

УДК 331.107

DOI 10.33514/ВК-1694-7711-2023-1(2)-332-339

**Бисалиев Рафаэль Валерьевич, Шакирова Клара Капановна**

Дарылоо-диагностикалык борбору " РЕАМЕД" ЖЧКсы, медицина илимдеринин доктору, профессор

Ж. Баласагын атындагы улуттук университети, экономика илимдеринин доктору,

**Бисалиев Рафаэль Вальеревия, Шакирова Клара Капановна**

Лечебно-диагностический центр ООО РЕАМЕД, доктор медицинских наук, профессор,

КНУ им. Ж. Баласагына, доктор экономических наук

**Bisaliiev Rafael Valerievich, Shakirova Klara Kapanova**

Medical and diagnostic center LLC REAMED, Doctor of Medical Sciences,

KNU J. Balasagyn, Doctor of Economics Sciences

**ЭЛ АРАЛЫК КОМПАНИЯЛАРДА АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАШКАРУУ  
ЫКМАЛАРЫНЫН ЭВОЛЮЦИЯСЫ  
ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ  
EVOLUTION OF APPROACHES TO HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES**

**Кыскача мүнөздөмө.** Эл аралык уюмдарда адам ресурстарын башкарууну түшүнүүдө эволюциялык ыкмалар каралды, кадр бөлүмдөрүнүн ишиндеги моделдер, стратегиялар жана практикалар изилденди. Көп улуттуу фирмалардын иштешинин негизги айырмалоочу мүнөздөмөсү болуп чет өлкөлүк жарандар саналат. Ушуга байланыштуу персоналды тандоо жана кабыл алуу, кызматкерлерди алар үчүн башка маданиятка адаптациялоо программаларын иштеп чыгуу жана ишке киргизүү, материалдык дем берүү жана тиричилик жана үй-бүлөлүк кырдаалдарды чечүү актуалдуу маселелер бойдон калууда.

**Аннотация.** Рассмотрены эволюционные подходы в понимании управления человеческими ресурсами в международных организациях, изучены модели, стратегии и практики в работе кадровых подразделений. Основной отличительной характеристикой функционирования мультинациональных фирм являются иностранные граждане. В этой связи актуальными вопросами остаются, касающиеся подбора и приема персонала, разработки и внедрения программ адаптации работников в иной для них культуре, материального стимулирования и решения бытовых и семейных ситуаций.

**Аннотация.** Evolutionary approaches in understanding human resource management in international organizations are considered, models, strategies and practices in the work of human resources departments are studied. The main distinguishing feature of the functioning of multinational firms are foreign citizens. In this regard, issues related to the selection and reception of personnel, the development and implementation of programs for the adaptation of employees in a different culture for them, financial incentives and solutions to domestic and family situations remain relevant.

**Негизги сөздөр:** интеграция, ааламдашуу, эл аралык компания, жамааттык, кызматташуу, байланыш, ишкердик байланыш, артыкчылык.

**Ключевые слова:** интеграция, глобализация, международная компания, коллектив, взаимодействие, общение, деловые связи, преимущество.

**Keywords:** integration, globalization, international company, team, interaction, communication, business relations, advantage.

*С развитием системы менеджмента как такового, происходит эволюция парадигмы управления человеческими ресурсами в современных коммерческих институтах. Данный факт подтверждается классификаций, предложенной Л.И. Евенко [7], в которой представлены переходы от экономической к организационной и гуманистической парадигме. Сквозь экономическую парадигму рассматривалась лишь функция человека – труд, при этом формой контроля данной функции являлись показатели затраты рабочего времени. Сама личность в производственном процессе с её установками, мотивацией и другими психологическими составляющими оставалась за «рамками» восприятия. Причинами и предпосылками создания организационной парадигмы были обусловлены возникновением крупных промышленных корпораций на Западе, а в нашей стране – административно-командной системы. Формальная роль индивида в рамках этой парадигмы определена границами должности. Кадровая функция включала делегирование полномочий и формирование штабных подразделений. Позже она значительно расширилась: от регистрационно-контрольной до подбора и отбора кадров, планирования карьеры руководителей, оценки и аттестации работников. Другими словами, прослеживается функция управления персоналом. С возникновением организационной парадигмы произошёл переход административной разновидности организационной парадигмы к социальной, то есть концепция управления персоналом переросла в концепцию управления человеческими ресурсами. Следует обратить внимание, что контекст данной трансформации подразумевает именно ресурс человека, а не человек используется как ресурс. Пришло понимание о качестве трудовой жизни человека. Тем и объясняется расширение штатов за счёт включения в них психологов и социологов. Поставленная задача направлена на повышение качества персонала и его ресурсов ради достижения успеха в конкурентной борьбе. Такой механизм широко распространён высокотехнологичных отраслях промышленности. Основной постулат гуманистической парадигмы – главный субъект организации и особый объект управления – это человек, который не должен рассматриваться как ресурс. Данный подход содержит видение первостепенной важности человека в организации. Политика и кадровые стратегии компании строятся согласно желаниям и способностям сотрудника. То есть ведётся работа по созданию возможностей для людей трудиться с максимальной отдачей, получать удовлетворение от своей деятельности, отношений в коллективе, а главное – развивать и совершенствовать себя.*

*Анализ современной литературы по проблематике кросс-менеджмента и международного управления человеческими ресурсами неоднозначно интерпретирует и трактует определение «международное управление человеческими ресурсами» [1, 3]. Неоптимистическая ситуация складывается в России, так как данная проблема практически не освещена. Используются лишь немногочисленные переведённые работы зарубежных авторов [1], которые не носят узкоспециализированного характера.*

Ссылаясь на исследования зарубежных исследователей, Ю.П. Платонов, Д.Г.Кучеров [5] привели следующие основные дефиниции «международное управление человеческими ресурсами»:

- понимается как процесс найма на работу и повышения квалификации работников, осуществляющие свою профессиональную деятельность в глобальном пространстве;

- область международного HR менеджмента предполагает понимание, исследование, применение и пересмотр абсолютно всех мероприятий по управлению человеческими ресурсами во всех контекстах (внешний, внутренний), так как они существенно оказывают влияние на управленческие процессы трудовых коллективов местного и международного уровней, увеличивая опыт множества стейкхолдеров - учредителей и других физических или юридических лиц, которые прямо или косвенно воздействуют на работу организации, или располагают определёнными ожиданиями от результатов её деятельности;

- вовлечение и использование людей для достижения целей организации, причём вне зависимости от геолокации учреждения;

- система международного менеджмента человеческих ресурсов акцентирует внимание на субординации и уважении национальной культуры и национальных практик в области занятости, включая корпоративную культуру и практику управления кросс-культурным персоналом;

- взаимодействие и взаимозависимость трех ведущих направлений – мероприятий по международному управлению человеческими ресурсами, видов персонала и стран, в которых осуществляется деятельность.

На наш взгляд, наиболее полным и объемлющим представляется определение, сформированное вышеуказанными авторами. Под международным управлением человеческими ресурсами исследователи подразумевали совокупность стратегий, политик и практик мультикультурных учреждений в области управления персоналом в штаб-квартире и других зарубежных филиалов.

Что касается определения понятия «человеческие ресурсы», то в иностранном бизнес словаре приводится следующее определение: "Человеческие ресурсы – это подразделение организации, которое фокусируется на деятельности, связанной с работниками". Само понятие включает процессы поиска и приёма на работу новых сотрудников, координирование и подготовка работающих кадров, разработка и планирование выплат и льгот, удержание сотрудников на рабочих местах [19]. В России значение данного термина приобрело более широкое понятие, включающее человеческие ресурсы как ресурсы организации, наряду с капиталом, материалами, технологиями и информацией [2].

Человеческие ресурсы отличаются рядом особенностей [4].

1) Главная особенность данного вида ресурса заключается в личностной специфике. Только люди наделены интеллектом, поэтому производственный процесс с их участием носит эмоционально-сознательный и осмысленный характер. Рассматривать человека с механических позиций, значит не учитывать его уникальность.

2) Участие человека как существа, обладающего творческим, предпринимательским потенциалами, не имеет определённых пределов. Этим и объясняется наличие человеческих резервов, использование которых может повысить эффективность функционирования международной организации.

3) Современные социально-экономические и технические условия научно-технического прогресса требуют от человека высокой мобильности и напряжённости, что приводит к формированию эмоционального выгорания, человеческие ресурсы подвержены «моральному износу». Особенностью индивидов является то, что они в результате личной мотивации готовы к самосовершенствованию, самообразованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от руководства компании помощи и предоставления соответствующих возможностей.

4) Люди, как сотрудники имеют разные способности, уровень квалификации и знания, включая профессиональные, этим объясняется необходимость непрерывного обучения, переподготовки и повышения квалификации.

5) При выборе места трудоустройства и исполнения своих обязательств, работник руководствуется не только своими внутренними склонностями и особенностями, но и внешними обстоятельствами. Мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому грамотное управление мотивацией сотрудников является одной из важнейших задач менеджмента.

6) Трудовая жизнь современного человека колеблется 30–50 лет. В связи с этим воспроизводство человеческих ресурсов может носить долговременный характер.

Следуя хронологической и исторической последовательности, следует отметить, что феномен «Управление человеческими ресурсами» как отдельное научное направление сформировалось лишь в XX в. Впервые принципы, подходы и технологии управления человеческими ресурсами систематически стали применяться в крупных зарубежных и международных корпорациях. Само по себе управление персоналом появилось на предприятиях массового производства и оказывало поддержку реализации функции контроля, затем в некоторых странах оно стало претендовать на более значимую роль в процессе принятия стратегических решений.

Подавляющая часть научных работ в области управления персоналом в международных компаниях была ограничена исследованиями по набору и приему сотрудников. Самые ранние упоминания о формировании кадровой стратегии, мы находим в работах второй половины предыдущего столетия. Эти работы раскрывают основные четыре подхода (этноцентрический, полицентрический, глобальный, регионцентрический) кросс-культурного менеджмента [14, 16]. Следует отметить, что предложенная классификация сохраняет свою актуальность по настоящее время. Исследования преимущественно касались особенностей управления иностранными работниками (чаще американскими) [13].

Некоторые исследования были направлены на изучение особенностей переноса технологии управления человеческими ресурсами с главной компании в её зарубежные подразделения. С целью выявления различия культур, многие исследователи того времени опирались на работы Г. Фостеде, изучавшего феномен культуры на примере компании IBM с её филиалами по всему миру. В этом контексте в работах некоторых авторов делался акцент на национальные культурные различия и социокультурные факторы, которые оказывали значительное влияние на развитие международных компаний [15].

Начало 80-х годов можно считать появлением термина «управление человеческими ресурсами» и признанием этой области общепризнанной. Это десятилетие характеризуется формированием концептуальных моделей управления ресурсами, в частности, Гарвардская и Мичиганская модели [9, 12].

Социальная направленность в деятельности кадровых подразделений компаний наибольшую актуальность приобрела в 1990-х гг. Это делалось с целью повышения мотивации сотрудников к соучастию в работе фирмы, и увеличению уровня их удовлетворённости работой [8]. Известные теории гуманизма, кооперации и марксизма вскрыли потенциальные конфликты между работодателями и их сотрудниками. Это послужило предпосылкой формирования движения профсоюзов и закладкой фундамента системы новых отношений между предпринимателями и рабочими [19]. Наблюдалась тенденция отделения термина «управление человеческими ресурсами» от существовавшего до него термина «управление персоналом». Понятие «управление человеческими ресурсами» заняло достойное место в управленческой среде всех стран [20]. Следует отметить, что в данном названии подчёркивалась ресурсная сторона процессов управления персоналом. Иными словами, это словосочетание наиболее точно определяло суть процессов управления персоналом и его ресурсами и соответствовало современным тенденциям, то есть смещению акцентов в управлении персоналом организаций. В таком контексте выражение «человеческими ресурсами» воспринимается не как управление человеком как механизмом, который приравнивается к ресурсу, а как управление ресурсами, носителем и обладателем которых является индивид, к примеру, интеллектуальный капитал сотрудника также подвергается управлению. То есть от уровня интеллекта и образования определяется позиция в структуре международной организации. В одном из исследований показано 27 различий между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Прослеживалась смена функций специалистов по управлению персоналом по мере привлечения их к решению глобальных внешних и стратегических вопросов [18]. Автор акцентировал внимание на том, что в целом сфера интересов управления человеческими ресурсами трансформировалась с уровня национальных проблем на многонациональный и более глобальный уровни. Мировые проблемы экологии, охраны здоровья населения, стратегические вопросы, стали предметом рассмотрения самой бизнес-организации, тогда как проблемы деятельности ключевых поставщиков и потребителей – затрагивают деятельность кадровых подразделений. Современная экономическая ситуация диктует необходимость подключения кадровых служб к решению глобальных внешних (в том числе международных) и стратегических вопросов, то есть цели и функции управления человеческими ресурсами существенно расширяются и меняются. Следовательно, фокус научных направлений сместился в сторону выявления взаимосвязей между управлением человеческими ресурсами и развитием организации. На наш взгляд, наличие статей, критикующих высказывания о существовании универсальной системы управления человеческими ресурсами в любом государстве без учета этнонационального контекста, является оправданным [10]. В аналогичный промежуток времени появились исследования, затрагивающие аспекты реализации политик и практик управления человеческими ресурсами в международных компаниях [17]. Многие исследователи отмечали данное явление как более сложное и комплексное, многофункциональное, сопряжённое с рисками и вовлечением в жизнь персонала [11].

Анализируя эволюцию подходов управления человеческим ресурсами, то, до настоящего времени, можно отметить доминирование двух концепций: конвенгерции и дивергенции. Конвенгерция опирается на систему единых универсальных стандартов в области политик и практик кадрового менеджмента с игнорированием межкультурных различий. Сторонники

теории конвенгерции полагали, что благодаря стандартизации и универсализации подходов во всех подразделениях международной компании, приобретается существенное конкурентное преимущество, и данный подход считается оправданным [6]. Противоположной точки зрения придерживаются сторонники теории дивенгерции.

Суть данного направления в максимальном использовании межкультурных отличий, то есть применяется дифференцированный подход при внедрении политик, практик и процедур управления человеческими ресурсами. Мы солидарны с мнением авторов [5], рассматривающие дивенгерцию более гибкой стратегией, позволяющей оперативно реагировать и решать многие текущие кадровые вопросы. В качестве правоты своего мнения, исследователи считали, что не совсем разумно применять единые тестовые методики представителям разных национальностей. Барьерами для получения объективной информации могут быть как особенности трудового законодательства страны, так и социально-психологические характеристики тестируемых.

Современные тенденции управления человеческими ресурсами всё больше трансформируются с национальных проблем на многонациональные и более глобальные. Безусловно, базовым в работе в национальных организациях остаётся традиционное управление персоналом. Так как оно является опорой развития кадровых процессов и компании в целом. Без национальных принципов работы в сфере управления человеческими ресурсами, невозможно решение международных проблем. В свою очередь, глобализация экономик стран мира также оказывает влияние на национальные процессы управления персоналом, способствуя их динамичному развитию в соответствии с заданным вектором развития мировых экономик [7]. Совершенно очевидно, что управление человеческими ресурсами в международной компании – это управление глобального масштаба и данный феномен свидетельствует и иллюстрирует как развитие мировых экономик, так и мирового сообщества в целом. Однако этнокультурная составляющая этого процесса остается ключевой. По мнению многих мировых компаний основным способом конкурентной борьбы развитие персонала в XXI столетия – это развитие на основе интеллекта персонала [11].

Таким образом, рассмотрены эволюционные подходы в понимании управления человеческими ресурсами в международных организациях, изучены модели, стратегии и практики в работе кадровых подразделений. Основной отличительной характеристикой функционирования мультинациональных фирм являются иностранные граждане. В этой связи в сфере управления человеческими ресурсами в международных компаниях актуальными вопросами остаются, касающиеся подбора и приема персонала, разработки и внедрения программ адаптации работников в иной для них культуре, материального стимулирования и решения бытовых и семейных ситуаций.

### **Список использованной литературы:**

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2007.
2. Афанасьева А.Б. Этнокультурное образование: сущность, структура содержания, проблемы совершенствования // Знание, понимание, умение. 2009. № 3. С. 189 - 195.
3. Корнелиус Н. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, мотивация, дисциплина, этика. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
4. Красина Ф.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — Томск: Эль Контент, 2013. 158 с.

5. Платонов Ю.П., Кучеров Д.Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2008. Выпуск 8. С. 84 – 107.
6. Соколова М.И., Деменьтева А.Г. Управление человеческими ресурсами. М.: Проспект, 2005.
7. Чистяков М.В. Социально-экономические основы управления персоналом / Учебное пособие. – Тверь, 2020. 547 с.
8. Armstrong M. A Handbook of human resource management practice // Kogan Page, London, 2006, 10th ed, 982 p.
9. Beer M. and others. Managing human assets, by New York. The Free Press, Human Resource Management. 1984. Vol. 24. P. 362-365.
10. Brewster C. Towards to European model of human resource management // Journal of Business Studies. 1986. Vol. 10. №1. P. 1 – 21.
11. Dowling P. International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context, Cengage Learning EMEA, 2005.
12. Fombrun C., Tichy M., Gold B.A. International Organisational Behavior (2<sup>nd</sup> Ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005.
13. Harvey M., Novicevic M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignment // Career Development International. 2001. Vol. 6. P. 69 – 87.
14. Heenan D., Perlmutter H. Multinational Organization Development. Addison-Wesley Publishing Co., 1979.
15. Laurent A. The cultural puzzle of international human resource management // Human Resource Management. 1986. Vol. 5. P. 91 – 102.
16. Perlmutter H. The Tortious Evolution of the Multinational Corporation // Columbia World Journal of Business. 1969. P. 9 – 18.
17. Speer H. Gehaltsstrukturen im Ausland. In: Personal furring, 1993. P 504-505.
18. Storey J. Developments in the Management of Human Resources. L., 1992.
19. Osibanjo O., AdenikeAdeniji A. Human resource management: theory and practice / <https://www.researchgate.net/publication/305954894>.
20. The historical background of human resource management. <http://www.whatishumanresource.com>

#### References:

1. Armstrong M. Human resource management practice. St. Petersburg, 2007.
2. Afanasyeva A.B. Ethno-cultural education: essence, structure of content, problems of improvement // Knowledge, understanding, skill. 2009.No. 3. pp. 189 - 195.
3. Cornelius N. HR management. Search, selection, training, motivation, discipline, ethics. Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2005.
4. Krasina F.A. Human Resource Management: textbook. — Tomsk: El Content, 2013. 158 p .
5. Platonov Yu.P., Kucherov D.G. The concept of international human resource management: analysis of basic approaches // Bulletin of the St. Petersburg University. 2008. Issue 8. pp. 84 – 107.
6. Sokolova M.I., Dementeva A.G. Human resource management. Moscow: Prospect, 2005.
7. Chistyakov M.V. Socio-economic foundations of personnel management / Textbook. – Tver, 2020. 547 p.

8. Armstrong M. A Handbook of human resource management practice // Kogan Page, London, 2006, 10th ed, 982 p.
9. Beer M. and others. Managing human assets, by New York. The Free Press, Human Resource Management. 1984. Vol. 24. P. 362-365.
10. Brewster C. Towards to European model of human resource management // Journal of Business Studies. 1986. Vol. 10. №1. P. 1 – 21.
11. Dowling P. International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context, Cengage Learning EMEA, 2005.
12. Fombrun C., Tichy M., Gold B.A. International Organisational Behavior (2<sup>nd</sup> Ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2005.
13. Harvey M., Novicevic M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignment // Career Development International. 2001. Vol. 6. P. 69 – 87.
14. Heenan D., Perlmutter H. Multinational Organization Development. Addison-Wesley Publishing Co., 1979.
15. Laurent A. The cultural puzzle of international human resource management // Human Resource Management. 1986. Vol. 5. P. 91 – 102.
16. Perlmutter H. The Tortious Evolution of the Multinational Corporation // Columbia World Journal of Business. 1969. P. 9 – 18.
17. Speer H. Gehaltsstrukturen im Ausland. In: Personal furring, 1993. P 504-505.
18. Storey J. Developments in the Management of Human Resources. L., 1992.
19. Osibanjo O., Adenike Adeniji A. Human resource management: theory and practice / <https://www.researchgate.net/publication/305954894>.
20. The historical background of human resource management. <http://www.whatishumanresource.com>

УДК: 336.71(575.2) (04)

DOI 10.33514/BK-1694-7711-2023-1(2)-339-349

**Дамирбекова Астра Дамирбековна**

К.И.Скрябин атындагы КУАУ, Аспирант

ЖАО ДКИБ, Башкы кеңсенин аймактык сатуу боюнча менеджери

**Дамирбекова Астра Дамирбековна**

КНАУ имени К.И.Скрябина, Аспирант

ЗАО ДКИБ, Региональный менеджер по продажам Головного офиса

**Damirbekova Astra Damirbekovna**

JSC DKIB, Regional Manager Head Office Sales

KNAU named after K.I. Scriabin, Postgraduate student

**БАШКА ӨЛКӨЛӨРДӨГҮ АМАНАТТАР ҮЧҮН КЕПИЛДИК СУММА**  
**ГАРАНТИЙНАЯ СУММА ПО ДЕПОЗИТАМ В ДРУГИХ СТРАНАХ**  
**GUARANTEE AMOUNT FOR DEPOSITS IN OTHER COUNTRIES**