>416</sup>

- 1) diagnostics of motivation of multinational personnel (qualitative indicators).
- 2) diagnostics of motivation of multinational personnel, measurable quantitative results related to the effectiveness of the work of a particular employee and the organization as a whole.

An organization with multinational personnel can have employees from both near and far abroad, due to the specifics of such an organization, we consider the

---

<sup>414</sup> Gagarinskaya G.P. Motivation of labor activity of personnel at enterprises of various forms of ownership. - Samara: Samara House of Printing, 2006. 344 p.

<sup>415</sup> Gorgorova V.V., Kobina L.A. Staff motivation, motivation strategy, material incentives, non-material incentives, effectiveness of staff motivation// Engineering Bulletin of the Don. 2013. - No. 4 (27). p. 236

<sup>416</sup> Prokhorova Yu. E. Features of motivation and stimulation of personnel of a multinational enterprise// Modern scientific thought. 2016. No. 6. p. 227

position of Sinyavits, Etc., to be correct, according to which incentives for employees of multinational companies should be based on the principle of differentiation.<sup>417</sup> It is important to understand the reason for the employee moving to another country.

For example, for a top manager, the dominant motivation may be a high position, salary and other bonuses. Employees of lower qualifications are another matter.

Uneven socio-economic development forms the desire of many foreign workers to improve their conditions through employment in a more prosperous country. Relatively high wages make Russia attractive to foreigners from the former Soviet republics (Kyrgyzstan, Uzbekistan, Tajikistan), where the potential for economic growth and job opportunities are much higher. By applying for uncompetitive positions, they transfer a significant part of their earnings, ensuring the material well-being of their families who have remained at home. For this reason, financial motivation is paramount for this category of people in employment.

We believe that the system of motivation of multinational personnel will not be as complete as possible if we do not use the tools of non-material incentives.

The works of foreign authors are devoted to the problems of non-material incentives<sup>418, 419</sup> and domestic researchers<sup>420, 421</sup>. Study of the features of the methodology of non-material incentives for personnel<sup>422</sup> and practical aspects of the

---

<sup>417</sup> Sinyavets T.D. Features of human resource management in international companies// *Modern vector: World economy, Management and marketing*. 2016. p. 390.

<sup>418</sup> 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), C. 7338

<sup>419</sup> Low Kim Cheng, P., Robertson, R.W. Not for bread alone Motivation among hospital employees in Singapore // *Public Organization Review*. 2006, № 6(2), C. 155

<sup>420</sup> Mark A.M. Immaterial motivation – an effective way to motivate staff // *Academic journalism*. 2017. No. 10. p. 99

<sup>421</sup> Tinkov S.A., Tinkova E.V., Shaporova P.A., Kolesnikova E.I. Conceptual approaches to the essence of staff motivation// *Modern trends in economics and management*. 2016. p. 164

<sup>422</sup> Rozhdestvenskaya, E. M.; Ermushko, Z. A.; Zhavoronok, A.V.; and others *Methodological Bases of KPI Motivation / Conference: International Conference on Responsible Research and Innovation (RRI), Tomsk Polytech Univ, Tomsk, Russia, NOV 07-10, 2016 // European Proceedings of Social and Behavioral Sciences*. 2017, Volume: 26. p.: 830.

management of non-material incentives for personnel, indicate the undoubted interest of scientists in this issue.<sup>423</sup>

Non-material incentives may include professional development, academic leave, recognition of work performed, flexible working hours, a positive working climate, career guidance and access to benefits.<sup>424</sup>

Incentives can be individual and organizational (internal and external) and related to the environment (including opportunities for employment of the spouse and schooling for children).<sup>425</sup>

It is not enough for many employees to receive competitive wages or bonuses, it is important for them to prove themselves as a person and an employee at the same time. Scientists identify a fairly large number of non-material methods of stimulating labor<sup>426</sup>, which can form a system of non-material incentives in the organization, however, in our opinion, when building a system of non-material incentives for multinational personnel in the organization, it is important to focus on such aspects as the possibility of promotion, conviction in the usefulness and significance of their work, real educational opportunities and personal development, the objectivity of the evaluation of work by the head.

Taking into account the peculiarities and differences in the value, policy areas and individual, group needs of various categories of multinational personnel, we consider the following structure of the compensation package to be the most optimal (Figure 3)

---

<sup>423</sup> Fuehrer, S.; Kosfeld, M. Pro-social missions and work motivation: An experimental study // *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2014. Volume: 100. p.: 99

<sup>424</sup> Global Health Workforce Alliance (2008). *Guidelines: Incentives for Health Professionals*.

<sup>425</sup> C. Hongoro and C. Normand, (2006) "Health workers: Building and motivating the workforce," in *Disease Control Priorities in Developing Countries*, D. T. Jamison, J. G. Breman, A. R. Measham, et al., eds. (Washington DC: World Bank).

<sup>426</sup> Hryashcheva N.Yu., Dotsenko E.V. Non-monetary motivation // *Motivation and remuneration*. 2006. No. 1. p. 58

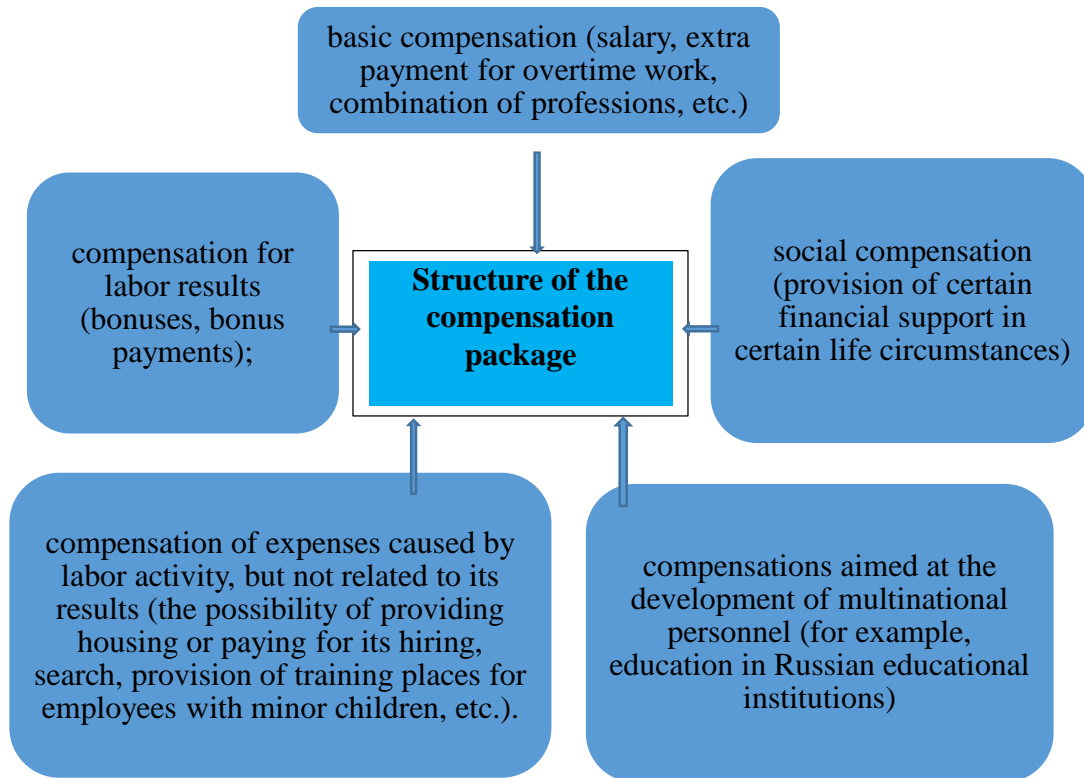


Figure 3. Structure of the compensation package of an organization with multinational staff

It can be stated that high-quality optimal working conditions and a compensation package are becoming the leading factors that can influence the interest in a vacancy when choosing an organization. First of all, this applies to highly qualified and experienced specialists who are in demand in the labor market, but this trend has recently been characteristic of workers who do not have sufficient experience and qualifications, as well as novice specialists<sup>427</sup>.

We believe that in order to create a productive motivation system taking into account the specifics of multinational personnel in the organization, it is necessary to use a combined approach that takes into account all the incentives that encourage an employee to work productively. This will ensure that not only basic (primary) needs are met, but also such needs as respect and self-realization.

<sup>427</sup> Prokhorova Yu.E. Compensation package as a tool for motivating employees of a multinational organization// Human capital in the digital economy: proceedings of the XI All-Russian Personnel Forum / Ed. by G.P. Gagarinskaya. – Samara: Samara State Technical University. 2020. p. 114.



### **1.3. Methodological bases for assessing the processes of managing the organization's multinational staff**

In order to make optimal management decisions in relation to the multinational staff of the organization, we have developed a methodology for quantifying specific management processes, in practice represented, most often, by qualitative characteristics<sup>428</sup>.

A qualitative assessment of the state of various management processes of multinational personnel in an enterprise is of great importance, but it is often subjective, and, therefore, making optimal decisions based on such information is difficult. It is important to express it in a quantitative form, which will allow assessing the state and level of development of certain processes in the personnel management system, as well as identifying development reserves. To form a set of indicators for assessing the processes of managing multinational personnel in an organization, the following principles are of no small importance<sup>429</sup>:

- Each block of human resource management processes should be comprehensively covered by the scorecard;
- within one block (subsystem), indicators reflecting the sequence of managerial actions should be calculated;
- When calculating indicators, one should combine (if possible) several analytical techniques that help to reflect the actual and desired state of a particular management event;
- The performance indicators of the various human resource management processes should be calculated as reliably as possible.

The methodology for assessing the processes of managing multinational personnel in an organization is presented in Figure 4.

---

<sup>428</sup> Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Methodology for evaluating the processes of personnel management of a multinational organization //CITISE: electronic peer-reviewed scientific journal – No. 1 (14). - 2018, p. 2

<sup>429</sup> Vasin S.M., Sinyavin V.Yu. Formation of the concept of a promising investment policy of regional enterprises. Penza, PSPU named after V.G. Belinsky. 2012. 175 p.

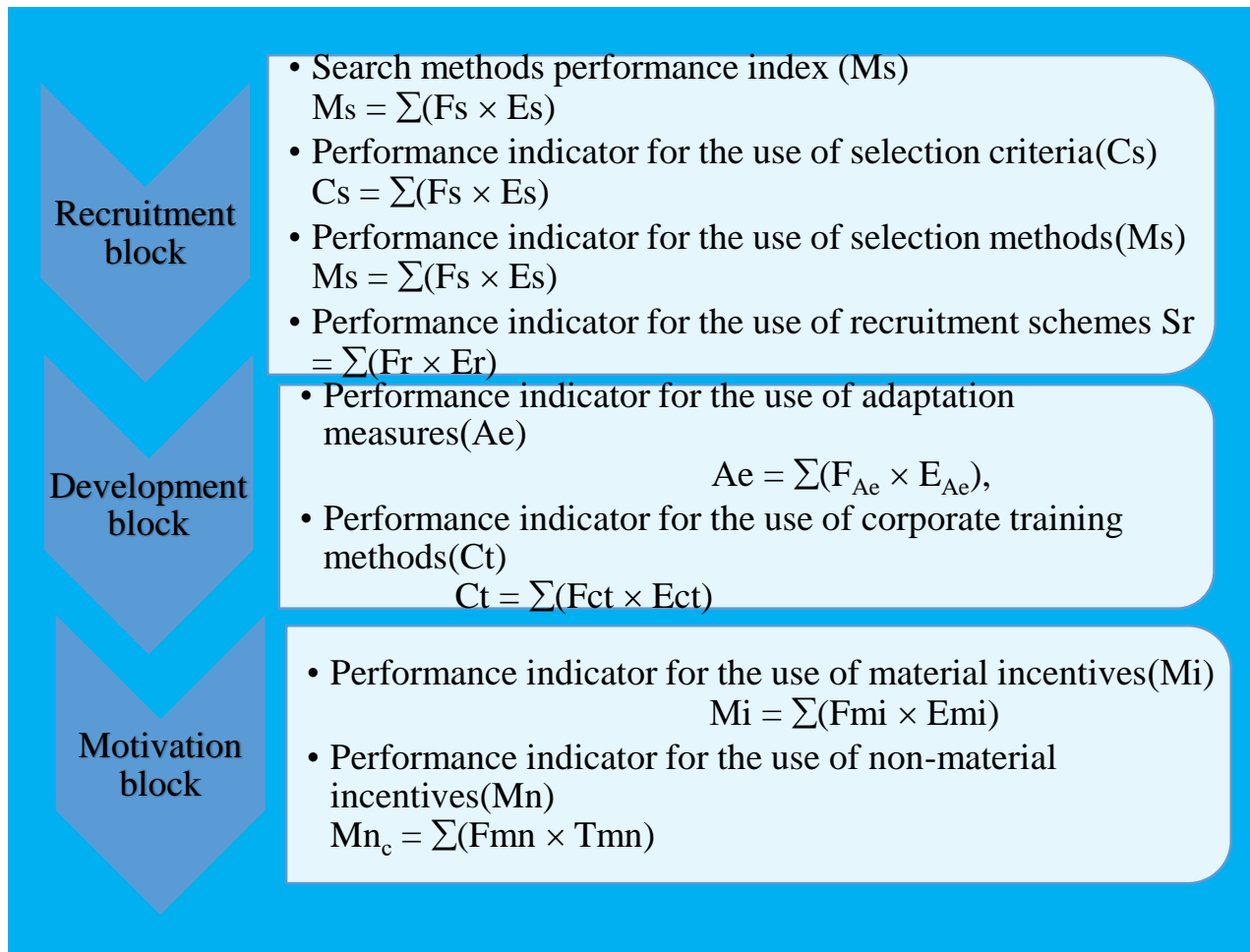


Figure 4. Methodology for assessing the processes of managing multinational personnel in an organization

#### Multinational Recruitment Block.

At the stage of recruitment, it is necessary to focus on the national and cultural characteristics of the team in order to create a favorable image of the organization.

- An indicator of the effectiveness of the use of employee search methods. Based on the analysis of the use of candidate search methods. Calculated according to the formula

$$M_s = \sum(A_s \times E_s), \text{ where } (1.1)$$

$A_s$  - the actual use of each method (according to the rating scale);

$E_s$  - expert evaluation of the effectiveness of each method (according to the rating scale).

•Indicator of the effectiveness of the use of selection criteria for specialists and workers. Based on an analysis of the application of the selection criteria for candidates. Calculated according to the formula:

$$C_s = \sum(F_s \times E_s), \text{ where (1.2)}$$

$F_s$  – the actual use of each criterion (according to the rating scale);

$E_s$  – expert assessment of the importance of each criterion (according to the rating scale).

• An indicator of the effectiveness of the use of methods for selecting applicants. Based on an analysis of the use of candidate selection methods.

Calculated according to the formula:

$$M_s = \sum(F_s \times E_s), \text{ where (1.3)}$$

$F_s$  – actual use of each method (according to the rating scale);

$E_s$  - expert evaluation of the effectiveness of each method (according to the rating scale).

•An indicator of the effectiveness of the use of recruitment schemes. The basic schemes for calculating this indicator are as follows: replacement by experienced workers selected outside the organization; replacement by experienced workers selected within the organization; promotion to a higher position of their employees; replacement by own employees without promotion in status (linear). The indicator is determined by the formula:

$$S_r = \sum(F_r \times E_r), \text{ where (1.4)}$$

$F_r$  – actual use of each dialing scheme (on a rating scale);

$E_r$  – expert assessment of the effectiveness of each scheme (according to the rating scale).

Block of development of multinational personnel of the organization (adaptation and training)

### Adaptation

We believe that the leaders of organizations with multinational staff should introduce into the organization a universal, flexible mechanism for communication

on all issues of adaptation, from setting goals and defining the functions of a new employee, and ending with reporting forms and methods for evaluating the results of his work.

It is also necessary to monitor the moral and psychological climate in the team and the relationship of a new foreign or local employee in the unit.

•An indicator of the effectiveness of the use of adaptation measures for employees of various nationalities in the enterprise. The indicator is determined by the formula

$$Ae = \sum(F_{Ae} \times E_{Ae}), \text{ where (1.5)}$$

$F_{Ae}$  - the actual use of each type of adaptation measures (according to the assessment scale);

$E_{Ae}$  - expert assessment of the importance of each method (according to the rating scale).

### Education

Corporate training of personnel, representatives of various nationalities in an organization is a process of mastering competencies, as a result of which it is possible to increase the performance of both the trainee and the enterprise as a whole.

An indicator of the effectiveness of the use of corporate training methods for employees of various nationalities. The indicator is determined by the formula:

$$Ct = \sum(F_{ct} \times E_{ct}) \text{ where (1.6)}$$

$F_{ct}$  the actual use of each method of corporate training (according to the rating scale);

$E_{ct}$  – expert assessment of the importance of each method of corporate professional training (according to the rating scale).

### Block of motivation of multinational staff in the organization

We believe that every enterprise with multinational staff should develop a unified motivation system that could be most effective for representatives of different nationalities.

It is possible to assess the motivation of multinational personnel in an organization, both using qualitative and quantitative indicators.

Qualitative indicators are determined by sociological research (questionnaire of satisfaction with the nature of the work, the level of wages, moral and material forms of stimulation).

The analysis of surveys makes it possible to draw conclusions about the qualitative level of effectiveness of the incentives for personnel of various nationalities in the organization, as well as the opportunity to get an answer to the question: are the incentive programs for multinational personnel available at enterprises effective or not.

Quantitative indicators:

- Performance indicator for the use of material incentives for multinational staff of the enterprise

The indicator is calculated using the following expression:

$$M_i = \sum(F_{mi} \times B_{mi}), \text{ where (1.7)}$$

$F_{mi}$  - the actual use of each of the methods of material motivation (according to the rating scale);

$B_{mi}$  - expert assessment of the importance of each method of material motivation (according to the rating scale).

- An indicator of the effectiveness of the use of non-material incentives for employees of various nationalities in the enterprise. Calculated according to the formula

$$M_{nc} = \sum(F_{mn} \times E_{mn}), \text{ where (1.8)}$$

$F_{mn}$  - the actual use of each method of non-material motivation (according to the rating scale);

$E_{mn}$  - expert assessment of the importance of each method of non-material motivation (according to the rating scale).

In principle, for each indicator, it is possible to calculate a certain limiting value, which is theoretically achieved with the constant use of those methods,

criteria, forms and directions that are used in its calculation. Comparing the limit level of a specific indicator with its actual value, calculated on the basis of information about certain activities of the enterprise, it is possible to draw conclusions about the level of development of management activities in relation to various management processes of multinational personnel in the organization. Due to the fact that the calculated indicators reflect the quantitative values of the assessment of various human resource management processes, it is possible to identify the most significant management activities to improve the performance of organizations with multinational staff.

As part of the dissertation, the impact of various personnel management processes on some of the results of an enterprise (with a multinational composition) will be analyzed using the correlation-regression analysis method.

In addition, based on statistical calculations (regression analysis), there is a possibility of predicting the performance of an enterprise depending on the level of human resource management.

Some of the performance indicators of organizations with multinational staff are used in these calculations.

These include indicators characterizing the final results of the activities of organizations with multinational staff, determined on the basis of the balance sheets of organizations and annexes to it at the beginning and end of 2018, 2019 and 2020.

For the evaluation, data were selected to calculate the following indicators:

- Profitability of sales

$$P_p = \frac{\text{Revenue from sales}}{\text{Sales revenue}} \times 100\% \quad (1.8)$$

- Return on assets

$$P_a = \frac{\text{line.2400 Form 2}}{0,5 \times (\text{line.1600} + \text{line.1600 Form 1})} \times 100\% \quad (1.9)$$

- Return on equity

$$P_{ck} = \frac{\text{net profit}}{\text{average amount of equity}} \times 100\% = =$$

$$\frac{\text{line2400 Form 2}}{0,5 \times (\text{line 1300} + \text{line.1300 Form1})} \times 100\% \quad (1.10)$$

- Output per 1 worker

$$B_{1w} = \frac{\text{Sales revenue}}{\text{Average number of workers}}; \quad (1.11)$$

- Profit before taxes per employee

$$PV = \frac{\text{Profit before tax}}{\text{Average number of employees}} = \frac{\text{line 2300 Form 2}}{\text{Average number of employees}}; \quad (1.12)$$

- Working capital turnover ratio

$$Tr = \frac{\text{Revenue}}{\text{Average value of working capital}} = \frac{\text{line 2110 Form2}}{0,5 \times (\text{line.1200} + \text{line1200 кг form 1})}; \quad (1.13)$$

- Costs per 1 ruble of sold products

$$Cp = \frac{\text{Cost of products sold}}{\text{Revenue from sales}} = \frac{\text{line 2120 Form2}}{\text{line.2110 Form 2}} \quad (1.14)$$

Thus, the presented author's methodology includes the calculation of the performance indicator for the use of each factor that potentially has an impact on the activities of organizations with multinational staff. The peculiarity of the methodology is that, thanks to a combination of expert survey and questionnaire methods, it is possible to obtain quantitative estimates of indicators, traditionally expressed by qualitative characteristics.

## **Conclusions on chapter 1.**

1. Currently, the modern world is seen as global, and all production and economic relations tend to internationalize. Human resource management is a complex and relevant process for any organization seeking to take a leading position in the market. Effective management will attract investment in the organization, develop economically and operate in the context of the interaction of multinational personnel.

2. In the framework of this study, the concept of an organization with multinational staff has been clarified. An organization with a multinational staff is an organization created as a result of globalization economic processes, aimed at organizational unity, functioning on the territory of the Russian Federation for the implementation of strategic goals, consisting of personnel of various nationalities (representatives from countries of near and far abroad).

3. We believe that the signs of an organization with a multinational staff are: the presence of employees (representatives of different countries); features of their interaction (taking into account cultural differences); managerial features (inclusion of representatives of different cultures in the work of the team); labor relations (decision-making based on the principle of collegiality); partnership relations (achievement of commercial goals on the basis of cross-country friendly relations).

4. For more effective work of multinational personnel in an organization, it is necessary to have knowledge with which it is possible to influence the management processes of the category of personnel under study, that is, those thanks to which the manager can achieve the necessary management effectiveness.

5. We believe that the main distinguishing characteristics of the management of multinational personnel in organizations can be identified in the following processes 1. Recruitment (recruitment and selection), taking into account migration legislation. 2. Development, which includes the process of adaptation and training of representatives of different nationalities. 3. Motivation.



6. In our opinion, a rationally formulated and organized recruitment policy will ultimately provide an organization with a multinational staff with employees of various cultures who have the ability to perform effectively in the process of professional interaction.

To this end, within the framework of the dissertation research, we have developed a system of additional criteria for the processes of pressure by multinational personnel in an organization, the consideration of which, in our opinion, will improve the effectiveness of its activities.

In particular, the system of criteria for selecting multinational personnel in an organization should include: formal criteria, motives and aspirations, social factors; stability and maturity of the candidate; family factors, diplomatic factors; adaptability

7. One of the essential distinguishing characteristics of the management of multinational personnel in an organization, in our opinion, is such a process of the human resource management system as development, which includes the adaptation and training of representatives of different nationalities.

We believe that the adaptation of a foreign worker in an organization is much more difficult than a local specialist. The system of adaptation of the organization's multinational personnel should include such criteria as: criteria for professional adaptation; criteria for socio-psychological adaptation; criteria for psychophysiological adaptation; criteria for organizational and administrative adaptation; economic criteria, as well as socio-hygienic adaptation

In our opinion, an effective training system for multinational personnel should be exclusively and completely focused on business results and guarantee a return on investment, therefore we believe that the use of special attributive trainings and cultural assimilators in the learning process can contribute to both the successful development of employees of various nationalities in the organization work functions, and their harmonious integration into the host environment through communication with managers, colleagues and the team as a whole.

We believe that the proper organization of adaptation processes, as well as the knowledge and skills gained in the process of corporate training, will not only contribute to the effective building of partnerships with representatives of other nationalities, but will also have a beneficial effect on the interaction between representatives of the country living in different regions and having certain cultural norms and values inherent only to them. And this, in turn, will have a positive impact on the productive professional activities of the organization's multinational staff. We believe that taking into account the peculiarities and differences in the value, attitude areas and individual, group needs of various categories of multinational personnel is a necessary condition for the activities of managers and managers. To this end, the assessment of the motivation of the multinational staff of the organization, in our opinion, must be measured by qualitative and quantitative indicators, in the following areas (stages): 1) diagnostics of staff motivation (qualitative indicators); 2) diagnosis of the motivation of the multinational staff of the organization by measurable quantitative results related to the performance of the work of a particular employee and the organization as a whole.

8. We have proposed an evaluation methodology (based on expert values of importance and indicators of use), with the help of which it is possible to establish the actual and maximum possible indicators of the effectiveness of the use of initial factors for the development of organizations with multinational staff. The calculation of indicators reflects the quantitative values of the evaluation of various human resource management processes, it is possible to determine the most significant management activities for the development of an organization with a multinational staff. Comparing the marginal level of a specific indicator with its actual value, calculated on the basis of information about certain activities of the enterprise, one can draw conclusions about the level of development of management of various management processes of multinational personnel in the organization.

## **Chapter 2. Analysis of the practice of management processes of multinational staff of organizations**

### **2.1 Assessment of factors influencing the processes of personnel management**

The increase in the number of organizations with multinational staff in Russia due to the processes of globalization, the emergence of their inherent problems requires the development of mechanisms, methods and practices of personnel management in such organizations, necessitate taking into account the national characteristics of employees. At the same time, the concept of personnel management should be linked to the goals, objectives and development strategy of a multinational organization.

In today's conditions, the management of a multinational team in organizations is as effective as how successfully managers and employees of enterprises use their potential to achieve their goals, which is achieved through the efforts of specific organizations.

As part of the study of human resource management processes, we have studied organizations with multinational staff.

The choice of the object of study was influenced by a number of basic methodological requirements, the main of which were:

1. Typicality (representativeness) of the study. The 10 organizations with multinational staff located in the city of Penza and the Penza region, selected for the study of management processes, are typical in composition - the presence of representatives of various nationalities.

2. The principle of the only difference (similarity);

3. The requirement to take into account the results of activities and the reliability of the study. The main objective indicator in the analysis of factors, experimental research - intermediate and final results.

As a result of taking into account the effectiveness of enterprises, it becomes possible to establish the influence of those factors that are studied in this study.

When calculating the performance indicators of the organization's multinational staff management processes, data are needed that determine both their importance for the effective work of the organization, and the actual state (degree of use).

As a result of taking into account the effectiveness of enterprises, it becomes possible to establish the influence of those factors that are studied in this study.

When calculating the performance indicators of the organization's multinational staff management processes, data are needed that determine both their importance for the effective work of the organization, and the actual state (degree of use).

In order to assess the actual use of factors, appropriate tools were developed and a questionnaire survey of employees of the enterprises under study was conducted. (Appendix 2). Expert and questionnaire surveys were conducted for three years (2018-2020). Annually, 450 employees participated in it, of which 180 are foreign employees. The total number of employees of enterprises is presented in Appendix 3.

Rating and actual values were evaluated on a ten-point scale.

The results of the work of organizations with multinational staff were evaluated based on the results of the analysis of Rosstat information (providing data from annual accounting (financial) statements).

To analyze the actual effectiveness of the use of multinational personnel management processes in the organizations under study, using formulas No. 1 - No. 14 presented in Chapter 1, the corresponding indicators were calculated.

We will begin to analyze the management of multinational personnel of organizations by studying the block of search, selection and recruitment, which is represented by certain indicators calculated based on the actual data of organizations. (see §1.3).

The first indicator of this block is the indicator of the effectiveness of the use of employee search methods.

The values of expert assessments of the importance of search methods are shown in Figure 5.

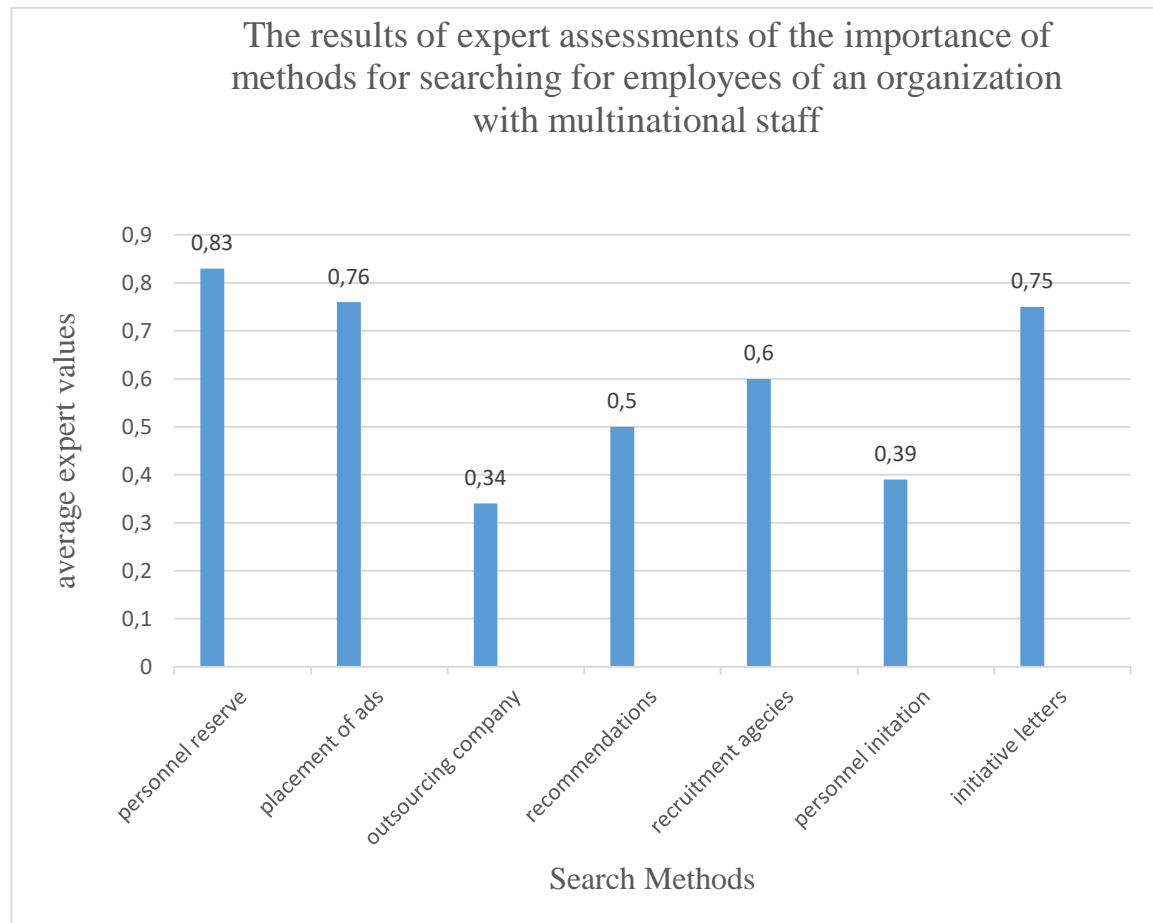


Figure 5. The results of expert assessments of the importance values of methods for finding employees in an organization with a multinational staff

The highest expert assessment of the importance among the methods of searching for the organization's multinational personnel is "Staff reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions)". This is explained by the fact that the formation of a personnel reserve is an essential condition for the effective functioning of any company. Every manager should strive to have highly qualified specialists working in his organization. Therefore, it is advisable to constantly and systematically select employees with high potential and "grow" them to the required professional level. Experts also point out the importance of such search methods as "Posting job advertisements in the media (press, TV), Internet resources", "Recommendations from friends and acquaintances" and working with initiative letters of appeal, calls and faxes about admission from applicants.

The number of social network users is growing rapidly, and given that a large number are not satisfied with their current job, the flow of those interested in vacancies will be consistently high.

Relatively low importance ratings were received by such search methods as “Concluding an agreement with an outsourcing company”, as well as “Personal invitation of employees from other countries” (0.39).

Table 7 shows the values of the actual effectiveness of search methods in the studied enterprises.

Table 7

Actual performance of employee searches methods in organizations with multinational staff for 2018-2020

№	Organizations with multinational staff	Search Methods			
		Personnel reserve	Placement of vacancy announcements	Initiative letters of appeal	Recruitment agency services
1	APK Damate LLC, Penza	3,0	7,6	4,6	4,8
2	Betonium LLC, Penza	3,7	5,1	5,5	5,3
3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,4	5,7	5,4	5,7
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,5	6,5	4,3	4,8
5	Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,3	4,7	2,7	4,7
6	OOO "Kaynak"	3,2	5,7	5,3	4,5
7	Mayak-Technocell LLC	3,3	6,4	4,2	
8	Asia Cement LLC	3,2	6,2	5,6	4,4
9	OJSC Dairy Plant Penza	5,3	4,5	4,8	4,5
10	OJSC "Penzdieselmash"	3,6	5,4	4,5	4,7

From the data in the table, we can conclude that the actual effectiveness of search methods, which received the highest possible expert ratings, is actually significantly lower at all enterprises.

In particular, the search method "Personnel reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions)" with the maximum possible value (8.7) is most effectively used only at the enterprises of Penza Dairy Plant OJSC and Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International, at other enterprises the value of performance is minimal.

The situation is somewhat different with such a search method as posting job advertisements in the media (press, TV, Internet resources). In particular, at the enterprise APK Damate LLC (7.9), this value is equated to the maximum possible. This search method is the least effective at the enterprises of Betonium LLC (5.1) and OJSC Penza Dairy Plant (4.5)

The actual effectiveness of the search method "Initiative letters of appeal, calls and faxes for admission to a vacant position", as shown by the study, is low. With the maximum possible value of this search method (7.5), the effectiveness of this search method is almost two times lower than the maximum possible at the enterprises under study.

Important methods for recruiting multinational staff are "Services of personnel and recruitment agencies", as well as "Using private agents (representatives of various countries and cultures) for a fee". The maximum possible value for enterprises is 0.60. Despite the fact that the actual effectiveness of this method is somewhat lower than the maximum possible, in most of the enterprises studied, its value ranges from 5.7-4.4.

The actual data obtained on the methods of searching for multinational personnel in the organizations under study is significantly lower than the maximum possible, which indicates the need to develop measures aimed at eliminating the identified discrepancy. The second indicator of this block is the selection criteria for the organization's multinational staff. The opinions of experts regarding the

appropriateness of various selection criteria, distributed according to the degree of importance, are presented in Figure 6.



Figure 6. Results of expert assessments of the importance values of the selection criteria for employees in organizations with multinational staff

The highest expert ratings were awarded to such criteria as "Special education", "Knowledge of the Russian language", as well as "Professional knowledge required to work in an organization with a multinational staff". The presence of special education speaks of professional competencies in the field of the chosen profession, and the professional knowledge of personnel represented by different nationalities provides opportunities for the synthesis of values and knowledge of representatives of different cultural communities, which contributes to rethinking and improving the system of values and knowledge of the organization. Knowledge of the Russian language facilitates communication and mutual understanding of employees in the course of their work. All this, in the end, will allow you to successfully cope with labor duties. In this regard, such selection criteria as "Ability to cope with labor functions in the conditions of the host country", as well as the selection criterion "Interest in working in the host country" also received a high expert assessment.



The least expert assessments were received by such selection criteria as "Age" and "Gender". This finds its explanation in the fact that experts exclude discrimination in employment based on age and gender differences.

The values of the indicators of the actual performance of the criteria for the selection of multinational staff in organizations are presented in table 8.

According to the table, we can conclude that the actual performance of all selection criteria is significantly lower than the maximum possible expert values.

In almost all enterprises, the actual performance of such important selection criteria as "Interest in working in the host country" and "Understanding the mission and goals of the organization with multinational staff" is extremely low.

In this regard, it is necessary to develop measures to eliminate the identified discrepancy.

Table 8

Actual performance of employee selection criteria in enterprises with multinational staff for 2018-2020

№	Multinational enterprises	Критерии отбора						Interest in working in the host country
		Language proficiency	Special education	Understanding the mission and goals of the organization	Ability to cope with labor functions in the conditions of the host country	Availability of professional knowledge		
1	APK Damate LLC, Penza	4,6	6,8	2,0	7,4	4,2	2,7	
2	Betonium LLC, Penza	5,6	5,9	1,8	6,2	5,2	3,6	
3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,9	5,7	2,6	5,8	5,1	3,4	
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,6	5,7	2,1	6,5	4,8	3,3	
5	Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,3	6,7	1,8	5,6	6,3	3,5	
6	OOO "Kaynak"	5,6	6,9	2,0	4,3	4,7	3,0	
7	Mayak-Technocell LLC	4,0	5,5	2,8	5,5	5,4	3,4	
8	Asia Cement LLC	5,4	6,0	3,5	5,9	5,3	2,7	
9	OJSC Dairy Plant Penza	4,7	7,2	3,2	6,0	4,8	3,1	
10	OJSC "Penzdieselmash"	3,9	5,7	3,7	6,5	4,0	3,0	

The third indicator of the block is the methods of selection of specialists and workers in organizations with multinational staff.

Expert opinions on the appropriateness of various selection methods, distributed according to the degree of importance, are presented in Figure 7.

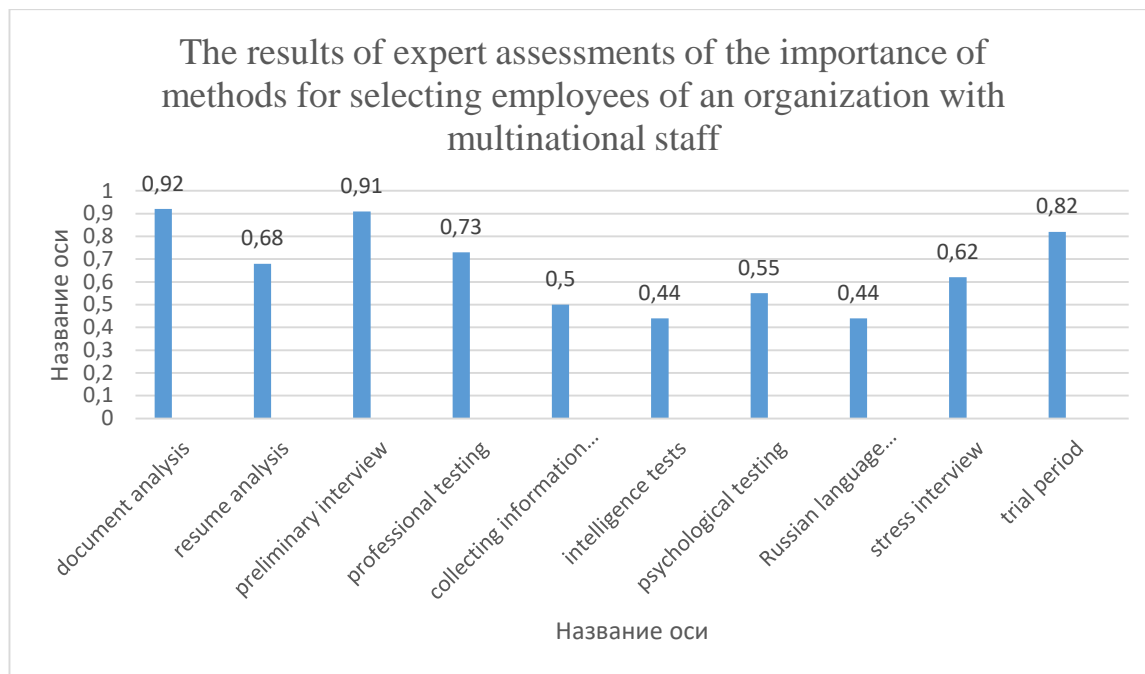


Figure 7. Results of expert values of the importance of methods for selecting employees of organizations with multinational staff

The highest expert ratings in this block were given to such selection methods as Document Analysis, Preliminary Interview, Medical Examination, and Probationary Work.

The expediency of using these methods lies in the fact that, based on the analysis of documents, it is possible to determine the potential of a candidate for a vacant position (qualifications, practical experience, professional competence), as a result of the interview, the general compliance of the applicant with the requirements is revealed, the medical examination makes it possible to determine the physical fitness of the applicant to perform labor functions.

The average importance rating was given to such selection methods as “Professional testing”, “Russian language proficiency tests (vocabulary and grammar, listening, speaking, writing)”, “Psychological testing”, as well as tests (intelligence, special abilities, interests).

This is because it is not always possible to obtain accurate results as a result of the influence of external and internal conditions. For example, how comfortable and safe the subject felt, whether he had enough time at that moment, and other circumstances. However, in our opinion, testing (in particular, knowledge of the Russian language) is important, as it makes it possible to determine the level of proficiency in the language of the host country, to assess the candidate's condition at the moment, taking into account the characteristics of the organization and the future position. The trial period allows you to evaluate the candidate directly at the workplace, assess his professional potential and suitability for the position.

The average expert value also has such a method as "Collecting information about the candidate (from other people) (0.5) due to the possible bias in the evaluation of a potential candidate.

The lowest value is assigned to such a selection method as "Stress interview". This, in principle, can be explained by the fact that such an interview should be conducted by a professional psychologist or a very experienced interviewer, the inexpediency of using this method is also explained by the fact that not every candidate for a vacant position can withstand such an emotional load and his impressions of this company may deteriorate.

The actual effectiveness of the methods for selecting workers of various nationalities at the enterprises under study for 2018-2020 presented in table 9.

Table 9

Actual performance of employee selection methods in multinational organizations 2018-2020

№	Enterprises	Selection Methods				
		Document analysis	Preliminary interview	Professional testing	Medical checkup	Probation
1	APK Damate LLC, Penza	6,2	5,4	1,8	6,2	6,6
2	Betonium LLC, Penza	6,0	6,3	2,7	5,7	5,4

3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	6,3	6,8	1,6	4,8	7,2
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	6,5	6,9	2,6	5,4	7,0
5	Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,2	7,2	2,6	6,1	7,5
6	OOO "Kaynak"	5,2	6,8	2,5	6,2	7,8
7	Mayak-Technocell LLC	6,9	6,4	5,1	6,9	7,7
8	Asia Cement LLC	6,4	6,5	3,0	6,3	7,2
9	OJSC Dairy Plant Penza	7,0	6,5	3,5	6,8	7,1
10	OJSC "Penzdieselmash"	6,9	6,9	2,9	5,1	7,4

The indicator of the selection method "Work with a probationary period", as well as "Medical examination" is closest to the maximum possible value.

Despite the rather high maximum possible effectiveness of such a selection criterion as professional testing, in fact, this selection method is very low in all the enterprises studied.

Speaking about the replacement of employees, experts believe that the most appropriate is "Replacement by employees with work experience selected outside the organization", in second place - Replacement by own employees without an increase in status (linearly). The lowest value is "Replacement by an employee with work experience selected within the organization."

The actual performance indicators of the schemes for filling vacant positions of specialists and workers are significantly lower than the maximum possible. Actual

performance indicators of employee replacement schemes in organizations with multinational staff for 2018-2020 are presented in table 10.

Table 10

Actual performance of employee replacement schemes in multinational organizations 2018-2020

	equivalent schemes	
	Replacement by workers with work experience selected outside the organization	Replacement by own employees without promotion (linear)
APK Damate LLC, Penza	6,0	4,7
Betonium LLC, Penza	6,9	5,5
OOO "Penza Plant Telema Gino"	6,6	7,2
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	5,7	6,1
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,5	5,9
OOO "Kaynak"	6,1	6,4
Mayak-Technocell LLC	5,6	6,2
Asia Cement LLC	6,0	6,2
OJSC Dairy Plant Penza	7,1	4,2
OJSC "Penzdieselmash"	6,3	6,7

The second block presents indicators of personnel development, which include indicators of various adaptation measures and methods of professional training for employees - representatives of various nationalities in the organizations under study.

Expert assessments of the importance of various adaptation measures of multinational staff in organizations are presented in Figure 8.

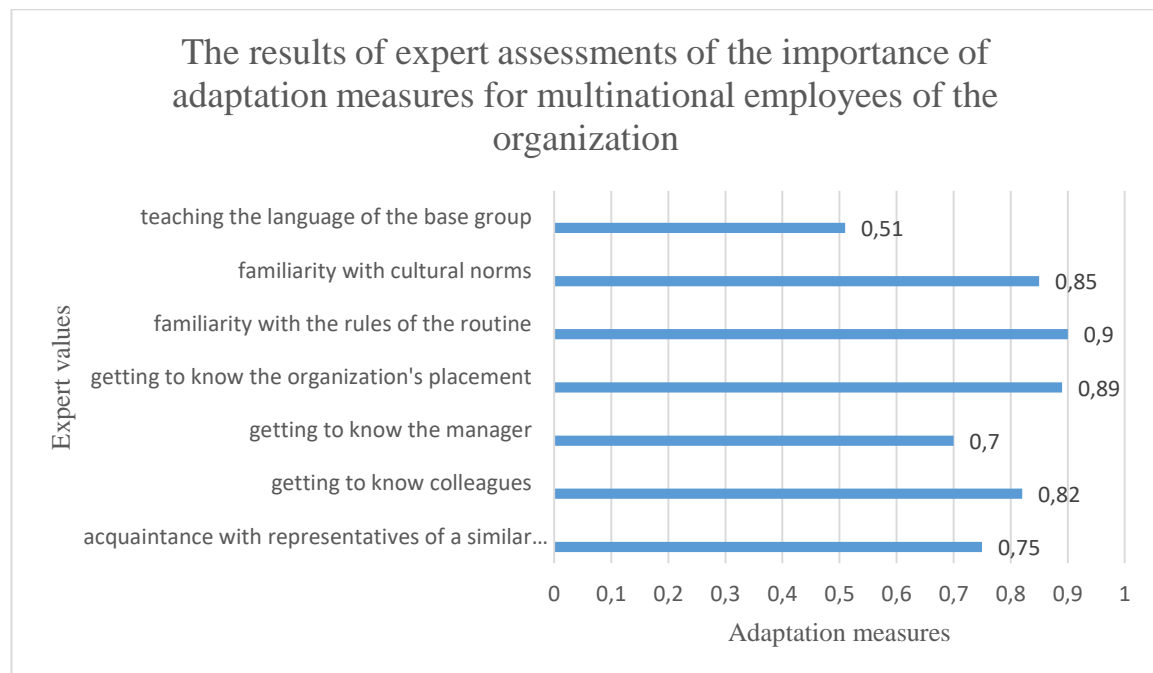


Figure 8. Results of expert assessments of the significance of the importance of adaptation measures for multinational workers in organizations.

Such indicators as “Familiarity with the internal labor regulations”, “Familiarity with the location of the organization (explanation of easily accessible routes to work, entrances, exits, location of production units, canteen, showers, etc.)” received high marks of importance. This is explained by the fact that, taking into account the characteristics of the staff, both local employees and representatives of near and far abroad), the application of these adaptation measures will help reduce the feeling of anxiety and uncertainty among foreign employees, form a positive attitude towards the work process and satisfaction, and ultimately lead to to reduce staff turnover.

The experts also note the importance of such adaptation activities as “Introduction to the cultural norms and values of the organization”, “Introduction to the team” and “Introduction to representatives of a similar nationality working in this organization”.

This is explained by the fact that the process of adaptation of a newly hired employee will be the more successful, the more of his subjective values and norms of behavior will be identified with the norms and values in force in the organization.

The average value of importance is assigned to such an adaptation event as "Getting to know the manager". This regularity can be explained by the fact that a significant category of employees in the process of carrying out labor activities indirectly interacts with the head of the organization (through lower managers). The adaptive event "Teaching a foreign worker the language of the base group" received the lowest expert value. This can be explained by the high cost and duration of this adaptation measure.

Comparative values of the indicators of the actual effectiveness of the adaptation measures of multinational staff with the maximum possible, presented in Figure 8, are shown in Table 11.

Table 11

Actual performance of adaptation measures for employees in organizations with multinational staff for 2018-2020

№	Enterprises	Adaptation measures			
		Acquaintance with representatives of a similar culture	Familiarization with the location of the organization	Familiarity with the rules of the VTR	Acquaintance with cultural norms and values
1	APK Damate LLC, Penza	3,4	4,4	6,2	3,3
2	Betonium LLC, Penza	2,7	3,9	7,1	2,9
3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,0	4,5	8,0	4,7
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,2	5,3	7,9	3,1
5	Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,9	4,6	7,7	3,5
6	OOO "Kaynak"	3,6	6,0	7,6	4,1



7	Mayak- Technocell LLC	4,1	4,9	7,5	3,2
8	Asia Cement LLC	4,5	5,9	7,3	4,1
9	OJSC Dairy Plant Penza	3,7	4,8	6,9	2,9
1 0	OJSC "Penzdieselmash "	4,4	4,6	7,3	3,8

Analysis of the table allows us to draw the following conclusions. The value of the adaptation measure "Familiarization with the internal labor regulations" is relatively high in the enterprises under study. The actual effectiveness of the adaptation measure acquaintance with the location of the organization is almost two times lower than the maximum possible.

The indicators of the actual effectiveness of the adaptation measures "Acquaintance with the cultural norms and values of the organization" and "Acquaintance with representatives of a similar nationality working in this organization" are extremely low. This indicates the need to develop measures to improve them.

The second indicator of the block is corporate training.

In this block, the experts assigned the highest value to such vocational training methods as "Industrial training" and "Mentoring (with a representative of a similar culture)". The importance of these methods of corporate training is explained by the fact that training and mentoring are the most important elements of personnel development. The importance of mentoring can also be due to the fact that it helps newly hired employees to adapt not only to certain conditions adopted in the organization, but in a new country for them as a whole. The results of expert assessments of the importance of the methods of professional training of the multinational staff of the organization are presented in Figure 9.



Figure 9. Results of expert assessments of the importance of corporate training methods for multinational staff in organizations

According to experts, such teaching methods as "Language training" and "Self-learning" are the least important. This is explained by the fact that self-study is a rather lengthy process even for a local employee, and language training requires significant financial costs; these training methods are used extremely inefficiently at all the enterprises under study.

Table 12

Actual performance of corporate training methods for multinational staff of organizations for 2018-2020

№	Enterprises	Corporate training methods			
		Production education	Practical seminars	Mentoring (from a similar culture)	Cross-cultural training
1	APK Damate LLC, Penza	2,6	3,7	5,8	0,1
2	Betonium LLC, Penza	3,6	2,8	6,3	0,3

3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,3	2,6	4,6	0,3
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	2,8	3,6	4,7	0,4
5	Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,5	3,1	5,3	0,2
6	OOO "Kaynak"	3,1	2,1	6,6	0,7
7	Mayak-Technocell LLC	4,0	3,2	5,6	0,6
8	Asia Cement LLC	4,5	3,4	5,6	0,4
9	OJSC Dairy Plant Penza	3,2	3,0	6,8	0,6
10	OJSC "Penzdieselmas h"	3,9	2,3	6,4	0,4

Despite the high peer review, such a training method as “Mentoring (with a representative of a similar culture)” is used relatively effectively only in some enterprises. The same can be said about the methods of corporate training "Industrial training" and "Practical seminars", as well as about the equally important, in our opinion, training methods "Cross-cultural training".

The next block is the ways of material and material incentives for the multinational staff of the organization.

Experts point out that the most appropriate way to provide material incentives for multinational staff is to provide a compensation package.

And this is obvious, since the main importance in building an effective compensatory policy of the organization is given to monetary rewards aimed at creating a sense of confidence and security in the employee in new conditions for him.

Therefore, such a method of material incentives as "Providing a compensation package received a high expert assessment. This can be explained by the fact that an effective bonus system of motivation can become a strong factor in increasing labor productivity to a high level. "Payment in accordance with the achievements of employees" is also, according to experts, an important way of material incentives, so using this method you can encourage the employee to fully use their mental and physical potential in the performance of job duties.

Similarly, one can say about such a method of material motivation as "Bonus payments". (Figure 10).

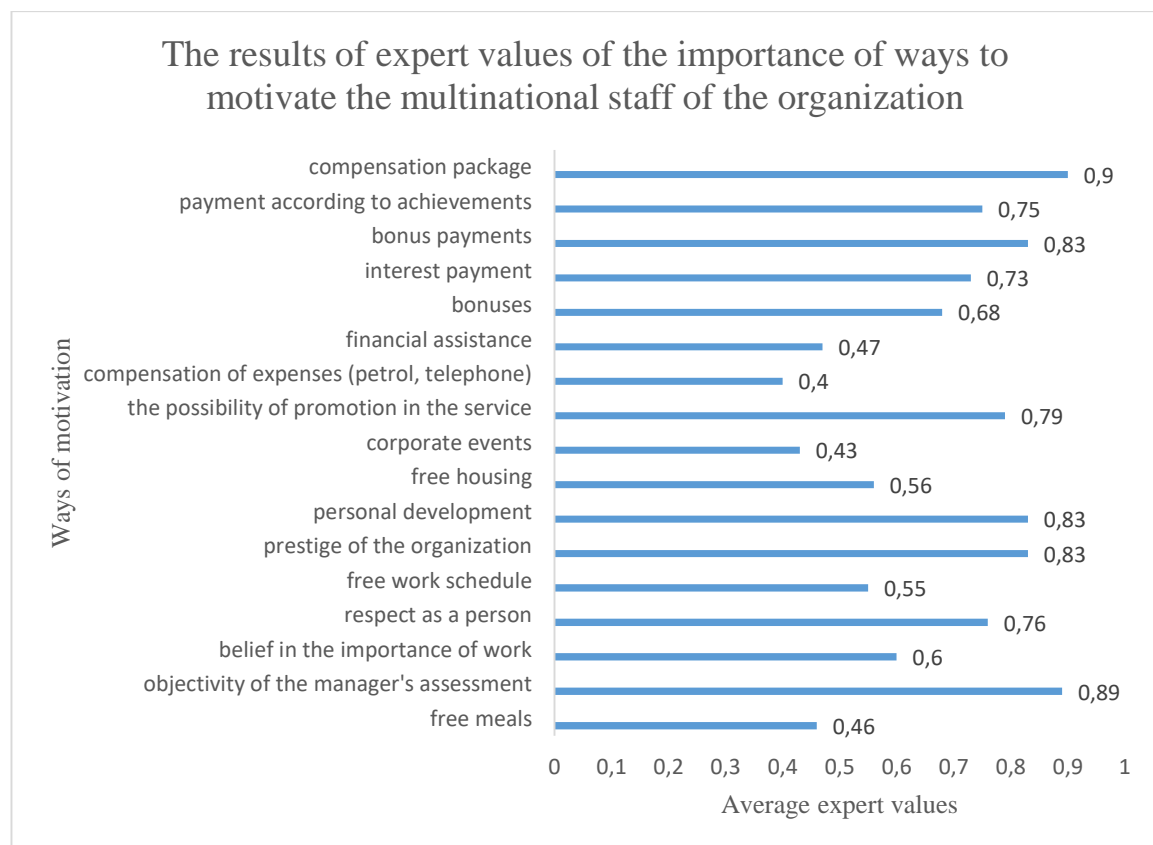


Figure 10. The results of expert values of the importance of ways to motivate the multinational staff of the organization.

Among the methods of non-material incentives, the most important, according to experts, is such a method as "Real Opportunities for Education and Personal Development". The same value was assigned to the incentive method "Prestige of the organization" (0.83).

In third place is the method of non-material motivation "Personal development". This method is also an effective incentive for an employee, because it combines an increase in his status, and as a result, material income.

The method of non-material "Objectivity of work evaluation by the manager" was assigned a high expert value. The use of this method of motivation enables employees working with maximum efficiency to demonstrate that their success is highly valued by the company.

Among the methods of non-material incentives, the following methods received the lowest rating: "Provision of free housing", "Free work schedule" and "Organization of free food", as well as "Holding corporate events".

Next, we consider the effectiveness of the use of material and non-material motivation of multinational personnel in organizations.

Table 13

The actual effectiveness of the methods of material motivation of multinational personnel at enterprises for 2018-2020

	Enterprises	Ways of material motivation			
		Provision of a compensation package	Remuneration in accordance with the achievements of employees	Premium payouts	Interest payment from the plan
1	APK Damate LLC, Penza	5,0	5,8	4,3	3,5
2	Betonium LLC, Penza	4,0	4,2	5,4	3,6
3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,1	4,2	4,4	3,8
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,5	4,7	3,9	4,3
5	Invest Penza LLC together with	5,6	4,9	6,1	3,8

	Cemil Özgür Group				
6	OOO "Kaynak"	4,8	4,8	4,7	4,8
7	Mayak-Technocell LLC	5,4	4,9	4,4	4,2
8	Asia Cement LLC	5,1	4,4	5,2	3,5
9	OJSC Dairy Plant Penza	5,2	4,3	6,2	3,5
10	OJSC "Penzdieselmash"	6,1	5,8	5,3	3,2

The methods of material motivation indicated in the table received the highest expert ratings (according to the expert survey presented in Appendix 4).

However, the actual values are significantly lower. In particular, far from all organizations provide employees with a compensation package, and such a method of material motivation as bonus payments is also inefficiently used (values are lower than the maximum possible).

It can be noted that such a method of motivation as remuneration in accordance with the achievements of employees is used quite effectively in many enterprises. However, the payment of a percentage of overfulfillment of the plan as a way of material incentives is not used effectively.

The actual performance indicators of the use of methods of non-material motivation of multinational personnel in the organizations under study are significantly underestimated relative to the experts' assessments.

Table 14

The actual effectiveness of the methods of non-material motivation of multinational personnel at enterprises for 2018-2020

№	Enterprises	Ways of non-material motivation				
		Opportunity for promotion	Opportunities for personal development	Organization prestige	Respect as an individual	Objectivity of the manager's assessment
1	APK Damate LLC, Penza	2,6	2,6	1,4	3,2	2,9
2	Betonium LLC, Penza	3,8	3,9	2,2	3,0	4,0
3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	3,7	3,6	2,2	3,4	3,0
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	2,2	2,7	3,1	4,3	3,0
5	Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,0	4,6	2,2	3,6	3,7
6	OOO "Kaynak"	3,9	3,7	3,0	3,2	4,1
7	Mayak-Technocell LLC	2,8	3,0	3,0	3,1	3,4
8	Asia Cement LLC	3,6	3,6	2,9	2,9	4,1
9	OJSC Dairy Plant Penza	3,1	3,2	2,7	2,7	4,1
10	OJSC "Penzdieselma sh"	3,4	4,0	2,4	1,9	2,9

An analysis of the maximum possible and actual values of the effectiveness of using various management processes of organizations with multinational personnel in a sample population indicates a significant reserve in raising the level of management of these factors and the growth of indicators reflecting their production activities.

## **2.2 Factorial approach to personnel management processes**

With the help of correlation-regression analysis, relationships were found in the studied variables, which made it possible to build mathematical models of the identified dependencies. Based on this analysis, correlation coefficients were calculated, the reliability of which was confirmed by the Student's coefficient. The calculated coefficients, the values of which were higher than the tabular ones, made it possible to conduct a regression analysis. Its result is two-factor regression models, within which the dependence of Y (dependent factor) on X (influence factor) was calculated. The models of the detected dependencies are linear and represent the equations of a straight line obtained from the conditions for minimizing the sum of squared deviations measured along the Y axis:

$$Y = A_0 + A_1 \times X$$



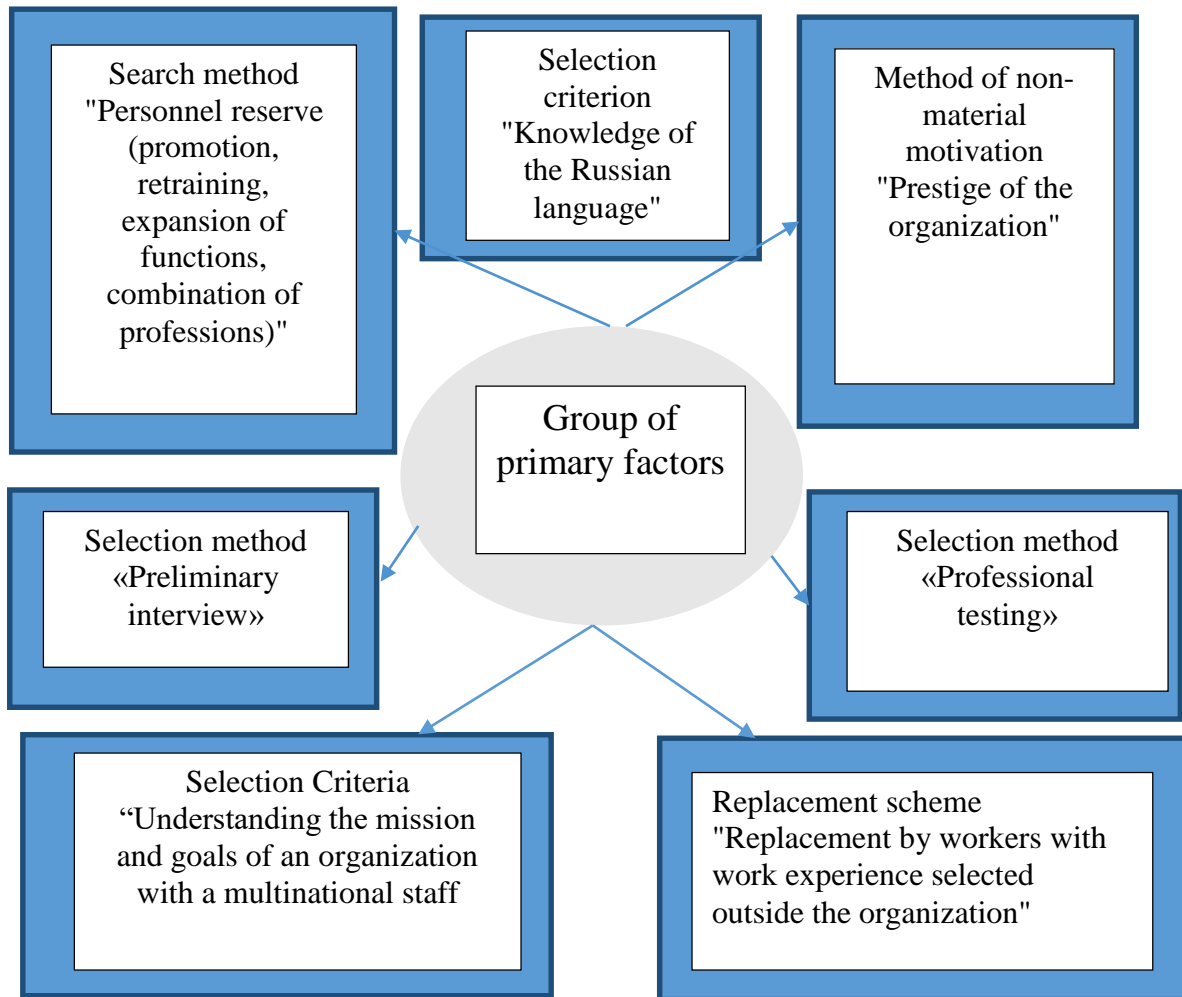


Figure 11 Group of primary factors

Source: compiled by the author

The first group includes factors, the actual effectiveness of the use of which affects the level of effectiveness of the use of factors of a higher level, characterizing the intermediate results of the production activities of the enterprises studied, the second group includes factors that affect the return on sales, return on assets, return on equity, output per 1 worker, the amount of profit before taxes per employee, the

turnover ratio of working capital and the cost per 1 ruble of sold products.

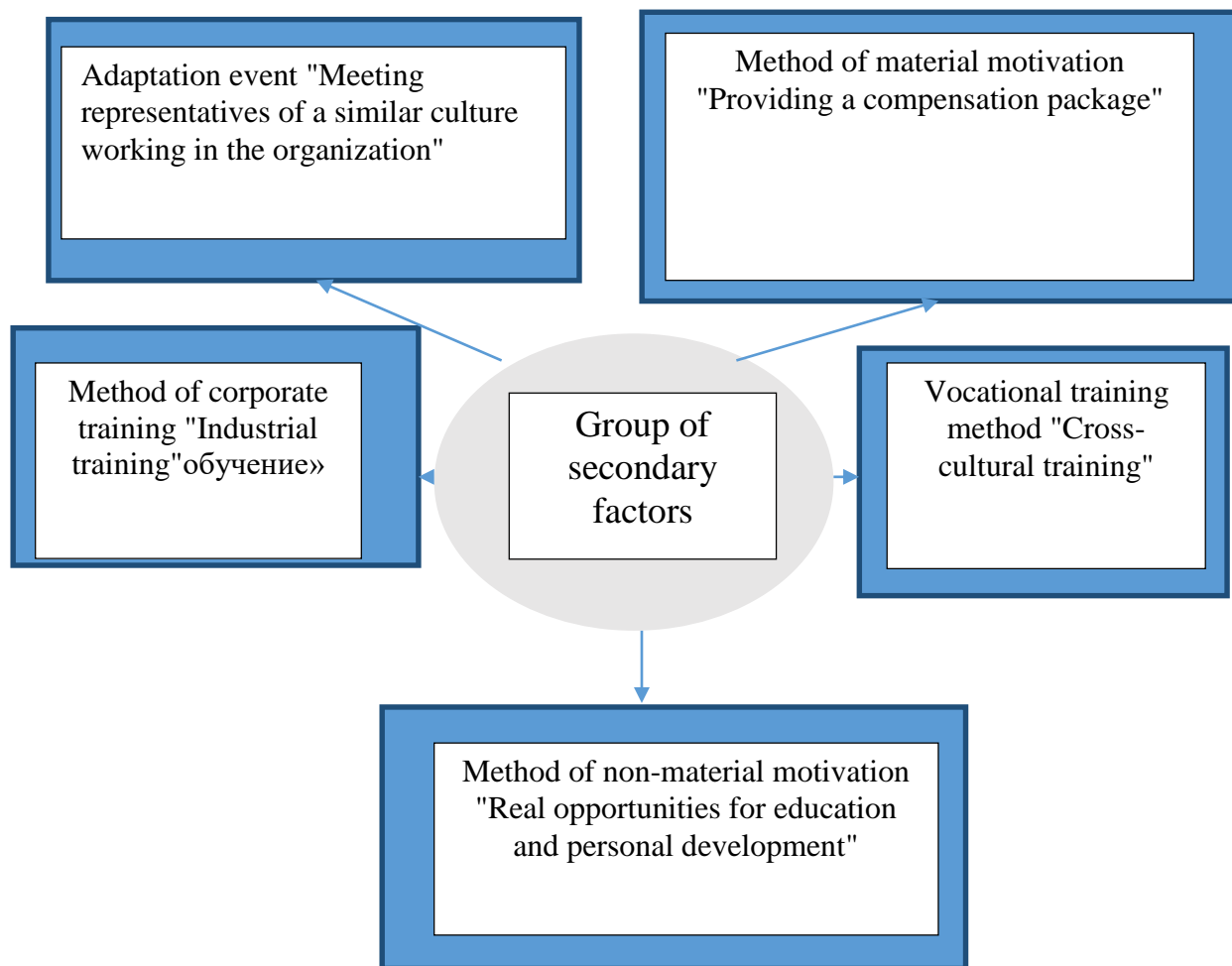


Figure 12. Group of secondary factors

Source: compiled by the author

According to the results of the correlation-regression analysis, the level of effectiveness of using the method of searching for multinational personnel of the organization "Personnel reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions)" affects the effectiveness of using such a method of material motivation as "Providing a compensation package". Dependence - within the boundaries of the year.

Correlation coefficient for 2018 - 0.82, t-test - 4.08 (exceeds the table value and indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient)

The correlation coefficient for 2019 is 0.69 and the value of the Student's coefficient (3.04) is also higher than the table value.

The correlation coefficient and t-test for 2020 - 0.67 and 2.53 also indicate a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The dependence of 2020 can be represented as a model (Figure 13):

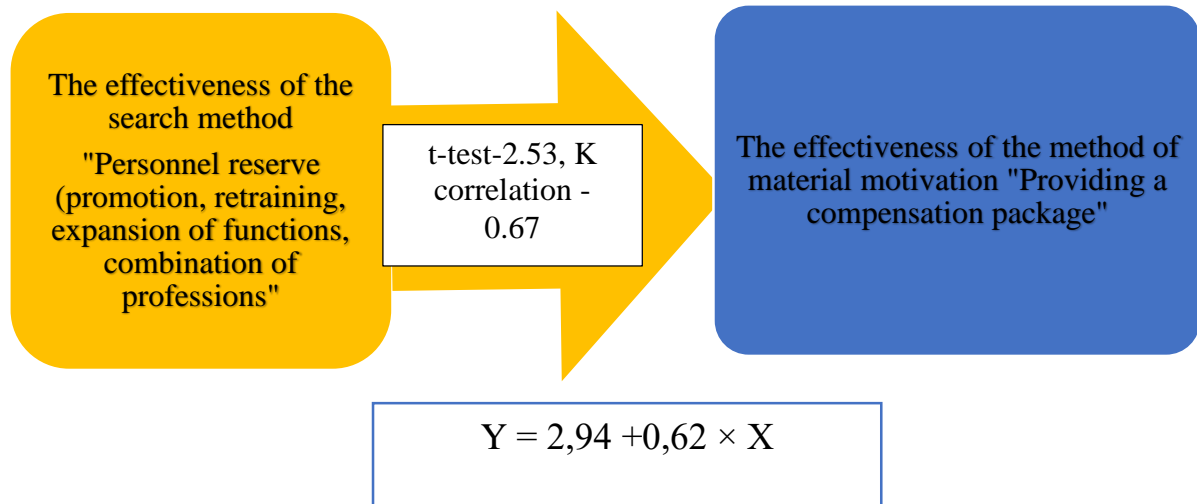


Figure 13. Model of the dependence of the impact of the effectiveness of the search method "Personnel reserve" on the effectiveness of the method of material motivation "Providing a compensation package"

X - the effectiveness of using the personnel search method of the multinational organization "Personnel reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions"

Y - the effectiveness of using the method of material motivation "Providing a compensation package".

The revealed dependence finds the following explanation. The effectiveness of using the search method "Personnel reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions" is manifested in its motivating effect. Career advancement, a change in the field of activity affects the self-development of employees, which ultimately manifests itself in their productive activities on the benefit of the organization. In addition to meeting the needs of a non-material nature, the employee gets the opportunity to improve his material well-being, since

promotion, as a rule, entails an increase in salary and additional compensation payments.

The influence of performance indicators of using such methods of searching for multinational personnel in an organization as posting vacancy announcements in the media (press, TV, Internet resources), services of personnel and recruitment agencies, as well as initiative letters of appeal, calls and faxes about the admission of applicants for secondary factors correlation-regression analysis is not confirmed. One of the probable reasons is the insufficient factual consideration of the above search methods.

By means of correlation-regression analysis, the dependence of the effectiveness of the selection criterion "Knowledge of the Russian language" on the level of effectiveness of the method of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development" was revealed. Dependence - within the boundaries of the year.

2018 correlation coefficient - 0.68, t-test - 2.62; 2019 correlation coefficient - 0.74, t-test - 3.15; correlation coefficient and t-test - 2020 - 0.67 and 2.57, respectively. The Student's coefficient throughout the entire study period exceeds the tabular value, indicating a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The dependence of 2020 is expressed by the model presented in Figure 14:

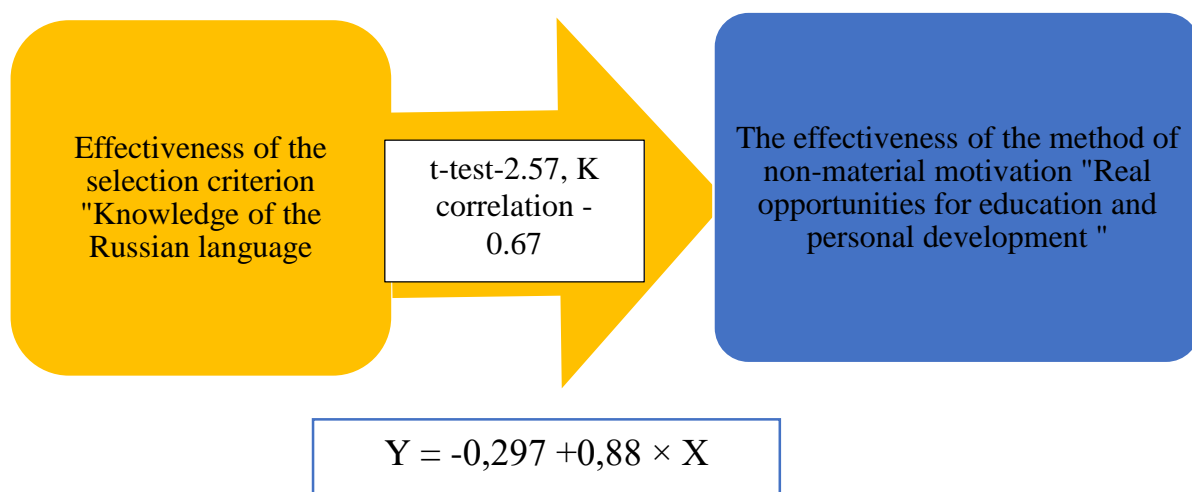


Figure 14. Model of the dependence of the impact of the effectiveness of the selection criterion "Knowledge of the Russian language" on the method of non-material motivation "Real opportunities for personal development"

X - the effectiveness of the selection criterion "Knowledge of the Russian language"

Y - the effectiveness of using the criterion of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development".

In this case, the explanation for the dependence lies in the fact that an employee who speaks Russian understands his duties well in the conditions of a multinational team of the company, his professional knowledge corresponds to the work performed, and, accordingly, no additional financial and time costs are required to learn the language of the host country. In addition, knowledge of the Russian language provides significant benefits for personal development in the new environment, which in turn has a direct impact on the productivity of the employee's professional activities.

The method of correlation-regression analysis also revealed a similar dependence of the effectiveness of the selection criterion "Understanding the mission and goals of an organization with multinational staff" on the effectiveness of the adaptation criterion "Acquaintance with representatives of a similar nationality working in this organization" Dependence - within the boundaries of the year. The correlation coefficient for 2018 is 0.99. t-test -23.39. The correlation coefficient for 2019 is 0.99. t-test -17.15. The correlation coefficient for 2020 is 0.99. t-test - 15.0. Exceed table values.

The dependence of 2020 is shown in Figure 15:

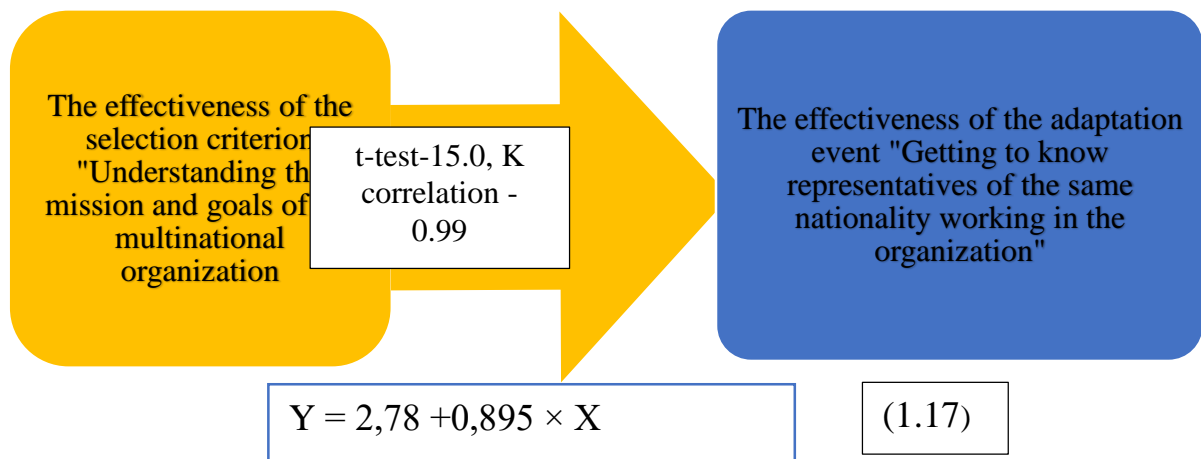


Figure 15 Dependency model of the influence of the effectiveness of the selection criterion "Understanding the mission and goals of an organization with multinational staff" on the effectiveness of the adaptation event "Getting to know representatives of a similar nationality working in the organization"

X - the effectiveness of the selection criterion "Understanding the mission and goals of the organization with multinational staff"

Y - the effectiveness of the adaptation event "Getting acquainted with representatives of a similar nationality working in this organization"

The mission of any company is its clear strategy of behavior, demonstrating a model of behavior between employees. Provided that at the stage of adaptation, a foreign employee has the opportunity to get acquainted with representatives of a similar culture, this will allow him to quickly orient himself both in the conditions of the host country and directly in the new workplace. At the same time, the employer has a real opportunity to reduce the initial costs of a set of adaptation measures.

The method of correlation-regression analysis confirmed the impact of the effectiveness of using the selection criterion "Understanding the mission of an organization with multinational staff" on the performance indicators of using the corporate training method "Industrial training". Dependence - within the boundaries of the year.

2018 correlation coefficient - 0.76, t-test 3.25 - exceeds the tabular value, 2019 correlation coefficient - 0.73, t-test (3.01) also exceeds the tabular value, 2020

correlation coefficient - 0.713, t -criterion (2.86) exceeds the tabular value, which indicates and indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The dependence of 2020 is shown in Figure 16:

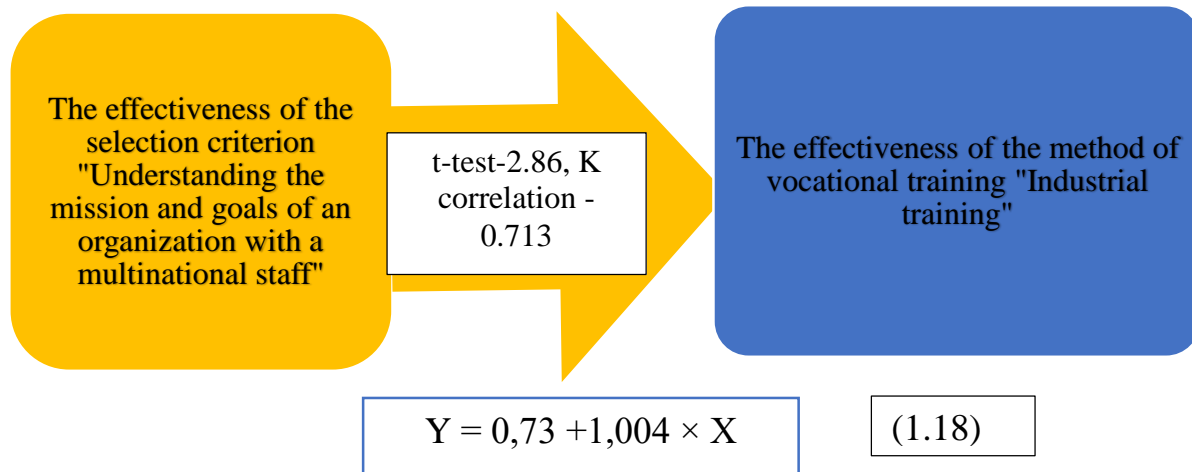


Figure 16. Model of dependence of the impact of the effectiveness of the selection criterion "Understanding the mission and goals of an organization with multinational staff" on the effectiveness of the method of vocational training "Industrial training"

X - the effectiveness of the selection criterion "Understanding the mission of the organization with multinational staff"

Y - the effectiveness of the use of industrial training.

The dependence can be explained as follows.

The degree of perception by employees of the global idea of the company directly affects the result of its activities. The results of efforts to develop an employee depend not only on his susceptibility and initiative, but also on the clarity of the goals and intentions of the organization. Training benefits both management and staff. Efficient industrial training makes it possible to increase the productivity of employees, reduce costs, reduce the cost of production, i.e. maintain the required level of competitiveness; reduce staff turnover; adapt staff to ongoing changes, which is important for management. For an employee, the benefits of training will be to guarantee the preservation of the workplace, career opportunities, satisfaction of material needs, as well as the needs for respect, self-respect, self-realization.

The impact of performance indicators using such selection criteria for multinational staff of the organization as "Special education", "Ability to cope with labor functions in the conditions of the host country", "The presence of professional knowledge necessary to work in a multinational organization", "Interest in working in the host country" , as well as "Motivation (dominated by material reward or willingness and interest in working in another country)" on secondary factors was not confirmed by the correlation-regression analysis. Perhaps this is due to insufficient actual consideration of the above selection criteria.

The method of correlation-regression analysis confirmed the influence of the performance indicators of the selection method "Preliminary interview" on the performance indicators of the use of the corporate training method - "Industrial training". Dependence - within the boundaries of the year.

The correlation coefficient of 2018 is 0.90, t-test 6.00 - exceeds the tabular value, indicating a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The correlation coefficient for 2019 is 0.98, the t-test of 13.4 also exceeds the table value and indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The correlation coefficient for 2020 is 0.91, the t-test is 6.4 (the value is higher than the table).

The dependence of 2020 is shown in Figure 17:

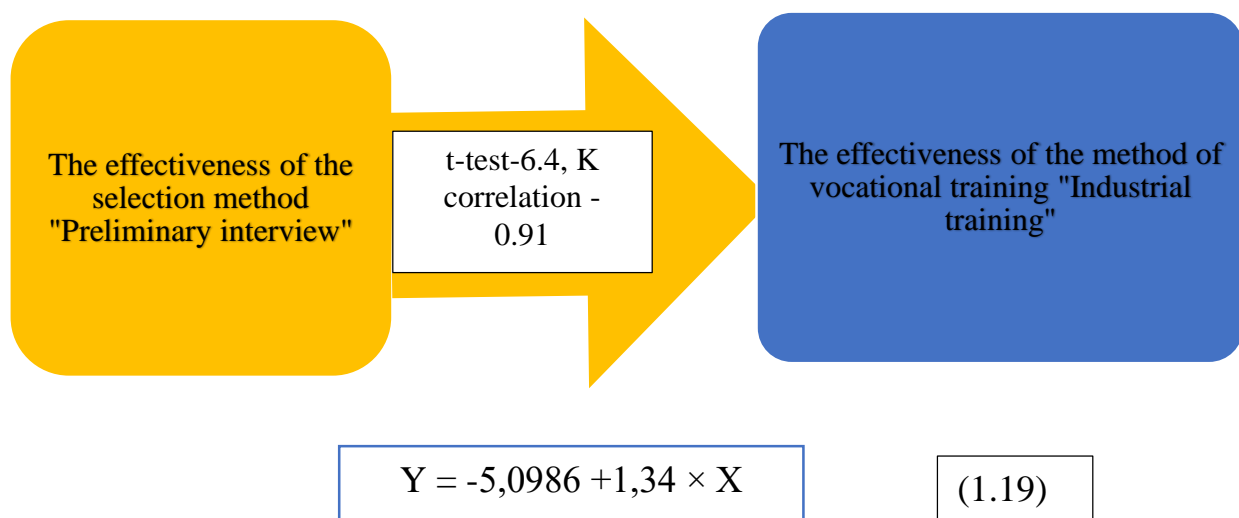




Figure 17. Dependence model of the influence of the effectiveness of the selection method "Preliminary interview" on the effectiveness of the corporate training method "Industrial training"

X - the effectiveness of the selection criterion "Preliminary interview"

Y - the effectiveness of the training method "Industrial training".

At the interview stage, the employer has the opportunity not only to find out the level of professional training of the applicant for compliance with his intended position, but also to determine the degree of inconsistency with it in order to assess the possible costs of his subsequent training.

The effectiveness of the "Preliminary interview" selection method lies in the fact that at this stage of selection, the employer has the opportunity to obtain the most objective assessment of the candidate's qualities, as well as to determine his personal characteristics, which, as a rule, are associated with professional preferences, and ultimately determine how effective is his potential for work in the organization.

By means of correlation-regression analysis, medium-term dependences of the effectiveness of using the "Professional testing" selection method on the performance indicators of using the "Industrial training" corporate training method were revealed. Dependency - with a delay of one year.

In the first dependence, the correlation coefficient is 0.63, t-test - 2.31 - exceeds the tabular value. In the second - the correlation coefficient - 0.81, t-test - 3.87 - also indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The dependence of 2020 is shown in Figure 18:

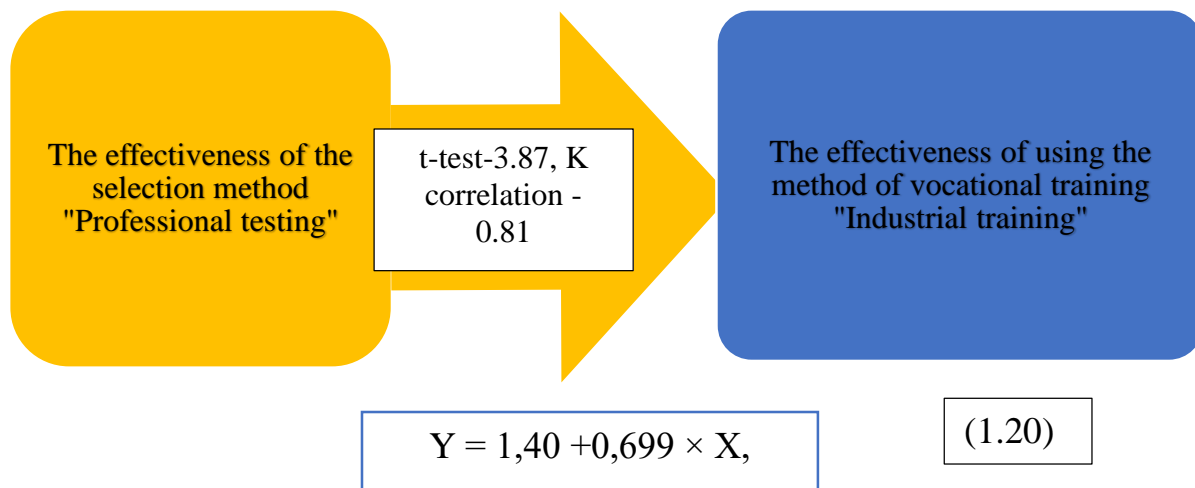


Figure 18. Model of dependence of the impact of the effectiveness of the selection method "Professional testing" on the effectiveness of the corporate training method "Industrial training"

X - the effectiveness of using the "Professional testing" selection method,

Y - the effectiveness of using the method of vocational training "Industrial training".

The effectiveness of the application of professional testing at the stage of candidate selection allows him to give him a more objective assessment of the employee's qualifications for compliance with the vacant position, helps to save the employer's time by screening out candidates who do not meet the qualification requirements for the position and are not interested in the strategic direction of the organization's work. In addition, the presence of high professional qualities in the future will reduce the amount of investment in employee training. The influence of performance indicators for the use of such methods of selection of multinational personnel in the organization as "Analysis of documents", "Medical examination", "Work with a probationary period" on secondary factors by correlation and regression analysis has not been confirmed. Perhaps this is due to insufficient actual consideration of the above selection criteria. However, we believe that only a combination of the above selection methods will provide detailed information that allows you to make the right decision on hiring a job seeker - a representative of another country.

Correlation-regression analysis determined the impact of the effectiveness of using the substitution scheme "Replacement by employees with work experience selected outside the organization" on the effectiveness of the method of material motivation "Providing a compensation package". Dependence - within the boundaries of the year.

2018 correlation coefficient – 0.77, t-test 3.41; 2019 correlation coefficient - 0.70, t-test 2.74; the correlation coefficient for 2020 is 0.75, the t-test is 3.16 - in all cases it exceeds the table value.

The dependence of 2020 is expressed by the model presented in Figure 19.

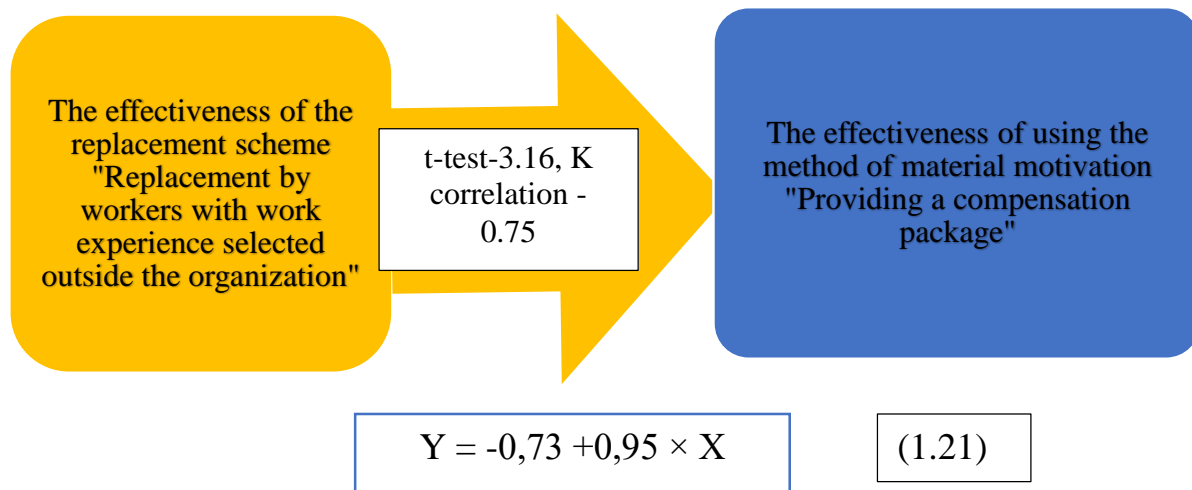


Figure 19. Model of the dependence of the impact of the effectiveness of the substitution scheme "Replacement by employees with work experience selected outside the organization" on the effectiveness of using the method of material motivation "Providing a compensation package"

X - the effectiveness of using the effectiveness of the replacement scheme "Replacement by employees with work experience selected outside the organization"

Y - the effectiveness of the method of material motivation "Providing a compensation package".

When hiring a new employee, the employer has ample opportunities to choose from a large number of applicants, which leads to new impulses for the development of the organization, however, there are certain risks associated, firstly, with the possibility of conflict situations between representatives of different nationalities,

which negatively affects the social psychological climate in the team, and secondly, it is possible to increase the costs of adaptation measures for a newly hired foreign employee.

Using the method of correlation-regression analysis, it was established that the level of effectiveness of using the method of non-material motivation "Prestige of the organization" is determined by the performance indicators of the method of vocational training "Cross-cultural training". Long-term addiction for two years.

At the same time, the correlation coefficient of 2018 - 0.96 t-test - amounted to 9.37, which exceeds the tabular value and indicates a significant difference from zero of the found correlation coefficient.

The 2019 correlation coefficient is 0.90, the t-test is 5.83, which also exceeds the table value.

The correlation coefficient and Student's coefficient for 2020 are 0.75 and 3.19, respectively. t-criterion, as we see, exceeding the tabular value, indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The 2020 dependency model is shown in Figure 21:

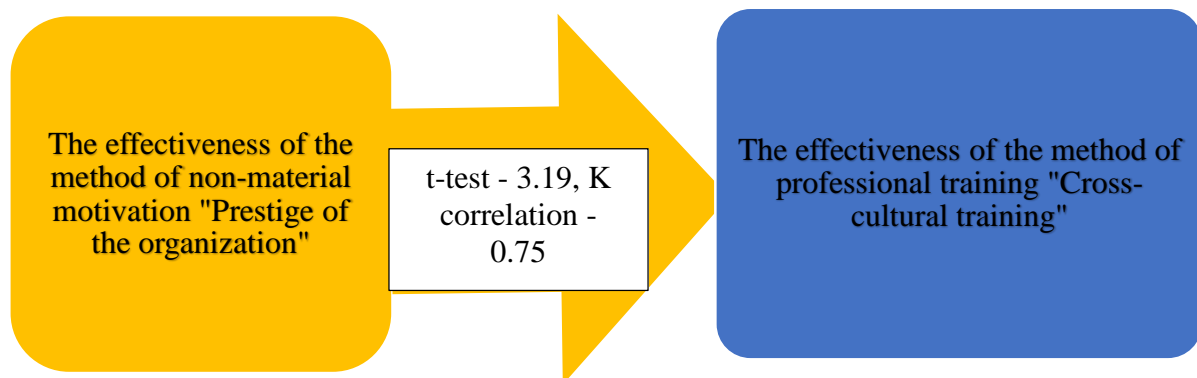


Figure 20. Model of the effectiveness of the method of non-material motivation "Prestige of the organization" on the effectiveness of the method of vocational training "Cross-cultural training"

$$Y = -1,64485 + 1,19 \times X \quad (1.22)$$

X - the effectiveness of the non-material method of motivation "Prestige of the organization"

Y - the effectiveness of the method of professional training "Cross-cultural training".

Given the fact that the management of an organization with multinational staff is interested in productivity growth, rapid adaptation of staff of different nationalities, knowledge exchange between colleagues from different countries with different levels of language proficiency in the host country and knowledge delivery, the expediency of the training method "Cross-cultural training" becomes obvious.

The remaining indicators are not confirmed by the correlation-regression analysis, which is also due to their insufficient actual accounting.

### **2.3 Study of the dependence of performance indicators on the state of personnel management processes**

Based on the created regression models, we calculate the recommended values for the effectiveness of the use of secondary factors, which, as a result, will contribute to a significant increase in the final results of the activities of organizations with multinational staff, in particular, return on equity, return on sales, return on assets, output per 1 worker, profit before taxes per employee, turnover ratio of working capital and costs per 1 ruble of sold products.

A group of secondary factors (adaptive event "Getting to know representatives of a similar culture", the method of material motivation "Providing a compensation package"; the method of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development", the method of corporate training "Industrial training" affect the final performance of the enterprise - profitability equity, working capital turnover ratio, and output per worker; cross-cultural training method of vocational training affects the amount of profit before taxes.

Correlation-regression analysis revealed the impact of performance indicators using the method of material motivation "Providing a compensation package" on the return on equity.

The 2020 correlation coefficient and Student's coefficient are 0.75 and 3.20, respectively. The Student's coefficient, as we see, exceeding the tabular value, indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The dependence is expressed by the model

$$Y = -147,74 + 38,07 \times X, (1.23)$$

Where

X - the effectiveness of using the method of material motivation "Compensation package"

Y - Return on equity.

Correlation-regression analysis also confirmed the impact of performance indicators using the method of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development" on the return on equity.

The 2020 correlation coefficient and Student's coefficient are 0.69 and 2.70, respectively. The Student's coefficient, as we see, exceeding the tabular value, indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The dependence is expressed by the model:

$$Y = -105,5 + 39,35 \times X, (1.24)$$

where

X - the effectiveness of using the method of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development."

Y - return on equity.

The explanation for these dependencies is as follows. Financial reward is the main method of motivation, the need for which is experienced by most employees, regardless of gender, qualities and age, and nationality. Appropriate wages that allow you to ensure the expected standard of living, decent bonuses, the provision of bonus incentives and a social package are incentives that are the foundation of the motivation system. Despite the fact that material incentives are most often of decisive importance, it is possible to interest an employee without providing him with the highest possible salary level, but at the same time providing him with all

the necessary privileges. The satisfaction of social needs is no less important than the satisfaction of material needs. Enterprises where managers pursue a policy of introducing the team to the values of the organization, which allows them to feel involved in the work, achieve high motivation for work and, as a result, an increase in the effectiveness of the organization's activities.

The profitability of the enterprise and the results of its activities as a whole directly depend on the motivation of each employee in achieving their personal goals. Return on equity is a fundamental indicator reflecting the performance of the organization, whose activities are aimed at increasing the amount of equity and increasing the level of its profitability<sup>430</sup>. It is necessary to use such methods of stimulating employees, representatives of various countries and nationalities in the organization, which will ultimately have an impact on profits.

Correlation-regression analysis shows that the effectiveness of the use of industrial training has a long-term impact on the final results of the activities of organizations with multinational staff - the production and turnover ratio of working capital. In the first case, the dependence is long-term, the correlation coefficient for 2020 is 0.73. Student's confidence coefficient (t-test) - 3.00.

Dependency 2020 has the form of a model:

$$Y = -10786,39 + 4658,47 \times X, (1.25) \text{ where}$$

X - the effectiveness of using the method of corporate training "Industrial training" Y - output per 1 worker.

In the second case, there is also a long-term dependence for two years, the correlation coefficient for 2020 is 0.88 Student's confidence coefficient (t-test) is 5.17.

Dependency 2020 has the form of a model:

$$Y = -3,92 + 1,86 \times X, (1.26) \text{ where}$$

---

<sup>430</sup> Chudinov A.S., Shevchenko S.A. Directions for increasing the profitability of an enterprise// Strategy and tactics of enterprise management in a transitional economy. 2016, p. 89

X - the effectiveness of using the method of corporate training "Industrial training" Y - turnover ratio of working capital.

The dependence can be explained as follows. When an employee is among those selected for training, it gives him confidence that the company is committed to investing in a long-term program to improve their performance.

In addition, this contribution to employees contributes to the development of a deep sense of loyalty to their place of work in the new conditions of the host country and the assumption of longer-term commitments. A well-planned training and development program is critical to increasing productivity as it affects employee morale and professionalism. The performance of an organization with a multinational staff can be achieved, in particular, if the company implements a program of regular professional training and advanced training for employees.

However, unlike traditional expenditure items (commerce, marketing or advertising), the relationship between the funds invested in training with costs and the income that the company received in the next period is not direct. It is for these reasons that the calculations of profitability indicators in training are often non-factorial in nature. If managers calculate profitability for the quarter, they often see small profits and huge expenses. In reality, within a year or two, a company that has invested in training employees can get the highest possible return on the results of their work. Correlation-regression analysis determined the existence of a relationship between the performance indicators of the use of the adaptation measure "Getting to know representatives of a similar culture" and the turnover ratio of working capital. Long-term addiction for two years.

At the same time, the correlation coefficient for 2020 - 0.64, the Student's coefficient (t-test) - 2.35 - exceeds the table value.

The dependence of 2020 is expressed by the model:

$Y = -1,52 + 0,93 \times X$ , (1.27) where X - the effectiveness of the use of the adaptation event " Acquaintance with representatives of a similar culture" Y - turnover ratio of working capital.



An organization cannot successfully survive in a competitive environment if it does not have clearly defined guidelines, directions that set what it aspires to, what it wants to achieve in its activities. An employee who identifies himself with the organization, shares common goals and values with it, realizes its usefulness for society, represents it for the leader. special value. A person's awareness of his belonging to a professional community can be one of the determining factors in hiring an employee. Communication with representatives of a similar culture and nationality working in the organization will allow the newly hired foreign employee to objectively understand the mission of the organization, reduce the feeling of anxiety and insecurity in the new conditions of stay, which will ultimately affect not only his productive activities, but also the performance of the organization with multinational staff. Correlation-regression analysis showed that the effectiveness of using the training method "Cross-cultural training" has a long-term impact on the final result of the activities of organizations with multinational staff - the amount of profit before taxes per 1 employee. Long-term addiction for two years.

Correlation coefficient for 2020 is 0.64, t-test is 2.34. Dependency 2020 has the form of a model:  $Y = -704,67 + 3209,86 \times X$ , (1.28) Where X - the effectiveness of using the teaching method "Cross-cultural training"; Y is the amount of profit before taxes per 1 employee.

The amount of profit per employee is the most important indicator of the company's performance, since making a profit is one of the main goals of the functioning of most modern organizations. The use of such a professional training method as cross-cultural training allows newly hired foreign employees to master the ways and means of establishing interpersonal contacts in a new socio-cultural environment, master the values, norms, roles in a foreign culture, and also forms the ability to cope with psychological stress, which ultimately contributes to productive activities that have a direct impact on increasing the profits of the organization.

## **Conclusions on chapter 2.**

1. As part of the study of human resource management processes, we studied 10 organizations with multinational staff. In order to identify the factors influencing the performance of multinational enterprises, a selection and survey of experts was carried out.

2. A correlation-regression analysis of recruitment, development and motivation was carried out, presented on certain indicators calculated according to the actual data of organizations. This analysis served as the basis for the formation of a factor grouping, which made it possible to identify two groups of factors. The first group includes factors whose actual efficiency of use affects the level of efficiency of using higher-level factors that characterize the intermediate results of the production activities of the studied enterprises, the second group includes factors that affect the return on sales, return on assets, return on equity, output per 1 worker, the amount of profit before taxes per employee, the turnover ratio of working capital and the cost per 1 ruble of sold products.

The first group, designated by us as a group of primary factors, consists of the following factors: “The method of searching for a personnel reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions)”; selection criteria for positions of specialists and workers “Knowledge of the Russian language”, “Understanding the mission and goals of an organization with multinational staff”, selection methods “Preliminary interview” and “Professional testing”; scheme for filling vacant positions of specialists and workers "Replacement by employees with work experience selected outside the organization", a method of non-material motivation "Prestige of the organization"

The second group (a group of secondary factors) includes: an adaptation event for newly hired specialists and workers of the organization "" Acquaintance with representatives of a similar nationality working in this organization ". methods of corporate training "Industrial training" and "Cross-cultural training"; method of material motivation "Providing a compensation package"; method of non-material

motivation "Real opportunities for education and personal development." The analysis of the maximum possible and actual values of the effectiveness of the use of management processes by multinational personnel of enterprises in the sample indicates a significant reserve in raising the level of management of these factors and the growth of indicators reflecting their production activities.

3. With the help of the created regression models, the recommended performance values and the use of primary factors are calculated, which are necessary for the practical achievement of organizations with multinational staff of the maximum possible performance indicators for the use of the relevant secondary factors, which, in turn, leads to a significant increase in return on sales, return on assets, return on equity, output per 1 worker, profit before taxes per employee, turnover ratio of working capital and costs per 1 ruble of sold products. To increase the effectiveness of the use of multinational personnel management processes, we have developed appropriate recommendations.

4. The measures recommended by us to achieve the indicated values of the effectiveness of the use of factors are as follows. In order to increase the effectiveness of the selection criterion "Personnel reserve", taking into account the specifics of the organizations under study (the presence of representatives of various nationalities), it is advisable to form a personnel reserve of employees of all categories (heads of departments; deputy heads of departments; qualified specialists; skilled workers. We believe that a positive effect from work with a personnel reserve can be achieved in several stages, including the development of a list of positions, a selection system taking into account an individual approach to the training program for employees, representatives of various countries and nationalities, other cultures, as well as assessing the readiness of a candidate for a reserve position. As a measure aimed at improving the effectiveness of using the selection criterion "Knowledge of the Russian language", we propose to develop requirements for the level of knowledge of the Russian language for each category of employees, the degree of language proficiency must be determined using specially designed tests, which will

reduce the risk of additional errors of inadequate application of knowledge and reduce employee performance. In order for the applicant to understand the specifics of the organization, its mission and strategic goals as accurately as possible, it is advisable to conduct an additional interview at the selection stage with the presence of a representative of a similar culture working in the organization.

This will help build competent partnerships, and as a result, the effective work of a foreign employee. To improve the selection methods "Preliminary interview" and "Professional testing", in our opinion, the following is necessary. When conducting a preliminary interview, in addition to general questions, include a block of questions that allow you to determine the factors of social and cultural adaptation of employees, which will allow you to understand how loyal the employee is to the organization and is ready to work in it with maximum efficiency.

To conduct professional testing on the organizations under study with multinational staff, it is necessary to develop your own test methods, taking into account all the specific specific features of both the organization as a whole and the positions for which employees are selected. This will not only allow a more objective assessment of the candidate, but will also contribute to the implementation of the principle of equal opportunities.

Recommended measures to improve the effectiveness of the use of adaptation measures, in our opinion, are the use of mentoring, as well as the involvement of a manager-curator. This will help in setting goals, evaluating results, establishing constructive feedback, and building relationships competently. To increase the prestige of the company, organizations, including multinational personnel, need to develop and improve corporate standards. The recommendations we have proposed make it possible to achieve the desired level of performance in organizations with multinational staff.

### **3. Recommendations for improving the processes of managing the multinational staff of organizations in order to ensure their effective functioning**

#### **3.1. Algorithm for rationalizing the processes of managing the organization's multinational staff**

The results of the analysis indicate a significant potential for increasing the level of effectiveness of managing the above factors, including in terms of their impact on such indicators of the financial and economic activities of enterprises as return on sales, return on assets, return on equity, output per 1 worker, the amount of profit up to payment of taxes per employee, turnover ratio of working capital and costs per 1 ruble of sold products.

The leaders of the studied enterprises, interested in improving the performance of the organization by improving the processes of managerial influence on multinational personnel, should adhere to a real policy based on objective production needs. When analyzing the likely ways to increase the effectiveness of the use of various factors that affect the processes of personnel management of a multinational organization, it is important for the management of enterprises in a sample population to answer the question of how to achieve its highest possible level with minimal costs in order to guarantee the maximum possible economic effect.

To answer this question you need:

– to conduct a thorough analysis of the totality of indicators, the effectiveness of the use of which affects the intermediate indicators of the work of organizations with multinational staff (the effectiveness of the use of "secondary" factors), and through them - on the final results of the functioning of the organizations under study;

- to study the available resource base and determine the amount of resources that are necessary for the effectiveness of the use of factors;

- based on the available data, develop a plan of specific actions that will ultimately improve the effectiveness of the use of various factors.

Let us consider in a generalized form the sequence of actions that should be followed by the management of the studied enterprises, moving on to practical measures aimed at ensuring the growth of the effectiveness of the use of the studied methods of managerial influence on multinational personnel. Similar approaches are available in earlier studies, in particular, in the field of improving the investment activities of enterprises<sup>431</sup>.

An advance calculation of indicators of the actual use and importance of the factor will allow the management of organizations with multinational staff to assess the scale of upcoming activities aimed at improving the effectiveness of its use (taking into account the necessary resource base), begin to develop specific measures, which, ultimately, should result in an increase in performance using the factor, increasing the efficiency of the enterprise and, as a result, increasing its profitability. Figure 21 shows the algorithm for implementing managerial impact on the organization's multinational staff<sup>432</sup>.

---

<sup>431</sup> Vasin S.M., Sinyavin V.Yu. Formation of the concept of a promising investment policy of regional enterprises. - Penza, PSPU named after V.G. Belinsky. - 2012. - 175 p.

<sup>432</sup> Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Empirical study of the effectiveness factors of human resource management in organizations with multinational staff// Bulletin of the Perm University. - 2021. - T. 16. - No. 2. - p. 202

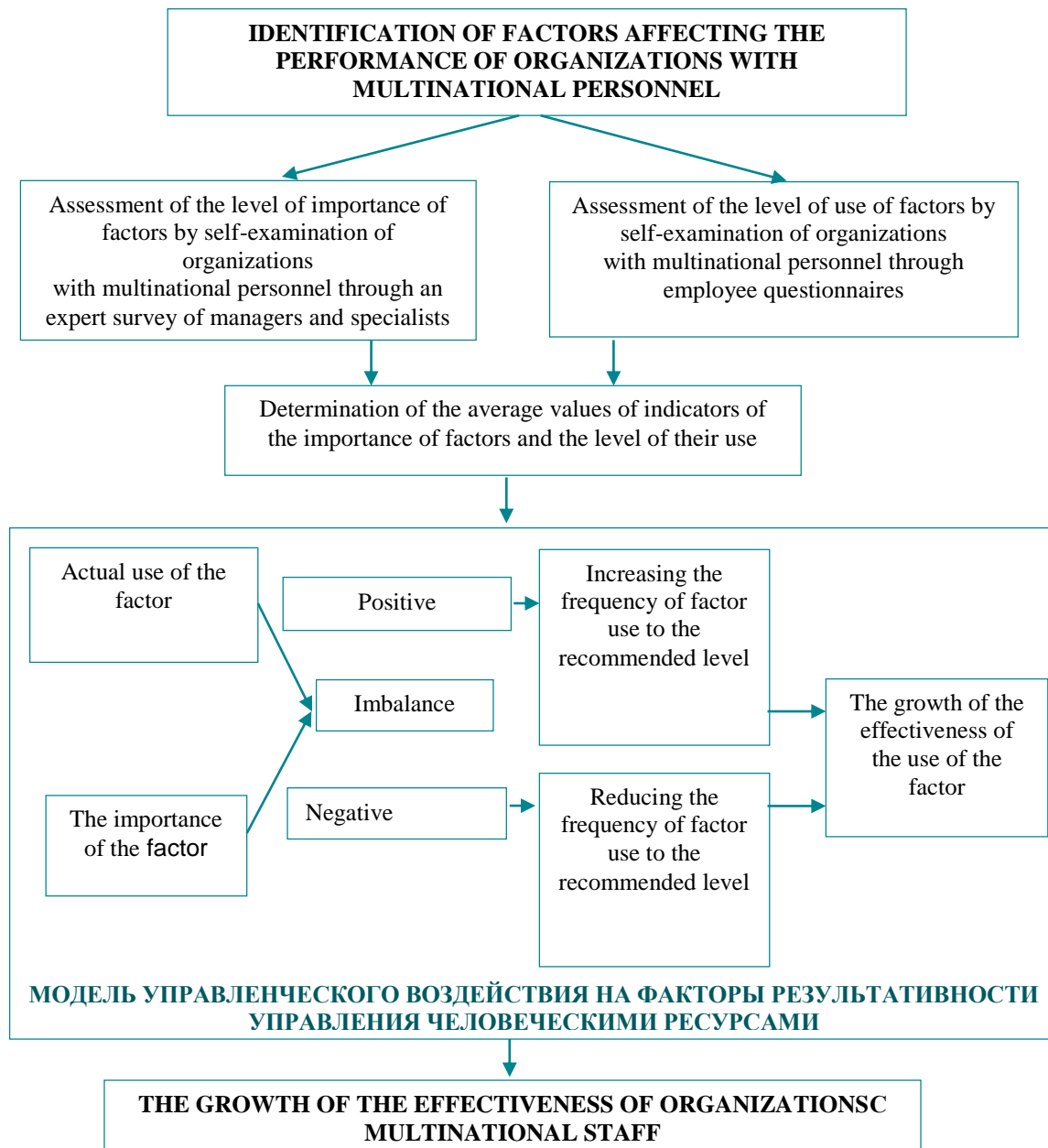


Figure 21. Algorithm for implementing managerial influence on multinational personnel of the organization

Source: compiled by the author

At the first stage, the level of the actual use of the factor and the expert assessment of the importance from the position of influence on the performance of organizations with multinational staff are established.

In the first case, measures should be taken to increase the frequency of using factors to the recommended level, in the second case, to their optimal use. In both

cases, the result should be an increase in the effectiveness of the use of the studied factors.

The application of this algorithm allows not only to analyze the actual state of the human resource management system in organizations with multinational staff, but also to develop recommendations for improving the effectiveness of their activities.

For example, let's consider the dependence of the return on equity on the effectiveness of using the method of non-material motivation "Real opportunities for personal education and development" (see the formula of equation 1.24).

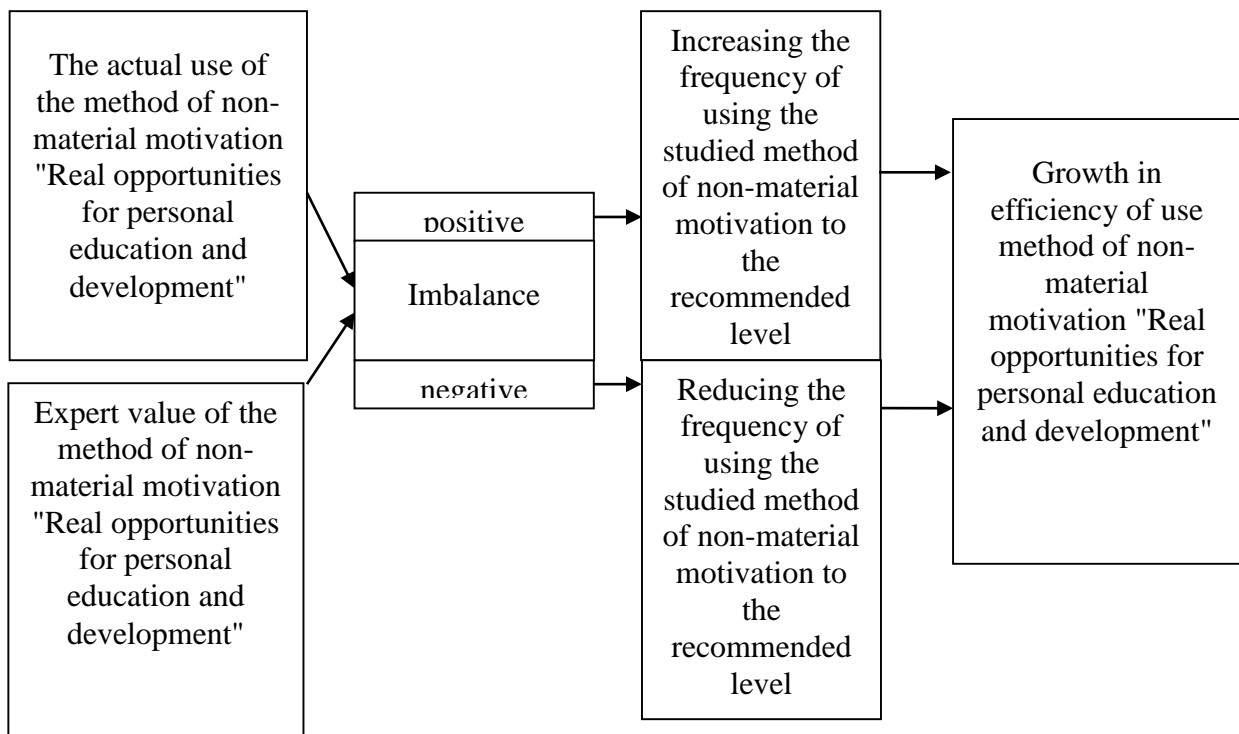


Figure 22. Scheme of rationalization of management processes that affect the organization's multinational staff (on the example of the non-material motivation method "Real Opportunities for Personal Education and Development").

The method of correlation-regression analysis established - the level of effectiveness of using the method of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development" is determined by the performance indicators of the selection criterion "Knowledge of the Russian language". Dependence - within the boundaries of the year.



At the same time, the correlation coefficient for 2018 is 0.68. Student's coefficient (t-test) - amounted to 2.62, which exceeds the tabular value - and indicates a significant difference from zero of the found correlation coefficient.

The correlation coefficient of 2019 is 0.74, the Student's coefficient is 3.15, which also exceeds the table value.

The 2020 correlation coefficient and Student's coefficient are 0.67 and 2.57, respectively. The Student's coefficient, as we see, exceeding the tabular value, indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The dependence of 2020 is expressed by the model:

$$Y = -0,297 + 0,89 \times X,$$

where

X - the effectiveness of the selection criterion "Knowledge of the Russian language";

Y - the effectiveness of using the criterion of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development".

The nature of the dependence is explained by the presence of a time interval from the moment of increasing the effectiveness of using the selection criterion "Knowledge of the Russian language". An employee who speaks Russian well understands his duties in a multinational company, his professional knowledge corresponds to the work performed, and accordingly, no additional financial and time costs are required to learn the language of the host country. knowledge of the Russian language provides significant advantages for personal development in the conditions of the host country) until practical implementation and the onset of a positive effect that has a direct impact on the productivity of his professional activity).

Correlation-regression analysis confirmed the impact of performance indicators using the method of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development" on the return on equity.

The 2020 correlation coefficient and Student's coefficient are 0.69 and 2.70, respectively. The Student's coefficient, as we see, exceeding the tabular value, indicates a significant difference from zero of the correlation coefficient.

The dependence is expressed by the model:

$$Y = -105,5 + 39,35 \times X, (1.24)$$

where

X - the effectiveness of using the method of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development."

Y - return on equity.

An analysis of the actual values of the effectiveness of the use of means of managerial influence on the personnel of multinational organizations revealed significant reserves for their growth in all the studied multinational enterprises.

Similarly, the correlation-regression analysis confirmed the direct long-term dependence of the turnover ratio of working capital on the effectiveness of using the method of the adaptation measure "Acquaintance with representatives of a similar culture" (see the formula of equation 1.27).

Using the method of correlation-regression analysis, it was established that the level of effectiveness of using the adaptation event "Getting to know representatives of a similar culture" is determined by the performance indicators of the selection criterion "Understanding the mission and goals of an organization with multinational staff".

Dependence - within the boundaries of the year. The correlation coefficient for 2018 is 0.99. t-test -23.39. The correlation coefficient for 2019 is 0.99. t-test -17.15. The correlation coefficient for 2020 is 0.99. t-test - 15.0.

The dependence of 2020 is expressed by the model:

$$Y = 2,78 + 0,895 \times X$$

X - the effectiveness of the adaptation event "Acquaintance with representatives of a similar culture";

Y - the effectiveness of using the selection criterion "Understanding the mission and goals of an organization with a multinational staff."

The values of the actual use of the adaptation criterion "Acquaintance with representatives of a similar culture", in accordance with our calculations, are in the range of 3.2-5.2 points, which is significantly lower than the expert value (8.8 points).

Acquaintance with representatives of a similar culture will allow the newly hired employee to go through the adaptation period as painlessly as possible, reduce the level of stress and anxiety, since it is possible to help with various issues not only of a domestic nature, but also with the rules that exist in an organization with multinational staff and their characteristics. A newly hired foreign employee can gain additional knowledge about the strategy and goals of the organization from employees of a similar culture and nationality who have work experience in the organization and speak his native language.

The difference between the level of use of the factor and its importance in this case also indicates a certain positive imbalance and a significant reserve in increasing the effectiveness of its use to the recommended level. This imbalance can be reduced by increasing the values of the actual use of the onboarding activity "Meet people from a similar culture", which, in turn, is achievable by assigning an experienced mentor from the country of residence to a newly hired employee. The purpose of increasing the efficiency of using the adaptation event "Getting to know representatives of a similar culture" is to increase the intermediate results of the activities of enterprises (the performance indicators for using the selection criterion "Understanding the mission and goals of an organization with multinational staff" according to the correlation-regression analysis also largely determine the final results of their work).

An advance calculation of indicators of the actual use of a certain factor and a comparison of its level with an expert value will allow us to assess the scope of upcoming measures aimed at improving the efficiency of its use (taking into account

the required amount of resources), determine the forecast values of profitability, profit volume, output per 1 worker.

### **3.2. Determination of the recommended values of the effectiveness of personnel management in the system of managing the performance indicators of economic entities**

The analysis of the actual values of the effectiveness of the use of means of managerial influence on the multinational personnel of organizations made it possible to identify significant reserves for their increase in all the enterprises under study.

Taking the values of the maximum possible effectiveness of the use of secondary factors as the desired value, we determine the performance indicators for the use of the corresponding primary factors necessary for their practical achievement.

Using the regression dependence model (paragraph 2.2 (1.15), we will determine the effectiveness of using the personnel search method "Personnel reserve" necessary for the practical achievement of the maximum possible efficiency of using the material method of motivation "Providing a compensation package".

$$X = \frac{8,6 - 2,9363}{0,6179}$$

Where

$$x = 9.16$$

8.6 - the maximum possible effectiveness of using the material method of motivation "Providing a compensation package"

x - the effectiveness of using the search method "Personnel reserve".

The effectiveness of using the "Personnel reserve" search method, which is necessary to achieve the maximum possible effectiveness of using the material method of motivation "Providing a compensation package", as follows from the calculations, is 9.16, significantly higher than the actual values in the studied enterprises with multinational staff. To the greatest extent, the actual effectiveness

of the "Personnel reserve" search method at the Penza Dairy Plant OJSC (5.9) is closest to the recommended value, but it is clearly seen that it is not high, that is, measures are needed to increase it.

The calculations carried out indicate the need to increase the actual effectiveness of using the "Personnel reserve" search method.

The measures we recommend to achieve the indicated utilization efficiency values are as follows.

The effectiveness of using the internal reserve is obvious, since the employees already have work experience in the organization, have managed to prove themselves, prove their effectiveness and they do not need to adapt to a new position.

In our opinion, at all enterprises under study it is necessary to develop a local regulatory act regulating work with the personnel reserve - the Regulations on the personnel reserve, with the obligatory indication of the goals and objectives of this area, the formation procedure, selection criteria, detailed requirements for each position and organization of work with "reservists."

Taking into account the specifics of the organizations under study (the presence of representatives of various nationalities), it is advisable to form a personnel reserve of employees of all categories (heads of departments; deputy heads of departments; qualified specialists; skilled workers, unskilled workers from countries near and far abroad).

The list of standard requirements for the reserve (age, education, results of professional activity, work experience in a basic position, test results, etc.), in our opinion, should be supplemented with a number of additional requirements, such as knowledge of the Russian language, which helps to reduce time for training candidates for the reserve, the opportunity to work in the host country for a long period of time).

We believe that a positive effect from working with a personnel reserve can be achieved only if the creation of a reserve is an integral part of an integral system of

work with the personnel of an enterprise, which, in our opinion, should include several stages.

At the first stage, it is necessary to determine the list of positions for the preparation of the reserve, taking into account key needs that should be relevant for several years. Attention should be focused on problematic positions (especially for employees from the CIS countries with a low level of qualification), with increased staff turnover.

At the second stage, it is advisable to develop a selection system for positions to be filled, to form lists of candidates for the reserve, taking into account a comprehensive assessment of each potential candidate.

At the third stage, direct training of reservists should take place, taking into account an individual approach in drawing up a training program for various multinational personnel, which will provide an integrated approach to the training and development of each reservist in accordance with the requirements for the position held.

At the fourth stage, it is necessary to assess the readiness of reserve candidates for the position held using quantitative indicators (reserve turnover, time spent in the reserve), which, in our opinion, will contribute to the prompt adjustment of the reservist training program.

We believe that the system of forming a personnel reserve should be closely linked with the process of developing schemes for filling vacant positions.

The implementation of the proposed measures for working with the reserve will, in our opinion, make it possible to train highly qualified specialists with significant time savings, not only for finding employees in an organization with multinational staff for a vacant position, but also for their adaptation, taking into account the fact that employees are representatives of various countries and nationalities, in addition, the risks of filling a vacancy by an incompetent employee are significantly reduced.

The management of the studied enterprises with multinational staff needs practical measures aimed at increasing the effectiveness of the selection criterion "Knowledge of the Russian language" in order to achieve the maximum possible efficiency of using the non-material method of motivation "Real opportunities for education and personal development".

Let's use the regression dependence model (Section 2.2 (1.16):

$$X = \frac{8,5 - (-0,2972)}{0,8821}$$

Where  $x = 9.9$

8.5 - the maximum possible effectiveness of using the non-material method of motivation "Real opportunities for education and personal development";

$x$  - the effectiveness of using the selection criterion "Knowledge of the Russian language".

The obtained value  $x = 9.9$  is higher than the maximum possible effectiveness of using this criterion and significantly exceeds the actual performance in the studied enterprises with multinational staff.

As in the case considered above, the actual effectiveness of the selection criterion "Knowledge of the Russian language" at the enterprise JSC "Dairy Plant Penza" (6.9) is closest to the recommended value, however, it is clearly seen that it is low, that is, measures are needed to its increase.

Calculations indicate the need to increase the effectiveness of using the selection criterion "Knowledge of the Russian language" in the studied enterprises with multinational staff.

As a measure aimed at improving the effectiveness of using the selection criterion "Knowledge of the Russian language", we propose the following.

In our opinion, for each category of workers (unskilled and skilled workers, specialists and managers), in accordance with the proposed position, it is necessary to develop requirements for the level of knowledge of the Russian language.

It is important, in our opinion, to take into account that for some categories of workers it is permissible to have a minimum of language means to maintain social

contacts in everyday life, for example, for unskilled personnel, for other categories - qualified workers, specialists and managers of various levels - high requirements are imposed to the level of Russian language proficiency. Therefore, when applying for a job, it is important to focus on the fact that applicants have a certificate confirming a certain level of knowledge of the Russian language, knowledge of the history and fundamentals of the legislation of the Russian Federation

Employers, when hiring foreign citizens, must include in the list of employment documents the requirement to provide a certificate confirming a certain level of knowledge of the Russian language, knowledge of the history and fundamentals of the legislation of the Russian Federation in order to minimize the inadequate application of knowledge and reduce the potential of the employee's work.

The effectiveness of using the selection criterion “Understanding the mission of an organization with multinational staff”, which is necessary for the practical achievement of the maximum possible effectiveness of using the adaptation event “Getting to know representatives of a similar culture”, will be established using the regression dependence model (paragraph 2.2 (1.17):

$$X = \frac{7,5 - 2,7787}{0,8951}$$

Where

$$x = 5.2$$

7.5 - the maximum possible effectiveness of using the adaptation event "Getting to know representatives of a similar culture"

x is the effectiveness of using the selection criterion “Understanding the mission of an organization with multinational staff”

Calculations show:  $x = 5.2$  - higher than the actual indicators of the selection criterion in enterprises with multinational staff in the sample population. Closest to this value is the effectiveness of using this selection criterion at the Asia Cement LLC enterprise, however, in this case, its value (4.7) is not enough.

The discrepancy between the actual effectiveness of using the selection criterion "Understanding the mission and goals of an organization with multinational



staff" with the recommended value, as we see, indicates the need for measures aimed at its increase.

The best option in this case, in our opinion, would be the following. In order for each employee to clearly represent the mission and goals of an organization with multinational staff, already at the selection stage, in order to competently build partnerships with representatives of other nationalities, an additional interview with a representative of a similar culture with certain cultural norms and values inherent only to them is necessary. This will allow, in our opinion, to form a more accurate idea of the activities of an organization with a multinational staff, which, in turn, will affect the effectiveness of the professional activities of the organization's employees.

The level of effectiveness of using the same selection criterion, necessary for the practical achievement of the maximum possible effectiveness of using the training method "Industrial training", will be obtained using the regression dependence model (paragraph 2.2 (1.18):

$$X = \frac{8,2 - 0,729}{1,004}$$

Where

$$x=7.44$$

8.2 - the maximum possible effectiveness of using the method of cooperative training "Industrial training"

x is the effectiveness of using the selection criterion "Understanding the mission of an organization with multinational staff"

According to calculations, x is equal to 7.44. The actual effectiveness of the use of this selection criterion, in none of the studied enterprises with multinational personnel does not correspond to the expert value. Closer to this – at the enterprise of Asia Cement LLC (4,7), as in the previous case, this value is significantly lower.

Thus, for the practical achievement of the maximum possible effectiveness of using the method of corporate training "Industrial training", it is necessary to

increase the effectiveness of the selection criterion "Understanding the mission of an organization with multinational staff".

The management of the studied organizations with multinational staff needs practical measures aimed at increasing the effectiveness of the "Preliminary Interview" selection method, in order to achieve the maximum possible effectiveness of the "Industrial Training" corporate training method, we will use the regression dependence model (paragraph 2.2 (1.19):

$$X = \frac{8,2 - (-5,0976)}{1,13439}$$

Where

$$x=9.89$$

8.2 - the maximum possible effectiveness of using the method of corporate training "Industrial training"

x - the effectiveness of using the selection method "Preliminary interview"

According to calculations, x is 9.89, which is close to the maximum possible effectiveness of using this method and significantly higher than the actual values at all the studied enterprises with multinational personnel, which indicates the relevance of measures that can ensure their improvement.

The management of enterprises with multinational personnel needs the following practical measures. In order to make the selection process the most optimal, it is advisable for the organizations under study to use two interview options – directly to the organization itself and remotely (via Skype).

We believe that conducting a Skype interview will be especially relevant with a candidate for the position of a highly qualified specialist or manager from another country. When conducting an interview, in our opinion, it is necessary to take into account the difference in mentality and more clearly stipulate the important conditions for the features of work in a particular position.

We believe that when drafting questions for an interview with a foreign worker, it is important to find the optimal wording of the questions asked, taking into account

the cultural characteristics, social status, and religious beliefs of employees. Interview questions should be tailored to a specific group of employees.

The most appropriate, in our opinion, would be the following structure of the interview:

1) general questions (interesting area of employment, job search and employment, etc.).

2) questions that allow you to understand the reasons why an employee wants to work in this particular organization and is ready to move to another country. This will allow you to determine whether the job in the organization is important for the candidate or whether only the fact of moving is important for him.

3) questions to determine the factors of socio-cultural adaptation of the employee;

4) "passport" (age, marital status, education).

We believe that this interview will determine how loyal the employee is to the organization and is ready to work in it with maximum efficiency.

The effectiveness of the no less important method of selecting personnel of a multinational organization "Professional testing", which is necessary for the practical achievement by enterprises of a selective population of the maximum possible effectiveness of using the above method of professional training "Corporate training", will also be determined on the basis of regression dependence (paragraph 2.2 (1.20):

$$X = \frac{8,2 - 1,4007}{0,6988}$$

Where

x=9.72

8.2 - the maximum possible effectiveness of using the professional training method "Corporate training"

x - the effectiveness of using the selection method "Professional testing"

According to the calculations,  $x$  is equal to 9.72, which is slightly higher than the maximum possible value, as well as the actual effectiveness of the use of the factor.

In our opinion, this method will allow a more objective assessment of candidates for a certain position and implement the principle of equal opportunities. The test results provide an additional formal evaluation criterion. We believe that for the most effective testing, each organization with multinational personnel should develop universal test methods, this will take into account all the specific specific features of multinational personnel in the organization selected for specific positions.

The effectiveness of using the substitution scheme "Replacement by workers with work experience selected outside the organization", necessary for the practical achievement by enterprises with multinational staff of the maximum possible effectiveness of the method of material motivation "Providing a compensation package", will be determined using the regression dependence (paragraph 2.2 (1.21):

$$X = \frac{8,3 - (-0,7313)}{0,952}$$

Where

$$x=9.48$$

8.3 - the maximum possible effectiveness of the method of material motivation "Providing a compensation package"

$x$  - the effectiveness of using the substitution scheme "Replacement by employees with work experience within the organization."

According to the calculations,  $x$  is equal to 9.48, which is also higher than the maximum of the actual values of the effectiveness of the use of the factor.

Using the regression dependence model, we determine the effectiveness of the method of non-material motivation "Prestige of the organization" necessary for the practical achievement of the maximum possible effectiveness of the use of the material method of vocational training "Cross-cultural training" (paragraph 2.2 (1.22):

$$X = \frac{6,0 - (-1,6385)}{1,1856}$$

Where

$x=6.4$

6.0 - the maximum possible effectiveness of using the method of vocational training "Cross-cultural training"

$x$  - the effectiveness of using the method of non-material motivation "Prestige of the organization"

According to the calculations, the value of the effectiveness of the method of non-material motivation "Prestige of the organization" is 6.4.

The actual values at all enterprises in the sample are significantly lower than the obtained value.

The measures recommended by us to achieve the indicated values of the effectiveness of the use of methods of material and non-material motivation of activities at enterprises with multinational personnel in the sample population are as follows.

Undoubtedly, the issue of wages is in a dominant position, however, employees of an organization with multinational staff have individual cultural characteristics, a peculiar vision of motivation, mentality, so it is worth paying special attention to this. The prestige of an organization is an important intangible asset of a business. This method of motivation, in our opinion, will be effective for a foreign top manager. To increase the prestige of the company, organizations, including multinational ones, need to develop and improve corporate standards, as well as improve the quality of goods and services.

### **3.3. Forecasting the results of the work of enterprises in a sample population in the context of optimizing personnel management processes**

Let us examine the effect that can influence the actual performance of enterprises in the sample population, if they practically achieve the maximum possible values of the effectiveness of the use of secondary factors.

The predicted value of return on equity, which should be expected after two years after the enterprises of the sample set have practically reached the maximum possible effectiveness of using the method of material motivation "Providing a compensation package", we will obtain using the regression dependence model (formula of equation 1.23):

$$Y = -147,74 + 38,07 \times 8,3,$$

where

Y - return on equity

8.3 - the maximum possible effectiveness of the method of material motivation "Providing a compensation package";

Y is equal to 168.205 thousand rubles.

Table 15

Return on equity values at the enterprises under study for 2018-2020 (according to the balance sheet)

	Enterprises	Return on equity, %		
		2018	2019	2020
1	APK Damate LLC, Penza	-0,29	-0,33	-0,15
2	Betonium LLC, Penza	93,59	96,28	31,62
3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	44,25	37,06	13,71
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	-5,05	0,09	0,00

5	Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	-146,38	-844,00	128,44
6	OOO "Kaynak"	20,11	12,61	13,24
7	Mayak-Technocell LLC	24,12	24,15	17,35
8	Asia Cement LLC	-51,15	81,40	-4,71
9	OJSC Dairy Plant Penza	-0,42	-0,43	-0,25
10	OJSC "Penzdieselmash"	33,12	32,82	23,27

As you can see, the obtained value exceeds the maximum value among the enterprises of the sample (Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group) and its smallest value (Asia Cement LLC).

An even more significant increase in profitability is provided by the practical achievement by organizations with multinational staff of the maximum possible effectiveness of using the non-material motivation method "Real Opportunities for Education and Personal Development",

The return on equity, which is possible when enterprises reach a sample of the maximum possible effectiveness of using the method of non-material motivation "Real opportunities for education and personal development", will be determined on the basis of a regression dependence model (formula of equation 1.24):

$$Y = 105,55 + 39,35 \times 8,5$$

$$Y = 228,892 \text{ thousand rubles.}$$

8.5 - the maximum possible effectiveness of the method of material motivation "bonus payments"

Y - return on equity.

As we can see from the data in the table, the obtained value even more exceeds the maximum value among the enterprises of the sample (Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group) and its lowest value (Asia Cement LLC).

The output per 1 worker, which is possible after the enterprises reach a sample of the maximum possible effectiveness of using the "Corporate Training" training method, will be determined based on the regression dependence model (equation formula 1.25):

$$Y = -10786,392 + 4658,47 \times 8,2$$

Where

$$Y = 27413,047 \text{ thousand rubles.}$$

8.2 - the maximum possible effectiveness of using the training method "Corporate training"

Y - output per 1 worker.

From the calculations it follows: output per 1 worker will be 27413.047 thousand rubles. This is significantly higher than the actual figures for enterprises with multinational staff in the sample population.

Table 16

The values of output per 1 worker at the enterprises under study for 2018-2020 (according to the balance sheet)

Enterprises	Output per 1 worker, thousand rubles / hour		
	2018	2019	2020
APK Damate LLC, Penza	17,38	21,42	21,04
Betonium LLC, Penza	73,34	1823,76	2806,95
OOO "Penza Plant Telema Gino"	17222,02	2156,16	2341,98
Russian Dairy Company LLC in	0,00	0,00	0,00



partnership with Olam International			
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	542,33	281,75	372,00
OOO "Kaynak"	2396,03	2540,62	2481,77
Mayak-Technocell LLC	14198,06	14948,95	14001,22
Asia Cement LLC	9813,50	10099,70	11884,95
OJSC Dairy Plant Penza	3 487,05	3 420,73	3563,02
OJSC "Penzdieselmash"	28,48	32,41	28,07

The obtained value largely exceeds the maximum value among the enterprises of the sample (LLC "Kaynak" and LLC "Asia Cement"), as well as its lowest value (LLC "Russian Dairy Company" in partnership with "Olam International")

The turnover ratio of working capital, which is possible when enterprises reach a sample of the maximum possible effectiveness of using the training method "Corporate training", we will determine on the basis of a regression dependence model (equation formula 1.26):

$$Y = -3,93 + 1,86 \times 8,2$$

Where

$$Y = 11,33 \text{ thousand roubles}$$

8.2 - the maximum possible effectiveness of using the training method "Corporate training"

Y - turnover ratio of working capital.

Table 17

The values of the turnover ratio of working capital at the enterprises under study for 2018-2020 (according to the balance sheet)

Enterprises	Working capital turnover ratio		
	2018	2019	2020
APK Damate LLC, Penza	0,15	0,09	0,05
Betonium LLC, Penza	0,27	3,20	4,10
OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,12	2,45	2,37
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,00	0,00	0,00
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,42	0,31	0,45
OOO "Kaynak"	1,45	1,40	1,16
Mayak-Technocell LLC	2,09	2,15	2,09
Asia Cement LLC	5,99	5,19	4,79
OJSC Dairy Plant Penza	0,19	0,15	0,17
OJSC "Penzdieselmash"	1,32	1,40	1,73

As you can see, the obtained value is almost two times higher than the maximum value among the enterprises of the sample (LLC Asia Cement), as well as

its lowest value (LLC Russian Dairy Company in partnership with Olam International).

Similarly, the turnover ratio of working capital, which is possible when enterprises reach a sample of the maximum possible effectiveness of using the adaptation measure "Getting to know representatives of a similar culture", will be determined on the basis of a regression dependence model (Equation 1.27 formula):

$$Y = 1,52 + 0,93 \times 8,2$$

Where

$$Y = 6,13 \text{ thousand rubles}$$

8.2 - the maximum possible effectiveness of using the training method "corporate training"

Y - turnover ratio of working capital.

The obtained value also exceeds the maximum among the enterprises of the sample (Asia Cement LLC), as well as its lowest value (Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International).

The amount of profit before taxes, which is possible after enterprises reach a sample of the maximum possible effectiveness of using the corporate training method "Cross-cultural training", will be determined based on the regression dependence model (equation 1.28):

$$Y = -704,67 + 3209,86 \times 6,1$$

Where

$$Y = 18875,44 \text{ thousand rubles}$$

Y is the amount of profit before taxes per 1 employee.

6.1 - the maximum possible effectiveness of using the training method "Cross-cultural training".

Table 18

The values of the volume of profit before taxes per employee at the enterprises under study for 2018-2020. (according to the balance sheet)

	Enterprises	The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.		
		2018	2019	2020
1	APK Damate LLC, Penza	-5,56	-5,55	-2,36
2	Betonium LLC, Penza	3,33	45,45	17,86
3	OOO "Penza Plant Telema Gino"	35,61	47,25	125,86
4	Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	-244,33	0,64	0,91
5	Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	-85,60	-32,67	-20,00
6	OOO "Kaynak"	370,76	293,62	318,91
7	Mayak-Technocell LLC	2696,88	3415,28	2940,81
8	Asia Cement LLC	-13198,93	9705,81	-125,94
9	OJSC Dairy Plant Penza	-3,26	-3,35	-2,39
10	OJSC "Penzdieselmash"	560,71	597,76	498,73

The obtained value is almost several times higher than the maximum value among the enterprises of the sample (Mayak-Technocell LLC), as well as its lowest value (Asia-Cement LLC).

Thus, in this part of the dissertation research, using the created regression models, the recommended values of the effectiveness of the use of secondary factors are calculated, which are necessary for the practical achievement by the enterprises under study with multinational staff of possible indicators of the effectiveness of the use of the corresponding secondary factors, which, in turn, leads to a significant increase in the profitability of their own capital, output per 1 worker, the amount of profit before taxes per employee, as well as the turnover ratio of working capital.

### **Chapter 3 Conclusions**

In order to rationalize the management processes of the organization's multinational personnel, an algorithm has been developed, which, in our opinion, it is advisable to adhere to the management of the surveyed enterprises, moving on to practical measures aimed at ensuring the growth of the effectiveness of managerial impact on personnel.

Comparison of actual values and expert assessments of importance made it possible to assess the positive imbalance that exists in all cases - (when expert assessments of the recommended level of development of management processes exceed the actual values).

The recommended levels of quantitative values of managerial indicators that have the greatest impact on the intermediate performance of organizations have been determined. In turn, this influence was determined through the development of models of regression dependence.

The predicted value of return on equity as a result of using the method of material motivation "Providing a compensation package" will be 168,205 thousand rubles. the obtained value exceeds the maximum value among the enterprises of the sample (Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group) and its lowest value (Asia Cement LLC). An even more significant increase in profitability is provided by the practical achievements by enterprises with multinational staff of the maximum possible effectiveness of using the method of non-material motivation "Real Opportunities for Education and Personal Development" (228,892 thousand rubles).

The predicted value of output per 1 worker, which is possible after the enterprises reach a sample of the maximum possible effectiveness of using the method of corporate training "Industrial training" 27413.047 thousand rubles, which is also significantly higher than the actual indicators at all the studied enterprises with multinational staff.

The predicted value of the turnover ratio of working capital, which is possible when enterprises reach a sample of the maximum possible effectiveness of using the training method "Corporate Training" is 11.33 thousand rubles. Predictive value of profit before taxes, possible after the enterprises reach the sample set from the maximum possible effectiveness of using the method of corporate training "Cross-cultural training" 18875, 44 thousand rubles. This value is several times higher than the maximum among enterprises in the sample. The turnover ratio of working capital, which is possible when enterprises reach a sample of the maximum possible effectiveness of using the training method "corporate training", as well as from the adaptation measure "Getting to know representatives of a similar culture", determined on the basis of the regression dependence model, also significantly exceeds the maximum value at all surveyed enterprises.

Based on the created regression models, the recommended values of the effectiveness of the use of secondary factors are calculated, which, as a result, contributes to a significant increase in the final results of the activities of organizations with multinational staff, in particular: return on equity, output per 1 worker, profit before taxes per employee, as well as the turnover ratio of working capital.

## **Conclusion**

In the context of globalization and intensive migration, large masses of people representing different cultures and having different social statuses move freely across regions and countries. This has a direct impact on the increase in the activities in Russia of organizations consisting of representatives of various states and nationalities, which leads to the need to create an additional set of practical tools that allow you to effectively manage a multinational team.

In our dissertation research, the focus was on identifying the essence and characteristics of an organization with multinational staff, concretizing the distinctive characteristics of managing international teams and identifying problematic aspects in them, as well as developing ways to improve the performance of these organizations by improving human resource management processes.

1. A detailed analysis of a number of existing problems in the field of international human resource management has made it possible to develop a theoretical framework for characterizing management processes in organizations with multinational staff, as well as to develop specific recommendations for improving management processes.

We have proposed to interpret an organization with multinational staff as an organization created as a result of globalization economic processes, aimed at organizational unity, functioning on the territory of the Russian Federation for the implementation of strategic goals, consisting of personnel of various nationalities (representatives of countries near and far abroad).

Currently, there are many studies on human resource management in multinational organizations operating at the international level, which focus on a number of complicating factors, such as behavioral characteristics in terms of adapting to a new social and cultural environment, internal motivation, technical competence, marital status, knowledge of the Russian language, etc.



We have identified the distinctive features of human resource management in organizations with multinational staff operating in the national market, which are manifested in the processes of recruitment, adaptation, development and motivation.

At the stage of hiring the personnel services of a multinational enterprise, it is important to understand what are the prospects and opportunities for a foreign employee to work in a position, not only from the standpoint of having certain qualification characteristics, but also additional qualities (cross-cultural characteristics of the candidate, the level of Russian language proficiency, and others). Accounting for behavioral characteristics is necessary to eliminate possible contradictions and hidden conflicts between a local and a foreign employee.

The standard adaptation scheme for a local specialist at Russian enterprises, which includes a set of specific induction procedures, will be largely ineffective for a foreign employee. The greatest difficulties for migrants are associated with social adaptation and adaptation to a new cross-cultural environment. Therefore, the development and implementation of an adaptation system that takes into account the specifics of the culturally and ethnically heterogeneous personnel will help create optimal conditions not only for adapting to a new cross-cultural environment, but also contribute to the further professional development of each employee of the organization's multinational team.

As part of the development of members of a multinational team, a significant role is given to vocational training. Of course, the dominant type of training is corporate training aimed at obtaining new knowledge in the professional field. However, taking into account the specifics of the multinational staff of the organization, we believe that the main task of training is not only industrial training aimed at increasing professional knowledge, but also the formation of cross-cultural experience, reducing interethnic tensions between staff.

Therefore, an important means of learning within an organization with a multinational staff is cross-cultural training involving both local employees and foreign workers. With the help of this method of learning, it becomes possible to

gain practical experience in the interaction of representatives of different nationalities and cultures, which leads to a constructive interaction of all members of a multinational team.

For the management of organizations with multinational staff, it is equally important to build a system of motivation and incentives for representatives of various nationalities, since not only the organization has its own goals. First of all, you need to find out the reasons that prompt you to move to another country. The purposes of arrival and getting a job of each migrant are individual, but in most cases they come to work, especially representatives from neighboring countries, countries that are poor in economic development. However, high wages are not always an important argument. It is important to consider other motives of interest in getting a job. The use of tools that are the most universal for representatives of different nationalities and cultures and contribute to the formation of their loyalty to the organization.

2. However, scientific research has not yet presented a methodology for improving the effectiveness of using various management factors in Russian organizations with multinational staff (local employees and foreign employees from the countries of the former CIS and far abroad) due to the optimization of management processes.

The identification of the most optimal and effective methods and techniques of human resource management in organizations with multinational staff required the development of an appropriate methodology based on the transformation of traditionally qualitative indicators that reflect the effects of human resource management into quantitative formats in order to determine their impact on the results of enterprises, the application of which allowed : calculate the performance indicators of organizations that use the labor of employees of different nationalities - citizens of different countries, from the position of a factorial approach; present a forecast model for the growth of the final indicators of the activities of enterprises with multinational staff based on the determination of the possible effectiveness of

their functioning; develop a set of recommendations to improve the effectiveness of managerial impact on the multinational staff of organizations in order to increase the efficiency of their activities.

3. In order to rationalize the management processes of the organization's multinational personnel, an algorithm has been developed, which, in our opinion, it is advisable to adhere to the management of the surveyed enterprises, moving on to practical measures aimed at ensuring the growth of the effectiveness of managerial impact on personnel.

Comparison of actual values and expert assessments of importance made it possible to assess the positive imbalance that exists in all cases - (when expert assessments of the recommended level of development of management processes exceed the actual values).

The recommended levels of quantitative values of managerial indicators that have the greatest impact on the intermediate performance of organizations have been determined. In turn, this influence was determined through the development of models of regression dependence.

The analysis carried out in the dissertation work on this problem made it possible not only to study the existing controversial areas in the human resource management system in organizations with multinational staff, but also to develop an adapted methodology that allows solving problems in terms of optimizing the management of international teams of enterprises and organizations, the application of which will make it possible to predict improving the performance of organizations with multinational staff in 2022 and beyond, with targeted improvements in management processes in relation to relevant factors.

## **List of sources used**

### **Regulatory legal acts**

1. Federal Law “On the Legal Status of Foreign Citizens in the Russian Federation” dated July 25, 2002 No. 115-FZ (as amended on July 2, 2021 No. 357-FZ) // <http://www.consultant.ru/> ( accessed 20.01.2021)

2. Federal Law “On Citizenship in the Russian Federation” dated May 21, 2002 (as amended on December 30, 2020 No. 517-FZ) // <http://www.consultant.ru/> (Accessed on January 20, 2021)

3. Federal Law “On Migration Registration of Foreign Citizens and Stateless Persons” dated July 18, 2006 No. 109-FZ (as amended on July 19, 2017)// <http://www.consultant.ru/> (date of access 20.01.2021)

4. Decree of the President of the Russian Federation of October 31, 2018 N 622 "On the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2019-2025" of October 31. 2018 No. 622//<http://www.consultant.ru/> (accessed 20.01.2021)

### **Sources in Russian**

5. Agafonova E. V., Kobozeva E. M. Human capital as a factor in creating an effective economy // *New Science: From Idea to Result*, 2016. No. 2-1 (66). From 40-43.

6. Alexandrova A.P. Motivation and stimulation of labor activity//*Scientific research and development of young scientists*// 2016. No. 9-2. pp. 12-15.

7. Aleshkovsky I.A. Illegal migration in the global world: consequences and solutions // *Socio-economic problems of our time: the search for interdisciplinary solutions*. 2017. S. 26-35.

8. Alyabyeva T.A., Koreshkova A.B., Gorshkova E.S., Gorkova I.A., Fetisova M.M. Mentoring as one of the effective ways of training and development of staff *International Journal of Applied and Basic Research*. 2013. No. 10-1. pp. 119-121.

9. Amosova O.K. Socio-cultural adaptation of a foreigner as a form of interaction with the new reality// Socio-cultural environment of the university and language development of the personality of a foreign student. 2019. S. 56-57.

10. Ananchenkova P.I., Burakov V.I., Spasennikova M.G. Corporate training as a tool for human resource management// Baikal Research Journal. 2019. V. 10. No. 3. S. 9-16.

11. Andryushchenko O.V., Engovatova A.S. Calculation of the economic effect of using personnel adaptation in organizations // Paradigm. 2016. No. 3. P. 3.

12. Aniol A.V. Intercultural communication and its role in the process of teaching bachelors and masters // Bulletin of the Moscow University. Witte. Series 3: Pedagogy. Psychology. Educational resources and technologies. 2014. No. 4, pp. 54–61.

13. Armstrong M. The practice of human resource management in an organization. St. Petersburg: Piter, 2017. -427 p.

14. Bagratyan D.A. Problems of attracting and using foreign labor in the Russian Federation// Regulation of migration processes in the south of Russia: political, legal, law enforcement aspects. 2016. S. 44-46.

15. Balabanova L. V. Personnel management. M.: Center for Educational Literature, 2011. 468 p.

16. Bezuglaya N.S., Panfilova I.A. Increasing the personnel potential of the organization through the use of trainings//Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. 2018. No. 3 (23). pp. 44-48.

17. Belousova G.A. The role of staff adaptation in human resource management// Innovative technologies in science and education. 2019. S. 159-161.

18. Byrd P. The art of delegation. M.: Prof-media, 2013. 300 p.

19. Bessonova M.A. Adaptation of multinational personnel in the company// Personnel management in training programs for managers collection of materials of the international scientific and practical seminar. Voronezh State University. 2016. S. 9-11.

20. Boyko E. A., Martakov D. A., Kobozeva E. M. Motivational aspects of personnel management // *New Science: Theoretical and Practical View*, 2016. No. 2-1 (63). pp. 95-98.

21. Vagapova Yu.R. The importance of the personnel adaptation system // *Science Bulletin*. 2020. Vol. 3. No. 1 (22). pp. 97-99.

22. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Peculiarities of personnel adaptation in a multinational organization // *Creative Economy*. 2017. V. 11. No. 8. S. 847-854.

23. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Hiring personnel as a basis for the effectiveness of a multinational organization // *Economics and Entrepreneurship*. 2017. No. 8-1 (85). pp. 196-199.

24. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Methodology for assessing the processes of personnel management of a multinational organization // *CITISE: electronic peer-reviewed scientific journal* No. 1 (14). 2018. From 2.

25. Vasin S.M. Prokhorova Yu.E. Formation of an effective personnel management system of a multinational organization//*Actual issues of modern science: theory and practice of scientific research. Collection of scientific works of the All-Russian scientific-practical conference*. Penza. 2017. pp. 287-291.

26. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Mentorship in personnel management of a multinational organization // *Industrial development of Russia: problems, prospects. Collection of articles based on the materials of the XVI International Scientific and Practical Conference*. Nizhny Novgorod. 2018. pp. 211-214.

27. Vasin S.M., Prokhorova, Yu.E. Training in the system of corporate personnel training multinational organization//*Actual problems of development of socio-economic systems: theory and practice. Materials of the international scientific-practical conference*. Kursk, 2018. pp. 66-71

28. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Empirical study of the effectiveness factors of human resource management in organizations with multinational staff// *Bulletin of the Perm University*. 2021.T. 16. No. 2. S. 67-84.

29. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Influence of adaptation measures and vocational training on the performance of organizations with multinational staff// Bulletin of the Kemerovo State University. - 2021. - V. 6, No. 3, S. 382–389

30. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Specifics of personnel management of different nationalities in corporate management. Chapter in a collective monograph. - M: KNORUS, 2023. - p. 73-18

31. Vasin S.M., Sinyavin V.Yu. Formation of the concept of a promising investment policy of regional enterprises. Penza, PSPU named after V.G. Belinsky. 2012. 175 p.

32. Vinichenko M.V. Modern technologies for providing non-standard employment of personnel in Russia // Materials of the Ivanovo Readings. 2013. №3. pp.32-37.

33. Vlasova E.A., Akhnovskaya Yu.A. The main types and stages of production adaptation of personnel// Socio-cultural processes in the context of globalization: modern challenges. 2019. S. 323-327.

34. Gagarinskaya G.P. Motivation of labor activity of personnel at enterprises of various forms of ownership. - Samara: Samara Press House, 2006.344 p.

35. Gerchikov V. I., Vickerstaff S. Personnel management. - Novosibirsk State University. Novosibirsk, 1999. 80 p.

36. Gersh M.V. Modern methods of personnel training // Personnel department of a commercial organization. 2015. No. 11. S. 52-62.

37. Glushkova V. G., Simagina Yu. A. Demography. – M.: KNORUS, 2016. 304 p.

38. Golushkina E.K. The essence and basic concepts of the motivation system // Alley of Science. 2019. Vol. 2. No. 3 (30). pp. 281-284.

39. Goncharuk K.A. Modern methods of corporate training // 76th scientific conference of students and graduate students of the Belarusian State University. 2019. pp. 371-374.

40. Gorgorova V.V., Kobina L.A. Personnel motivation, motivation strategy, material incentives, non-material incentives, the effectiveness of personnel motivation // Engineering Bulletin of the Don. 2013. No. 27. P. 236
41. Guzhina G.N., Ezhkova V.S. Modern recruitment technologies and methods of motivation in the management process// Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk. 2021. V. 16. No. 2. S. 112-124.
42. Gulina O.R. Legal responsibility for hiring illegal migrants: EU and US experience. St. Petersburg: IPP EU SPb, 2013. 24 p.
43. Gusarov D.S. Personnel management: concept, goals, functions // Expert of the Year 2018 collection of articles of the II International Scientific and Practical Competition. 2018. S. 64-68.
44. Gusev K.V. Analysis of the labor market of the metropolis // Alley of Science. 2018. V.1. No. 5 (21). pp. 902-904.
45. Dvoynikova M.A., Beznosov G.A. The concept and essence of the selection and selection of personnel// Youth and science. 2016. No. 5. S. 22-23.
46. Denshchikov V.K., Lykova O.A. Corporate training and staff development//Scientific research and modern education. 2019. S. 132-135.
47. Durakova I.B. Personnel management in the global world: monograph. Voronezh: VSU Publishing House. 2016. 134 p.
48. Zorina M.S., Karyachkina D.S. Professional development of enterprise personnel in the innovative development of sustainable ecosystems// Collection of scientific papers of the series "Economics". 2019. No. 1 (13). pp. 186-193.
49. Ibragimova Z.E., Izzetova R.S. Transnational corporations: varieties and role for the Russian economy// National economic systems in the context of the formation of the global economic space. 2017. pp.244-246.
50. Kagermazova L.Ts., Galachieva L.A. Socio-psychological adaptation of a migrant student in new socio-cultural conditions//Science. Innovation. Technologies. 2013. No. 3.S. 189-197.



51. Kibanov A. Ya. Economics of personnel management. M.: NITs INFRA-M, 2019. 427 p.
52. Kibanov A.Ya. - Personnel management of the organization. M.: INFRA-M, 2018. 695 p.
53. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick D.D. Four Steps to Successful Coaching: A Practical Guide to Evaluating Training Effectiveness. M: HAr Media, 2008. 128 p.
54. Klyuchevsky A.I. Motivation and stimulation of labor activity of personnel//Problems of science.2017. No. 2 (15). pp. 54-58
55. Koval E.S., Sidorenkov A.V. Socio-psychological adaptation of workers and the effectiveness of small groups// Russian Journal of Psychology. 2013. V. 10. No. 3. S. 29-36.
56. Kozhevina O.V., Perednih L.V. Intra-company training as a tool to improve the efficiency of the system in corporations of industries// Fundamental research. 2016. No. 9. S. 353-357.
57. Kozhenov V.V. Improving the main directions and forms of adaptation of labor migrants in the Russian Federation// Migration and socio-economic development. 2019. V. 4. No. 2. S. 75-82.
58. Kolosovskaya M.A. Study of the level of socio-psychological adaptation of an employee to improve the adaptation system // Economics and Management. 2015. No. 20. P. 96-99.
59. Kondratieva K.V., Yakunin S.L. Motivation and stimulation of personnel at enterprises//Rainbow of knowledge-2019: Theoretical and practical aspects of sciences. 2019. S. 43-50.
60. Konnova L.A. Classification of training participants// Spiritual situation of time. Russia XXI century. 2019. No. 4 (19). pp. 41-43.
61. Korabelnikova L.Ch., Savchik M.K. The problem of the influence of socio-cultural adaptation of foreigners on the effectiveness of the learning process // Language. Society. Medicine. 2020. S. 265-267.

62. Kortenko L.V. Improved management system for the professional development of personnel // Bulletin of the Chelyabinsk State University. 2012. No. 3. S. 24–28.

63. Kostina I.A., Khozhempo V.A. Management of cross-cultural adaptation in international business// Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. 2001. S. 91-98.

64. Krylov N.V. Goals of a multinational corporation and the role of a financial manager // Economics and Management. 2018. S. 82-88.

65. Kulish T.E., Kirillov A.V. Hiring personnel in the organization and features of its internal and external sources // New generation. 2015. No. 8. P. 104-108.

66. Kuchkovskaya N.V. Personnel adaptation as a process of interaction// Humanitarian economic sciences. 2015. No. 1(4). pp. 216-218.

67. Makarova I.K. Corporate development of human resources as a competitive advantage of modern organizations//Construction. Economy. Control. 2018. No. 1 (29). pp. 20-28.

68. Manuilova Yu., Kolomyts ON Corporate culture as a stimulating strategic tool for the effective functioning of the organization // New science: From idea to result. 2016. No. 3-1 (72). pp. 143-146.

69. Mark A.M. Non-material motivation is an effective way to motivate personnel // Academic journalism. 2017. No. 10. P. 99-107.

70. International management / Ed. S.E. Pivovarova, D.I. Barkana, L.S. Tarasevich, A.I. Meisel. St. Petersburg, Publishing House "Peter". 431 p.

71. Melikhova I.A. Motivation and stimulation of labor activity in personnel management// Economy of Russia in the 21st century. 2014. S. 234-238.

72. Management. Practicum: textbook for universities / Yu.V. Kuznetsov [et al. ↓ M.: Yurayt, 2022. 246 p.

73. Menshikova M.A., Sukhova A.Yu. Characteristic features of the intra-company development of human resources of modern organizations// Priorities for

the economic growth of the country and the region in the post-pandemic period. 2020. S. 440-442.

74. Mehdiev Sh.Z., Chistyakov M.S. Cross-cultural management of multinational personnel in an international company // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. No. 9-1. pp. 88-99.

75. Mikhalychev E. A. Staged diagnostic activity of a teacher// Pedagogical diagnostics. 2004. No. 4. S. 4-6.

76. Mordisheva L.N., Kosharnaya G.B., Rozhkova L.V. Formation of a stable team of the organization // Traditional, modern and transitional in Russian society: collection of articles of the IX All-Russian scientific and practical conference. Penza: Privolzhsky House of Knowledge, 2014, pp. 127–130.

77. Nayanov E.A., Uzhakov D.D. Personnel development as a basis for sustainable economic development// Economic security: modern challenges and the search for effective solutions. 2020. S. 372-378.

78. Nekrasova E.A. New approaches to the formation of a system of material incentives for the work of employees of organizations in the sphere of commercial entrepreneurship // Globalization and integration of traditional science in the modern world: 2016. Tambov: Publishing house Pershina R.V. 2016. S. 26-33.

79. Nemelgin V.A., Petrova T.A. Motivation and stimulation of personnel// Innovative economy: prospects for development and improvement. 2016. No. 4 (14). pp. 81-86.

80. Nemchenko S.S. Zinovieva M.N., Kuznetsova S.A. The main problems of motivation and incentives at enterprises in modern Russia//Actual directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. 2013. No. 1. S. 327-330.

81. Nikishina A.L. Personnel Development as a Strategic Aspect of Organization Management // Karelian Scientific Journal. 2017. V. 6. No. 1 (18). - S. 83-86.

82. Odegov Yu.N. How is human resource management fundamentally different from personnel management? //Bulletin of Omsk University. 2018. No. 1 (61). pp. 106-114.

83. Pasechnik L.G. Effective methods of adaptation in modern management// Problems of humanization and humanitarization of education in Russia. 2019. S. 95-99.

84. Platonov Yu.P., Kucherov D.G. The concept of international human resource management: an analysis of the main approaches // Bulletin of St. Petersburg University. Series 8. Management. 2008. No. 2. S. 84-107.

85. Podosinova Ya.I. Corporate culture as a tool for cross-cultural adaptation of international operations// Actual aspects of modern translation studies and intercultural communication. 2020. S. 83-86.

86. Postavnin V.A., Vlasova N.I. The legal status of migrants and its impact on the Russian labor market // Demographic Review. 2017. V. 4. - No. 1. S. 196-202.

87. Building a recruitment procedure in an organization: a methodological guide / ed. E. Merkulova. M.: MTsFER. 2014. 71 p.

88. Pripoten V.Yu., Borodach Yu.V., Shtenker A.A. Improvement of the adaptation process at the enterprise// Bulletin of the Don State Agrarian University. 2016. No. 4-1 (22). pp. 81-88.

89. Prokhorova Yu.E. Comparative analysis of control systems in post-Soviet countries// Decision: materials of the fourth All-Russian scientific and practical conference. Perm, 2015, p. 322

90. Prokhorova Yu.E. Formation of the management model of Russia in modern conditions// World economy and international relations. Penza. 2016. S. 186-190.

91. Prokhorova Yu.E. Analysis of management models in various countries and features of the formation of the Russian management model// in the book: theoretical and methodological approaches to the formation of sustainable development of

enterprises, complexes, regions. Monograph. Penza: PGU Publishing House, 2016, pp. 152-159.

92. Prokhorova Yu.E. Peculiarities of national recruitment models// Scientific almanac. 2016. No. 6-1 (19). pp. 181-184.

93. Prokhorova Yu.E. Peculiarities of personnel motivation in a multinational company//Modern achievements and developments in the field of economics and management. Collection of scientific papers following the results of the international scientific-practical conference. No. 1. Orenburg. 2016. S. 13-17.

94. Prokhorova Yu.E. Comparative analysis of control systems in post-Soviet countries//Modern fundamental and applied research. 2016. No. 4(23). pp. 243-248.

95. Prokhorova Yu. E. Features of motivation and incentives for personnel of a multinational enterprise// Modern scientific thought. 2016. No. 6. S. 222-229.

96. Prokhorova Yu.E. Problems of personnel management in a multinational organization and ways to solve them // Modern problems of socio-economic systems in the context of globalization: a collection of scientific papers of the XI International Scientific and Practical Conference. Belgorod. 2018. S. 81-84.

97. Prokhorova Yu.E. Personnel development of a multinational organization as the basis for its effective functioning//Scientific horizons. 2018. From 39-44.

98. Prokhorova Yu.E. Compensation package as a tool to motivate employees of a multinational organization// Human capital in the digital economy: Proceedings of the XI All-Russian Personnel Forum / Ed. ed. G.P. Gagarinskaya. – Samara: Samara State Technical University. 2020. S. 114-118.

99. Rarenko A.A. "Personnel management and" human resource management "// Social and human sciences. Domestic and foreign literature. 2019. No. 2. S. 143-150.

100. Romanova Yu.A. Optimization of selection and professional adaptation in the organization // Bulletin of the Moscow University named after S.Yu. Witte. Series 1: Economics and Management. 2015. No. 1. pp. 70-79.

101. Rotanova M. B. Trends in corporate training in the context of educational paradigms// Vestnik NSTU im. R. E. Alekseeva. 2014.No. 1.S. 75-79.

102. Repina N.G., Fomenko A.N. Development of staff incentives. New Generation. 2013. No. 6. P. 129-136.

103. Rybakova N.A. Problems of the content of training students in the profile "Theory and Methods of Teaching Foreign Languages and Cultures" in a bachelor's degree // Pedagogy and education. 2015. No. 1. pp. 28–35.

104. Sabetova T.V., Altukhova E.V. The problem of tolerance in modern human resource management // Bulletin of the Voronezh University. 2014. No. 3 (42) S. 263-271.

105Sadokhin A.P. Introduction to the theory of intercultural communication, M.: Knorus, 2014. 233 p.

106. Salnikova E.S., Sidorenkov A.V. Socio-psychological adaptation and the status of workers in a small group as factors of their contribution to group activities // Psychological and pedagogical search. 2020. No. 2 (54). pp. 169-179.

107. Sapunova T.A., Tognush V.V. Personnel training system as a managerial resource of an organization // Symbol of science. 2017. V.3. No. 4. S. 178-181.

108. Serbian O.V. Application of flexible project management methodologies in educational activities. Social policy and sociology. 2015. V. 14. No. 6 (113). pp.132-145.

109. Serkova N.V., Shimkovich A.S. Corporate training as a component of the organization's personnel loyalty program// Modern trends in economics and management: a new look. 2014. No. 25. P. 65-69.

110. Sidorina T.V. Peculiarities in personnel management of an international enterprise// Collections of conferences of the Research Center Sociosphere. 2013. No. 7. P. 140-143.

111. Sidorina T.V. Technological features in personnel management of an international enterprise//Actual problems of management and economics: Russian

and foreign experience. Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference (with international participation. 2013. P. 84-87.

112. Sidorenkov A.V., Koval E.S. The relationship of group phenomena and socio-psychological adaptation of employees of the organization // Psychological journal. 2015. V. 36. No. 1. S. 34-45.

113. Sinyavin V.Yu., Prokhorova Yu.E. Development of personnel of a multinational organization // Malyshev Readings - 2020. Science and education: the future and goals of sustainable development / ed. A.V. Semenov. - M.: ed. CHOUVO "MU them. S.Yu. Witte", 2020. Part 2. S. 250-257.

114. Sinyavits T.D. Features of human resource management in international companies//Modern vector: world economy, management and marketing. 2016. S. 390-395.

115. Smirnov V.V. Features of improving the system of personnel adaptation at an industrial enterprise // Audit and financial analysis. 2013. No. 1. S. 311–312.

116. Smirnov S.N., Stadnik A.M. Strategic approach to the management of human resources of an international company// Management in the context of global world transformations: economics, politics, law. 2019, pp. 133-136.

117. Solodkov M.V. Features of the formation of multinational teams in modern international companies//Baikal Research Journal. 2021. V. 12. No. 3. S. 17.

118. Stadnik A.M. Improving the strategy of personnel management of an international company// Modern world economy: challenges and reality. 2018. S. 94-99.

119. Sokolova M.I. Human resource management. M: "Prospect", 2005. 238 p.

120. Solodilov A.V., Tikhonov A.I. Illegal migration in modern Russia and economic growth// Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economy. 2015. No. 4. S. 32-37.

121. Solodkov M.V. Features of the formation of multinational teams in modern international companies//Baikal Research Journal. 2021. V. 12. No. 3. S. 17-22.

122. Sorochaikin A.N. Personnel management: glossary: terminological dictionary. - Samara: Publishing House of Samara University, 2012. 104 p.

123. Speransky V.I. The concept of human resource management. Modern approach to personnel management // Social and humanitarian knowledge. 2012. No. 5. S. 193-206.

124. Sulima S.V., Medetova A.G. The role and importance of the personnel management system in the organization management system // Eurasian Scientific Association. 2018. V. 3. No. 3 (37). pp. 184-187.

125. Tibilova T.M., Kuzmin V.A. How to evaluate a person qualitatively. Handbook of the personnel manager. St. Petersburg: Piter, 2010. 207 p.

126. Tinkov S.A., Tinkova E.V., Shaporova P.A., Kolesnikova E.I. Conceptual approaches to the essence of personnel motivation// Modern trends in economics and management. 2016. S. 164-170.

127. Titova V.A. The role of corporate training in the formation of professional partnerships// Upgrade of social projects: startup stages. 2019. S. 167-170.

128. Tokareva N.A., Ogorodnikova Yu.G. Features of management in organizations with a multinational team//Society, state, personality: Modernization of the system of relationships in modern conditions. 2016. S. 364-367.

129. Topoleva A.A., Eyyubov E.T.O. Study of the problems of socio-psychological adaptation in the labor collective//Collected articles of the International Scientific and Practical Competition. 2018. S. 154-158.

130. Toporchenko D.V. Analysis of national characteristics in the development of a system of motivation for personnel of international corporations // Collection of conferences. 2018. S. 203-206.

131. Trifonov D.V., Chertykovtseva O.A. Hiring as an element of the organization's personnel policy//Production management: theory, methodology, practice. 2016. - No. 4. S. 36-41.

132. Personnel management of the organization / ed. A. Ya. Kibanova. – M.: INFRA-M, 2010. 695 p.



133. Udovikova A.A. Labor adaptation of personnel in the organization, its pitchfork// Modern paradigms of education: achievements, innovations, technical progress. 2019. S. 288-291.

134. Utengalieva D.K. Personnel selection as a tool to motivate employees at the enterprise // Modern trends in the development of science and technology. 2015. No. 4-5. pp. 133-138.

135. Ushkin S.G. Host community and foreign migrants: regional practices of adaptation// Management consulting. 2019. - No. 12 (132). pp. 191-201.

136. Fatkhullin Yu.A. Social adaptation of labor migrants in modern Russia// Economic security: strategic risks and threats. 2016. S. 283-285.

137. Fetisova N.V., Kryukova M.S., Polyanskaya V.V. The concept and role of staff motivation // Bulletin of scientific conferences. 2018. No. 9-1 (39). pp. 116-117.

138. Filkina Yu.L. Technologies of recruitment and selection of personnel as a pledge of qualified personnel // Youth and science. 2016. No. 1. P. 23.

139. Khanova K.M. Human resource management in international companies// Economics, sociology and law. 2016. No. 3. S. 40-42.

140. Choina M.N. Personnel development is a component of organization development// Modern technologies of personnel management. 2018. S. 521-524.

141. Khryashcheva N.Yu., Dotsenko E.V. Non-monetary motivation // Motivation and wages. 2006. No. 1. S. 58-62.

142. Tselyutina T.V., Litvin Yu.P. An effective personnel adaptation management system as a tool for managing staff turnover // Integration of Sciences. 2019. No. 1 (24). pp. 215-218.

143. Tsaturova A.R., Bankauskene O.A. Foreign human capital: features of attracting foreign highly qualified specialists// SPbPU Science Week. 2018. S. 265-268.

144. Cherentaev A.Yu. On the question of the differences between human resource management and personnel management // Scientific electronic journal Meridian. 2019. No. 1 (29). pp. 54-56.

145. Cherepanov V.D., Fomichev I.Yu. Personnel motivation as a basis for enterprise management, types of incentives// University science: theoretical and methodological problems of training specialists in the field of economics, management and law. 2016. S. 262-265.

146. Chudinov A.S., Shevchenko S.A. Directions for increasing the profitability of an enterprise// Strategy and tactics of enterprise management in a transitional economy. 2016. S. 86-89.

147. Sharipova N.A. Differences between personnel motivation and stimulation // Siberian Trade and Economic Journal. 2015. No. 2 (23). pp. 47-50.

148. Shekshnya S.V. Personnel management of a modern organization. M.: CJSC Business School INTEL-SINTEZ, 2013. 368 p.

149. Shishkina E.S. National aspects of the formation of the motivational system // Economics, management and law in modern conditions. 2012. Issue. 5(17). pp. 185-193.

150. Shlender, P. E. Personnel management. M.: UNITI-DANA, 2012. 320 p.

151. Shmorgun L.G. Management of organizations - K .: Knowledge, 2011. - 427 p.

152. Yarmukhamed Z.A., Kositsyns T.V. Development of a personnel adaptation program in a modern international company// Interdisciplinary integration as an engine of scientific progress. 2020. S. 261-268.

### Sources in a foreign language

153. Bagues M., Perez-Villadoniga M.J. Do recruiters prefer applicants with similar skills? Evidence from a randomized natural experiment// *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2012. Vol. 82(1). pp. 12-20.

154. Becker M. *Personalentwicklung* // Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005. 359 R.

155. Bennett M.J. A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity // *International Journal of Intercultural Relations*. 1986 Vol. 10. pp. 179–196

156. Berry J. W., Annis R. C. Acculturative Stress // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 5. No. 4. 1974. pp. 382–406.

157. Black J.S., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research// *Academy of Management Review*. 1990. No. 15. pp. 1131-1136

158. Bratton J., Gold J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, 2012. \$672

159. Briscoe D., Schuler R. (2004). *International Human Resource Management: Policies and Practices for the Global Enterprise* (2nd Edition). New York: Routledge. 2004. 513 rubles.

160. Brown S.D., Lent R. *Career development and counseling: putting theory and research to work* Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2005. 97 p.

161. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. R., Jr. *managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970. \$546

162. Garavan T. Strategic human resource development // *JOEIT*. 1991. 15(1). pp. 17-30

163. De Wit, B. and Meyer, R. (1998), *Strategy: Process, Content, Context*, 2nd ed., International Thompson Business Press, London. - 720 rubles.

164. Devanna M. Human Resources Management: A Strategic Perspective // Organizational Dynamics. 1981 rr. 51-67.
165. Dunning J.H. The Globalization of Business, Routledge, London, 1993. \$467
166. Dowling P. International Human Resource Management, 5th edition. London: Centage Learning. 2008.
167. Dowling P. J., Welch D. E. International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context. 4th ed. Singapore: Seng Lee Press, 2005. 382 p.
168. Fombrun C. Strategic Human Resource Management // Sloan Management Review. 1982. No. 2. rr. 3-18
169. Harzing, A. An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. Human Resource Management. 2002. 1. rr. 139-158.
170. Harvey M., Novicevic M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments, Career Development International, Vol. 6 Iss: 2, 2001, pp.69–87.
171. Hongoro C. and Normand C., Health workers: Building and motivating the workforce, in Disease Control Priorities in Developing Countries, D. T. Jamison, J. G. Breman, A. R. Measham, et al., eds. (Washington DC: World Bank).
172. Hyman J., Mason R. Managing employee involvement and participation // Work employment and society L.: British Sociological assoc., 1996. pp. 585-587.
173. Georgeta G. Corporate social responsabiliti – strategies in European style// Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2008. No. 7. pp..662-665.
174. Global Health Workforce Alliance. Guidelines: Incentives for Health Professionals. 2008.
175. Fehrler, S.; Kosfeld, M. Pro-social missions and worker motivation: An experimental study // Journal of Economic Behavior & Organization. 2014. Volume: 100. S.: 99-110.

176. Kim Y. Y. Long-Term Cross-Cultural Adaptation // Landis B., etc. (Eds.) Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, USA: Sage, 2004. pp. 337–362.

177. Levitt T. The Globalization of Market, Harvard Business Review, May-June, 1983. pp. 92-102.

178. Low Kim Cheng, P., Robertson, R.W. Not for bread alone - Motivation among hospital employees in Singapore // Public Organization Review. 2006, No. 6(2), pp. 155-166.

179. M. McLuhan The Global Village. Oxford: 1989. 220 rubles.

180. Moumitai 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.

181. Mullen R. Recruitment consultants// Caterer & Hotelkeeper. 2008 Vol. 198(4537). pp. 55-58.

182. Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H. Host country specific factors and the transfer of human resource management in multinational companies. International Journal of Manpower. 2004.

183. 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.

184. Richard M. Ryan and Edward L. Deci, Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, Contemporary Educational Psychology 25, no.1 (January): 2000, pp. 54–67.

185. Robertson R., Lechner F. Modernization, Globalization and the Problem of Culture in the World-Systems Theory // Theory, Culture & Society. 1985. No. 3. pp. 103-117.

186. Ronnen S. Comparative and multinational management. John Wiley & Sons, 1986, 636 p.

187. Rozhdestvenskaya E. M.; Ermushko Z. A.; Zhavoronok A. V.; etc. Methodological Basis of KPI Motivation / Conference: International Conference on Responsib

188. Saks A., Uggerslev K. Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions// Journal of Business & Psychology. 2010 Vol. 25.pp. 351-365.

189. Schuler R., Budhwar P. S., Florkowski G. W. International Human Resource Management // International Journal of Management Review. 2002 Vol. 4. No. 1. rr. 41-70.

190. Schönpl ug U. Acculturation, ethnic identity, and coping // Lonner W. J., etc. (Eds.). Online Readings in Psychology and Culture. 2002 [Electronic resource] URL: <http://iaccp.org/> (accessed 05/18/2018)

191. Stahl G. K., Björkman I. Handbook of Research in International Human Resource Management, Edward Elgar Publishing, 2006. 592 p.

192. Staats, (1988) Public service and the public interest,” p. 601; and Yair Re'em, (2011) Motivating public sector employees: An application-oriented analysis of possibilities and practical tools, Hertie School of Governance Working Papers, no. 60 July.

193 Torrington D.R International Personnel Management, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994. \$721.

194. Triandis H. C. Culture and social behavior. New York: McGraw-Hill. 1994. 382 rubles.

195.UNDP. (2006) Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance. UNDP Capacity Development Resource, conference paper no. 8, draft working, November 06

196. Vasin S.M., Prokhorova Y.E., Kotova A.A. Formation of multinational personnel loyalty as an organization sustainable development factor // E3S Web of Conferences 376, 05011 (2023)// <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337605011>

197. Weaver G. Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress. 1993, pp. 102-127

198. Welch D. HRM application of globalization // Journal of General Management. 1994. No. 19 (4). pp. 52-66.

199. Yakubovich V., Lup D. Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect//Organization Science. 2006.Vol.17(6). pp.710-723.

## Applications

Attachment 1

### Expert survey

for managers and specialists of organizations with multinational staff

Read the questions and answer options carefully. Numbers of answers that correspond to your opinion, circle or underline. If none of the answers satisfies you, please enter your own.

Your opinion is very important to us. Based on the data obtained, recommendations will be developed to improve personnel management at your enterprise.

The results of this survey will be used in a generalized form, so you do not need to indicate the names. We guarantee the confidentiality of the information received from you.

**1) Your current status in the organization:**

- 01. Head
- 02. Head of structural unit
- 03. Specialist

**2) Your total work experience**

- 01. less than 1 year
- 02. 1-2 years
- 03. 3-5 years
- 04. 6-10 years
- 05. 11-15 years
- 06. 16-20 years
- 07. 21-25 years
- 08. over 25 years

**3) How many years have you been with the organization?**

- 01. less than 1 year
- 02. 1-2 years
- 03. 3-5 years
- 04. 6-10 years
- 05. 11-15 years
- 06. 16-20 years
- 07. 21-25 years
- 08. over 25 years

**4) Evaluate the most effective (in your opinion) methods for finding specialists and workers in an organization with multinational staff from the following list**

**SEARCH METHODS**

Personnel reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Placement of vacancy announcements in the media (press, TV), Internet resources	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Signing an agreement with an outsourcing company	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recommendations from friends, acquaintances, colleagues	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Services of personnel and recruitment agencies, as well as Engaging private agents (representatives of various countries and cultures) for a fee	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Personal invitation of employees from other countries	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Initiative letters - appeals, calls and faxes about acceptance from applicants	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**5. Evaluate the possibility of the following selection criteria for the positions of specialists and workers on a ten-point scale**

Criteria										
Age	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Floor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Knowledge of the Russian language	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Special education										
Understanding the mission and purpose of an organization with a multinational staff	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ability to cope with labor functions in the conditions of the host country	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Having the professional knowledge required to work in an organization with a multinational workforce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marital status (the ability of family members to adapt to living in the host country)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interest in working in the host country	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motivation (material reward dominates or willingness and interest to work in another country)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Perception of the culture of another country	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communication skills	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flexibility in solving production issues	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**6. Mark the 5 most effective (in your opinion) methods for selecting specialists and workers from the following list**

SELECTION METHODS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Document analysis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resume Analysis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preliminary interview	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Professional testing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Collecting information about the candidate (from other people)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Psychological testing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tests (intelligence, special abilities, interests)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tests for knowledge of the Russian language (vocabulary and grammar, listening, speaking, writing)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
stress interview	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medical checkup	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Working on probation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**7. How would you rate the effectiveness of the following schemes for filling vacant positions of specialists and workers on a 10-point scale?**

**SCHEME**

Replacement by an employee with work experience selected outside the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Replacement by workers with experience within the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promotion to a higher position	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Replacement by own employees without promotion (linear)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**8. Rate the need for the following adaptation measures for newly hired professionals and workers in organizations with multinational staff from 1 to 10**

**Events**

Teaching a foreign worker of the guest group the language of the workers of the base group	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acquaintance with the cultural norms and values of the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acquaintance with the internal labor regulations	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acquaintance with the location of the organization (explanation of easily accessible routes to work, entrances, exits, location of production units, canteen, showers, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Getting to know the team	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Getting to know the leaders	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acquaintance with representatives of a similar nationality working in this organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**9. Mark the 5 most effective (in your opinion) ways of material motivation of specialists and workers in organizations with multinational staff from the following list**

**WAYS OF MOTIVATION**

Provision of a compensation package	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Remuneration in accordance with the achievements of employees	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bonus payments: monthly, quarterly, for many years of work Monetary remuneration for special merits	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interest payment on overfulfilled plan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bonuses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Financial assistance in the form of payment for rest and treatment	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Compensation for expenses for vehicles, 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
cellular communications

**10. Mark the 5 most effective (in your opinion) ways of non-material motivation of specialists and workers of the organization and with multinational staff from the following list**

WAYS OF MOTIVATION

Opportunity for promotion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Holding corporate events	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Providing free housing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Real opportunities for education and personal development	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Free work schedule	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organization prestige	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respect as an individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organization of free meals	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Belief in the usefulness and value of your work	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objectivity of work evaluation by the manager	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**11. Select the methods of vocational training from the following that, in your opinion, are the most effective:**

Corporate training methods										
industrial training	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
language training	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
cross-cultural training	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Practical seminars	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
mentoring (from a similar culture)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
selfeducation.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**12. Marital status**

0.1 married (married)

0.2 not married (not married)

## Questionnaire

for professionals and work organizations with multinational staff

Read the questions and answer options carefully. Answer numbers are suggested to be circled or underlined. If none of the answers satisfies you, please write your own.

Your opinion is very important to us. Based on the initial data, recommendations will be developed to improve personnel management at your enterprise.

The results of this survey were used in a generalized form, so the names do not belong. Confidentiality received from you is guaranteed.

**1. Your current status in the organization:**

- 01. Specialist
- 02. Working

**2. Your total work experience**

- 01. less than 1 year
- 02. 1-2 years
- 03. 3-5 years old
- 04. 6-10 years old
- 05. 11-15 years old
- 06. 16-20 years old
- 07. 21-25 years old
- 08. over 25 years

**3. How many years have you been working in the organization?**

- 01. less than 1 year
- 02. 1-2 years
- 03. 3-5 years old
- 04. 6-10 years old
- 05. 11-15 years old
- 06. 16-20 years old
- 07. 21-25 years old
- 08. over 25 years

**4. What, in your opinion, are the methods used to find specialists and workers in your organization from the list below?**

SEARCH METHODS

Additional overtime	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Redistribution of tasks or linear movement of workers (no promotion)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Announcements in the media: press, TV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posting vacancies on popular Internet resources	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Signing an agreement with an outsourcing company	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Services of personnel and recruitment agencies	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Street advertising to attract job seekers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recommendations from friends, acquaintances, colleagues	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Attracting private agents (representatives of various countries and cultures) for a fee	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Own advertising	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Personal invitation of employees from other countries	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Letters of initiation - application for admission from applicants	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Initiative calls, facts with the company	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**5. Indicate the five most important criteria by which the selection of employees in your organization is carried out**

Criteria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Age	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Floor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Special education	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Knowledge of the Russian language	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Understanding the mission and purpose of an organization with a multinational staff	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ability to cope with labor functions in the conditions of the host country	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Having the professional knowledge required to work in an organization with a multinational workforce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marital status (the ability of family members to adapt to living in the host country)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interest in working in the host country	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motivation (material reward dominates or willingness and interest to work in another country)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Perception of the culture of another country	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Communication skills	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flexibility in solving production issues	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**6. Which employee selection methods are used in your organization from the list below**

SELECTION METHODS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Document analysis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resume Analysis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preliminary interview	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Professional testing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Collecting information about the candidate (from other people)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Psychological testing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tests (intelligence, special abilities, interests)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tests for knowledge of the Russian language (vocabulary and grammar, listening, speaking, writing)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

stress interview	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medical checkup	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Working on probation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
On-the-job training with a mentor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**7. Please note which schemes are used to fill vacant positions of employees in your organization**

**SCHEME**

Replacement by an employee with work experience selected outside the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Replacement by workers without work experience, selected outside the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promotion to a higher position	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Replacement by own employees without promotion (linear)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**8. What adaptation activities are carried out in your organization for newly hired employees**

**Events**

Teaching a foreign worker of the guest group the language of the workers of the base group	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acquaintance with the cultural norms and values of the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acquaintance with the internal labor regulations	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A story about the cultural values and traditions of the organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acquaintance with the location of the organization (explanation of easily accessible routes to work, entrances, exits, location of production units, canteen, showers, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acquaintance with representatives of a similar nationality working in this organization	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Getting to know the team	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Getting to know the leaders	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**9. Check the 5 most frequently used (in your opinion) ways of material motivation of employees in your organization from the following list**

**WAYS OF MOTIVATION**

Provision of a compensation package	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Remuneration in accordance with the achievements of employees	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bonus payments: monthly, quarterly, for many years of work Monetary remuneration for special merits	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interest payment on overfulfilled plan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bonuses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Financial assistance in the form of payment for rest and treatment	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compensation for expenses for vehicles, cellular communications	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**10. Mark the 5 most frequently used (in your opinion) ways of non-material motivation of employees in your organization of the following list**

WAYS OF MOTIVATION

Opportunity for promotion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Holding corporate events	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Providing free housing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Real opportunities for education and personal development	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Free work schedule	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organization prestige	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respect as an individual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organization of free meals	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Belief in the usefulness and value of your work	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objectivity of work evaluation by the manager	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**11. Which of the following corporate training methods are used in your organization?**

Corporate training methods

industrial corporate training	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
language training	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
cross-cultural training	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
business games	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Practical seminars	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
mentoring (from a similar culture)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
selfeducation.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**12. How many years ago did you study in an organizational form?**

01. Never
02. 1-3 times
03. 3-5 times
04. 5-10 times
05. more than 10 times

**13. Are you satisfied with the result of the last training?**

01. yes
02. practically yes
03. not really
04. rather not
05. no

**14 your age**

01. under 20 years old
02. 21-25 years old
03. 26-30 years
04. 31-35 years old
05. 36-40 years
06. 41-45 years old
07. 46-50 years old
08. 51-55 years old
09. 56-60 years old
10. over 60 years

**15. Your gender**

01. Male

02. Female

**16. Your special education**

01. Profile university

02. College (by profile)

03. College (not in the profile)

04. Complete secondary education

05. Incomplete secondary education

06. Other \_\_\_\_\_

**17. Marital status**

0.3 married (married)

0.4 not married (not married)



Number of employees of the enterprises under study (local and foreign employees)  
(2018-2020)

Name of the organization	Number of personnel (local/foreign employees), people		
	2018	2019	2020
APK Damate LLC, Penza	9821/2947	9951/2985	10130/3039
Betonium LLC, Penza	74/21	82/23	89/23
OOO "Penza Plant Telema Gino"	234/93	252/95	248/92
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	196/68	201/69	198/68
OOO "Kaynak"	101/28	98/29	130/32
Mayak-Technocell LLC	291/116	296/116	293/118
Asia Cement LLC	525/216	529/219	611/221
JSC Dairy Plant Penza	633/158	618/145	621/162
OJSC "Penzdieselmash"	965/286	970/281	959/287

Results of expert assessments of importance values and actual values of HR processes of multinational organizations (2018-2020)

**1.Methods for finding specialists and workers in a multinational organization (on a ten-point scale)**

Enterprises	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Average values	Average values
-------------	------	------	------	------	------	------	----------------	----------------

**Experts (E)**

**Employees (E)**

**E**

**E**

**SEARCH METHODS**

**Personnel reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions)**

APK Damate LLC, Penza	0,77	0,79	0,58	3,2	3,6	3,9	<b>0,75</b>	<b>3,9</b>
Betonium LLC, Penza	0,82	0,87	0,85	4,1	4,4	4,6	<b>0,88</b>	<b>4,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,91	0,93	0,95	2,5	2,1	2,9	<b>0,86</b>	<b>4,4</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,83	0,85	0,89	4,7	5,3	5,7	<b>0,83</b>	<b>4,2</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,89	0,91	0,95	5,0	4,8	4,3		
OOO "Kaynak" Mayak-Technocell LLC	0,75	0,79	0,81	3,5	4,1	4,7		
Asia Cement LLC	0,73	0,79	0,81	4,2	3,9	4,8		
OJSC Dairy Plant Penza	0,88	0,91	0,93	3,1	3,9	3,5		
OJSC "Penzdieselmash"	0,91	0,99	0,95	5,3	5,6	5,9		
	0,85	0,99	0,91	3,7	3,9	4,2		

**Placement of vacancy announcements in the media (press, TV), Internet resources**

APK Damate LLC, Penza	0,88	0,89	0,91	8,1	8,5	8,8	<b>0,74</b>	<b>7,6</b>
Betonium LLC, Penza	0,73	0,71	0,79	6,7	7,1	6,9	<b>0,74</b>	<b>7,7</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,65	0,69	0,71	8,2	8,3	8,7	<b>0,79</b>	<b>8,0</b>
							<b>0,76</b>	<b>7,7</b>

Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,81	0,83	0,84	7,9	7,5	8,2		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,75	0,71	0,76	6,1	6,5	6,3		
OOO "Kaynak"	0,68	0,61	0,72	8,7	8,1	8,9		
Mayak-Technocell LLC	0,72	0,75	0,79	8,1	8,5	8,8		
Asia Cement LLC	0,78	0,75	0,81	7,2	7,6	7,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,65	0,69	0,73	6,7	5,9	7,1		
OJSC "Penzdieselmash"	0,79	0,81	0,83	8,5	8,9	8,9		
<b>Signing an agreement with an outsourcing company</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,23	0,25	0,27	1,1	0,7	0,2	<b>0,33</b>	<b>1,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,33	0,32	0,37	1,3	1,1	1,5	<b>0,33</b>	<b>1,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,31	0,35	0,39	2,0	1,5	1,3	<b>0,36</b>	<b>0,9</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,27	0,29	0,25	0,2	0,7	0,5	<b>0,34</b>	<b>1,0</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,41	0,43	0,45	1,2	1,6	1,0		
OOO "Kaynak"	0,33	0,37	0,39	1,1	1,5	1,7		
Mayak-Technocell LLC	0,26	0,24	0,27	0,5	0,7	0,9		
Asia Cement LLC	0,44	0,45	0,49	0,5	0,9	0,4		
OJSC Dairy Plant Penza	0,27	0,25	0,29	0,7	0,7	0,4		
OJSC "Penzdieselmash"	0,41	0,39	0,44	0,9	0,7	0,8		
<b>Recommendations from friends, acquaintances, colleagues</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,45	0,51	0,52	2,1	1,5	1,3	<b>0,49</b>	<b>1,5</b>
Betonium LLC, Penza	0,53	0,56	0,59	1,0	1,2	1,7	<b>0,50</b>	<b>1,5</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,61	0,58	0,55	0,2	0,7	0,9	<b>0,51</b>	<b>1,4</b>
							<b>0,50</b>	<b>1,4</b>

Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,48	0,49	0,52	0,3	0,7	0,9		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,54	0,51	0,48	1,2	1,6	1,8		
OOO "Kaynak"	0,48	0,45	0,41	2,1	2,8	2,5		
Mayak-Technocell LLC	0,62	0,67	0,56	2,7	1,9	1,5		
Asia Cement LLC	0,39	0,42	0,53	1,9	0,9	1,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,48	0,51	0,53	2,1	2,8	1,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,38	0,39	0,41	1,0	0,5	0,2		

**Recruitment and recruitment agencies, as well as the involvement of private agencies  
(representatives of different countries and cultures)**

APK Damate LLC, Penza	0,53	0,57	0,59	8,1	8,6	8,9	<b>0,57</b>	<b>7,5</b>
Betonium LLC, Penza	0,67	0,69	0,71	7,2	7,8	8,1	<b>0,60</b>	<b>7,7</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,56	0,59	0,61	8,0	7,5	7,6	<b>0,63</b>	<b>8,1</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,65	0,71	0,69	6,8	6,9	7,3	<b>0,60</b>	<b>7,8</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,63	0,56	0,71	7,2	7,5	7,9		
OOO "Kaynak"	0,57	0,61	0,63	7,5	7,1	7,9		
Mayak-Technocell LLC	0,45	0,51	0,55	8,2	8,6	8,9		
Asia Cement LLC	0,62	0,67	0,69	6,3	6,7	6,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,56	0,58	0,61	7,2	7,9	8,1		
OJSC "Penzdieselmash"	0,49	0,53	0,59	8,3	8,7	9,1		
<b>Personal invitation of employees from other countries</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,25	0,36	0,31	0,1	0,5	0,6	<b>0,38</b>	<b>0,3</b>
Betonium LLC, Penza	0,36	0,32	0,41	0,3	0,3	0,6	<b>0,38</b>	<b>0,3</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,32	0,33	0,37	0,6	0,1	0,4	<b>0,42</b>	<b>0,4</b>
							<b>0,39</b>	<b>0,3</b>

Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,27	0,21	0,29	0,6	0,1	0,5
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,32	0,35	0,37	0,4	0,1	0,3
OOO "Kaynak" Mayak-Technocell LLC	0,37	0,39	0,41	0,5	0,1	0,1
Asia Cement LLC	0,57	0,59	0,61	0,3	0,3	0,5
OJSC Dairy Plant Penza	0,35	0,31	0,37	0,1	0,6	0,3
OJSC "Penzdieselmash"	0,52	0,45	0,56	0,1	0,6	0,1
	0,45	0,49	0,49	0,1	0,4	0,2

**Initiative letters of appeal, calls and faxes about the reception of applicants**

APK Damate LLC, Penza	0,65	0,72	0,72	6,2	6,9	6,8	<b>0,70,</b>	<b>6,1</b>
Betonium LLC, Penza	0,73	0,76	0,76	7,3	7,5	7,2	<b>0,77</b>	<b>6,3</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,61	0,81	0,81	6,9	7,1	7,6	<b>0,78</b>	<b>6,6</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,72	0,75	0,79	5,4	5,6	5,9	<b>0,75</b>	<b>6,3</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,58	0,51	0,63	4,6	4,9	4,8		
OOO "Kaynak" Mayak-Technocell LLC	0,81	0,79	0,75	6,5	6,7	6,9		
Asia Cement LLC	0,67	0,78	0,81	5,1	5,6	5,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,72	0,76	0,79	7,3	7,1	7,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,76	0,71	0,78	6,3	6,8	7,1		
	0,81	0,83	0,85	5,7	5,1	5,4		

**2. Selection criteria for positions of specialists and workers (on a ten-point scale)**

Enterprises Criteria	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Average values	Average values
	Experts (E)			Employees (E)			E	E
	SELECTION CRITERIA							
	Age							
APK Damate LLC, Penza	0,21	0,35	0,33	6,3	6,5	6,7	<b>0,33</b>	<b>4,6</b>
							<b>0,37</b>	<b>5,0</b>

Betonium LLC, Penza	0,35	0,39	0,41	4,2	4,9	4,8	<b>0,42</b>	<b>5,3</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,22	0,34	0,39	3,7	5,6	5,7	<b>0,37</b>	<b>5,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,27	0,36	0,32	4,1	4,5	4,7		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,29	0,37	0,39	3,8	3,9	4,7		
OOO "Kaynak"	0,36	0,45	0,49	4,2	4,6	5,2		
Mayak-Technocell LLC	0,43	0,37	0,39	4,5	4,1	4,9		
Asia Cement LLC	0,47	0,57	0,59	5,7	5,9	6,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,42	0,45	0,51	4,3	4,7	4,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,37	0,41	0,45	5,2	5,1	4,8		
<b>Floor</b>							<b>0,29</b>	<b>4,2</b>
APK Damate LLC, Penza	0,21	0,26	0,19	4,5	4,3	4,9	<b>0,29</b>	<b>4,3</b>
Betonium LLC, Penza	0,34	0,37	0,39	3,7	4,1	4,7	<b>0,33</b>	<b>4,6</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,32	0,38	0,36	4,2	4,1	4,5	<b>0,30</b>	<b>4,4</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,28	0,33	0,39	4,5	4,0	4,2		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,34	0,36	0,39	5,3	5,8	6,1		
OOO "Kaynak"	0,21	0,25	0,31	3,3	3,7	3,9		
Mayak-Technocell LLC	0,39	0,35	0,3	3,4	3,8	3,5		
Asia Cement LLC	0,26	0,31	0,35	4,2	3,9	4,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,30	0,34	0,29	3,6	3,9	4,3		
OJSC "Penzdieselmash"	0,23	0,27	0,31	5,1	5,2	5,6		
<b>Knowledge of the Russian language</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,81	0,76	0,84	5,5	5,7	6,1	<b>0,85</b>	<b>5,7</b>
Betonium LLC, Penza	0,87	0,89	0,91	6,1	5,9	6,7	<b>0,85</b>	<b>5,9</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,79	0,83	0,85	5,8	5,7	6,1	<b>0,89</b>	<b>6,3</b>
Russian Dairy Company LLC in	0,81	0,79	0,84	5,5	5,4	5,9	<b>0,86</b>	<b>6,0</b>

partnership with Olam International Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,89	0,89	0,92	6,8	7,1	7,3
OOO "Kaynak"	0,85	0,89	0,91	6,2	6,3	6,7
Mayak-Technocell LLC	0,79	0,76	0,81	4,7	5,2	5,5
Asia Cement LLC	0,95	0,96	0,97	5,1	5,8	6,1
OJSC Dairy Plant Penza	0,85	0,87	0,89	6,0	6,7	6,9
OJSC "Penzdieselmash"	0,85	0,89	0,91	4,9	5,3	5,7

#### Special education

APK Damate LLC, Penza	0,91	0,93	0,95	7,1	7,7	7,1	<b>0,87</b>	<b>7,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,88	0,89	0,91	6,9	6,2	6,6	<b>0,89</b>	<b>7,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,73	0,71	0,79	7,5	7,2	7,7	<b>0,90</b>	<b>7,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,89	0,89	0,92	6,6	6,1	6,2	<b>0,89</b>	<b>7,1</b>
OOO "Kaynak"	0,95	0,96	0,97	6,8	7,1	7,7		
Mayak-Technocell LLC	0,85	0,87	0,89	6,5	7,1	7,5		
Asia Cement LLC	0,91	0,94	0,89	6,2	6,7	6,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,93	0,94	0,97	7,3	7,7	7,8		
OJSC "Penzdieselmash"	0,81	0,82	0,87	6,5	6,9	7,2		

#### Understanding the mission and purpose of an organization with a multinational staff

APK Damate LLC, Penza	0,75	0,71	0,76	2,3	2,7	3,1	<b>0,75</b>	<b>3,1</b>
Betonium LLC, Penza	0,68	0,61	0,72	2,7	2,5	2,9	<b>0,75</b>	<b>3,4</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,72	0,75	0,79	3,9	4,1	4,3	<b>0,79</b>	<b>3,6</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,73	0,75	0,80	2,3	2,7	3,1	<b>0,76</b>	<b>3,4</b>
OOO "Kaynak"	0,65	0,71	0,73	2,5	2,9	3,1		

Mayak-Technocell LLC	0,76	0,79	0,78	3,2	3,7	3,8
Asia Cement LLC	0,79	0,79	0,82	4,1	4,3	4,7
OJSC Dairy Plant Penza	0,82	0,80	0,86	3,8	3,9	3,9
OJSC "Penzdieselmarsh"	0,85	0,78	0,84	4,2	4,9	4,5

**Ability to cope with labor functions in the conditions of the host country**

APK Damate LLC, Penza	0,96	0,94	0,96	7,5	7,8	8,1	<b>0,84</b>	<b>7,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,81	0,79	0,84	7,9	7,5	7,6	<b>0,84</b>	<b>7,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,85	0,78	0,84	7,1	6,9	7,3	<b>0,87</b>	<b>7,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,88	0,89	0,91	7,3	7,5	7,2	<b>0,85</b>	<b>7,1</b>
OOO "Kaynak"	0,82	0,81	0,86	4,7	5,2	5,5		
Mayak-Technocell LLC	0,95	0,96	0,97	5,1	5,8	6,1		
Asia Cement LLC	0,76	0,79	0,78	7,5	7,9	7,5		
OJSC Dairy Plant Penza	0,73	0,71	0,79	8,1	8,2	8,1		
OJSC "Penzdieselmarsh"	0,89	0,89	0,92	7,4	7,9	7,4		

**Having the professional knowledge required to work in an organization with a multinational workforce**

APK Damate LLC, Penza	0,76	0,79	0,81	5,2	5,1	5,5	<b>0,82</b>	<b>5,7</b>
Betonium LLC, Penza	0,82	0,84	0,87	6,5	6,0	6,2	<b>0,83</b>	<b>6,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,79	0,76	0,82	6,3	6,8	6,1	<b>0,85</b>	<b>6,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,91	0,93	0,92	6,5	6,9	7,2	<b>0,84</b>	<b>6,0</b>
OOO "Kaynak"	0,82	0,86	0,83	5,1	5,8	6,1		
Mayak-Technocell LLC	0,84	0,79	0,87	6,0	6,7	6,9		
Asia Cement LLC	0,78	0,81	0,83	6,3	6,7	6,6		
OJSC Dairy Plant Penza	0,79	0,82	0,85	5,7	5,9	6,1		



OJSC "Penzdieselmarsh"	0,82	0,84	0,87	4,2	4,8	5,2		
<b>Marital status (possibility of adaptation of family members to living in the host country)</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,76	0,79	0,81	3,6	3,7	3,9	<b>0,75</b>	<b>3,7</b>
Betonium LLC, Penza	0,68	0,61	0,69	3,7	3,5	3,9	<b>0,75</b>	<b>4,1</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,72	0,75	0,78	4,9	5,1	5,3	<b>0,78</b>	<b>4,3</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,73	0,75	0,76	3,4	3,7	3,8	<b>0,76</b>	<b>4,0</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,78	0,76	0,78	3,3	3,7	3,5		
OOO "Kaynak"	0,76	0,79	0,78	3,5	3,9	4,1		
Mayak-Technocell LLC	0,79	0,79	0,82	3,7	3,8	3,9		
Asia Cement LLC	0,82	0,80	0,86	4,1	4,3	4,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,78	0,76	0,81	3,8	4,9	4,9		
OJSC "Penzdieselmarsh"	0,65	0,71	0,73	3,2	4,7	4,5		
<b>Interest in working in the host country</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,73	0,75	0,80	3,1	3,7	4,1	<b>0,81</b>	<b>3,5</b>
Betonium LLC, Penza	0,82	0,84	0,87	3,9	4,2	4,6	<b>0,80</b>	<b>3,9</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,79	0,76	0,82	3,5	4,3	4,9	<b>0,84</b>	<b>4,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,79	0,79	0,82	3,7	4,1	4,7	<b>0,82</b>	<b>3,9</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,82	0,80	0,86	4,2	4,1	4,5		
OOO "Kaynak"	0,85	0,78	0,84	3,1	3,7	3,9		
Mayak-Technocell LLC	0,86	0,89	0,88	3,6	3,9	4,1		
Asia Cement LLC	0,79	0,79	0,82	3,1	3,7	3,5		
OJSC Dairy Plant Penza	0,87	0,85	0,89	3,1	3,5	3,9		
OJSC "Penzdieselmarsh"	0,79	0,81	0,83	3,7	3,5	4,1		
<b>Motivation (material reward dominates or willingness and interest to work in another country)</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,68	0,61	0,72	6,2	6,1	6,5	<b>0,76</b>	<b>5,8</b>
							<b>0,76</b>	<b>6,1</b>

Betonium LLC, Penza	0,72	0,75	0,79	5,5	5,0	5,2	<b>0,82</b>	<b>6,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,73	0,75	0,80	6,3	6,8	6,1	<b>0,78</b>	<b>6,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,78	0,76	0,81	6,3	6,7	6,8		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,82	0,84	0,87	5,5	5,9	6,2		
OOO "Kaynak"	0,79	0,76	0,82	5,1	5,8	6,1		
Mayak-Technocell LLC	0,79	0,79	0,82	6,0	6,7	6,9		
Asia Cement LLC	0,81	0,83	0,85	6,3	6,7	6,6		
OJSC Dairy Plant Penza	0,72	0,75	0,79	5,7	5,9	6,1		
OJSC "Penzdieselmash"	0,74	0,71	0,96	5,2	5,8	5,2		
<b>Perception of the culture of another country</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,63	0,65	0,66	4,5	4,1	4,7	<b>0,7</b>	<b>4,4</b>
Betonium LLC, Penza	0,68	0,66	0,68	3,7	3,6	3,9	<b>0,7</b>	<b>4,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,66	0,69	0,68	3,5	3,4	3,6	<b>0,72</b>	<b>4,6</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,72	0,70	0,76	3,5	3,5	3,9	<b>0,70</b>	<b>4,4</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,75	0,68	0,74	4,9	4,2	4,7		
OOO "Kaynak"	0,66	0,79	0,78	4,2	4,6	5,1		
Mayak-Technocell LLC	0,66	0,69	0,71	4,3	4,1	4,6		
Asia Cement LLC	0,72	0,74	0,77	5,7	5,9	6,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,89	0,66	0,72	4,8	4,9	4,6		
OJSC "Penzdieselmash"	0,75	0,73	0,76	4,5	4,1	4,7		
<b>Communication skills</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,76	0,82	0,85	3,2	3,7	4,1	<b>0,73</b>	<b>4,2</b>
Betonium LLC, Penza	0,68	0,73	0,79	3,5	3,1	3,7	<b>0,70</b>	<b>4,3</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,73	0,78	0,79	2,7	2,6	2,9	<b>0,81</b>	<b>4,7</b>
Russian Dairy Company LLC in	0,67	0,72	0,75	3,5	3,4	3,6	<b>0,75</b>	<b>4,4</b>

partnership with Olam International Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,64	0,69	0,72	4,5	4,5	4,9
OOO "Kaynak"	0,73	0,76	0,76	3,9	4,2	4,7
Mayak-Technocell LLC	0,61	0,81	0,81	4,2	4,6	5,1
Asia Cement LLC	0,72	0,75	0,79	5,3	5,1	5,6
OJSC Dairy Plant Penza	0,83	0,85	0,89	5,7	5,9	6,2
OJSC "Penzdieselmash"	0,89	0,91	0,95	5,8	5,9	6,6

**Flexibility in solving production issues**

APK Damate LLC, Penza	0,76	0,56	0,72	2,2	2,4	2,6	<b>0,7</b>	<b>4,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,64	0,76	0,71	3,9	3,8	3,6	<b>0,75</b>	<b>4,4</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,73	0,76	0,79	4,1	4,4	4,9	<b>0,72</b>	<b>4,1</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,692	0,71	0,73	5,5	5,7	5,9		
OOO "Kaynak"	0,54	0,59	0,62	3,3	3,7	3,9		
Mayak-Technocell LLC	0,67	0,72	0,75	4,6	4,3	5,1		
Asia Cement LLC	0,81	0,83	0,85	4,7	4,9	5,5		
OJSC Dairy Plant Penza	0,72	0,75	0,79	5,6	4,7	5,2		
OJSC "Penzdieselmash"	0,74	0,71	0,96	3,4	3,9	4,1		

**3. Methods for selecting specialists and workers (on a ten-point scale)**

Enterprises Criteria	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Average values E	Average values E
	Experts (E)			Employees (E)				
<b>SELECTION METHODS</b>								
<b>Document analysis</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,88	0,88	0,97	6,4	6,8	7,2	0,9	<b>6,7</b>
Betonium LLC, Penza	0,92	0,93	0,97	5,9	6,4	6,8	0,92	<b>7,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,85	0,86	0,86	7,1	7,3	7,6	0,93	<b>7,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,89	0,91	0,92	7,3	6,9	7,2	<b>0,92</b>	<b>7,0</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,92	0,91	0,89	6,9	6,5	7,1		
OOO "Kaynak"	0,89	0,91	0,92	5,1	5,8	6,3		

Mayak-Technocell LLC	0,93	0,90	0,98	7,3	7,1	7,6		
Asia Cement LLC	0,86	0,92	0,94	6,8	7,3	7,1		
OJSC Dairy Plant Penza	0,93	0,92	0,95	7,2	8,1	7,3		
OJSC "Penzdieselmash"	0,89	0,91	0,94	7,1	7,5	8,1		
<b>Resume Analysis</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,64	0,67	0,61	3,8	3,7	4,1	<b>0,67</b>	<b>4,7</b>
Betonium LLC, Penza	0,68	0,67	0,69	3,9	4,2	4,5	<b>0,67</b>	<b>5,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,61	0,63	0,68	3,5	3,7	4,1	<b>0,69</b>	<b>5,3</b>
							<b>0,68</b>	<b>5,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,73	0,74	0,79	4,2	5,1	5,7		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,69	0,65	0,69	4,3	4,8	4,9		
OOO "Kaynak"	0,58	0,63	0,57	4,5	5,1	5,3		
Mayak-Technocell LLC	0,67	0,72	0,75	5,8	5,9	6,1		
Asia Cement LLC	0,64	0,67	0,68	5,1	5,7	6,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,67	0,61	0,67	6,2	5,9	6,0		
OJSC "Penzdieselmash"	0,71	0,73	0,76	5,3	5,8	5,9		
<b>Preliminary interview</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,84	0,91	0,93	5,6	5,9	6,6	<b>0,9</b>	<b>7,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,86	0,89	0,91	6,9	7,1	7,3	<b>0,9</b>	<b>7,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,92	0,91	0,96	6,9	7,1	7,8	<b>0,93</b>	<b>7,4</b>
							<b>0,91</b>	<b>7,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,91	0,93	0,97	7,2	7,3	7,5		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,95	0,93	0,96	7,1	7,8	7,9		
OOO "Kaynak"	0,89	0,91	0,93	7,5	7,3	7,8		
Mayak-Technocell LLC	0,87	0,86	0,91	6,9	7,4	7,6		
Asia Cement LLC	0,91	0,90	0,93	6,8	7,5	7,1		
OJSC Dairy Plant Penza	0,87	0,91	0,91	7,5	6,9	7,2		
OJSC "Penzdieselmash"	0,89	0,93	0,95	7,6	7,3	7,6		
<b>Professional testing</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,67	0,61	0,65	2,3	3,7	2,4	<b>0,75</b>	<b>3,4</b>
Betonium LLC, Penza	0,73	0,79	0,76	3,6	3,7	3,5	<b>0,71</b>	<b>3,7</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,67	0,59	0,61	2,2	2,8	2,6	<b>0,74</b>	<b>3,5</b>
							<b>0,73</b>	<b>3,5</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,76	0,73	0,70	3,1	3,6	3,9		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,69	0,76	0,78	3,9	3,6	3,2		
OOO "Kaynak"	0,76	0,61	0,73	3,3	3,6	3,9		
Mayak-Technocell LLC	0,87	0,82	0,85	3,3	3,7	3,0		
Asia Cement LLC	0,72	0,76	0,78	4,3	4,1	4,0		
OJSC Dairy Plant Penza	0,83	0,71	0,78	4,4	4,5	4,6		
OJSC "Penzdieselmash"	0,76	0,76	0,78	3,3	3,7	4,1		
<b>Collecting information about the candidate (from other people)</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,41	0,48	0,45	4,3	4,7	4,3	<b>0,48</b>	<b>3,1</b>

Betonium LLC, Penza	0,59	0,61	0,52	3,6	3,8	4,1	<b>0,50</b>	<b>3,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,42	0,39	0,46	3,9	3,5	3,8	<b>0,52</b>	<b>3,6</b>
							<b>0,50</b>	<b>3,3</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,38	0,45	0,51	2,2	2,9	3,6		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,53	0,51	0,57	3,4	3,0	3,7		
OOO "Kaynak"	0,47	0,48	0,46	2,8	2,9	3,4		
Mayak-Technocell LLC	0,51	0,57	0,55	3,1	3,8	3,5		
Asia Cement LLC	0,48	0,55	0,59	3,3	3,5	4,1		
OJSC Dairy Plant Penza	0,53	0,56	0,61	2,5	2,1	2,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,49	0,43	0,47	1,7	2,1	2,7		
<b>Psychological testing</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,51	0,48	0,43	2,1	2,0	2,2	<b>0,54</b>	<b>2,6</b>
							<b>0,54</b>	<b>2,3</b>
Betonium LLC, Penza	0,47	0,51	0,55	1,9	1,7	1,8	<b>0,57</b>	<b>2,6</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,69	0,61	0,68	3,2	3,0	3,5	<b>0,55</b>	<b>2,5</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,57	0,61	0,63	2,9	2,6	2,7		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,51	0,46	0,49	2,8	2,1	2,6		
OOO "Kaynak"	0,48	0,48	0,51	1,7	1,9	1,5		
Mayak-Technocell LLC	0,53	0,59	0,61	3,4	2,8	3,2		
Asia Cement LLC	0,65	0,63	0,69	3,3	3,1	3,4		
OJSC Dairy Plant Penza	0,47	0,53	0,56	2,5	2,1	2,7		
OJSC "Penzdieselmash"	0,53	0,51	0,56	1,7	2,0	2,1		
<b>Tests (intelligence, special abilities, interests)</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,39	0,41	0,42	0,2	0,3	0,1	<b>0,43</b>	<b>1,1</b>
Betonium LLC, Penza	0,44	0,37	0,46	1,3	0,9	0,8	<b>0,44</b>	<b>1,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,38	0,41	0,42	0,6	0,7	0,5	<b>0,46</b>	<b>1,0</b>
							<b>0,44</b>	<b>1,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,51	0,49	0,53	0,9	0,6	0,8		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,42	0,39	0,44	1,1	0,5	0,4		
OOO "Kaynak"	0,37	0,39	0,45	1,9	1,1	1,3		
Mayak-Technocell LLC	0,41	0,46	0,52	1,1	1,4	1,6		
Asia Cement LLC	0,42	0,44	0,47	1,2	1,6	1,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,51	0,52	0,49	0,9	0,9	0,8		
OJSC "Penzdieselmash"	0,45	0,47	0,49	1,6	1,1	1,3		
<b>Tests for knowledge of the Russian language (vocabulary and grammar, listening, speaking, writing)</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,56	0,56	0,59	1,75	2,5	2,1	<b>0,62</b>	<b>2,3</b>
Betonium LLC, Penza	0,61	0,63	0,58	2,5	1,7	1,3	<b>0,61</b>	<b>1,7</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,56	0,61	0,65	2,7	1,9	1,8	<b>0,63</b>	<b>1,1</b>

Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,67	0,48	0,52	1,9	1,2	1,3	<b>0,62</b>	<b>1,7</b>	
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,57	0,56	0,61	2,8	1,0	0,9			
OOO "Kaynak"	0,61	0,64	0,69	2,5	1,75	0,7			
Mayak-Technocell LLC	0,59	0,65	0,67	2,3	2,1	0,9			
Asia Cement LLC	0,65	0,61	0,69	1,1	1,9	0,9			
OJSC Dairy Plant Penza	0,65	0,71	0,68	3,0	1,7	0,8			
OJSC "Penzdieselmash"	0,73	0,68	0,65	2,1	0,8	0,7			
	<b>stress interview</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,31	0,30	0,29	1,2	1,1	0,9	<b>0,33</b>	<b>1,0</b>	
Betonium LLC, Penza	0,43	0,45	0,49	0,9	0,8	0,9	<b>0,34</b>	<b>1,0</b>	
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,39	0,31	0,42	1,4	1,1	1,5	<b>0,38</b>	<b>1,0</b>	
							<b>0,35</b>	<b>1,0</b>	
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,27	0,26	0,31	0,8	0,7	0,6			
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,35	0,39	0,45	0,9	0,8	1,0			
OOO "Kaynak"	0,47	0,39	0,41	1,7	1,3	1,2			
Mayak-Technocell LLC	0,26	0,31	0,35	0,1	0,2	0,1			
Asia Cement LLC	0,27	0,31	0,36	0,9	0,7	0,9			
OJSC Dairy Plant Penza	0,31	0,37	0,40	0,6	0,3	0,2			
OJSC "Penzdieselmash"	0,33	0,35	0,34	1,3	1,0	1,5			
	<b>Medical checkup</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,72	0,81	0,87	8,5	8,7	8,1	<b>0,80</b>	<b>7,2</b>	
Betonium LLC, Penza	0,78	0,76	0,81	7,1	7,2	7,8	<b>0,80</b>	<b>7,3</b>	
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,69	0,75	0,81	6,7	6,5	6,1	<b>0,85</b>	<b>7,3</b>	
							<b>0,82</b>	<b>7,3</b>	
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,79	0,81	0,87	6,5	6,6	6,8			
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,81	0,80	0,83	6,5	6,1	6,9			
OOO "Kaynak"	0,85	0,83	0,89	7,1	7,5	7,1			
Mayak-Technocell LLC	0,79	0,81	0,83	8,7	8,1	8,9			
Asia Cement LLC	0,83	0,81	0,85	7,7	7,9	7,2			
OJSC Dairy Plant Penza	0,86	0,88	0,90	7,5	7,9	7,7			
OJSC "Penzdieselmash"	0,84	0,79	0,83	6,1	6,2	6,5			
	<b>Working on probation</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,78	0,73	0,79	8,4	8,6	9,0	<b>0,80</b>	<b>8,4</b>	
Betonium LLC, Penza	0,69	0,72	0,73	7,2	7,5	7,9	<b>0,80</b>	<b>8,5</b>	
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,87	0,79	0,85	7,9	8,1	8,7	<b>0,85</b>	<b>9,0</b>	
							<b>0,82</b>	<b>8,6</b>	
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,81	0,84	0,85	8,4	8,1	8,7			
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,83	0,85	0,89	8,2	8,9	9,1			

OOO "Kaynak"	0,78	0,85	0,89	9,1	9,2	9,6
Mayak-Technocell LLC	0,83	0,78	0,89	9,0	9,2	9,5
Asia Cement LLC	0,81	0,79	0,85	8,5	8,7	9,1
OJSC Dairy Plant Penza	0,82	0,84	0,87	8,3	8,0	8,9
OJSC "Penzdieselmash"	0,83	0,79	0,86	9,1	8,7	9,1

#### 4. Schemes for filling vacant positions of specialists and workers (on a ten-point scale)

Enterprises Criteria	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Average values E	Average values E
	Experts (E)			Employees (E)				
<b>SUBSTITUTION SCHEMES</b>								
<b>Replacement by an employee with work experience selected within the organization</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,52	0,56	0,58	4,3	4,1	4,2	<b>0,53</b>	<b>4,9</b>
Betonium LLC, Penza	0,46	0,46	0,41	3,2	3,7	3,9	<b>0,54</b>	<b>5,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,55	0,57	0,58	3,6	3,7	3,1	<b>0,52</b>	<b>4,8</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,56	0,57	0,56	5,2	5,6	5,7	<b>0,55</b>	<b>4,9</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,73	0,74	0,79	4,8	4,7	4,3	<b>0,54</b>	
OOO "Kaynak"	0,55	0,51	0,52	5,9	6,1	5,6		
Mayak-Technocell LLC	0,42	0,44	0,46	6,7	6,1	5,8		
Asia Cement LLC	0,51	0,58	0,61	4,9	5,2	4,8		
OJSC Dairy Plant Penza	0,53	0,52	0,59	4,7	4,8	5,1		
OJSC "Penzdieselmash"	0,45	0,41	0,49	5,5	5,6	5,9		
<b>Replacement by workers with work experience selected outside the organization</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,78	0,81	0,82	7,8	7,7	7,1	<b>0,78</b>	<b>7,8</b>
Betonium LLC, Penza	0,81	0,83	0,86	8,1	8,3	8,5	<b>0,81</b>	<b>7,8</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,74	0,79	0,81	8,7	8,1	8,6	<b>0,81</b>	<b>7,9</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,79	0,81	0,78	6,9	7,1	7,3	<b>0,80</b>	<b>7,8</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,83	0,87	0,89	7,6	7,5	7,4		
OOO "Kaynak"	0,71	0,73	0,75	8,2	8,5	8,3		
Mayak-Technocell LLC	0,64	0,71	0,73	7,9	8,1	8,3		
Asia Cement LLC	0,82	0,85	0,81	6,7	7,1	7,5		
OJSC Dairy Plant Penza	0,83	0,87	0,82	8,2	8,6	8,4		
OJSC "Penzdieselmash"	0,82	0,84	0,84	7,8	7,1	7,6		
<b>Replacement by own employees without promotion (linear)</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,62	0,67	0,62	7,3	7,5	7,6	<b>0,71</b>	<b>8,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,74	0,73	0,77	6,7	7,3	8,2	<b>0,74</b>	<b>8,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,82	0,84	0,86	8,3	8,4	8,6	<b>0,74</b>	<b>8,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,71	0,78	0,72	8,1	8,4	8,2	<b>0,73</b>	<b>8,1</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,67	0,69	0,72	8,7	8,3	8,5		

OOO "Kaynak"	0,83	0,84	0,85	7,3	7,7	7,9
Mayak-Technocell LLC	0,73	0,77	0,75	8,7	8,1	7,9
Asia Cement LLC	0,67	0,71	0,75	8,9	8,7	8,5
OJSC Dairy Plant Penza	0,56	0,61	0,51	7,3	7,6	7,6
OJSC "Penzdieselmash"	0,76	0,78	0,80	8,7	8,2	8,7

### 5. Adaptation measures for newly hired specialists and workers of an organization with multinational staff (on a ten-point scale)

Enterprises Criteria	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Average values E	Average values E
<b>ADAPTATION MEASURES</b>								
<b>Teaching a foreign worker of the guest group the language of the workers of the base group</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,45	0,47	0,51	1,5	1,3	1,1	<b>0,49</b>	<b>1,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,56	0,55	0,59	1,1	0,7	0,9	<b>0,50</b>	<b>1,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,48	0,52	0,55	0,3	0,1	0,2	<b>0,54</b>	<b>1,0</b>
							<b>0,51</b>	<b>1,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,51	0,49	0,54	1,5	1,3	1,1		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,39	0,41	0,46	0,7	0,9	0,9		
OOO "Kaynak"	0,42	0,47	0,51	1,0	0,5	0,7		
Mayak-Technocell LLC	0,56	0,55	0,59	0,9	0,5	0,3		
Asia Cement LLC	0,49	0,43	0,47	0,3	0,1	0,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,51	0,55	0,59	0,6	0,6	0,5		
OJSC "Penzdieselmash"	0,48	0,54	0,57	0,2	0,1	0,2		
<b>Acquaintance with the cultural norms and values of the organization</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,87	0,89	0,90	3,7	3,9	3,5	<b>0,83</b>	3,5
							<b>0,84</b>	<b>4,1</b>
Betonium LLC, Penza	0,82	0,86	0,85	3,2	3,8	3,6	<b>0,88</b>	
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,93	0,91	0,94	4,9	5,1	5,2	<b>0,85</b>	<b>4,2</b>
								<b>4,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,85	0,87	0,89	3,4	3,7	3,5		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,79	0,75	0,79	4,2	4,8	4,6		
OOO "Kaynak"	0,87	0,85	0,91	4,4	4,5	5,1		
Mayak-Technocell LLC	0,85	0,87	0,92	3,1	3,7	3,9		
Asia Cement LLC	0,79	0,84	0,87	4,9	4,8	5,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,81	0,83	0,87	3,7	3,1	3,6		
OJSC "Penzdieselmash"	0,74	0,75	0,81	3,2	3,6	3,9		
<b>Acquaintance with the internal labor regulations</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,81	0,84	0,89	7,4	7,3	7,2	<b>0,89</b>	<b>8,1</b>
Betonium LLC, Penza	0,83	0,86	0,85	8,2	8,5	8,6	<b>0,89</b>	<b>8,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,92	0,91	0,95	8,9	8,7	8,5	<b>0,92</b>	<b>8,3</b>



Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,93	0,90	094	8,4	8,6	8,7	<b>0,90</b>	<b>8,1</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,89	0,92	0,96	8,2	8,1	8,7		
OOO "Kaynak"	0,92	0,89	0,93	8,4	8,1	8,4		
Mayak-Technocell LLC	0,89	0,93	0,94	8,1	7,9	8,4		
Asia Cement LLC	0,86	0,91	0,93	7,9	8,3	8,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,85	0,87	0,91	7,7	7,8	8,1		
OJSC "Penzdieselmash"	0,93	0,91	0,92	8,2	7,5	8,1		

**Acquaintance with the internal labor regulations Acquaintance with the location of the organization (explanation of easily accessible routes to work, entrances, exits, location of production units, canteen, showers, etc.)**

APK Damate LLC, Penza	0,91	0,90	0,93	5,3	4,2	4,8	<b>0,88</b>	<b>5,5</b>
Betonium LLC, Penza	0,89	0,91	0,90	4,1	4,3	4,7	<b>0,89</b>	<b>5,3</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,87	0,92	0,90	5,5	4,9	4,8	<b>0,90</b>	<b>5,6</b>
							<b>0,89</b>	<b>5,5</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,86	0,87	0,88	6,2	6,1	5,9		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,82	0,85	0,89	5,1	5,3	5,7		
OOO "Kaynak"	0,91	0,93	0,92	6,9	6,7	6,1		
Mayak-Technocell LLC	0,87	0,85	0,91	5,3	5,5	5,9		
Asia Cement LLC	0,95	0,93	0,89	6,6	5,9	6,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,89	0,85	0,88	5,3	5,5	5,8		
OJSC "Penzdieselmash"	0,92	0,94	0,93	4,7	4,9	5,4		

**Getting to know the leaders**

APK Damate LLC, Penza	0,64	0,61	0,59	2,2	2,7	2,6	<b>070</b>	<b>2,2</b>
Betonium LLC, Penza	0,72	0,69	0,75	1,9	1,5	1,3	<b>0,70</b>	<b>2,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,81	0,75	0,79	2,7	2,6	2,9	<b>0,72</b>	<b>2,3</b>
							<b>0,70</b>	<b>2,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,82	0,83	0,85	1,8	1,6	1,9		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,56	0,61	0,65	2,7	2,1	2,6		
OOO "Kaynak"	0,59	0,62	0,67	1,3	1,7	1,4		
Mayak-Technocell LLC	0,69	0,72	0,75	2,2	2,7	2,6		
Asia Cement LLC	0,73	0,70	0,69	3,1	2,5	3,0		
OJSC Dairy Plant Penza	0,75	0,69	0,76	1,9	2,6	1,7		
OJSC "Penzdieselmash"	0,78	0,75	0,77	2,1	2,3	2,5		

**Getting to know the team**

APK Damate LLC, Penza	0,73	0,76	0,79	6,2	6,7	6,8	<b>0,80</b>	<b>5,7</b>
Betonium LLC, Penza	0,81	0,83	0,89	7,1	7,3	7,5	<b>0,82</b>	<b>5,9</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,91	0,89	0,90	7,6	7,8	7,7	<b>0,85</b>	<b>6,0</b>
							<b>0,82</b>	<b>5,9</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,79	0,85	0,87	6,3	6,9	7,1		

Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,82	0,84	0,86	5,7	6,1	6,0
OOO "Kaynak"	0,75	0,81	0,85	4,9	4,8	5,1
Mayak-Technocell LLC	0,73	0,76	0,78	4,6	4,7	4,5
Asia Cement LLC	0,74	0,82	0,86	4,1	4,4	5,2
OJSC Dairy Plant Penza	0,82	0,81	0,87	5,1	5,7	5,6
OJSC "Penzdieselmash"	0,89	0,86	0,84	5,7	4,5	4,9

**Acquaintance with representatives of a similar nationality working in this organization**

APK Damate LLC, Penza	0,77	0,79	0,79	4,7	4,9	3,5	<b>0,76</b>	<b>5,1</b>
Betonium LLC, Penza	0,69	0,61	0,61	4,2	4,8	3,6	<b>0,75</b>	<b>5,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,77	0,71	0,73	5,9	5,1	5,2	<b>0,75</b>	<b>4,9</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,76	0,77	0,78	5,4	5,7	5,5		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,72	0,75	0,79	4,2	5,8	5,6		
OOO "Kaynak"	0,71	0,73	0,72	4,4	5,5	5,1		
Mayak-Technocell LLC	0,77	0,75	0,71	5,1	5,7	5,9		
Asia Cement LLC	0,84	0,81	0,82	5,9	5,8	4,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,79	0,75	0,78	5,7	4,1	4,6		
OJSC "Penzdieselmash"	0,82	0,84	0,83	5,2	4,6	5,9		

**6. Methods of material motivation of specialists and workers in an organization with multinational staff (on a ten-point scale)**

Enterprises Criteria	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Average values E	Average values E
	<b>Experts (E)</b>			<b>Employees (E)</b>				
	<b>WAYS OF MATERIAL MOTIVATION</b>							
	<b>Provision of a compensation package</b>							
APK Damate LLC, Penza	0,84	0,87	0,89	5,6	6,1	5,8	<b>0,89</b>	<b>5,2</b>
Betonium LLC, Penza	0,91	0,94	0,92	4,3	4,4	4,2	<b>0,90</b>	<b>5,6</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,87	0,91	0,89	4,3	4,8	4,9	<b>0,91</b>	<b>5,7</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,88	0,88	0,97	4,5	5,1	5,3	<b>0,90</b>	<b>5,5</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,92	0,93	0,96	5,8	5,9	6,1		
OOO "Kaynak"	0,85	0,86	0,86	5,1	5,7	6,2		
Mayak-Technocell LLC	0,89	0,90	0,92	6,2	5,9	6,0		
Asia Cement LLC	0,92	0,91	0,89	5,3	5,8	5,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,89	0,93	0,92	5,1	5,8	6,1		
OJSC "Penzdieselmash"	0,91	0,92	0,94	6,0	6,7	6,9		
	<b>Remuneration in accordance with the achievements of employees</b>							
APK Damate LLC, Penza	0,81	0,88	0,91	6,7	6,9	6,5	<b>0,73</b>	<b>6,4</b>
Betonium LLC, Penza	0,77	0,72	0,79	5,2	5,8	5,6	<b>0,74</b>	<b>6,5</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,67	0,61	0,71	6,9	6,1	6,2	<b>0,79</b>	<b>6,3</b>

Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,84	0,87	0,84	5,4	5,7	5,5	<b>0,75</b>	<b>6,4</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,73	0,76	0,76	6,2	6,8	6,6		
OOO "Kaynak"	0,65	0,66	0,72	7,4	7,5	7,1		
Mayak-Technocell LLC	0,71	0,73	0,79	6,1	6,7	6,9		
Asia Cement LLC	0,77	0,79	0,81	5,9	5,8	4,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,66	0,61	0,73	6,7	6,1	6,6		
OJSC "Penzdieselmash"	0,73	0,86	0,83	7,2	7,6	7,9		

**Bonus payments: monthly, quarterly, for many years of work Monetary remuneration for special merits**

APK Damate LLC, Penza	0,76	0,79	0,81	5,1	5,5	5,8	<b>0,81</b>	<b>5,8</b>
Betonium LLC, Penza	0,82	0,84	0,87	6,1	6,5	6,6	<b>0,83</b>	<b>6,1</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,79	0,76	0,82	5,4	5,7	5,5	<b>0,85</b>	<b>6,1</b>
							<b>0,83</b>	<b>6,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,83	0,86	0,89	4,2	4,8	4,6		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,91	0,93	0,92	6,4	6,5	7,1		
OOO "Kaynak"	0,82	0,86	0,83	5,1	5,7	5,9		
Mayak-Technocell LLC	0,84	0,79	0,87	5,9	5,8	4,2		
Asia Cement LLC	0,78	0,81	0,83	6,7	6,1	6,6		
OJSC Dairy Plant Penza	0,79	0,82	0,85	7,2	7,6	7,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,82	0,84	0,87	6,1	6,5	6,3		

**Interest payment on overfulfilled plan**

APK Damate LLC, Penza	0,74	0,71	0,79	4,2	4,8	4,9	<b>0,72</b>	<b>5,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,72	0,79	0,85	4,3	4,7	4,6	<b>0,73</b>	<b>5,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,71	0,85	0,79	4,9	4,8	4,7	<b>0,75</b>	<b>5,4</b>
							<b>0,73</b>	<b>5,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,62	0,73	0,75	6,1	5,9	6,5		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,66	0,72	0,65	5,3	5,7	5,9		
OOO "Kaynak"	0,79	0,71	0,77	6,7	6,1	6,3		
Mayak-Technocell LLC	0,69	0,72	0,75	5,5	5,9	6,1		
Asia Cement LLC	0,73	0,70	0,69	4,9	4,7	5,1		
OJSC Dairy Plant Penza	0,75	0,69	0,76	4,5	4,8	4,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,78	0,75	0,71	3,9	4,4	4,7		

**Bonuses**

APK Damate LLC, Penza	0,56	0,56	0,61	4,3	4,7	4,1	<b>0,67</b>	<b>5,2</b>
Betonium LLC, Penza	0,58	0,51	0,59	5,7	5,5	5,9	<b>0,67</b>	<b>5,4</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,62	0,65	0,68	5,9	5,1	5,3	<b>0,69</b>	<b>5,3</b>

Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,73	0,75	0,76	5,3	5,7	5,1	<b>0,68</b>	<b>5,3</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,58	0,56	0,58	6,3	6,2	6,5		
OOO "Kaynak"	0,76	0,79	0,78	6,5	6,9	6,1		
Mayak-Technocell LLC	0,69	0,67	0,62	5,2	5,7	5,8		
Asia Cement LLC	0,72	0,70	0,76	4,1	4,3	4,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,78	0,76	0,81	4,8	4,9	4,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,65	0,71	0,73	4,2	4,9	4,5		
<b>Financial assistance in the form of payment for rest and treatment</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,41	0,40	0,49	3,3	3,7	3,1	<b>0,45</b>	<b>3,5</b>
Betonium LLC, Penza	0,55	0,57	0,59	2,7	2,5	2,9	<b>0,45</b>	<b>3,8</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,59	0,51	0,52	3,9	4,1	4,3	<b>0,50</b>	<b>3,7</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,47	0,46	0,51	3,3	3,7	3,1	<b>0,47</b>	<b>3,7</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,45	0,49	0,53	4,3	4,2	4,5		
OOO "Kaynak"	0,47	0,39	0,51	3,5	3,9	3,1		
Mayak-Technocell LLC	0,36	0,41	0,49	3,2	3,7	3,8		
Asia Cement LLC	0,47	0,42	0,46	4,1	4,3	4,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,31	0,37	0,40	3,8	3,9	3,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,45	0,47	0,49	3,2	3,9	3,5		
<b>Compensation for expenses for vehicles, cellular communications</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,36	0,39	0,41	2,2	2,7	2,6	<b>0,37</b>	<b>2,7</b>
LLC "Betonium", Penza	0,38	0,45	0,49	2,9	2,5	2,3	<b>0,38</b>	<b>2,7</b>
LLC "Penza Telezavod Gino"	0,49	0,41	0,48	2,7	2,6	2,9	<b>0,43</b>	<b>2,9</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,37	0,36	0,41	3,8	3,6	3,9	<b>0,40</b>	<b>2,8</b>
Invest Penza LLC together with the Cemil Ozgur Group	0,35	0,38	0,45	2,7	2,1	2,6		
OOO "Kaynak"	0,47	0,39	0,41	2,3	2,7	2,4		
Mayak-Technocell LLC	0,27	0,33	0,45	2,2	2,7	2,6		
Asia Cement LLC	0,29	0,37	0,39	3,1	2,5	3,0		
OJSC Dairy Plant Penza	0,33	0,39	0,44	2,9	3,6	3,7		
OJSC "Penzdieselmash"	0,37	0,37	0,45	2,1	2,3	2,5		

## 7. Methods of non-material motivation of specialists and workers (on a ten-point scale)

Enterprises Criteria	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Average values E	Average values E
	<b>Experts (E)</b>			<b>Employees (E)</b>				
<b>WAYS OF NON-MATERIAL MOTIVATION</b>								
<b>Opportunity for promotion</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,77	0,81	0,83	3,3	3,7	3,1	<b>0,76</b>	<b>4,1</b>

Betonium LLC, Penza	0,75	0,89	0,81	4,7	4,5	4,9	<b>0,79</b>	<b>4,3</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,72	0,81	0,87	4,9	4,1	4,3	<b>0,81</b>	<b>4,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,68	0,66	0,71	3,3	3,7	3,1	<b>0,79</b>	<b>4,2</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,69	0,75	0,81	5,3	5,2	5,5		
OOO "Kaynak"	0,89	0,87	0,87	4,5	4,9	4,1		
Mayak-Technocell LLC	0,76	0,78	0,83	3,2	3,7	3,8		
Asia Cement LLC	0,81	0,80	0,85	4,1	4,3	4,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,75	0,81	0,83	3,8	3,9	3,8		
OJSC "Penzdieselmash"	0,73	0,79	0,71	4,2	4,9	4,5		
<b>Holding corporate events</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,46	0,49	0,45	2,2	2,7	2,6	0,41	<b>2,9</b>
Betonium LLC, Penza	0,43	0,45	0,49	1,9	1,5	1,3	0,43	<b>3,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,49	0,41	0,48	3,7	3,6	3,9	<b>0,46</b>	<b>3,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,57	0,56	0,51	2,8	2,6	2,9	<b>0,43</b>	<b>3,0</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,45	0,49	0,55	3,7	3,1	3,6		
OOO "Kaynak"	0,37	0,39	0,41	3,3	3,7	3,4		
Mayak-Technocell LLC	0,38	0,43	0,49	2,9	3,1	3,6		
Asia Cement LLC	0,29	0,37	0,39	2,1	2,2	2,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,33	0,39	0,44	2,9	3,6	3,7		
OJSC "Penzdieselmash"	0,37	0,39	0,45	3,2	3,5	3,7		
<b>Providing free housing</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,52	0,56	0,61	2,1	1,7	1,6	<b>0,54</b>	<b>2,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,64	0,62	0,67	1,9	1,5	1,3	<b>0,54</b>	<b>1,7</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,54	0,51	0,58	1,7	1,6	1,9	<b>0,58</b>	<b>1,9</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,47	0,39	0,51	1,8	1,6	1,9	<b>0,56</b>	<b>1,9</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,56	0,57	0,59	2,7	2,1	2,6		
OOO "Kaynak"	0,57	0,51	0,56	2,3	1,7	1,9		
Mayak-Technocell LLC	0,61	0,67	0,64	2,9	2,7	2,1		
Asia Cement LLC	0,55	0,57	0,63	1,1	1,5	2,0		
OJSC Dairy Plant Penza	0,43	0,47	0,46	1,9	2,6	1,7		
OJSC "Penzdieselmash"	0,52	0,50	0,57	1,1	1,3	1,5		
<b>Real opportunities for education and personal development</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,71	0,78	0,81	3,3	3,7	3,1	<b>0,80</b>	<b>4,1</b>
Betonium LLC, Penza	0,81	0,82	0,87	4,7	4,5	4,9	<b>0,84</b>	<b>4,3</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,78	0,81	0,83	4,9	4,1	4,3	<b>0,85</b>	<b>4,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,78	0,81	0,85	3,3	3,7	3,1	<b>0,83</b>	<b>4,2</b>

Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,87	0,91	0,93	5,3	5,2	5,5		
OOO "Kaynak"	0,75	0,89	0,81	4,5	4,9	4,1		
Mayak-Technocell LLC	0,82	0,84	0,86	3,2	3,7	3,8		
Asia Cement LLC	0,81	0,87	0,83	4,1	4,3	4,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,84	0,82	0,86	3,8	3,9	3,8		
OJSC "Penzdieselmash"	0,87	0,86	0,91	4,2	4,9	4,5		
<b>Organization prestige</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,71	0,78	0,81	2,1	1,7	1,6	<b>0,80</b>	<b>3,0</b>
Betonium LLC, Penza	0,81	0,82	0,87	2,9	2,5	2,6	<b>0,84</b>	<b>3,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,78	0,81	0,83	2,7	2,6	2,9	<b>0,85</b>	<b>3,0</b>
							<b>0,83</b>	<b>3,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,78	0,81	0,85	3,8	3,6	3,9		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,87	0,91	0,93	2,7	2,1	2,6		
OOO "Kaynak"	0,75	0,89	0,81	3,3	3,7	3,9		
Mayak-Technocell LLC	0,82	0,84	0,86	3,9	3,7	3,1		
Asia Cement LLC	0,81	0,87	0,83	3,1	3,5	3,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,84	0,82	0,86	2,9	3,6	3,1		
OJSC "Penzdieselmash"	0,87	0,86	0,91	2,7	2,9	2,6		
<b>Free work schedule</b>								
							<b>0,53</b>	<b>3,6</b>
APK Damate LLC, Penza	0,34	0,39	0,41	2,7	2,9	3,1	<b>0,55</b>	<b>3,6</b>
Betonium LLC, Penza	0,47	0,51	0,57	3,9	2,7	2,5	<b>0,57</b>	<b>3,7</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,41	0,45	0,49	2,2	2,8	3,1	<b>0,55</b>	<b>3,6</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,55	0,51	0,56	3,8	3,7	3,9		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,47	0,49	0,46	3,3	3,5	3,7		
OOO "Kaynak"	0,62	0,66	0,67	4,5	4,1	4,8		
Mayak-Technocell LLC	0,53	0,58	0,61	3,5	3,7	3,9		
Asia Cement LLC	0,58	0,53	0,60	4,2	4,5	4,7		
OJSC Dairy Plant Penza	0,61	0,67	0,69	3,4	3,6	3,2		
OJSC "Penzdieselmash"	0,73	0,72	0,67	4,3	4,5	4,4		
<b>Respect as an individual</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,74	0,72	0,73	4,3	4,7	4,0	<b>0,73</b>	<b>3,9</b>
Betonium LLC, Penza	0,81	0,87	0,83	3,8	3,7	3,6	<b>0,76</b>	<b>4,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,71	0,74	0,81	4,2	4,5	4,7	<b>0,79</b>	<b>4,3</b>
							<b>0,76</b>	<b>4,1</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,81	0,80	0,85	5,8	4,9	5,2		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,76	0,82	0,84	4,3	4,2	4,9		
OOO "Kaynak"	0,77	0,79	0,81	4,2	3,9	4,1		
Mayak-Technocell LLC	0,66	0,61	0,73	4,1	4,7	5,1		
Asia Cement LLC	0,73	0,86	0,83	3,2	3,7	3,9		

OJSC Dairy Plant Penza	0,74	0,73	0,74	3,2	3,9	4,1		
OJSC "Penzdieselmash"	0,63	0,67	0,71	2,3	2,5	3,5		
<b>Belief in the usefulness and value of your work</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,41	0,48	0,43	3,8	3,9	3,1	<b>0,59</b>	<b>3,4</b>
Betonium LLC, Penza	0,47	0,51	0,55	2,7	2,9	2,8	<b>0,61</b>	<b>3,5</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,59	0,61	0,68	3,0	3,7	3,5	<b>0,62</b>	<b>3,7</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,57	0,61	0,63	3,9	4,1	4,3	<b>0,60</b>	<b>3,5</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,51	0,56	0,59	3,6	3,1	3,5		
OOO "Kaynak"	0,68	0,68	0,61	1,5	2,4	2,7		
Mayak-Technocell LLC	0,63	0,69	0,71	4,5	4,1	4,9		
Asia Cement LLC	0,75	0,73	0,69	3,2	3,1	3,5		
OJSC Dairy Plant Penza	0,67	0,63	0,66	3,2	3,7	3,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,63	0,61	0,71	4,3	4,1	4,5		
<b>Objectivity of work evaluation by the manager</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,62	0,66	0,71	4,2	4,7	4,9	<b>0,67</b>	<b>4,9</b>
Betonium LLC, Penza	0,74	0,72	0,77	5,1	5,6	5,4	<b>0,69</b>	<b>5,2</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,64	0,66	0,68	3,9	4,7	4,8	<b>0,70</b>	<b>5,3</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,67	0,69	0,61	4,2	4,5	4,9	<b>0,69</b>	<b>5,1</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,66	0,67	0,69	5,1	5,6	5,9		
OOO "Kaynak"	0,77	0,71	0,76	5,7	5,5	5,6		
Mayak-Technocell LLC	0,61	0,67	0,64	4,9	5,6	5,4		
Asia Cement LLC	0,75	0,77	0,73	5,1	5,5	5,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,69	0,75	0,73	5,9	5,6	5,4		
OJSC "Penzdieselmash"	0,56	0,61	0,65	4,9	4,7	4,9		
<b>Organization of free meals</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,35	0,37	0,51	5,7	5,1	5,6	<b>0,42</b>	<b>4,9</b>
Betonium LLC, Penza	0,36	0,35	0,39	4,5	4,9	5,1	<b>0,44</b>	<b>4,6</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,48	0,52	0,55	4,7	4,9	5,1	<b>0,47</b>	<b>5,0</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,31	0,39	0,34	3,7	3,1	2,9	<b>0,46</b>	<b>4,8</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,39	0,41	0,46	4,2	3,5	4,7		
OOO "Kaynak"	0,42	0,47	0,41	4,9	4,1	4,8		
Mayak-Technocell LLC	0,46	0,48	0,48	4,7	4,8	5,1		
Asia Cement LLC	0,49	0,51	0,55	5,3	5,7	5,3		
OJSC Dairy Plant Penza	0,51	0,51	0,59	4,9	4,8	5,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,48	0,44	0,43	5,9	5,5	5,2		

### 8. Methods of professional training of employees of an organization with multinational staff (on a ten-point scale)

Enterprises Criteria	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Average values	Average values
----------------------	------	------	------	------	------	------	----------------	----------------

	Experts (E)		Employees (E)		E	E		
<b>VOCATIONAL TRAINING METHODS</b>								
<b>Corporate training</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,77	0,73	0,76	3,7	3,1	3,6	<b>0,80</b>	<b>4,3</b>
Betonium LLC, Penza	0,75	0,73	0,77	4,5	4,9	5,1	<b>0,80</b>	<b>4,0</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,61	0,65	0,69	3,7	3,9	3,1	<b>0,82</b>	<b>4,2</b>
							<b>0,89</b>	<b>4,2</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,87	0,83	0,88	3,7	3,1	2,9		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,83	0,82	0,85	4,2	3,5	4,7		
OOO "Kaynak"	0,89	0,79	0,92	3,9	3,1	3,8		
Mayak-Technocell LLC	0,78	0,81	0,85	4,7	4,8	5,1		
Asia Cement LLC	0,81	0,83	0,87	5,3	5,7	5,3		
OJSC Dairy Plant Penza	0,83	0,85	0,84	3,9	3,8	3,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,81	0,87	0,88	4,9	4,5	4,2		
<b>Language training</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,35	0,34	0,39	0,1	0,1	0,1	<b>0,50</b>	<b>0,5</b>
Betonium LLC, Penza	0,42	0,46	0,51	0,3	0,4	0,3	<b>0,53</b>	<b>0,5</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,53	0,56	0,58	0,2	0,4	0,5	<b>0,58</b>	<b>0,5</b>
							<b>0,54</b>	<b>0,5</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,47	0,52	0,56	0,2	0,1	0,3		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,61	0,58	0,62	0,1	0,5	0,4		
OOO "Kaynak"	0,56	0,61	0,66	0,6	0,8	0,7		
Mayak-Technocell LLC	0,45	0,49	0,54	0,1	0,2	0,1		
Asia Cement LLC	0,56	0,61	0,68	0,2	0,3	0,2		
OJSC Dairy Plant Penza	0,62	0,67	0,71	0,4	0,4	0,2		
OJSC "Penzdieselmash"	0,49	0,55	0,58	0,6	0,5	0,3		
<b>Cross-cultural training</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,56	0,48	0,52	0,2	0,3	0,1	<b>0,59</b>	<b>0,5</b>
Betonium LLC, Penza	0,45	0,41	0,47	0,3	0,9	0,8	<b>0,59</b>	<b>0,8</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,52	0,58	0,57	0,6	0,7	0,5	<b>0,61</b>	<b>0,8</b>
							<b>0,60</b>	<b>0,7</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,47	0,51	0,53	0,9	0,6	0,8		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,52	0,59	0,61	0,1	0,5	0,4		
OOO "Kaynak"	0,66	0,67	0,71	0,9	1,1	1,3		
Mayak-Technocell LLC	0,67	0,61	0,59	0,1	1,4	1,6		
Asia Cement LLC	0,73	0,71	0,72	0,2	0,6	0,9		
OJSC Dairy Plant Penza	0,68	0,61	0,71	0,9	0,9	0,8		
OJSC "Penzdieselmash"	0,63	0,67	0,69	0,6	0,8	0,3		
<b>Practical seminars</b>								
APK Damate LLC, Penza	0,77	0,81	0,83	4,8	4,9	4,1	<b>0,72</b>	<b>3,8</b>
Betonium LLC, Penza	0,75	0,79	0,71	3,7	3,9	3,8	<b>0,80</b>	<b>3,8</b>



OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,72	0,81	0,77	3,0	3,7	3,5	<b>0,78</b>	<b>4,0</b>
							<b>0,76</b>	<b>3,9</b>
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,78	0,86	0,81	4,9	4,1	4,3		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,69	0,75	0,79	3,6	4,1	4,5		
OOO "Kaynak"	0,79	0,87	0,83	2,5	2,4	2,7		
Mayak-Technocell LLC	0,61	0,78	0,73	4,5	4,1	4,9		
Asia Cement LLC	0,71	0,80	0,85	4,2	4,1	4,5		
OJSC Dairy Plant Penza	0,75	0,80	0,82	3,2	3,7	3,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,63	0,74	0,75	3,3	3,1	3,5		

#### Mentoring (from a similar culture)

APK Damate LLC, Penza	0,87	0,91	0,93	6,1	6,5	6,8	0,84	<b>6,5</b>
Betonium LLC, Penza	0,85	0,89	0,81	7,1	7,5	7,6	0,86	<b>6,8</b>
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,82	0,81	0,87	5,4	5,7	5,5	0,87	<b>6,9</b>
							<b>0,86</b>	
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,88	0,86	0,81	5,2	5,8	5,6		<b>6,7</b>
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,79	0,75	0,81	6,4	6,5	7,1		
OOO "Kaynak"	0,89	0,87	0,87	7,1	7,7	7,9		
Mayak-Technocell LLC	0,81	0,88	0,83	6,9	6,8	6,2		
Asia Cement LLC	0,81	0,80	0,95	6,7	6,1	6,6		
OJSC Dairy Plant Penza	0,85	0,90	0,93	7,2	7,6	7,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,83	0,89	0,91	7,1	7,5	7,3		

#### Selfeducation

APK Damate LLC, Penza	0,56	0,59	0,55	5,2	5,8	5,9	<b>0,57</b>	
Betonium LLC, Penza	0,63	0,65	0,69	5,3	5,7	5,6	<b>0,58</b>	
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,49	0,41	0,48	5,9	5,8	5,7	<b>0,57</b>	
							<b>0,57</b>	
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,57	0,56	0,51	7,1	6,9	7,5		
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,45	0,49	0,55	6,3	6,7	6,9		
OOO "Kaynak"	0,67	0,69	0,61	7,7	7,1	7,3		
Mayak-Technocell LLC	0,57	0,53	0,59	6,5	6,9	7,1		
Asia Cement LLC	0,59	0,57	0,59	5,9	5,7	6,1		
OJSC Dairy Plant Penza	0,60	0,69	0,64	5,5	5,8	6,9		
OJSC "Penzdieselmash"	0,57	0,59	0,54	4,9	5,4	5,7		

Indicators of the actual effectiveness of the use of personnel management  
processes of multinational organizations for 2018-2020

SEARCH METHODS (SM)	<b>Sm Employees</b>		
	2018	2019	2020
<b>Personnel reserve (promotion, retraining, expansion of functions, combination of professions)</b>			
APK Damate LLC, Penza	2,5	2,9	2,7
Betonium LLC, Penza	3,3	3,8	3,9
OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,3	2,0	2,8
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,9	4,5	5,0
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,6	4,4	4,0
OOO "Kaynak"	2,6	3,2	3,8
Mayak-Technocell LLC	3,0	3,0	3,9
Asia Cement LLC	2,7	3,5	3,3
OJSC Dairy Plant Penza	4,8	5,5	5,6
OJSC "Penzdieselmash"	3,7	3,5	3,6
<b>Placement of vacancy announcements in the media (press, TV, Internet resources)</b>			
APK Damate LLC, Penza	7,1	7,6	8,0
Betonium LLC, Penza	4,8	5,0	5,4
OOO "Penza Plant Telema Gino"	5,3	5,7	6,1
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	6,4	6,2	6,9
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,6	4,6	4,8
OOO "Kaynak"	5,9	4,9	6,4
Mayak-Technocell LLC	5,8	6,4	6,9
Asia Cement LLC	5,6	6,6	6,4
OJSC Dairy Plant Penza	4,4	4,0	5,2
OJSC "Penzdieselmash"	5,3	5,7	5,1
<b>Services of personnel and recruitment agencies</b>			
APK Damate LLC, Penza	4,2	4,9	5,2
Betonium LLC, Penza	4,8	5,4	5,8
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,9	4,4	4,6
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,4	4,9	5,0
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,5	4,2	5,6
OOO "Kaynak"	4,2	4,3	5,0
Mayak-Technocell LLC	3,7	4,4	4,9
Asia Cement LLC	3,9	4,5	4,8
OJSC Dairy Plant Penza	4,0	4,6	4,9
OJSC "Penzdieselmash"	4,0	4,6	5,4
<b>Initiative letters - appeals, calls and faxes about the reception of applicants</b>			
APK Damate LLC, Penza	4,0	4,9	4,9
Betonium LLC, Penza	5,3	5,7	5,5
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,2	5,8	6,2

	2018	2019	2020
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,9	4,2	4,7
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	2,7	2,5	3,0
OOO "Kaynak"	5,3	5,3	5,2
Mayak-Technocell LLC	3,4	4,4	4,8
Asia Cement LLC	5,3	5,4	6,2
OJSC Dairy Plant Penza	4,8	4,8	4,7
OJSC "Penzdieselmash"	4,6	4,2	4,6
<b>SELECTION CRITERIA (SC)</b>	<b>SC workers</b>		
	2018	2019	2020
<b>Knowledge of the Russian language</b>			
APK Damate LLC, Penza	4,4	4,3	5,1
Betonium LLC, Penza	5,3	5,3	6,1
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,9	4,7	5,2
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,5	4,3	5,0
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,0	6,3	6,7
OOO "Kaynak"	5,2	5,6	6,1
Mayak-Technocell LLC	3,7	4,0	4,4
Asia Cement LLC	4,8	5,6	5,9
OJSC Dairy Plant Penza	4,2	4,7	5,2
OJSC "Penzdieselmash"	3,9	3,8	3,9
<b>Special education</b>			
APK Damate LLC, Penza	6,4	7,2	6,7
Betonium LLC, Penza	6,1	5,5	6,0
OOO "Penza Plant Telema Gino"	5,4	5,1	6,0
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	5,9	5,4	5,7
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,7	6,3	7,0
OOO "Kaynak"	6,5	6,8	7,5
Mayak-Technocell LLC	5,5	5,3	5,8
Asia Cement LLC	5,6	6,3	6,1
OJSC Dairy Plant Penza	6,8	7,2	7,6
OJSC "Penzdieselmash"	5,2	5,7	6,3
<b>Understanding the mission and goals of a multinational organization</b>			
APK Damate LLC, Penza	1,7	1,9	2,4
Betonium LLC, Penza	1,8	1,5	2,0
OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,8	3,0	2,1
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	1,7	2,0	2,5
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	1,8	1,7	2,0
OOO "Kaynak"	1,6	2,0	2,3
Mayak-Technocell LLC	2,4	2,9	3,0
Asia Cement LLC	3,2	3,4	3,9
OJSC Dairy Plant Penza	3,1	3,1	3,5
OJSC "Penzdieselmash"	3,6	3,8	3,8
<b>Ability to cope with labor functions in the conditions of the host country</b>			
APK Damate LLC, Penza	7,2	7,3	7,8

Betonium LLC, Penza	6,4	5,9	6,4
OOO "Penza Plant Telema Gino"	6,0	5,4	6,1
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	6,4	6,6	6,6
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	5,2	5,6	5,9
OOO "Kaynak"	3,9	4,2	4,7
Mayak-Technocell LLC	4,8	5,7	5,9
Asia Cement LLC	5,7	6,2	5,7
OJSC Dairy Plant Penza	5,9	5,8	6,3
OJSC "Penzdieselmash"	5,6	7,0	6,8

**Having the professional knowledge required to work in a multinational organization**

APK Damate LLC, Penza	4,0	4,0	4,5
Betonium LLC, Penza	5,3	5,0	5,4
OOO "Penza Plant Telema Gino"	5,0	5,2	5,0
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,4	4,9	5,2
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	5,9	6,4	6,6
OOO "Kaynak"	4,2	5,0	5,0
Mayak-Technocell LLC	5,0	5,3	6,0
Asia Cement LLC	4,9	5,4	5,5
OJSC Dairy Plant Penza	4,5	4,8	5,2
OJSC "Penzdieselmash"	3,4	4,1	4,5

**Interest in working in the host country**

APK Damate LLC, Penza	2,2	2,8	3,3
Betonium LLC, Penza	3,2	3,5	4,1
OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,8	3,3	4,0
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	2,9	3,2	3,9
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,4	3,3	3,9
OOO "Kaynak"	2,6	3,2	3,3
Mayak-Technocell LLC	3,1	3,5	3,6
Asia Cement LLC	2,4	2,9	2,9
OJSC Dairy Plant Penza	2,7	3,0	3,5
OJSC "Penzdieselmash"	2,9	2,8	3,4

**Motivation (material reward dominates or willingness and interest to work in another country)**

APK Damate LLC, Penza	4,2	3,7	4,7
Betonium LLC, Penza	4,0	3,8	4,1
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,6	5,1	4,9
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,9	5,0	5,5
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,5	5,0	5,4
OOO "Kaynak"	4,0	4,4	5,0
Mayak-Technocell LLC	4,7	5,3	5,6
Asia Cement LLC	5,1	5,7	5,6
OJSC Dairy Plant Penza	4,1	4,4	4,8
OJSC "Penzdieselmash"	3,8	4,1	5,0

SELECTION METHODS ( SM)

SM

workers

Document analysis

2018 2019 2020

APK Damate LLC, Penza	5,6	6,0	7,0
Betonium LLC, Penza	5,4	6,0	6,6
OOO "Penza Plant Telema Gino"	6,0	6,3	6,5
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	6,5	6,3	6,6
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,3	5,9	6,3
OOO "Kaynak"	4,5	5,3	5,8
Mayak-Technocell LLC	6,8	6,4	7,4
Asia Cement LLC	5,8	6,7	6,7
OJSC Dairy Plant Penza	6,7	7,4	6,9
OJSC "Penzdieselmash"	6,3	6,8	7,6
<b>Preliminary interview</b>			
APK Damate LLC, Penza	4,7	5,3	6,1
Betonium LLC, Penza	5,9	6,3	6,6
OOO "Penza Plant Telema Gino"	6,3	6,5	7,5
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	6,6	6,8	7,3
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,7	7,3	7,6
OOO "Kaynak"	6,7	6,6	7,2
Mayak-Technocell LLC	6,0	6,4	6,9
Asia Cement LLC	6,1	6,8	6,6
OJSC Dairy Plant Penza	6,5	6,3	6,6
OJSC "Penzdieselmash"	6,8	6,8	7,2
<b>Professional testing</b>			
APK Damate LLC, Penza	1,5	2,3	1,6
Betonium LLC, Penza	2,6	2,9	2,6
OOO "Penza Plant Telema Gino"	1,5	1,7	1,6
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	2,4	2,6	2,7
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	2,7	2,7	2,5
OOO "Kaynak"	2,5	2,2	2,8
Mayak-Technocell LLC	2,9	3,0	2,6
Asia Cement LLC	2,9	3,1	3,1
OJSC Dairy Plant Penza	3,6	3,2	3,6
OJSC "Penzdieselmash"	2,5	3,0	3,2
<b>Medical checkup</b>			
APK Damate LLC, Penza	6,1	5,4	7,0
Betonium LLC, Penza	5,5	5,4	6,3
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,6	5,0	4,9
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	5,1	5,3	5,9
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,0	5,7	6,5
OOO "Kaynak"	6,0	6,2	6,3
Mayak-Technocell LLC	6,8	6,6	7,3
Asia Cement LLC	6,4	6,4	6,1
OJSC Dairy Plant Penza	6,5	7,0	6,9
OJSC "Penzdieselmash"	5,1	4,9	5,4
<b>Working on probation</b>			
APK Damate LLC, Penza	6,5	6,3	7,0
Betonium LLC, Penza	5,0	5,4	5,8
OOO "Penza Plant Telema Gino"	6,9	7,4	7,4

Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	6,8	6,8	7,4
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,8	7,6	8,0
OOO "Kaynak"	7,0	7,8	8,5
Mayak-Technocell LLC	7,4	7,1	8,5
Asia Cement LLC	6,9	6,9	7,7
OJSC Dairy Plant Penza	6,8	6,7	7,7
OJSC "Penzdieselmash"	7,5	6,9	7,8
<b>SUBSTITUTION SCHEMES</b>			
		<b>Ss workers</b>	
	2018	2019	2020
<b>Replacement by workers with work experience selected outside the organization</b>			
APK Damate LLC, Penza	6,0	6,2	5,8
Betonium LLC, Penza	6,5	6,9	7,3
OOO "Penza Plant Telema Gino"	6,4	6,4	7,0
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	5,5	5,8	5,7
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	6,3	6,5	6,6
OOO "Kaynak"	5,8	6,2	6,2
Mayak-Technocell LLC	5,0	5,8	6,0
Asia Cement LLC	5,5	6,3	6,1
OJSC Dairy Plant Penza	6,8	7,5	6,9
OJSC "Penzdieselmash"	6,4	6,0	6,4
<b>Replacement by own employees without promotion (linear)</b>			
APK Damate LLC, Penza	4,5	5,0	4,7
Betonium LLC, Penza	5,0	5,3	6,3
OOO "Penza Plant Telema Gino"	6,8	7,0	7,9
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	5,8	6,5	5,9
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	5,8	5,7	6,1
OOO "Kaynak"	6,0	6,5	6,7
Mayak-Technocell LLC	6,4	6,2	5,9
Asia Cement LLC	6,0	6,2	6,4
OJSC Dairy Plant Penza	4,0	4,6	3,9
OJSC "Penzdieselmash"	6,6	6,4	7,0
<b>ADAPTATION MEASURES (Ac)</b>			
		<b>Ac workers</b>	
	2018	2019	2020
<b>Acquaintance with the cultural norms and values of the organization</b>			
APK Damate LLC, Penza	3,2	3,5	3,2
Betonium LLC, Penza	2,6	3,2	3,0
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,6	4,6	4,9
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	2,9	3,2	3,1
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,3	3,6	3,6
OOO "Kaynak"	3,8	3,8	4,6
Mayak-Technocell LLC	2,6	3,2	3,9
Asia Cement LLC	3,9	4,0	4,5
OJSC Dairy Plant Penza	3,0	2,6	3,1
OJSC "Penzdieselmash"	3,7	3,5	3,6
<b>Acquaintance with the internal labor regulations</b>			

APK Damate LLC, Penza	6,0	6,1	6,4
Betonium LLC, Penza	6,8	7,3	7,3
OOO "Penza Plant Telema Gino"	8,2	7,9	8,0
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	7,8	7,7	8,2
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	7,3	7,5	8,4
OOO "Kaynak"	7,7	7,2	7,8
Mayak-Technocell LLC	7,2	7,3	7,9
Asia Cement LLC	6,8	7,5	7,6
OJSC Dairy Plant Penza	6,5	6,8	7,4
OJSC "Penzdieselmash"	7,6	6,8	7,5

**Acquaintance with the location of the organization  
(explanation of easily accessible routes to work, entrances,  
exits, location of production units, canteen, showers, etc.)**

APK Damate LLC, Penza	4,8	3,8	4,5
Betonium LLC, Penza	3,6	3,9	4,2
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,8	4,5	4,3
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	5,3	5,3	5,2
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,2	4,5	5,0
OOO "Kaynak"	6,3	6,2	5,6
Mayak-Technocell LLC	4,6	4,7	5,4
Asia Cement LLC	6,3	5,5	5,9
OJSC Dairy Plant Penza	4,7	4,7	5,1
OJSC "Penzdieselmash"	4,3	4,6	5,0

**Acquaintance with representatives of a similar nationality  
working in this organization**

	3,6	3,9	2,8
APK Damate LLC, Penza	2,9	2,9	2,2
Betonium LLC, Penza	4,5	3,6	3,8
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,1	4,4	4,0
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,0	4,4	4,4
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,1	4,0	3,7
OOO "Kaynak"	3,9	4,3	4,2
Mayak-Technocell LLC	5,0	4,7	3,9
Asia Cement LLC	4,5	3,0	3,6
OJSC Dairy Plant Penza	4,4	3,9	4,9

**WAYS OF MATERIAL (Ws) AND NON-MATERIAL (Ns)  
MOTIVATION**

**Ws worker**

	2018	2019	2020
<b>Provision of a compensation package</b>			
APK Damate LLC, Penza	4,7	5,3	5,1
Betonium LLC, Penza	3,9	4,1	3,9
OOO "Penza Plant Telema Gino"	3,7	4,4	4,3
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,9	4,5	5,1
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	5,3	5,5	5,9
OOO "Kaynak"	4,3	4,9	5,3
Mayak-Technocell LLC	5,5	5,3	5,5
Asia Cement LLC	4,8	5,3	5,2

OJSC Dairy Plant Penza	4,5	5,4	5,6
OJSC "Penzdieselmash"	5,5	6,2	6,5
<b>Remuneration in accordance with the achievements of employees</b>			
APK Damate LLC, Penza	5,4	6,0	5,9
Betonium LLC, Penza	4,0	4,2	4,4
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,6	3,7	4,4
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,6	5,0	4,6
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,5	5,1	5,0
OOO "Kaynak"	4,8	4,5	5,1
Mayak-Technocell LLC	4,3	4,9	5,4
Asia Cement LLC	4,5	4,6	4,1
OJSC Dairy Plant Penza	4,4	3,7	4,8
OJSC "Penzdieselmash"	4,3	6,5	6,6
<b>Bonus payments: monthly, quarterly, for many years of work</b>			
<b>Monetary remuneration for special merits</b>			
APK Damate LLC, Penza	3,8	4,3	4,7
Betonium LLC, Penza	5,0	5,4	5,7
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,3	4,3	4,5
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,5	4,1	4,0
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	5,8	6,0	6,5
OOO "Kaynak"	4,2	4,9	4,9
Mayak-Technocell LLC	5,0	4,6	3,6
Asia Cement LLC	5,2	4,9	5,5
OJSC Dairy Plant Penza	5,7	6,2	6,7
OJSC "Penzdieselmash"	5,0	5,5	5,5
<b>Interest payment on overfulfillment of the plan</b>			
APK Damate LLC, Penza	3,1	3,4	3,9
Betonium LLC, Penza	3,1	3,7	3,9
OOO "Penza Plant Telema Gino"	3,5	4,1	3,7
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,8	4,3	4,9
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,5	4,1	3,9
OOO "Kaynak"	5,3	4,3	4,9
Mayak-Technocell LLC	3,8	4,2	4,6
Asia Cement LLC	3,6	3,3	3,5
OJSC Dairy Plant Penza	3,4	3,3	3,7
OJSC "Penzdieselmash"	3,0	3,3	3,3
<b>Opportunity for promotion</b>			
APK Damate LLC, Penza	2,3	3,0	2,6
Betonium LLC, Penza	3,5	4,0	4,0
OOO "Penza Plant Telema Gino"	3,5	4,0	3,7
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	2,2	2,4	2,0
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,6	4,0	4,4
OOO "Kaynak"	4,0	4,2	3,6
Mayak-Technocell LLC	2,4	2,9	3,2
Asia Cement LLC	3,3	3,5	4,0
OJSC Dairy Plant Penza	2,9	3,2	3,2



OJSC "Penzdieselmash"	3,0	3,9	3,2
<b>Real opportunities for education and personal development</b>			
APK Damate LLC, Penza	2,3	2,9	2,5
Betonium LLC, Penza	3,8	3,6	4,2
OOO "Penza Plant Telema Gino"	3,8	3,3	3,6
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	2,6	3,0	2,6
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	4,6	4,7	5,1
OOO "Kaynak"	3,3	4,4	3,3
Mayak-Technocell LLC	2,6	3,1	3,3
Asia Cement LLC	3,3	3,7	3,9
OJSC Dairy Plant Penza	3,2	3,2	3,3
OJSC "Penzdieselmash"	3,7	4,2	4,0
<b>Organization prestige</b>			
APK Damate LLC, Penza	1,5	1,3	1,3
Betonium LLC, Penza	2,3	2,1	2,3
OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,1	2,1	2,4
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,0	2,9	3,3
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	2,3	1,9	2,4
OOO "Kaynak"	2,5	3,3	3,2
Mayak-Technocell LLC	3,2	3,1	2,7
Asia Cement LLC	2,5	3,0	3,1
OJSC Dairy Plant Penza	2,4	3,0	2,7
OJSC "Penzdieselmash"	2,3	2,5	2,4
<b>Respect as an individual</b>			
APK Damate LLC, Penza	3,2	3,4	3,0
Betonium LLC, Penza	3,0	3,2	2,9
OOO "Penza Plant Telema Gino"	3,0	3,3	3,8
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,7	3,9	4,4
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,3	3,4	4,1
OOO "Kaynak"	3,2	3,0	3,3
Mayak-Technocell LLC	2,7	2,9	3,7
Asia Cement LLC	2,3	3,2	3,2
OJSC Dairy Plant Penza	2,4	2,8	3,0
OJSC "Penzdieselmash"	1,4	1,7	2,5
<b>Objectivity of work evaluation by the manager</b>			
APK Damate LLC, Penza	2,6	2,8	3,4
Betonium LLC, Penza	3,8	4,0	4,2
OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,5	3,1	3,3
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	2,8	3,1	3,0
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,4	3,8	4,0
OOO "Kaynak"	4,0	3,9	4,3
Mayak-Technocell LLC	3,0	3,8	3,5
Asia Cement LLC	3,8	4,2	4,3
OJSC Dairy Plant Penza	4,0	4,2	4,0
OJSC "Penzdieselmash"	2,7	2,9	3,2
VOCATIONAL TRAINING METHODS (VTM)			
			<b>VTM workers</b>

**Corporate training**

APK Damate LLC, Penza	2,8	2,2	2,7
Betonium LLC, Penza	3,3	3,5	3,9
OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,3	2,5	2,1
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,2	2,6	2,6
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	3,5	2,9	4,0
OOO "Kaynak"	3,5	2,4	3,5
Mayak-Technocell LLC	3,7	3,9	4,3
Asia Cement LLC	4,3	4,7	4,6
OJSC Dairy Plant Penza	3,2	3,2	3,3
OJSC "Penzdieselmash"	4,0	3,9	3,7

**Cross-cultural training**

APK Damate LLC, Penza	0,1	0,1	0,1
Betonium LLC, Penza	0,1	0,3	0,4
OOO "Penza Plant Telema Gino"	0,3	0,4	0,3
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	0,4	0,3	0,4
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	0,1	0,3	0,2
OOO "Kaynak"	0,6	0,7	0,9
Mayak-Technocell LLC	0,1	0,8	0,9
Asia Cement LLC	0,1	0,4	0,6
OJSC Dairy Plant Penza	0,6	0,5	0,6
OJSC "Penzdieselmash"	0,4	0,5	0,2

**Practical seminars**

APK Damate LLC, Penza	3,7	3,9	3,4
Betonium LLC, Penza	2,7	3,1	2,7
OOO "Penza Plant Telema Gino"	2,2	3,0	2,7
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	3,8	3,5	3,5
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	2,5	3,1	3,6
OOO "Kaynak"	2,0	2,1	2,2
Mayak-Technocell LLC	2,7	3,2	3,6
Asia Cement LLC	3,0	3,3	3,8
OJSC Dairy Plant Penza	2,4	3,0	3,5
OJSC "Penzdieselmash"	2,1	2,3	2,6

**Mentoring (from a similar culture)**

APK Damate LLC, Penza	5,3	5,9	6,3
Betonium LLC, Penza	6,0	6,8	6,2
OOO "Penza Plant Telema Gino"	4,4	4,6	4,8
Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International	4,6	5,0	4,5
Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group	5,0	4,9	6,0
OOO "Kaynak"	6,3	6,7	6,9
Mayak-Technocell LLC	5,6	6,0	5,2
Asia Cement LLC	5,5	4,9	6,3
OJSC Dairy Plant Penza	6,1	6,9	7,3
OJSC "Penzdieselmash"	5,9	6,8	6,6

## Multinational Enterprise Performance Indicators 2018-2020

Company / Indicator name	2018 г.	2019 г.	2020 г.
<b>APK Damate LLC, Penza</b>			
Return on sales, %	1,39	19,12	9,01
Return on assets, %	-0,25	-0,25	-0,11
Return on equity, %	-0,29	-0,33	-0,15
Output per 1 worker, thousand rubles per hour	17,38	21,42	21,04
The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	-5,56	-5,55	-2,36
Working capital turnover ratio	0,15	0,09	0,05
Costs per 1 ruble of sold products	0,00	0,00	0,00
<b>Betonium LLC, Penza</b>			
Return on sales, %	0,27	4,33	-2,01
Return on assets, %	0,54	4,11	2,16
Return on equity, %	93,59	96,28	31,62
Output per 1 worker, thousand rubles per hour	73,34	1 823,76	2 806,95
The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	3,33	45,45	17,86
Working capital turnover ratio	0,27	3,20	4,10
Costs per 1 ruble of sold products	0,97	0,96	1,02
<b>OOO "Penza Plant Telema Gino"</b>			
Return on sales, %	5,55	2,94	7,49
Return on assets, %	2,90	2,92	8,44
Return on equity, %	44,25	37,06	13,71
Output per 1 worker, thousand rubles per hour	1 722,02	2 156,16	2 341,98
The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	35,61	47,25	125,86

Working capital turnover ratio	2,12	2,45	2,37
Costs per 1 ruble of sold products	0,76	0,80	0,75

**Russian Dairy Company LLC in partnership with Olam International**

Return on sales, %	0,00	0,00	0,00
Return on assets, %	-4,64	0,01	0,00
Return on equity, %	-5,05	0,09	0,00

Output per 1 worker, thousand rubles per hour	0,00	0,00	0,00
---	------	------	------

The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	-244,33	0,64	0,91
---	---------	------	------

Working capital turnover ratio	0,00	0,00	0,00
--------------------------------	------	------	------

Costs per 1 ruble of sold products	0,00	0,00	0,00
------------------------------------	------	------	------

**Invest Penza LLC together with Cemil Özgür Group**

Return on sales, %	0,00	0,00	0,00
Return on assets, %	-7,23	-5,19	-2,68
Return on equity, %	-146,38	-844,00	128,44

Output per 1 worker, thousand rubles per hour	542,33	281,75	372,00
---	--------	--------	--------

The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	-85,60	-32,67	-20,00
---	--------	--------	--------

Working capital turnover ratio	0,42	0,31	0,45
--------------------------------	------	------	------

Costs per 1 ruble of sold products	0,00	0,00	0,00
------------------------------------	------	------	------

**OOO "Kaynak"**

Return on sales, %	0,00	0,00	0,00
Return on assets, %	17,47	11,18	11,39
Return on equity, %	20,11	12,61	13,24

Output per 1 worker, thousand rubles per hour	2 396,03	2 540,62	2 481,77
---	----------	----------	----------

The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	370,76	293,62	318,91
Working capital turnover ratio	1,45	1,40	1,16
Costs per 1 ruble of sold products	0,84	0,87	0,87

**Mayak-Technocell LLC**

Return on sales, %	0,00	0,00	0,00
Return on assets, %	22,50	19,12	10,40
Return on equity, %	24,12	24,15	17,35
Output per 1 worker, thousand rubles per hour	14 198,06	14 948,95	14 001,22
The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	2 696,88	3 415,28	2 940,81
Working capital turnover ratio	2,09	2,15	2,09
Costs per 1 ruble of sold products	0,70	0,68	0,69

**Asia Cement LLC**

Return on sales, %	0,00	0,00	0,00
Return on assets, %	33,38	10,29	-1,10
Return on equity, %	-51,15	81,40	-4,71
Output per 1 worker, thousand rubles per hour	9 813,50	10 099,70	11 884,95
The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	-13 198,93	9 705,81	-125,94
Working capital turnover ratio	5,99	5,19	4,79
Costs per 1 ruble of sold products	0,59	0,58	0,57

**JSC Dairy Plant  
Penza**

Return on sales, %	3,43	21,26	11,02
--------------------	------	-------	-------

Return on assets, %	-0,34	-0,34	-0,27
Return on equity, %	-0,42	-0,43	-0,25
Output per 1 worker, thousand rubles per hour	28,48	32,41	28,07
The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	-3,26	-3,35	-2,39
Working capital turnover ratio	0,19	0,15	0,17
Costs per 1 ruble of sold products	0,00	0,00	0,00
<b>OJSC</b>			
<b>"Penzdieselmash"</b>			
Return on sales, %	0,00	0,00	0,00
Return on assets, %	47,47	41,18	41,39
Return on equity, %	33,12	32,82	23,27
Output per 1 worker, thousand rubles per hour	3 487,05	3 420,73	3563,02
The volume of profit before taxes per employee, thousand rubles per hour.	560,71	597,76	498,73
Working capital turnover ratio	1,32	1,40	1,73
Costs per 1 ruble of sold products	0,72	0,74	0,76