

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-3-108-114



Научная статья / Original article

УДК 658.3.07

Оценка необходимости привлечения работников-экспатов на российских предприятиях в условиях санкций

Хасан Хдер

аспирант

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Нижний Новгород, Россия
khedermwv@gmail.com

Аннотация: Адаптация к новым условиям и формирование внутренней корпоративной культуры будут играть ключевую роль в борьбе с кадровым дефицитом в ближайшие годы в России. Для управления трудовыми ресурсами на российских предприятиях необходим комплексный показатель эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе, учитывающий различные аспекты, такие как статистический, этический, динамический и ряд других. При управлении коллективом, характеризующимся культурным разнообразием, особое внимание следует уделить стимулированию взаимодействия между его членами. Важной задачей является интеграция субъективных знаний каждого сотрудника и создание условий для совместного использования и творческого производства новых знаний. В многонациональном коллективе по сравнению с однородным возникают дополнительные параметры оценки, которые необходимо учитывать. Игнорирование этих параметров может привести к проблемам в процессе совместной деятельности.

Ключевые слова: работники-экспаты, многонациональный коллектив, управление коллективом, трудовые мигранты.

Для цитирования: Хдер Х. Оценка необходимости привлечения работников-экспатов на российских предприятиях в условиях санкций. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 108–114. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-108-114>.

Assessment of the need to attract expat workers at Russian enterprises under sanctions

Hasan Hder

Postraduate student

Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky,
Nizhny Novgorod, Russia
khedermwv@gmail.com

Abstract: Adaptation to new conditions and the formation of an internal corporate culture will play a key role in the fight against personnel shortages in the coming years in our country. For human resource management in Russian enterprises, a comprehensive indicator of the effectiveness of personnel adaptation in a multinational team is needed, taking into account various aspects such as statistical, ethical, dynamic and a number of others. A special emphasis in managing a culturally heterogeneous organization's team should be placed on developing the interaction of team members, integrating their subjective knowledge, sharing and creatively creating new knowledge. Obviously, in a multinational team, in comparison with a homogeneous team, additional assessment positions are added, inattention to which can lead to problems of joint activities.

Keywords: *expat workers, multinational collective, collective management, migrant workers.*

For citation: *Hasan Hder. Assessment of the need to attract expat workers at Russian enterprises under sanctions. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 108–114. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-108-114>.*

В связи со сложной внешнеполитической ситуацией на российском рынке труда образовался дефицит кадров, который работодатели восполняют путем привлечения работников из ближнего зарубежья.

В ходе 2022 года Инспекция труда зафиксировала значительное количество запросов, касающихся трудоустройства лиц, являющихся вынужденными переселенцами. Следует отметить, что часть из этих обращений обусловлена возникновением разногласий, имеющих межнациональную природу.

При возникновении межнациональных конфликтов в коллективе, работодатель должен отреагировать немедленно, поскольку одной из основных его обязанностей является обеспечение равного отношения ко всем работникам. Кроме того, в соответствии с Федеральным законом от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» работодатель должен прилагать все усилия для снижения психосоциальных рисков в трудовой среде ¹.

Рост количества предприятий, персонал которых отличается многонациональным составом, определяет необходимость поиска путей эффективного управления им.

Материалы и методы исследования

В ходе работы были проанализированы основные концепции управления трудовыми ресурсами и особенности их применения для различных экономических систем. В рамках исследования проводится анализ процессов стимулирования и мотивации работников, а также оценка эффективности управления трудовыми ресурсами. В ходе исследования применялся комплекс методологических приемов и подходов. Среди них особое место занимают интеллектуальный анализ данных, а также общенаучные и экономико-статистические инструменты анализа.

Результаты исследования

Пробел в знаниях в сфере ценностей принимающей страны и предприятия способствует росту тревожности и формированию негативного настроения ². Зачастую у трудовых мигрантов имеются весьма скудные знания о российском законодательстве и элементарных нормах поведения, а иногда и отсутствие оных. Кроме того, дискомфорт у трудовых мигрантов вызывают материальные и духовные факторы, связанные с особенностями новой социальной и культурной среды ³. Привыкая к новой культурной среде, люди обычно чувствуют тревожность и напряженность, собственную неполноценность ⁴.

Все перечисленные выше проблемы могут вызывать у работников-экспатов отрицательные изменения, в том числе, ухудшение психофизического состояния, разрушение социально-ценностных установок, изменение мировоззрения.

Однако при грамотном управлении многонациональным коллективом культурные различия могут стать дополнительными возможностями ⁵. Для этого необходима разработка и реализация мероприятий, которые позволят работникам-экспатам успешно адаптироваться на российских предприятиях.

Прежде всего необходимо использовать наставничество, которое является одним из наиболее эффективных методов адаптации. При этом в роли наставника может выступать один из опыт-

¹ Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.

² Духновский С.В. Кадровая безопасность организации. — М.: Юрайт. 2023. 234 с.

³ Колосов В.А. Организационная культура. — М.: Юрайт. 2023. 344 с.

⁴ Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 387 с.

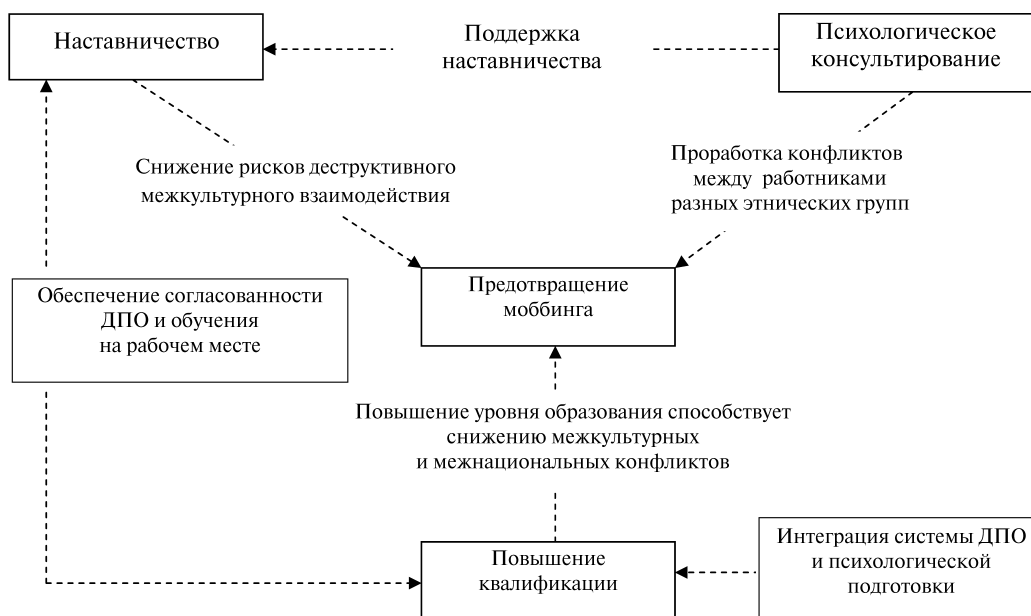
⁵ Щербак Е. Международная миграция по оценкам 2022 года. ДемоскопWeekly. 2023. № 974. С. 45–57.

ных работников-россиян, либо один из работников-экспатов, который уже успешно адаптировался на российском предприятии.

В целом для совершенствования системы управления многонациональным коллективом российских предприятий предлагается использовать модель, состоящую из следующих основных элементов:

- наставничество;
- предотвращение моббинга среди работников, который в большей или меньшей степени присутствует при взаимодействии сотрудников с разными культурами;
- психологическое консультирование работников предприятия, в том числе по вопросам повышения эффективности межкультурных взаимодействий;
- повышение квалификации работников предприятия.

Предлагаемая модель управления адаптацией работников-экспатов на российских предприятиях представлена на рисунке 1.



Примечание: ДПО — дополнительное профессиональное образование

Рис. 1. Модель управления адаптацией работников-экспатов на российских предприятиях⁶

Из данных, представленных на рисунке 1, следует, что центральным элементом предлагаемой модели является предотвращение моббинга, который часто сопровождает взаимодействие работников разных культур.

Моббинг (от английского слова mob — агрессивная толпа, группировка) — это систематическое, преднамеренное и жестокое преследование или запугивание человека в коллективе. Оно может включать в себя как словесные, так и физические атаки, направленные на подрыв его самооценки, репутации и психического состояния⁷.

Значимость предотвращения моббинга при управлении многонациональными коллективами обоснована в научных трудах российских и зарубежных ученых, которые занимались исследованием вопросов управления многонациональными коллективами предприятий. Остальные составляющие модели способствуют предотвращению моббинга⁸. Грамотно организованное наставниче-

⁶ Авторская разработка.

⁷ Патласов О.Ю. Калмыков И.С. Технология противодействия моббингу персонала на рабочем месте. Раздел 3. Экономические науки. 2024.

⁸ Билык В.И. Митракова В.Н. К вопросу изучения моббинга в коллективной среде. Вестник Уфимского юридического института МВД России. 2024. Т. 3.

ство способствует интеграции социально-психологических и экономических интересов работников; психологическое консультирование и дополнительное профессиональное образование позволяют снизить риск возникновения конфликтов на национальной почве. Исследования показывают, что уровень образования коррелирует со склонностями к конфликтам. При прочих равных условиях более образованные сотрудники, обладающие возможностями для саморазвития как в профессиональном, так и в культурном плане, демонстрируют меньшую склонность к участию в конфликтных ситуациях.

Развитие каждой составляющей предлагаемой модели необходимо осуществлять на основе анализа динамики ключевых показателей эффективности (КПЭ). Предлагаемые для каждого элемента модели показатели эффективности представлены в таблице 1.

Таблица 1

КПЭ реализации элементов модели управления адаптацией работников-экспатов на российских предприятиях⁹

Элемент модели	КПЭ для элемента модели
1. Наставничество	1.1. Анализ изменений количества тьюторов (наставников) и их доли в общей численности сотрудников предприятия; 1.2. Оценка влияния программы наставничества на показатели производительности труда работников; 1.3. Фонд материальной поддержки лицам, осуществляющим наставническую деятельность; 1.4. Исследование воздействия модификации материального вознаграждения наставников на динамику производительности труда предприятия.
2. Предотвращение моббинга	2.1. Анализ динамики показателей текучести кадров; 2.2. Анализ изменений в уровне текучести персонала среди иностранных сотрудников; 2.3. Динамика количества конфликтов между сотрудниками — это тенденция изменений в частоте возникновения разногласий и споров среди персонала организации
3. Психологическое консультирование	3.1. Степень удовлетворенности трудом персонала; 3.2. Затраты на организацию и осуществление психологического консультирования; 3.3. Количество обращений в службу психологического консультирования (штатному психологу)
4. Повышение квалификации	4.1. Анализ затрат на ДПО; 4.2. Изменение образовательной структуры персонала предприятия

КПЭ, представленные в таблице 1, позволяют оценить эффективность реализации каждого элемента предлагаемой модели, как в контексте воздействия на динамику показателей движения персонала и результативности его использования, так и в контексте экономической эффективности, а также в контексте изменения психологического климата на предприятии.

Одним из основных элементов предлагаемой модели является корпоративное психологическое консультирование, которое активно используется в США, а в России и большинстве постсоветских республик практически не используется. Важным элементом психологического консультирования является идентификация внутренних затруднений, включая проблемы, связанные с межкультурными различиями среди сотрудников. При помощи психологического консультирования могут быть разработаны и внедрены эффективные стратегии для преодоления этих трудностей¹⁰.

В предлагаемой модели решение проблемы повышения эффективности межкультурных коммуникаций осуществляется, в том числе путем совершенствования системы повышения квалификации. Здесь следует отметить, что совместное участие работников предприятия в образовательных проектах позволяет не только повысить уровень их квалификации, но и сделать коллектив более сплоченным. Все это способствует снижению негативных эффектов при взаимодействии

⁹ Авторская разработка.

¹⁰ Волкова, Наталья Первичная адаптация персонала к организационной культуре: моногр. / Наталья Волкова. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2023. 196 с.

представителей разных культур, а также росту взаимного обогащения сотрудников за счет синтеза культурных особенностей.

Все элементы предлагаемой модели имеют тесную связь, что способствует достижению устойчивого и позитивного синергетического эффекта. Основной акцент делается на предотвращении моббинга и стимулировании обмена знаниями между представителями различных культур.

Взаимодействие элементов предлагаемой модели управления адаптацией в многонациональных коллективах российских предприятий осуществляется посредством следующих ключевых связей:

- психологическое консультирование выступает основой для эффективной организации наставничества, способствуя созданию благоприятных условий для интеграции сотрудников из разных культур;
- интеграция программ повышения квалификации с элементами психологического развития персонала, с учётом культурных особенностей сотрудников при формировании учебных групп (взаимосвязь элементов «психологическое консультирование» и «повышение квалификации»);
- организация обучения наставников предприятия, в том числе, в сфере обучения на рабочем месте представителей иных культур в рамках предприятия (взаимосвязь элементов «наставничество» и «повышение квалификации»).

Формирование предлагаемой модели управления адаптацией персонала в многонациональном коллективе российских предприятий основано преимущественно на количественных критериях, характеризующих отдельные аспекты проблемы взаимодействия работников различных культур и его влияния на динамику производительности труда ¹¹.

Для оценки эффективности реализации модели управления адаптацией в работников в многонациональном коллективе российских предприятий предлагается использовать комплексный показатель, который может быть рассчитан по следующей формуле:

$$IAE = [(1 - us) \times (qe \times qc \times qr)] \div (zp + zs + zo),$$

где *IAE* — комплексный показатель эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе российского предприятия;

us — процент сотрудников в возрасте от 35 до 55 лет. Оказывает существенное влияние на качество межкультурных коммуникаций в организации. Снижение доли работников средней возрастной группы (35–55 лет) приводит к увеличению возрастной дифференциации персонала. В свою очередь, возрастающая разница в возрасте сотрудников повышает риски деструктивного развития межкультурных коммуникаций. Таким образом, низкие значения показателя доли сотрудников средней возрастной группы создают условия для возникновения и усиления проблем в межличностных отношениях и коммуникациях в организации;

qe — количество крупных этнических групп в структуре персонала организации (например, представителя славянских народов, представители кавказских народов, представители азиатских народов и др.). При этом учитываются только значительные этнические группы, занимающие 5 и более процентов в общей структуре персонала предприятия. Этнические различия повышаются с ростом количества крупных этнических групп в общей структуре персонала предприятия. При этом целесообразно учитывать только количество крупных этнических групп, различия между которыми могут оказать значительное влияние на результаты работы всего коллектива ¹²;

qc — (коэффициент конфликтов): определяется как отношение количества внутренних конфликтов в организации к общему числу сотрудников;

qr — (коэффициент дисциплинарных взысканий): вычисляется путем деления количества дисциплинарных взысканий на общее количество сотрудников предприятия. Динамика данного показателя может свидетельствовать о наличии деструктивных процессов в организации;

¹¹ Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. — М.: Экзамен, 2024. 448 с.

¹² Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях. Социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) / А.Н. Прошина. — М.: ИНФРА-М, 2021. 124 с.

zp — (доля затрат на психологическую службу): представляет собой отношение расходов на штатного психолога или психологическую службу к общей сумме затрат предприятия;

zs — (доля затрат на косвенное стимулирование труда): определяется как отношение затрат на косвенное стимулирование труда к общей сумме затрат предприятия;

zo — (доля затрат на обучение персонала): вычисляется путем деления затрат на обучение сотрудников на общую сумму затрат предприятия.

Таким образом, в состав предлагаемого комплексного показателя включены показатели, характеризующие этнические различия персонала, уровень конфликтности в коллективе предприятия, затраты предприятия, связанные с адаптацией персонала (рис. 2).



Рис. 2. Состав комплексного показателя эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе российского предприятия¹³

Предлагаемый комплексный показатель эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе российского предприятия позволяет оценить динамику негативных проявлений взаимодействий представителей различных этнических групп, выявить проблемы в области управления многонациональным коллективом предприятия и разработать мероприятия по их решению.

Чем выше значение IAE, тем менее успешно проходит процесс адаптации работников в многонациональном коллективе предприятия, а, следовательно, тем более актуальными становятся задачи совершенствования управления персоналом, в частности его адаптацией.

Выводы

Предлагаемый комплексный показатель эффективности адаптации персонала в многонациональном коллективе предприятия позволяет оценить динамику изменения вероятности отрицательных проявлений межэтнических взаимодействий в структуре персонала предприятия, выявить наиболее узкие места в управлении персоналом и разработать рекомендации реализации приоритетных направлений совершенствования (формирования) модели управления персоналом.

Список литературы

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 387 с.
3. Билык В.И. Митракова В.Н. К вопросу изучения моббинга в коллективной среде. Вестник Уфимского юридического института МВД России. 2024. Т. 3.
4. Волкова, Наталья Первичная адаптация персонала к организационной культуре: моногр. / Наталья Волкова. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2023. 196 с.

¹³ Авторская разработка.

5. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации. — М.: Юрайт. 2023. 234 с.
6. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. — М.: Экзамен, 2024. 448 с.
7. Колосов В.А. Организационная культура. — М.: Юрайт. 2023. 344 с.
8. Патласов О.Ю. Калмыков И.С. Технология противодействия моббингу персонала на рабочем месте. Раздел 3. Экономические науки. 2024.
9. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях. Социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) / А.Н. Прошина. — М.: ИНФРА-М. 2021. 124 с.
10. Щербакова Е. Международная миграция по оценкам 2022 года. ДемоскопWeekly. 2023. № 974. С. 45–57.

References

1. Actual problems of human resources management / Ed. S.A. Barkova, V.I. Zubkova. — М.: Yurayt. 2024. 186 pp.
2. Bazarov T.Yu. Psychology of personnel management. — М.: Yurayt. 2024. 387 pp.
3. Bilyk V.I. Mitrakova V.N. On the study of mobbing in a collective environment. Bulletin of the Ufa Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2024. T. 3.
4. Volkova, Natalia Primary adaptation of personnel to organizational culture: monogr / Natalia Volkova. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2023. 196 с.
5. Dukhnovsky S.V. Personnel security of the organization. — М.: Yurayt. 2023. 234 pp.
6. Zhuravlev, P.V. Personnel Management / P.V. Zhuravlev. — М.: Exam, 2024. 448 с.
7. Kolosov V.A. Organizational culture. — М.: Yurayt. 2023. 344 pp.
8. Patlasov O.Yu. Kalmykov I.S. Technology for countering mobbing of personnel at the workplace. Section 3. Economic sciences. 2024.
9. Proshina, A.N. Adaptation of personnel in Russian organizations. Social and managerial analysis (using the example of workers with disabilities) / A.N. Proshina. — М.: INFRA-M. 2021. 124 с.
10. Shcherbakova E. International migration according to 2022 estimates. Demoscope Weekly. 2023 No. 974. S. 45–57.

Статья поступила в редакцию 19.05.2025; одобрена после рецензирования 04.08.2025; принята к публикации 02.09.2025.

The article was submitted 19.05.2025; approved after reviewing 04.08.2025; accepted for publication 02.09.2025.