

УДК 351.83 DOI: 10.14451/2.198.159

# Управление мотивацией иностранных работников

© 2024 **Гомонова Маргарита Сергеевна**

Магистрант, кафедра Управление персоналом. Московский университет им. С. Ю. Витте, Москва.  
E-mail: Gomonovamargarita@gmail.com

© 2024 **Моттаева Анджела Бахауовна**

Профессор кафедры рекламы и человеческих ресурсов, доктор экономических наук, доцент.  
Московский университет им. С. Ю. Витте, Москва.  
E-mail: doptaganka@yandex.ru

**Ключевые слова:** глобализация, мотивация, стратегия управления, иностранный персонал, адаптация.

**Предмет.** Современное состояние рынка труда, при стремительно ускоряющихся темпах глобализации и интернационализации, характеризуется ростом доли иностранных сотрудников в общей структуре организаций. В процентном исчислении в зависимости от сферы деятельности компании количество иностранцев, которых компания может принять в штат, в России варьируется от 15 до 80. В связи с этим, особое значение в процессе адаптации иностранных граждан имеет система мотивации, которая напрямую влияет на стабильность кадров и снижение текучести, а также на эффективность их работы. Таким образом, в статье затрагиваются особенности управления мотивацией иностранного персонала через призму существующего уклада и проблемных аспектов.

**Цель.** Исследование особенностей управления мотивацией иностранных сотрудников для определения наиболее оптимальных и результативных методов построения системы мотивации труда иностранного персонала для повышения эффективности их работы и вовлеченности в достижение развития организации.

**Методология.** В ходе исследования вопроса управления мотивацией иностранных сотрудников были использованы следующие методы: теоретический, статистический и системно-структурный анализ.

## Введение

В современных реалиях все процессы, сферы общественной жизни и институты подвержены влиянию глобализации. В контексте рыночных отношений, глобализация проявляется не только в расширении географии сотрудничества,

увеличении количества транснациональных корпораций, но также и в укрепляющейся тенденции многонационализма в трудовых коллективах. Доля сотрудников, имеющих иностранное происхождение, ежегодно растет и в некоторых случаях в зависимости от сферы деятель-

ности организации может достигать и 80% от общей численности работников. Привлечение иностранных сотрудников в организацию благоприятно влияет на развитие компании, так как:

1. Закрывается дефицит рабочей силы;
2. Новые кадры имеют специализированные навыки, которые позволяют увеличить эффективность и результативность работы организации. Например, знание иностранного языка, способствующее выстраиванию слаженной коммуникации с зарубежными партнерами;
3. Свежий взгляд на происходящие на мировом рынке процессы, расширение вариативности методов организации трудовой деятельности за счет разнообразия моделей менеджмента в контексте применения опыта разных стран.

При этом необходимо отметить, что, как правило, при принятии в коллектив иностранных сотрудников, руководство организации сталкивается с некоторыми сложностями, в числе которых языковой барьер, культурный вопрос, правовое регулирование трудовых отношений и многое другое. С распространением практики найма иностранных работников возросла и необходимость пересмотра стратегии управления персоналом путем ее интернационализации, в которой одним из ключевых аспектов является мотивация.

### **Результаты и обсуждения**

Стратегия управления персоналом представляет собой комплекс мероприятий, направленных на организацию деятельности персонала, где в качестве конечного продукта выступает получение максимально возможных показателей прибыли и укрепление влияния компании на рынке за счет определенных компетенций сотрудников и их вклада в достижение целей развития организации. Тенденция расширения национального состава рабочих коллективов требует введения дополнительных мер, которые позволят представителям иностранных государств укрепиться в коллективе, облегчат процесс их адаптации и позволят комфортно и уверенно себя чувствовать в коллективе, что напрямую будет влиять на повышение эффективности

и результативности их работы. Таким образом, управление мультинациональным человеческим капиталом представляет собой менеджмент, для которого ключевыми направлениями выступают урегулирование взаимодействия между представителями различных национальностей коллектива с целью его сплочения и сведения к единому механизму, всестороннее квалификационное развитие, где особое внимание уделяется процессам адаптации и обучения [5], развитие системы мотивации как основополагающего фактора приживаемости иностранных сотрудников в организации, что в совокупности будет способствовать систематическому увеличению качественных и количественных показателей эффективности работы компании.

Мотивация в процессе управления персоналом занимает особое место и характеризуется совокупностью процессов и мероприятий, направленных на побуждение сотрудников к достижению высоких результатов и повышению их вклада в успех организации. Таким образом, целью мотивации является стимулирование персонала выполнять поставленные перед ним задачи и достигать необходимой цели.

Изучением вопроса мотивации занимались многие ученые и психологи, такие как Абрахам Маслоу [4]. Маслоу делал акцент, прежде всего, на потребностях человека. Согласно его теории, существует пять ключевых потребностей, которые образуют собой так называемую Пирамиду потребностей Маслоу и включают в себя базовые потребности, связанные с физиологией человека, потребность в защите, социальные потребности, потребность в признании социумом и потребность в самовыражении. Связь теории Абрахама Маслоу с процессами управления мотивацией состоит в построении системы мотивации работников, в основе которой будет лежать стремление закрыть их основные потребности.

Как уже было отмечено ранее, стратегия управления персоналом и входящая в нее система мотивации, направленные на иностранных работников, отличаются от стандартизированной. При управлении мотивацией иностранцев повы-

шенное внимание должно уделяться следующим аспектам [9]:

1. Культура;
2. Инклюзивность;
3. Повышение уровня осведомленности;
4. Укрепление межличностных связей;
5. Координирование и помощь в адаптации;
6. Возращение компетенций.

При разработке оптимального плана управления мотивацией иностранного персонала стоит учитывать и ряд особенностей, присущих организациям с мультинациональным коллективом, в число которых входят:

1. Самобытность сотрудников-иностранцев.  
Нанимая на работу иностранных сотрудников, работодатели должны учитывать существование между местным и иностранным персоналом существенных культурных различий, которые проявляются во многих отношениях: от делового этикета и стиля общения до подхода к выполнению поставленных перед работниками задач. Нередко в первое время после приема на работу у иностранцев возникает культурный шок. Арнольдом Беннетом было выделено шесть основных этапов борьбы с культурным шоком для иностранного персонала: отрицание, защита, минимизация, принятие различий, адаптация и, наконец, интеграция [1]. Облегчение прохождения через культурный шок является одной из основных задач, которые ставят перед собой руководители и менеджеры при выработке оптимальной стратегии управления и разработке системы мотивации иностранного персонала.
2. Особенности коммуникации.  
В многонациональном коллективе особую роль играет знание и понимание паттернов поведения представителей различных наций в процессе коммуникации, проявляющееся в таких аспектах, как лицевая экспрессия, жестикулирование, отношение к физической дистанции между собеседниками, этика. Осведомленность о ходе мышления и восприятии членов мультинационального коллектива положительно влияет на возможность предот-

ращения появления каких-либо конфликтов.

3. Специфика управленческой деятельности.  
Благоприятность рабочей среды – основополагающий фактор, влияющий на адаптируемость иностранных сотрудников в коллективе, а также на долгосрочность их нахождения в нем. В связи с этим особое внимание необходимо уделять инклюзивному подходу к организации взаимодействия в организации. Инклюзивный подход подразумевает собой создание пространства, в котором каждый сотрудник важен, уважаем и ценен, где не существует различий в отношении к человеку на основании его пола, возраста, вероисповедания, этноса и культурной идентификации и т.п. Акцент на инклюзивности способствует укреплению межличностных отношений, повышению уровня толерантности и значительно облегчает процесс адаптации иностранцев в коллективе.
4. Трудовые отношения и ответственность за результат.

Подход и отношение к работе у представителей разных национальностей кардинально различаются. Например, японцам присуща невероятная самоотдача в профессиональной деятельности, где переработки являются довольно частой практикой, и коллективизм, в связи с чем особое внимание уделяется командной работе в то время, как для норвежцев большую ценность представляет баланс между личной жизнью и работой. В связи с чем, при выработке системы мотивации иностранного персонала необходимо учитывать их индивидуализм в отношении к труду и организации рабочего процесса. Принципиально важны в формировании позитивного образа компании для иностранных сотрудников и в стимулировании их нацеленности на выполнение поставленных задач психологическая обстановка, методы стимулирования рабочей деятельности, вовлеченность в жизнь сотрудника и умение откликаться на возникающие у него проблемы, система поощрения труда, чувство безопасности в рабочей среде, а также корпоративная этика

и культура [10].

Стоит отметить, что построение эффективной системы мотивации иностранного персонала строится на сопоставлении как материальных, так и нематериальных методов стимулирования.

Материальное стимулирование представляет собой совокупность разнообразных материальных благ, которые предоставляются сотрудникам в качестве поощрения за их старательность в профессиональном плане, выполнение поставленных перед ними задач и вклад в работу организации [2]. Материальное стимулирование включает в себя денежные выплаты различного характера (заработная плата, премиальная часть), которые сотрудник получает как вознаграждение за свою трудовую деятельность [3].

К нематериальным методам мотивации относятся разного рода мероприятия, направленные на возвращение компетенций и профессиональное развитие сотрудника, предоставление ДМС, возможности выбора формата работы, создание благоприятного климата в рабочей среде [8].

В процессе формирования системы нематериальной мотивации для мультинационального коллектива важно учитывать вышеописанные особенности и признаки, присущие иностранному персоналу, обращая внимание на следующие аспекты:

1. Возможности для карьерного роста, вертикального и горизонтального продвижения по служебной лестнице;
2. Акцентирование на значимости и полезности иностранного сотрудника для организации;
3. Доступность мероприятий, направленных на всестороннее развитие сотрудника;
4. Непредвзятость в оценке трудовой деятельности иностранного сотрудника руководящими лицами.

Основываясь на вышесказанном, справедливо отметить, что система мотивации, обеспечивающая оптимальные трудовые условия для мультинационального коллектива, удовлетворяющая

их ключевые потребности, является основополагающим фактором, влияющим на заинтересованность сотрудника в качественном выполнении задач, увеличении своего вклада в достижение организацией поставленных целей, повышает его мотивированность, а также результативность трудовой деятельности.

В качестве примера эффективного управления мотивацией иностранным персоналом, рассмотрим опыт компании Samsung [6].

Samsung – международный холдинг, одна из крупнейших компаний-представителей чеболей в Южной Корее, которая известна своей вовлеченностью и скрупулезностью в процессы найма, обучения и мотивации сотрудников для построения экологичной рабочей среды, что не только способствует удержанию человеческого капитала в организации, но и привлечению новых трудовых ресурсов. В Samsung большое внимание уделяется вопросу компетенции персонала, в связи с чем, кандидатам предлагается пройти черехступенчатую программу отбора. Стоит отметить, что религиозная принадлежность, пол, возраст, национальность и социальный статус не являются для Samsung факторами, способными как-либо отразиться на процессе найма сотрудников в компанию. В управлении мотивацией мультинационального персонала Samsung использует обширный спектр материального и нематериального стимулирования, в который входят достойный размер зарплаты, предоставление доступа к полному и оплачиваемому обучению различной направленности, проведение тренингов, курсов, мастер-классов в таких сферах, как менеджмент и управление персоналом, маркетинг, цифровые технологии. Особая роль уделяется оценке персонала как одной из ключевых составляющих системы мотивации сотрудников. Компания на ежегодной основе проводит всеобъемлющий и непредвзятый анализ трудовой деятельности работников, на основе которого принимается решение о необходимости повышения квалификации того или иного сотрудника путем предоставления ему дополнительного обучения для возвраща-

ния компетенций. В данной организации абсолютно каждый сотрудник обеспечен высокой и стабильной заработной платой, что создает для коллектива образ Samsung как надежной для работы компании, с богатым социальным пакетом, включающим компенсацию затрат на транспортные и коммунальные услуги, питание, досуговую деятельность. Такой фокус на формировании и продвижении комплексной системы мотивации труда является взаимовыгодным как для сотрудника, так и для работодателя, ведь трудовые условия, основанные на хорошо продуманной и реализованной системе мотивации, побуждают сотрудника к достижению высоких результатов в своей профессиональной деятельности, что крайне положительно сказывается на доходах и общем успехе организации. На основании вышесказанного можно утверждать, что компания Samsung выработала целостную и результативную систему мотивации мультинационального персонала и эффективно применяет ее в своей управленческой деятельности, что позволило ей твердо укрепиться на мировом рынке как одной из лучших компаний-работодателей в 2024 году, что, в том числе, подтверждается исследованиями Forbes [7]. Данное исследование проводилось путем опроса более трехсот тысяч работников, являющихся членами мультинациональных трудовых коллективов, компании которых ведут международную деятельность. Базируясь на таких критериях оценки, как уровень заработной платы, возможности для развития профессиональных компетенций, компания Samsung в общем рейтинге заняла 3 место, что позволяет утверждать, насколько высока значимость грамотного построения системы мотивации и стимулирования иностранных сотрудников как для их собственного благополучия, так и для процветания самой компании.

### **Заключение**

Проведенное исследование вопроса управления мотивацией иностранных сотрудников показало, что системе мотивации отводится одно из ключевых мест в структуре управления ино-

странным персоналом. При ее формировании для многонационального трудового коллектива должны учитываться некоторые особенности, присущие иностранным сотрудникам, среди которых их культурная идентичность, паттерны и модели поведения в выстраивании межличностной коммуникации в рабочей среде, а также отношение и подход к работе. Таким образом, система мотивации иностранных сотрудников должна строиться в соответствии с методикой, которая будет включать в себя следующие этапы:

1. Подготовительный, в ходе которого выбирается стратегия управления и формируется система мотивации персонала, разрабатывается политика, направленная на наиболее быстрое и качественное вовлечение новоприбывших сотрудников в местный коллектив.
2. Период адаптации. На данном этапе система мотивации сотрудников претворяется в жизнь, способствуя облегчению и ускорению процесса адаптации сотрудников в коллективе.
3. Начало полноценной работы сотрудника. Этап, характеризующийся мониторингом результатов трудовой деятельности с целью выявления успешности реализуемой системы мотивации персонала.
4. Оценка и корректировка. В случае выявления каких-либо пробелов и выявления недочетов, способных помешать эффективной работе сотрудника и достижению высокой результативности, система мотивации корректируется.

Итак, комплексный подход к управлению системой мотивации, основанный на вышеперечисленных аспектах и учитывающий особенности и потребности многонационального коллектива, способен стимулировать у иностранных сотрудников желание и стремление работать в компании на долгосрочной основе, систематически улучшать показатели своей трудовой деятельности и приносить выгоду и пользу компании.

**Библиографический список**

1. Дихтярь А. Б., Каштанова Е. В. Культурный шок: его влияние на управление персоналом кросс-культурной организации // Вестник ГУУ. – 2013. – № 22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnyy-shok-ego-vliyanie-na-upravlenie-personalom-kross-kulturnoy-organizatsii> (дата обр. 30.11.2024).
2. Закирьянова Л. Р., Стожко К. П. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях // Молодежь и наука. – 2016. – № 10. – С. 1–5.
3. Заславский И. К характеристике труда современной России. Очерк социально-трудовой политики // Эксперт. – 1997. – № 10.
4. Конькова О. В., Ушхо С. К. Понятие о мотивации в менеджменте // Инициативы молодых – науке и производству : Сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, Пенза, 29–30 ноября 2023 года. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 417–420.
5. Прохорова Ю. Е. Совершенствование процессов управления многонациональным персоналом организации : дис. ... канд. экономических наук : 5.2.6 / Прохорова Юлия Евгеньевна. – Пенза, 2023. – 438 с.
6. Солодков М. В. Особенности формирования многонациональных коллективов в современных международных компаниях // Baikal Research Journal. – 2021. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-mnogonatsionalnyh-kollektivov-v-sovremennyh-mezhdunarodnyh-kompaniyah> (дата обр. 01.12.2024).
7. Forbes World's Best Employers 2024 – Companies To Work For Worldwide / Forbes. – URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/> (visited on 11/29/2024).
8. Guidelines: Incentives for Health Professionals / Global Health Workforce Alliance. – 2008. – URL: <https://www.hrhresourcecenter.org/node/2012.html>.
9. Torrington D. R. International Personnel Management. – Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994. – 702 p.
10. Vasin S., Prokhorova Yu., Kotova A. Formation of multinational personnel loyalty as an organization sustainable development factor. – 2023. – DOI: [10.1051/e3sconf/202337605011](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337605011).