



QO‘QON UNIVERSITETI XABARNOMASI

ILMIY-ELEKTRON JURNALI
5-SON

**KOKAND UNIVERSITY
HERALD** | **2022**
VOLUME №5

**QO‘QON
UNIVERSITETI
XABARNOMASI
5-SON**

**KOKAND
UNIVERSITY
HERALD
VOLUME 5**

**ВЕСТНИК
КОКАНДСКОГО
УНИВЕРСИТЕТ
ВЫПУСК 5**

5/2022

QO'QON UNIVERSITETI

XABARNOMASI

Ilmiy-elektron jurnali

Tahrir kengashi raisi:

G'.E.Zaxidov

Bosh muharrir:

Sh.R.Ruziyev

Tahrir kengashi mas'ul kotibi:

A.A.Yusupov

Tahririyat hay'ati:

1. I.f.d., prof., S. G'ulomov (O'z.R. Fanlar Akademiyasi)
2. DSc., prof., Sh. I. Mustafakulov
3. DSc., Mark Rozenbaum (AQSH)
4. PhD., I. Bobojonov (IAMO, Germaniya)
5. PhD., N. Djanibekov (IAMO, Germaniya)
6. PhD., K. Akramov (IFPRI, AQSH)
7. PhD., N. Yusupov (Woosong University, J.Koreya)
8. DSc., D. Xosilova (University of Wyoming, AQSH)
9. I.f.d., prof., B. Salimov (TDIU)
10. I.f.d., prof., K. Axmedjanov (KIUT)
11. I.f.d., prof., N. Maxmudov (TDIU)
12. PhD., Sh. Aktamov (Singapur universiteti)
13. I.f.d., prof., U. Gafurov (TDIU)
14. I.f.d., prof., X. Qurbonov (TDIU)
15. F.f.n., dotsent D. Xodjayeva (QDPI)
16. I.f.n., dotsent, N. Urmonov (TDIU)
17. F.f.d., prof., Sh. Shaxobidinova (ADU)
18. F.f.d., prof., M. Umarxodjayev (ADU)
19. I.f.n., dotsent, J. Qambarov (FarPI)
20. PhD, dotsent, D. Rustamov (ADU)
21. I.f.n., dotsent, A. Islamov (Qo'qon universiteti)
22. PhD., M.Najmiddinov (Qo'qon universiteti)

Qo'qon universiteti xabarnomasi

("Вестник Кокандского университета – Kokand University Herald") ilmiy-elektron jurnali Qo'qon universiteti Kengashining qaroriga asosan tashkil etilib, 2020-yil 10- oktabrda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №1138 raqami bilan ro'yxatidan o'tkazilgan, shuningdek davlatlararo standartlar talabi asosida O'zbekiston Milliy kutubxonasidan jurnal uchun 2181-1695 ISSN-raqami olingan.

© "Kokand University" – 2022

Tahririyat manzili:

150100, Farg'ona viloyati, Qo'qon shahri, Turkiston ko'chasi, 28 a-uy, 1-xonadon

Mundarija:/Outline:

Iqtisodiyot / Economy			
1.	I. Foziljonov	Modern methods for forecasting cash flows	3-6
2.	D. Nuritdinova	Management of processes of implementation of state interactive services through information technologies	7-9
3.	Tsoy Marina.	The role of gender equality in poverty reduction and decent job creation - world experience and practice of Uzbekistan	10-13
4.	B. Turanboyev B. Rajabbboyev	Puzzles involving the stock market, inflation and the predictability of stock market returns	14-17
5.	A. Бакирбекова	К вопросу об управлении человеческими ресурсами в международных компаниях	18-25
6.	J. Kambarov	Yangi sanoat inqilobini risk boshqaruviga ta'siri masalalari	26-29
7.	F. Mulaydinov	Kichik biznes faoliyatida integratsion axborot tizimlari	30-35
8.	M. Diyarova	Qurilish sohasida kichik biznes sub'yektlarining innovasion faoliyati va uni tashkil etishning asosiy tamoyillari	36-39
9.	R. Toxirov	Tadbirkorlik subyektlari samaradorligini baholashning uslubiy yondashuvlari	40-43
10.	M. Boltayeva, A. Suyunov	Mamlakat iqtisodiyotida turizmni rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati	44-46
11.	O. Ahmadjonov	O'zbekistonda islomiy moliya tizimini qo'llash istiqbollari	47-51
12.	M. Tojiyeva	Biznesni rivojlantirish samaradorligi hamda uni baxolashning uslubiy yondashuvlari	52-58
Pedagogika / Pedagogy			
13.	K. Kaziyeu, Sh. Bisenova, F. Khamidullayev	Reflection as a quality for effective professional activities and self-development	59-63
14.	G. Umirova	Iqtisodiyotimizni rivojlantirishda innovatsiyalarning tutgan o'rni va roli	64-66
15.	F. Berdibekova	Akmeologik yondashuv asosida o'qituvchilarning kasbiy mahoratini rivojlantirish	67-70
16.	M. Salayeva M. Djumabaeva	Bo'lajak pedagoglarni kasbiy tayyorlash jarayonida kreativ faoliyatini rivojlantirish	71-74
17.	B. Ergasheva	Kompetensiyaviy yondashuv asosida bo'lajak tarbiyachilarni kasbiy faoliyatga tayyorlash texnologiyasi pedagogik muammo sifatida	75-77
18.	M. Baqoyeva	Maktabgacha katta yoshdagi tarbiyalanuvchilarda bilishga qiziqishni rivojlantirish texnologiyasi	78-81
19.	L. Axmadaliyev	Qayyumiy" asaridagi №3-16-fiqralarning tazkira qo'lyozma va nashri o'rtasidagi matniy-qiyosiy tadqiqi	82-88
20.	S. Muxabbat	O'zbek pedagogikasi tarixini davrlashtirishning nazariy asoslarini takomillashtirish tarixiy-pedagogik zarurat sifatida	89-92
21.	A Tangriyev	Yosh dzyudochilarda tezkor-kuch qobiliyatining samaradorligini oshirish	93-95
Fizika / Physics			
22.	G. Nafasova	Bo'lajak fizika o'qituvchilarida mantiqiy kompetentligini rivojlantirishning didaktik imkoniyatlari	96-97
23.	G'. Nafasov D. Abduraimov	Transversal izotrop jism uchun ikki o'lchovli termoelastik bog'liq masalani sonli modellashtirish va uning dasturiy ta'minoti	98-103
Lingvistika / Linguistics			
24.	M. Xolova O. Lolayeva	Lingvistikada orfografik tamoyillar va tahlillar	104-106



К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

Бакирбекова А.М.

к.э.н., ассоциированный профессор, Атырауский университет
имени Х. Досмухамедова. ajgul_bakirbek@mail.ru

MAQOLA HAQIDA	АННОТАЦИЯ
<p>Qabul qilindi: 24-dekabr 2022-yil Tasdiqlandi: 26-dekabr 2022-yil Jurnal soni: 5 Maqola raqami: 5 DOI: https://doi.org/10.54613/ku.v5i5.206</p>	<p>В статье рассмотрен вопрос об управлении человеческими ресурсами в международных компаниях с учетом критерии отбора и оценки персонала. Отдельно раскрыты внешние и внутренние факторы, влияющие на управление персоналом в международных компаниях. Выявлено, что управление человеческими ресурсами в международных компаниях отличается высоким влиянием внешних факторов от управления человеческими ресурсами в одной стране. Дополнительное влияние на функции управления человеческими ресурсами оказывает потребность адаптации программ и политик для персонала к каждой стране, согласно внутренней политике этой страны. В результате проведенного исследования подведен вывод, что международные компании вносят свой вклад в разработку международных норм в области управления человеческими ресурсами и в мотивационные программы. Они разрабатывают механизмы, которые способствуют передаче знаний и опыта между странами, и это является важным аспектом международной системы управления человеческими ресурсами.</p>
<p>KALIT SO'ZLAR/ Ключевые слова/ Keywords</p> <p>человеческие ресурсы, управления персоналом, управление человеческими ресурсами, экспат. международные компании.</p>	

Введение. В настоящее время международные компании занимают значительную часть мировой экономики. Международные компании обеспечивают почти 50% мирового промышленного производства и на них приходится 70% мировой торговли [1]. В свою очередь справедливо предполагать, что показатели деятельности в международных компаниях в большей степени зависят от потенциала его человеческого ресурса, так как человеческий капитал является одним из важных компонентов производства. Международный опыт доказывает, что уровень производительности компании зависит от способности менеджмента эффективно работать с человеческими ресурсами. Неустойчивая внешняя среда и быстрый технологический прогресс требует инновационных путей повышения эффективности компании и обеспечения конкурентного преимущества. Многие исследователи также утверждают, что система управления человеческими ресурсами позволяет компаниям держать лидерство в конкурентной среде и выжить в условиях жесткой конкуренции [2].

Исследование которое проводилось в рамках данной работы показало, что несмотря на важность данной темы, возникли противоречия между востребованностью теоретического основания исследований в сфере системы управления человеческими ресурсами в международных компаниях и отсутствием исследовательских работ именно целевых, в сфере системы управления человеческими ресурсами в международных компаниях Казахстана, а также недостаточностью информации о методах управления персоналом и мотивационных программах, которая учитывает национальные особенности нашей страны.

Методы исследования. Методический аппарат данного исследования по вопросу об управлении человеческими ресурсами в международных компаниях основан на методах эмпирического и сравнительного анализа и метода экспертных оценок. Вопросы управления персоналом в международных и отечественных компаниях Казахстана сформулированы на основе научных исследований и использование различных подходов и методологических основ. Система управления человеческими ресурсами весьма серьезно изучаются в странах с развитой рыночной экономикой. В подходах разных авторов имеются

существенные противоречия, свидетельствующие о сложности и многогранности данного феномена. Методики исследования, предлагаемые в различных работах, периодически пересматриваются последующими поколениями исследователей, которые поднимают новые вопросы, связанные с осмыслением феномена управления человеческими ресурсами. Причина этому – развитие рыночных отношений, бизнес среды, технологический прогресс, а также новые результаты исследований в области организационного поведения, стратегического управления персоналом и другие [2].

Обсуждение. Изучение отдельных сторон системы управления человеческими ресурсами освещены в трудах Армстронга, Т.Ю.Базарова, В.Р.Веснина, С.А.Филина, Х.Т.Грэхам, Н.В.Федорова, И.С.Вардаряна, Д.Д.Вачугова, А.Кирьянова, А.Я.Кибанова, С.М.Максимова, Ю.Е.Мелихова, Ю.П.Зинченко, Р.Л.Кричевский, А.Я.Спивака, Ю.Г.Платонова, Ю.П.Киндлера, П.Даулинга, Е.Фэрндэфла, Г.Хофстеда, Ф.Тейлора, Дж.Харрингтона, Э.Шейна, Р.Шеннона. Также особенности системы управления человеческими ресурсами в казахстанских компаниях рассматриваются в трудах Балгабаевой В.Т., Разаткызы А., Бекбенбетовой Б., Тургелдиевой С. и других авторов.

В то же время новый этап развития управления человеческими ресурсами в Казахстане требует дальнейшего углубления исследований и разработки предложений по проблемам совершенствования системы управления человеческими ресурсами для повышения эффективности персонала в международных организациях.

В целом процессы управления человеческими ресурсами в национальных и международных организациях работают аналогично: все работодатели должны нанимать, управлять и вознаграждать людей, которые хорошо выполняют свою работу. Однако, отличием международных компаний является сложность, которое является результатом множественности стран, в которых международные компании осуществляет свою деятельность [3].

Если управление персоналом в организации, которая работает только в одной стране, можно показать в двухмерном пространстве, то в управлении персоналом международных компаний есть дополнительно два направления - направление по странам и направление категорий персонала.



Рисунок 1- Направления управления персоналом в международных компаниях

Где:

RS – практика подбора и поиска персонала;

FC – финансовая компенсация;

PA – оценка персонала;

TD – практика обучения и развития

Примечание: составлена на основе источника [3].

Даунинг и другие авторы иллюстрируют данное отличие в модели, первоначально разработанной Морганом в 1986 году, который определяет международный менеджмент по управлению персоналом как взаимодействие между тремя измерениями: Три широкие HR функции отбора, распределения и управления. Три категории по странам; принимающая страна, в которой дочернее предприятие расположена, материнская страна, где расположена

штаб-квартира международной компании и другие страны, которые могут быть источником рабочей силы. Три типа сотрудников, а именно граждане принимающей страны (HCNs), граждане материнской страны (PCNs) и граждане третьих стран (TCNs) [3]. Для примера в таблице 1 рассмотрены критерии отбора персонала в международных компаниях трех стран.

Таблица 1 - Критерии отбора персонала в международные компании

	США			Европа			Япония		
	PCN _s	HCN _s	TCN _s	PCN _s	HCN _s	TCN _s	PCN _s	HCN _s	TCN _s
Образование иностранного предприятия	x			x					
Техническая экспертиза	x		x	x					
Близость культур		x			x				
Знание языков		x			x				
Снижение издержек		x							
Хороший уровень отношений с общественностью		x							
Оптимальное использование сотрудников-представителей TCN _s			x			x			
Ориентация на международный рынок				x					
Оптимальное использование сотрудников-представителей PCN _s							x		
Оптимальное использование сотрудников-представителей HCN _s								x	

Отсутствие примера использования сотрудников TCN_s за исключением африканского регион

Примечание: составлена на основе источника [3].

Причины, по которым отдаётся предпочтение тому или иному источнику HR, многообразны. В результате деятельности в

разных странах и работая с людьми разных национальностей, международные компании как правило, используют

«международные» практики по управлению персоналом, такие как рекрутинг в других национальных рынках труда с учетом разной практики в области занятости, а также условия управления экспатриантов, которые не всегда встречаются в чисто отечественных компаниях [3].

Также известно, что, по сравнению с управлением человеческими ресурсами на национальном уровне, сложность управления персоналом в многонациональных организациях значительно выше. Преодоление таких барьеров, как другая среда, внешние параметры, разные национальности и географического

расстояния с рабочей силой, а также разные местные системы по управлению персоналом влияют на систему управления персоналом в международных компаниях, и делают его сложной системой. Высокая степень сложности, в основном, возникает из-за различия в законодательных системах, в культурном контексте, также в стадиях развития экономики страны. Основываясь на работе других авторов, Шульте перечислил следующие основные шесть факторы, которые являются наиболее сложными в международном менеджменте [4].

Таблица 2 - Факторы, которые влияют на управление персоналом в международных компаниях по Шульте

Дополнительные функции и работы в менеджменте по управлению персоналом	Из-за высокой степени сложности в многонациональной организации и в ее международных дочерние компании, количество работы и функций отдела по управлению персоналом увеличиваются. Отдел кадров сталкивается с дополнительными задачами, так как вместе с местными сотрудниками приходится иметь дело с разными сотрудниками в соответствующих странах
Более широкая перспектива	Многонациональные организации должны рассматривать более широкий спектр факторов, чтобы достичь решения. Они сталкиваются с разными группами работников, в разных культурах и в экономических условиях. Поэтому сложно относиться к разным группам работников в разных странах одинаково, например, с точки зрения заработной платы или развития персонала.
Более высокая степень вовлеченности работников в частном секторе	Особенно в области экспатриации, высокая степень участия работников в частном секторе становится необходимым для того, чтобы уменьшить дополнительную нагрузку экспатриантов, например, чтобы справиться с различными системами социального обеспечения, переселения и проблемы в жилищном секторе.
Изменение значимости разных функций системы по управлению персоналом в соответствии с расширением иностранного бизнеса	Фокус деятельности системы по управлению персоналом может меняться в процессе интернационализации организации. В этом контексте Даулинг определил, что на ранних этапах интернационализации, выбор экспатриантов считается приоритетным, в то время как на более поздних стадиях, индивидуальное развитие работников третьих стран играет доминирующую роль.
Более высокий риск и степень безопасности	Организации сталкиваются с более высокими рисками в решениях по управлению персоналом, которые они принимают. Например, в случае, если работник прекращает экспатриацию раньше, чем по договору, или если работник не выполняет работу в соответствии с ожиданиями компании в стране пребывания, данные случаи возлагают дополнительные расходы на организацию. Кроме того, расходы на экспатриантов, такие как более высокая зарплата, специальные условия к переезду в целом в три раза выше, чем для местных работников.
Более высокая степень воздействия внешних факторов	Многонациональные организации, работающие в различных национальных контекстах, сталкиваются с более высокой степенью воздействия внешних факторов на управления человеческими ресурсами, например, различными национальными правовыми системами или различными экономическими событиями в каждой страны. Таким образом, специалисты HR должны вложить много времени и энергии в изучении локальных различий.
Примечание: составлена на основе источника [4]	

Таким образом, система по управлению персоналом в международных компаниях сталкивается с целым рядом задач за пределами национальной системы по управлению персоналом. Для целей нашей работы можно закрепить приведенный выше список на два основных аспекта, в котором менеджмент по человеческим ресурсам в международных компаниях отличается от национального управления персоналом [5]:

1) Менеджмент по человеческим ресурсам в международных компаниях должен справиться с большим количеством разных внешних факторов, таких как экономические, культурные или законодательные аспекты разных принимающих стран, которые ведут к более высокой степени несходства и различию.

2) Менеджмент по человеческим ресурсам в международных компаниях сталкивается с более высокой внутренней (организационной) сложностью в многонациональной компании и в ее дочерних компаниях, и требует более высокой степени (международной) координации.

Чтобы описать более детально внутренние и внешние факторы, которые влияют на управление человеческими ресурсами в международных компаниях, можно взять исследование Спарроу и Хилтропа. Рисунок 2 демонстрирует основные внешние факторы, которые влияют на управление человеческими ресурсами в международных компаниях [5]:



Рисунок 2 - Внешние факторы организации
Примечание: составлено на основе источника [5]

Во-первых, управления человеческими ресурсами в международных компаниях зависит от разных экономических факторов. Экономические системы принимающих стран, их экономическое развитие, а также связанные с ними факторы, как уровень инфляции или ситуации на рынке труда, значительно влияют на систему управления человеческими ресурсами. Например, эти факторы влияют на систему компенсации в многонациональных организациях, так как в разных странах разный уровень жизни и разные налоговые системы. Кроме того, национальный рынок труда влияет на наличие определенных квалификации или сотрудников в разных странах.

Технологические факторы влекут за собой состояние производственной технологий, а также информационной и коммуникационной технологий. Эти факторы важны для выбора конкретных производственных площадок, и они влияют на структуру затрат организации, на их рабочую производительность, а также на необходимость определенной квалификации, так как технологические факторы определяют, как люди работают и взаимодействуют в организации.

Влияние политико-правовой среды на международных организациях связаны с разными национальными законами о занятости и системами социального законодательства. Последнее включает в себя систему представителей работников, такие как рабочие советы или трудовые договора, а также защиту работников, как отпуск по беременности, пенсионные схемы или системы налогообложения. Изменения в правовой среде должны соблюдаться, и они меняются чаще, чем другие факторы окружающей среды [5].

Социально-культурная среда организации играет особую роль в принятии стратегического решения. Неудачи и

неправильные вложения обусловлены тем, что организации не учли данный фактор. Тем не менее, для успешного управления человеческими ресурсами в международных организациях, важность рассмотрения социально-культурных аспектов часто упоминается в литературе. Социально-культурные аспекты подразумевают культуры, связанные с нормами и ценностями, а также социальные отношения и обязательства. Первый включает в себя культурные аспекты, как религия, этические нормы, идеологические парадигмы или общие принципы социализации в рамках отдельных стран. Они могут влиять на метод как мотивировать сотрудников, а также на стиль руководства и в результате приведут к проблемам компенсации, развития персонала и планирования. Социальные факторы играют важную роль в управлении персоналом в международных компаниях, так как они пытаются оправдать ожидания социума. Поэтому, такие аспекты, как социальные классы, равные возможности или профсоюзы играют важную роль в международных рабочих отношениях. Данные внешние факторы оказывают значительное влияние на международные компании. Для того чтобы выжить и процветать в международной бизнес-среде, международные организации должны предвидеть и понять, как эти факторы влияют. Они должны извлечь выгоду из возможностей и свести к минимуму или избежать проблем [5].

Внутренний контекст охватывает конкретные структуры компании, культуры и вопросы, связанные с работниками, такие как квалификации персонала или кадровые политики и практики. На рисунке 3 показаны основные внутренние факторы.



Рисунок 3 - Внутренние факторы организации
Примечание: составлен на основе источника [5]

Во-первых, стратегия организации влияет на организационную структуру, межорганизационные коммуникации и сотрудничества, на интеграцию кадровой политики и практики, а также подход организации к интернационализации. Структура многонациональной организации и ее разные дочерние предприятия являются важными внутренними факторами, так как они определяют, как работают процессы и процедуры в организации и ее разных подразделений [5].

Организационную структуру можно рассматривать как результат целенаправленного формирования правил для социального сотрудничества. Анализ организационной структуры позволяет менеджеру по человеческим ресурсам получить широкое понимание организационного действия. Чем больше различий между внутренней структурой штаб-квартиры и дочерней компанией, тем сложнее внутренние процедуры продвигаются в организациях. Международные организации сталкиваются с проблемой конфликтов между менеджером штаб-квартиры и менеджером в дочерних компаниях относительно разных целей, культурных и социальных норм или конкретных квалификаций [5]. Следовательно, вместе с общими вопросами для HR в международных компаниях необходимо решить конкретные аспекты, как обмен компетенциями, взаимодействие и сотрудничество.

Организационная культура тоже является важным внутренним фактором международных компаний. Основная идея сильной организационной культуры заключается в создании системы для всей организации, содержащий набор общих норм и ценностей, которые выходят за рамки национальных границ и систем. Культура дает организации идентичность и повышает ее интеграции, например, с помощью социализации сотрудников в определенных культурных процедурах. Организационная культура играет важную роль в стратегии интернационализации организации. Таким образом, чем больше разных организационных субкультур, тем больше усложняется внутренние организационные процессы [5].

Для того чтобы понять воздействие внутренних и внешних фактов и их степень влияния на оптимальную степень стандартизации кадровой политики и практики в международных организациях, необходима теоретическая база. Эта теоретическая база не должна пренебрегать разнообразием окружающей среды, но должна учитывать эти факторы.

Следует так же подчеркнуть, что иностранные филиалы международных компаний при выборе той или иной системы управления персоналом, как правило, сталкиваются с двумя вариантами: адаптация существующей практики управления персоналом, либо внедрение практики управления персоналом,

разработанной в материнской компании. И если ранее акцент делался на типологии стратегий развития бизнеса международных компаний, то сегодня следует выделить три типа стратегии

управления персоналом зарубежных филиалов международных компаний [6]:

Таблица 3 – Три типа стратегии управления персоналом зарубежных филиалов международных компаний

Типы стратегии	Описание
Адаптивная	Низкая согласованность с головной компанией и с остальными фирмами. Каждое предприятие управляется на «местном уровне»
Патерналистский	Высокая интеграция головной и дочерней компании. В дочерних компаниях применяются практики, разработанные в головном офисе;
Интегративная	Значительная глобальная интеграция с учетом некоторых местных особенностей – двусторонний обмен практики между головным офисом и дочерними компаниями
Примечание: составлена на основе источника [6]	

Мы должны учесть, что нет четкой стратегии управления персоналом для дочерних предприятий международных компаний. Типологии из адаптивной /патерналистской/ интегративной стратегии международных компаний не дают точных и достаточно четких определений о практике управления человеческими ресурсами дочерних предприятий международных компаний. На самом деле, международные компании склонны использовать смешанную стратегию, международные компании должны продвигать стратегию, которая лучше всего подходит к местным условиям и для каждой дочерней компании. Что касается международного управления персоналом подхода, компании, которые владеют дочерними предприятиями во многих странах, могут выбрать адаптивную стратегию для одного и патерналистскую или интегративную для других предприятия. Кроме того, функции управления персоналом в дочерних предприятиях состоят из связанных, но дифференцированных областей, в пределах которых существует целый ряд практик по управлению персоналом [7]. Каждая практика по управлению персоналом является результатом взаимодействия и влияния различных сил, и по отношению их удельного веса к другим силам. Некоторые практики по управлению персоналом могут быть более чувствительны к адаптации к местным условиям, в то время как другие могут быть более склонны к внутренней согласованности. Сила влияния, не фиксированная; наоборот, она изменчива.

Поэтому важно, чтобы взаимодействие различных сил и природа управления человеческих ресурсов в международных компаниях в передаче практик по управлению человеческими ресурсами на дочерние компании должны быть прикреплены к понятиям «динамичность» и «открытость к изменениям».

Результаты. Как мы уже подчеркнули, на выделение особенностей управления человеческими ресурсами в международных компаниях влияют много факторов, такие как культурные факторы, экономические факторы, стиль управления, различия рынков труда, факторы трудовых затрат, вопросы перемещения рабочей силы, национальная ориентация и факторы контроля. В особенности культурные различия, экономическая ситуация стран, законодательства и национальные ориентации стран требуют приспособления таких стандартных задач как «рекрутирование», обучение и увольнение сотрудников для каждой страны [8].

Многие ученые проводили исследования на анализ культурных различий, но самым известным среди них является анализ Хофстеде (1980-1994 гг.) Оригинальность исследования голландского ученого Хофстеде заключается в том, что он изучил ценности и убеждения сотрудников IBM в более чем сорока странах мира. По результатам вопросника и с помощью факторного анализа были определены культурные параметры. Они объясняли большую часть различий между национальными группами [9]:

Таблица 4 - Анализ Хофстеде для определения культурных различий между национальными группами

Культурные параметры	Описание
Распределение власти	На основании ответов на определенные вопросы каждая страна получила баллы для каждого параметра. Например, высокие баллы в параметре распределение власти в одной стране показывает на то, что в этой стране к неравномерному распределению власти относятся как к естественному порядку вещей.
Избегание неопределенности	Высокие баллы в параметре избегание неопределенности указывает на то, что в этой культуре пытаются избежать неопределенности и двусмысленности.
Индивидуализм и коллективизм	Индивидуализм и коллективизм определяется таким образом: страны, где делается акцент на индивидуальные достижения, чем на достижение группы относятся к обществу высокой степенью индивидуализма, соответственно эти страны получают высокие баллы.
Мужественность и женственность	Высокие показатели в этом индексе характеризует общество мужественности, в котором ценится уверенность и достижения результатов больше, чем забота и качество жизни. Важно отметить что, участники из одной страны, не были едины в своих убеждениях, но индексы представляют общую картину этого общества.
Долгосрочная и краткосрочная ориентация	После некоторого времени Хофстеде добавил пятое измерение: долгосрочную и краткосрочную ориентацию, где высокая оценка определяет общество, которое ценит настойчивость, упорство и бережливость.
Примечание: составлена на основе источника [9]	

Хофстеде закрепил свои научные исследования, доказывая, как его параметры культуры связаны с общими проблемами человечества, которые уже обсуждались среди антропологов и психологов в области кросс-культуры. Он нашел причинно-следственные связи между культурными ценностями и географией,

политическими структурами и наследием, между климатом и религией. Поскольку культура уходит в глубокие корни общества Хофстеде утверждал, что эти связи стабильные и будут изменяться очень медленно, если вообще будут меняться. В таблице 5 описаны последствия различий национальных культур для работы [10].

Таблица 5 - Последствия различий национальных культур для работы

Общество с небольшой дистанцией власти	Общество с большой дистанцией власти
Иерархия означает неравенство людей, основанное на полезности и необходимости. Подчинённые ожидают консультаций со стороны руководства. Идеальный руководитель – изобретательный демократ.	Иерархия означает существующее неравенство. Подчинённые рассчитывают на то, что им скажут, что нужно делать. Идеальный руководитель – благосклонный автократ (хороший отец).
Общество с развитым коллективизмом	Общество с развитым индивидуализмом
Ценностные стандарты различаются внутри групп и вне их. Другие люди оцениваются как члены их группы. Взаимоотношения между людьми важнее, чем задачи организации. Отношения между работодателем и наёмным работником строятся на основе моральной модели.	Общие для всех членов группы ценности. Другие люди оцениваются как потенциальные ресурсы. Задачи важнее взаимоотношений. Отношения между работодателем и наёмным работником строятся на основе расчёта.
Женственное общество	Мужественное общество
Излишняя самоуверенность осуждается. Сотрудники согласны работать за более низкие ставки оплаты труда. Ориентация на качество жизни. Интуиция.	Излишняя самоуверенность одобряется. Сотрудники согласны работать только за более высокие ставки оплаты труда. Ориентация на карьерный рост. Решительность.
Общество с низким стремлением избежать неопределённости	Общество с высоким стремлением избежать неопределённости
Неприятие правил – писаных или неписаных. Низкий уровень формализации и стандартизации. Терпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями.	Эмоциональная потребность в правилах – писаных или неписаных. Высокий уровень формализации и стандартизации. Нетерпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями.
Примечание: составлена на основе источника [10]	

Несомненно, эти факторы отличают кадровые политики в «домашних» и международных компаниях. Подтверждением данного утверждения является то, что международные компании сталкиваются с разными проблемами при подборе персонала в компанию. Во-первых, многие международные компании имеют определенные требования, в частности касательно того, кто должен занимать ключевые позиции в штаб-квартире и в дочерних

предприятиях. Во-вторых, существуют ограничения, налагаемые правительством страны касательно иммиграционных правил в отношении работы и виз, которые серьезно ограничивают возможность компании нанять правильного кандидата. Авторы выделяют три источника подбора персонала в международные компании:

Таблица 6 - Источники набора персонала

Источники	Описание
Parent country nationals (PCNs)	Граждане исходной страны, то есть подданные материнской страны, где расположена штаб-квартира международной компании.
Host country nationals (HSNs)	Граждане страны, в которой находится дочерний филиал компании, то есть подданные принимающей страны.
Third country nationals (TCNs)	Граждане третьих стран, то есть они ни граждане исходной страны, где находится штаб-квартира международной компании, ни граждане принимающей страны.
Примечание: составлено на основе источника [11]	

Как было отмечено выше, многие международные компании имеют определенные требования касательно того, кто должен занимать ключевые позиции в штаб-квартире и в дочерних предприятиях (PCNs, HSNs, TCNs). Далее будут раскрыты основные подходы к отбору персонала, которые используют международные компании. В 1969 году американский эксперт в области глобализации и международных компаний Ховард Перлмуттер определил этноцентризм, как управленческую политику, когда международные компании назначают руководителей из граждан «родительской» страны (PSNs). Ключевые решения принимаются в штаб-квартире (HQ) и только несколько иностранных дочерних компаний могут иметь автономию. Этноцентрический подход означает, что топ менеджмент, как правило, будет из PSNs и для HCNs. Получить повышение в штаб-квартиру компании почти невозможно.

Согласно эмпирическому исследованию Харзинга, японские международные компании по сравнению с европейцами более склонны к назначению PSNs в качестве высшего и среднего звена управления в свои зарубежные дочерние компании. Одна из причин этого явления объясняется тем, что японский стиль управления значительно отличается от других стилей управления, и это может вызвать проблему во время работы на уровне топ менеджмента. Другая причина – языковой барьер, в связи с тем, что

практически все переговоры дочерних компаний со штаб-квартирами проходят на японском языке [11].

Международные компании с полицентрической кадровой политикой, будут сосредоточены на назначение HCNs на менеджерские позиции, и это отчасти зависит от того, что в принимающей стране есть барьеры для найма иностранца, введенные правительством. Эта политика также основана на доверии к местным менеджерам, потому что они лучше знают местный рынок, политику и людей. В этом подходе не так много возможностей получить повышения для HCNs в штаб-квартиру компании. Стратегии подбора персонала зависят от разных факторов. Например, международные компании больше всего используют HSNs в развитых странах. Это обусловлено тем, что в этих странах легче найти высоко квалифицированных сотрудников для ключевых позиций. Геоцентрическая кадровая политика практикуется в международных компаниях, назначающих наиболее квалифицированных кандидатов на международные проекты независимо от его или ее национальности, и это касается и граждан третьих стран (TCNs). В этом подходе, у PCNs и HCNs есть равные шансы для карьерного роста и продвижения по служебной лестнице [11].

Существует еще один подход, который называется региоцентризм. В рамках этого подхода кадровая политика оперирует на региональном уровне, назначение на ключевые

позиции определяется спецификой каждого региона. Данный подход включает в себя признаки полицентризма и этноцентризма, поэтому его можно назвать комбинированным подходом. Глобализация повлияла совершенно на все аспекты рыночной экономики в мире. Все большее число компаний трансформируются в международные компании [11]. Поэтому сейчас растет роль многонациональных компаний в мировой экономике. Меняются даже рынки, которые раньше считались безопасными. Компании агрессивно конкурируют с отечественными и с иностранными конкурентами на долю рынка. Поэтому не удивительно, что растущее количество компаний нанимают иностранцев, и количество экспатов растет.

Для того чтобы выстроить успешную систему отбора и найма иностранных сотрудников в условиях постоянно растущей конкуренции за талантливых сотрудников компаниям необходимо изучить некоторые документированные неудачи по работе с экспатами. Обычно международные проекты в соответствии с требованиями и сложностью проекта длятся от 2 до 5 лет. Как правило, срыв международного проекта связывают с «провалом» экспатов. То есть это связано с тем, что экспаты преждевременно возвращаются в свою страну, не закончив проект. Как показывает статистика, в США неудача с экспатами в международных проектах достигает от 20% до 40%. Показатель на 3-4 раза выше, чем неудачи с экспатами в других азиатских и европейских странах. Это отчасти объясняет, почему международные компании в США предпочитают отправлять на международные проекты в другие страны европейцев и азиатов. В международной компании при найме персонала необходимо учитывать еще один немаловажный фактор - «стоимость» потенциального сотрудника [12].

Прямые расходы, связанные с неудачами международных работников, можно отнести данные расходы, как затраты на переселение, авиабилеты, обучение, или даже бонус за трудные условия жизни. Вместе с тем существуют ещё и косвенные затраты, такие как потеря доли на рынке, трудности с правительством принимающей стороны, испорченная связь и разорванные отношения с зарубежными клиентами, которые будут иметь долгосрочные негативные последствия на международную компанию. В связи с тем, что прямые и косвенные затраты, связанные с неудачей экспатов, для компании обходятся дорого, поэтому для международных компаний важно внимательно изучить следующие документированные причины, которые приводят к неудаче экспатов [12]:

Новые требования в работе, которые требуют больше квалификации, чем обладает экспат.

Социальная адаптация, т.е. семейные проблемы, связанные с супругой, с детьми или даже с родителями могут негативно повлиять на экспатов. Неспособность адаптации членов семьи экспатов к культуре, нормам, погоде, обычаям, языку, системе образования в принимающей стране могут быть одной из причин неудач. Также усложняют ситуацию некоторые жесткие государственные ограничения по отношению к иностранцам. Один из таких примеров, приведённый Сельмером, - ситуация в Гонконге, где эмигрантам из Китая не разрешают приводить с собой

семью. В целом, исследования показали, что международные компании в процессе отбора не склонны выбирать экспатов с семьями.

Несоответствие работы ожиданиям экспата может повлиять на то, что экспат будет плохо работать в международных проектах и не отвечать требованиям компании.

Культурный шок. Из-за неспособности адаптироваться к местной культуре многие эмигранты оказываются в трудном положении. Они долго приспосабливаются к новой культуре. Следовательно, пытаются навязать ценности и культуры своей страны принимающей стране, которая в за частую приводит к культурному столкновению, и к непониманию в конце. Во время интервью, опытный HR менеджер одной компании в Малайзии провел социологическое исследование и обнаружил интересное явление. Он выяснил, что малазийские индусы неоднократно потерпели неудачу в своих заданиях, когда эмигрировали в Индию. Они ссылались на интеграционные трудности, которые в конце привели к культурному столкновению. Напротив, другие экспаты, то есть малазийские китайцы или малазийские малайи, не испытывали никаких проблем во время пребывания в Индии. Когда получили обратную связь от принимающей стороны выяснилось, что малазийские китайцы и малазийские малайи были более терпимы к их культурным различиям. Следовательно, они продемонстрировали умеренность и смогли лучше интегрироваться в Индии. Таким образом, они преуспели в своих международных проектах. Индусы могли бы интегрироваться в Индии намного лучше, чем любая другая нация из-за языковых и культурных сходств. Но этот пример показывает сложность выбора экспатов на основе общего убеждения. Следовательно, международные компании должны понимать, что один успешный подход не может быть применен ко всем.

Отсутствие связи со штаб-квартирой (блокирования карьеры), часто приводят к тому, что иностранцы чувствуют, что их «забыли» в своей стране и «отвлекаются» на то, что их коллеги в «домашней» стране поднимаются по карьерной лестнице. Это показывает, что международным компаниям необходимо всегда держать связь с экспатами, в то время, когда они находятся на международных проектах, чтобы избежать ситуаций, описанных выше. Согласно исследованиям McKinsey, многие руководители международных компаний неохотно отправляются на международные проекты из-за страха, что их переезд в другое место может помешать их карьерному росту.

Неудовлетворительные компенсации. Финансовый аспект играет важную роль в мотивации экспатами. Следовательно, целесообразный бенчмаркинг будет служить в качестве инструмента для обеспечения конкурентоспособности на рынке [12].

Теперь, когда мы видим причины неудач экспатов, мы понимаем, почему соответствующие критерии отбора на международные проекты стали важнейшим вопросом менеджмента по персоналу. Следовательно, для набора наиболее подходящего кандидата следует учесть основные критерии:

Таблица 7 - Критерии для набора на международные проекты

Критерии	Описание
Технические и управленческие навыки	Навыки оцениваются на основе прошлых достижений кандидата.
Социальные и дипломатические навыки	Умение кандидата выстраивать эффективную систему взаимодействия с людьми, как на профессиональном уровне, так и на социальном уровне.
Адаптация	Потенциал кандидата относительно легкой адаптации на новом месте
Семейные факторы	Оценивается также способность семьи кандидата адаптироваться на новом месте.
Направленность личности	Набирать людей с ориентацией на результат. Интервью по компетенциям может выявить эти качества
Примечание: составлена на основе источника [12]	

Также в качестве дополнительных факторов можно выбрать состояние здоровья, способности к языкам, устойчивость к перегрузкам. Дополнительным плюсом будет предыдущий опыт в международных проектах. Следует отметить, что выбор является двусторонним процессом. То есть, как и компания, так и

потенциальный кандидат могут, в конечном счете, отказаться от международного задания. Причины могут быть разные, как и семейные, так и культурные [12].

Закключение. Таким образом, мы выяснили, что управления человеческими ресурсами в международных компаниях

отличается от управления человеческими ресурсами в одной стране. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях отличается очень высоким влиянием внешних факторов. Дополнительное влияние на функции управления человеческими ресурсами оказывает потребность адаптации программ и политики для персонала к каждой стране, согласно внутренней политике этой страны. Мы подчеркнули, на выделение особенностей управления человеческими ресурсами в международных компаниях влияют много факторов, такие как культурные факторы, экономические факторы, стиль управления, различия рынков труда, факторы

трудовых затрат, вопросы перемещения рабочей силы, национальная ориентация и факторы контроля. В особенности культурные различия, экономическая ситуация стран, законодательства и национальные ориентации стран требуют приспособления таких стандартных задач как «рекрутирование», обучение и увольнение сотрудников для каждой страны. В частности, культурное различие страны занимает особое место в определении культурных ценностей компании, так как оно влияет на повышение или на снижение эффективности компании.

Список литературы:

1. Кучеров Д. Г. Современные тенденции в области обеспечения персоналом ТНК // Актуальные проблемы менеджмента. СПб.: Издательский центр факультета менеджмента, 2006. с. 153–154.
2. Максимова С.М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании // «Науковедение» №2, 2014. - 20 с.
3. Ferencikova S., Kracuk D., Krajcikova L. Human Resource Management Function In Fdi-Invested Companies: Experience from Central And Eastern Europe, // VEGA– 2019 – 9 p.
4. Farndale, E. & Paauwe, J. The role of corporate HR functions in multinational corporations: The interplay between corporate, regional/national and plant level // CAHRS Working Paper, Vol. 05-10. NY: Cornell – 2005 – 30 p.
5. Kidger P.J. Human Resource Management in Multinational Enterprises, Boston MA: Kent Publishing, 2019 – 290 p.
6. Harzing A.-W. An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries // Human Resource Management. 2021 p. 139–158.
7. Варданын И. С., Национально-страновые аспекты мотивации персонала, электронный учебник - СПб.: СПбГЭУ, 2020 – 140 р.
8. Shaout A. Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey // International Journal of Computer and Information Technology, Vol. 03 – Issue 05, 2014- p. 14
9. Оксинайд К.Э., Типология организационных культур Герта Хофстеда // Корпоративный менеджмент - [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [<http://www.cfin.ru>] - 15.11.2022
10. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. К. Камерон, Р. Куинн. –СПб.: Питер, 2021. – 320 с.
11. Zheng, C., et all, Training practices of multinational companies in Asia // Journal of European industrial training, vol. 31, no. 6, 2017, pp. 472-494.
12. Thoo L., Kaliannan M. International HR Assignment in Recruiting and Selecting: Challenges, Failures and Best Practices // International Journal of Human Resource Studies, Vol. 3, No. 4, 2019, p.16

**QO'QON UNIVERSITETI
XABARNOMASI**

**KOKAND UNIVERSITY
HERALD**

**ВЕСТНИК КОКАНДСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА**

5 / 2022

ISBN: 2181-1695

Bosishga ruxsat etildi 2022-yil 28-dekabr.
Qog'oz bichimi 60x84 1/8 «Libre Franklin, Montserrat»
garniturasida. Shartli bosma tabog'i 8. Adadi 20 nusxa.
Buyurtma rakami № . Baxosi shartnoma asosida.
"Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi"

bosmaxonasida
chop etildi.

