

оригинальная статья

## Влияние адаптационных мероприятий и профессионального обучения на результативность деятельности организаций с многонациональным персоналом

Сергей Михайлович Васин

Пензенский государственный университет, Россия, г. Пенза;  
<https://orcid.org/0000-0002-0371-5517>

Юлия Евгеньевна Прохорова

Пензенский государственный университет, Россия, г. Пенза;  
<https://orcid.org/0000-0003-4816-797X>; [Yliana105@gmail.com](mailto:Yliana105@gmail.com)

Поступила в редакцию 14.09.2021. Принята после рецензирования 05.10.2021. Принята в печать 11.10.2021.

**Аннотация:** В условиях глобализации и интенсивной миграции представители различных культур и социальных статусов могут свободно перемещаться по миру. Основные места межкультурных контактов в России – крупные города, промышленные центры с развитой инфраструктурой, привлекающие людей из других регионов, в том числе и трудовых мигрантов. В настоящее время в нашей стране получают развитие организации с многонациональным персоналом. Вхождение иностранного сотрудника в такую организацию не может быть оптимальным без процесса адаптации. Очевидной является проблема поиска и интегрирования методов профессионального обучения представителей различных культур в пределах организации. Уменьшение социальной дистанции, высокая степень взаимодействия между сотрудниками способствуют повышению результативной деятельности многонациональных команд. Цель – обоснование необходимости применения в организациях с многонациональным персоналом системы адаптации и профессионального обучения с учетом специфики работников и отражение ожидаемого эффекта от данных мероприятий. Научная новизна заключается в обосновании специфики адаптационных мероприятий и методов профессионального обучения многонационального персонала и разработке практических рекомендаций по повышению результативности деятельности организаций, учитывающих культурные особенности человеческих ресурсов. Предложен метод прогнозирования результатов работы предприятий на основе расчета рекомендуемого уровня использования процессов адаптации и обучения многонационального персонала в организациях. В основе метода – выражение традиционно качественных показателей управления человеческими ресурсами в количественных форматах с целью определения регрессионных зависимостей результативности работы организаций от исходных процессов управления персоналом. Изучены отличительные особенности адаптации и обучения персонала различных национальностей, проанализировано фактическое состояние этих процессов в организациях с многонациональным персоналом, определены рекомендуемые уровни управленческих показателей, оказывающих влияние на промежуточную результативность работы исследуемых организаций.

**Ключевые слова:** полиэтничный трудовой коллектив, социальная адаптация, межкультурная коммуникация, кросс-культурный тренинг, наставничество, эффективность

**Цитирование:** Васин С. М., Прохорова Ю. Е. Влияние адаптационных мероприятий и профессионального обучения на результативность деятельности организаций с многонациональным персоналом // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021. Т. 6. № 3. С. 382–389. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2021-6-3-382-389>

### Введение

Эффективная система адаптации – одна из важных частей в системе управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом. В рамках настоящего исследования под организацией с многонациональным персоналом будем понимать организацию, созданную в результате глобализационных экономических процессов, направленную на организационное единство, функционирующую на территории Российской Федерации для осуществления стратегических целей, состоящую из персонала различных национальностей (представителей стран ближнего и дальнего зарубежья). Специфика данных организаций заключается в наличии персонала с отличительными характеристиками, сформированными на основе культурных, языковых, правовых, экономических различий, возникающих в процессе интернационализации. Ввиду

вышеназванной специфики адаптация многонационального персонала является трудным стрессогенным процессом как для мигранта, так и для принимающего сообщества.

Анализ публикаций, посвященных проблемам адаптации иностранцев, позволяет сделать вывод, что наиболее значимыми аспектами этого процесса являются приспособление к новой социокультурной среде, языку общения, новым климатическим, временным и бытовым условиям [1–4]. Особо трудной является адаптация иностранного сотрудника к новой социальной, культурной и языковой среде.

Социальная проблема адаптации иностранных сотрудников состоит в том, что их ожидания не совпадают с реальным отношением принимающей среды: в результате отсутствия толерантности могут возникать конфликтные

ситуации. Значительная часть конфликтов, как отмечает В. Dietz, возникает в результате национального «этического-го» высокомерия коренных жителей [5].

Часть трудовых мигрантов, приезжающих в Россию для работы на неквалифицированных должностях, имеют низкое правовое сознание и, как следствие, очень плохо социально адаптированы. Социальное включение таких работников в организациях с многонациональным персоналом происходит чаще всего через неформальные связи, что приводит к усложнению и увеличению сроков социальной адаптации.

По нашему мнению, основными проблемами социальной адаптации являются:

- незнание языка и культуры страны, проблема выстраивания адекватного обмена информацией;
- отсутствие коммуникативной готовности к взаимодействию с местными жителями.

Игнорирование аспектов интернациональной адаптации может привести к отсутствию кросс-культурной согласованности действий членов многонациональных команд, обусловленной этническими стереотипами и моделями поведения, что в итоге снизит результативность деятельности организации [6]. Адаптация к новому культурному окружению может вызвать у мигранта негативные психологические состояния (напряженность, тревога, чувство неполноценности вследствие потери постоянного круга общения и отсутствия друзей и знакомых), определяемые как «культурный шок» [7] или «стресс аккультурации» [8; 9].

Термин *культурный шок* введен в научный оборот К. Обергом, обозначавшим этот феномен как состояние, которое испытывает человек при взаимодействии с чужой культурой [10]. «Когда чужеземцы входят в новую культуру, они испытывают неопределенность в отношении установок, чувств, верований, ценностей и поведения принимающих граждан» [9].

Г. Х. Триандис детализирует этот процесс, выделяя пять этапов: 1) восхищение и энтузиазм; 2) депрессия от чувства взаимного непонимания с местным населением; 3) кризис; 4) выздоровление (освоение норм и ценностей принимающего сообщества); 5) адаптация (работа в условиях освоения новой культуры) [11].

Однако следует согласиться с мнением ряда исследователей, которые считают неточной данную позицию в описании социально-психологической реальности [12–14]. С нашей точки зрения, культурный шок имеет и положительные последствия, связанные с личным саморазвитием вследствие принятия ценностей и моделей поведения индивида. Так, формирование эффективных кросс-культурных коммуникаций позволит организациям с многонациональным персоналом достигнуть устойчивых конкурентных преимуществ в условиях поликультурной среды.

Большую роль в адаптации иностранного сотрудника играет профессиональное обучение – сложный, комплексный процесс, оказывающий влияние не только на производственные результаты, но и на адаптацию

персонала, улучшение социально-психологического климата и социальных процессов за счет повышения ценности представителей различных культур в многонациональном коллективе. Проблемным для руководства организации с многонациональным персоналом является выбор программ профессионального обучения представителей разных культур в пределах одной страны [15]. Корпоративное обучение полиэтничного персонала в условиях специфической микросоциальной среды (межлические отношения, творческая деятельность, общение, психологический климат и т. д.) нацелено на:

- повышение профессионального уровня и стремление к профессиональному росту с учетом специфики и потребностей многонационального персонала;
- адаптацию новых сотрудников и вовлечение их в деятельность компании, минимизацию возможных противоречий между представителями различных стран и национальностей;
- формирование общих корпоративных ценностей и развитие толерантного отношения к окружающей среде (сотрудникам, стране пребывания);
- выявление скрытых персональных знаний сотрудников, принадлежащих к разным культурам.

Мы разделяем мнение Т. А. Солтицкой, считающей, что обучение иностранного сотрудника направлено не только на то, как работать в данной культуре, но и на то, как жить в ней [16]. Профессиональное обучение трудовых мигрантов в соответствии с потребностями организации с многонациональным персоналом является основным элементом их адаптации. Для обучения основам межкультурной коммуникации в организации с полиэтничным трудовым коллективом целесообразно проводить кросс-культурные тренинги. Важным фактором психологической адаптации к другой культуре является общение, а тренинги с одновременным участием российских и иностранных граждан позволяют получить практический опыт кросс-культурного взаимодействия, увидеть национальные стереотипы и ценности глазами другой стороны и понять психологические тонкости межкультурного общения. На важность использования тренинга в обучении межкультурной коммуникации обращают внимание многие зарубежные исследователи [17–20]. Дж. С. Блэк и М. Менденхолл определили результаты кросс-культурного тренинга:

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

2. Адаптация к культуре [21].

Эффективная система развития полиэтничного трудового коллектива невозможна без интегрированного и индивидуально-ориентированного подхода к представителям различных культур. Одним из методов обучения и адаптации многонационального персонала организации является наставничество. Наставник – это человек с передовым опытом и знаниями, обеспечивающий мобильность и поддержку в процессе построения карьеры

своего протезе [22]. А. Р. Масалимова, исследуя модели компетенций современного наставника, отмечает наиболее важные цели наставничества: сокращение периода и сроков адаптации, передача знаний и опыта, психологическая помощь вновь принятому сотруднику [23].

Закрепление за иностранным сотрудником наставника – представителя аналогичной культуры – будет способствовать не только социализации личности в новых для него культурных условиях. Наставник должен являться для новых сотрудников проводником ценностей, традиций, политики и целевых ориентаций организации [24]. Немаловажную роль он играет и в процессе обучения, передавая свои знания и опыт на языке трудового мигранта. Таким образом, грамотно проработанная система адаптации и обучения многонационального персонала способствует повышению результативности деятельности организации за счет конкурентных преимуществ на рынке.

### Методы и материалы

С целью исследования адаптационных процессов и методов профессионального обучения и их влияния на результативность деятельности организаций с многонациональным персоналом был проведен опрос в форме анкетирования сотрудников таких организаций, расположенных на территории Пензенской области (400 человек), и экспертов: руководителей различных управленческих звеньев; сотрудников, имеющих высокую квалификацию и стаж работы (60 человек). На выбор объекта исследования

повлиял ряд базовых методических требований, главными из которых явились:

- типичность (репрезентативность) исследования;
- принцип единственного различия;
- требование учета результатов деятельности и достоверности исследования.

Промежуточные и конечные результаты – главный объективный показатель при характеристике факторов, изучаемых в эксперименте. Учет результативности предприятий дает возможность установить влияние факторов, рассматриваемых в данном исследовании [25]. В результате экспертного опроса определены факторы, оказывающие первостепенное значение на уровень результативности работы организаций с многонациональным персоналом, и получена оценка их важности. Рейтинговые значения важности оценивались по шкале от 0 до 1. При помощи анкетного опроса получены данные фактического использования факторов в исследуемых организациях, которые оценивались по десятибалльной шкале (табл. 1).

Оценка результатов работы компаний с полиэтническим трудовым коллективом производилась на основе анализа информации Росстата (по данным годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности). Показатели фактического уровня использования и рейтинговые значения важности факторов применены для расчетов величин фактической и максимально возможной результативности их использования.

Табл. 1. Эффективность использования факторов в организациях с многонациональным персоналом (2018–2020 гг.)

Tab. 1. Effectiveness of various factors in multinational organizations (2018–2020)

Факторы	Средние значения опроса работников (Fn)	Средние значения опроса экспертов (On)	Значение фактической эффективности (En)
<i>Адаптационные мероприятия</i>			
Знакомство с коллегами – представителями аналогичной национальности	4,9	0,75	3,7
Наличие программы адаптации для иностранного сотрудника	3,7	0,92	3,4
Оказание помощи бытового характера (предоставление бесплатного жилья и питания, трудоустройство членов семьи)	5,5	0,84	4,6
Знакомство с местными сотрудниками	5,1	0,76	3,9
Закрепление наставника – представителя аналогичной культуры	3,2	0,83	2,7
Возможность получения медицинского обслуживания и дополнительного образования в принимающей стране	5,9	0,92	5,4
<i>Методы профессионального обучения</i>			
Корпоративное обучение	0,63	4,2	2,6
Кросс-культурный тренинг	0,56	0,7	0,4
Языковой тренинг	0,55	0,2	0,1
Практические семинары	0,44	3,2	1,4
Самостоятельное обучение	0,42	2,1	0,9

Расчеты осуществлены с помощью авторской методики, которую отражает обобщенная модель:

$$E_n = F_n \times O_n,$$

где  $F_n$  – фактическое использование  $n$ -ного фактора,  $O_n$  – экспертная оценка важности  $n$ -ного фактора (по оценочной шкале),  $E_n$  – эффективность использования  $n$ -ного фактора.

При помощи корреляционно-регрессионного анализа были зафиксированы связи в исследованных переменных, что позволило построить математические модели выявленных зависимостей. На основе данного анализа рассчитаны коэффициенты корреляции. Коэффициенты, значения которых выше табличных, дали возможность проведения регрессионного анализа. Его итог – двухфакторные регрессионные модели, в рамках которых рассчитывалась зависимость  $Y$  (зависимого фактора) от  $X$  (фактора влияния). Модели зависимостей носят линейный

характер и представляют уравнения прямой, полученные из условий минимизации суммы квадратов отклонений, измеренных по оси  $Y$ :

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

### Результаты

Корреляционно-регрессионный анализ послужил базой для группировки факторов. В первую группу входят факторы, фактическая оценка которых показала их влияние на промежуточные результаты работы предприятий, во вторую – факторы, влияющие на рентабельность собственного капитала (табл. 2).

**Первая группа (группа первичных факторов):** адаптационные мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры», «Закрепление наставника – представителя аналогичной культуры», «Наличие программы адаптации для иностранного сотрудника».

Табл. 2. Модели влияния первичных и вторичных факторов

Tab. 2. Impact models for the primary and secondary factors

	Название зависимости	Вид модели, t-критерий, коэффициент корреляции, коэффициент детерминации	Объяснение зависимости
Первая группа	Модель влияния результативности адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры» ( $X$ ) на результативность способа профессионального обучения «Кросс-культурный тренинг» ( $Y$ )	$Y = 0,9684 + 0,6131 \times X$ t-критерий – 5,52 К корреляции – 0,89 $R^2=0,79$	знакомство с представителями аналогичной культуры дает возможность сотруднику, слабо владеющему языком, повысить знания и снизить коммуникативные барьеры; проведение кросс-культурных тренингов способствует социализации мигранта в новых культурных условиях
	Модель влияния результативности адаптационного мероприятия «Знакомство с представителями аналогичной культуры» ( $X$ ) на результативность способа профессионального обучения «Языковой тренинг» ( $Y$ )	$Y = -0,9552 + 1,0617 \times X$ t-критерий – 3,99 К корреляции – 0,82 $R^2=0,65$	социальные и языковые барьеры – ключевые моменты социализации мигранта: незнание языка снижает мотивацию к результативной деятельности, приводит к конфликтным ситуациям; для преодоления языкового барьера целесообразны дополнительные занятия по русскому языку в форме тренинга
	Модель влияния результативности адаптационного мероприятия «Закрепление наставника – представителя аналогичной культуры» ( $X$ ) на результативность способа профессионального обучения «Корпоративное обучение» ( $Y$ )	$Y = 2,397 + 2,0123 \times X$ t-критерий – 2,39 К корреляции – 0,65 $R^2=0,42$	использование наставника со специфическими компетенциями (важными для профессиональной и повседневной деятельности мигранта) минимизирует сроки прохождения адаптации и позволяет достичь невысокого уровня затрат на профессиональное обучение персонала и снижения текучести кадров
Вторая группа	Модель зависимости рентабельности собственного капитала ( $Y$ ) от результативности использования метода профессионального обучения «Корпоративное обучение»	$Y = -82,3087 + 33,559 \times X$ t-критерий – 3,44 К корреляции – 0,77 $R^2=0,59$	использование различных методов обучения с учетом специфики персонала позволит сотрудникам освоить способы и средства установления межличностных контактов в новом окружении, овладеть ценностями, нормами, ролями в чужой культуре, сформирует умение справляться с психологическим стрессом, что в конечном итоге поспособствует результативной деятельности, оказывающей непосредственное влияние на повышение рентабельности организации
	Модель зависимости рентабельности собственного капитала ( $Y$ ) от результативности использования метода профессионального обучения «Кросс-культурный тренинг»	$Y = -68,6836 + 26,034 \times X$ t-критерий – 4,99 К корреляции – 0,87 $R^2=0,76$	

**Вторая группа (группа вторичных факторов):** методы профессионального обучения «Корпоративное обучение» и «Кросс-культурный тренинг».

Корреляционно-регрессионным анализом подтверждена прямая долгосрочная зависимость рентабельности собственного капитала от метода профессионального обучения «Корпоративное обучение». Коэффициент корреляции составляет 0,77, t-критерий Стьюдента – 3,44 (превосходит табличное значение и свидетельствует о значимом отличии от нуля коэффициента корреляции). Зависимость выражена моделью:

$$Y = -82,3087 + 33,559 \times X,$$

где X – уровень использования метода профессионального обучения «Корпоративное обучение», Y – рентабельность собственного капитала.

На следующем этапе анализа установлено: уровень результативности использования метода профессионального обучения «Корпоративное обучение» зависит от закрепления за новым иностранным сотрудником наставника – представителя аналогичной культуры на этапе адаптации. Рассчитанный коэффициент корреляции (2020 г.) составил 0,89, t-критерий – 5,52 (превышает табличную величину, свидетельствуя о значимом отличии от нуля найденного коэффициента корреляции). Регрессионная зависимость (2020 г.) выражена моделью:

$$Y = 0,9684 + 0,6131 \times X,$$

где X – уровень использования адаптационного мероприятия «Закрепление наставника – представителя аналогичной культуры», Y – результативность использования способа профессионального обучения «Корпоративное обучение».

Характер зависимости объясняется наличием временного интервала с момента повышения уровня использования адаптационного мероприятия «Закрепление наставника – представителя аналогичной культуры» до практической реализации и наступления положительного эффекта, оказывающего непосредственное влияние на продуктивность профессиональной деятельности сотрудника. Это объясняется тем, что наставник (представитель аналогичной культуры) сможет в более короткие сроки не только помочь своему протеже в решении вопросов бытового характера, но и оказать помощь в профессиональном обучении. Кроме того, при слабом владении неродным языком общение может происходить на языке страны прибытия мигранта, соответственно, не требуется дополнительных финансовых вложений как на этапе адаптации, так и в период профессионального обучения в новых экономико-культурных условиях.

Далее, принимая за желаемую величину значения максимально возможной результативности использования вторичных факторов, определим показатели результативности использования соответствующих первичных факторов. Руководству исследуемых организаций с многонациональным персоналом необходимы практические

меры, направленные на рост результативности способа адаптационного мероприятия «Закрепление наставника – представителя аналогичной культуры». В этом поможет выявленная регрессионная зависимость:

$$X = (6,3 - 0,9684) / 0,6131,$$

где X – результативность использования критерия отбора «Знание национального языка страны, в которой находится организация-работодатель», 6,3 – максимально возможная результативность использования способа профессионального обучения «Корпоративное обучение».

Полученное значение X=8,7 выше максимально возможной результативности использования данного критерия и значительно превосходит фактические показатели на исследуемых предприятиях. Расчеты указывают на необходимость повышения в рассматриваемых организациях результативности использования адаптационного мероприятия «Закрепление наставника – представителя аналогичной культуры».

Определим рентабельность собственного капитала с помощью выведенной модели регрессионной зависимости:

$$Y = -82,3087 + 33,559 \times 6,3,$$

где Y – рентабельность собственного капитала, 6,3 – максимально возможная результативность способа профессионального обучения «Корпоративное обучение». Таким образом, Y=129,1 тыс. руб. Полученная величина в значительной степени превосходит максимальный показатель среди значений рентабельности собственного капитала предприятий выборочной совокупности, определенных за 2018–2020 гг. по данным бухгалтерского баланса (табл. 3).

**Табл. 3. Значения рентабельности собственного капитала предприятий, %**

**Tab. 3. Values of return on equity of enterprises, %**

Предприятия	Значения		
	2018	2019	2020
ООО АПК «Дамате»	-0,29	-0,33	-0,15
ООО «Бетониум»	93,59	96,28	31,62
ООО «Пензенский завод Телема Гино»	44,25	37,06	13,71
ООО «Русская молочная компания» и «Olam International»	-5,05	0,09	0,00
ООО «Инвест Пенза» и «Cemil Özgür Group»	-146,38	-844,00	128,44
ООО «Кайнак»	20,11	12,61	13,24
ООО «Маяк-Техноцелл»	24,12	24,15	17,35
ООО «Азия Цемент»	-51,15	81,40	-4,71
ОАО «Молочный комбинат "Пензенский"»	-0,42	-0,43	-0,25
ОАО «Пензадизельмаш»	33,12	32,82	23,27

Итак, с помощью созданных регрессионных моделей произведен расчет рекомендуемых значений результативности использования первичных факторов, необходимых для практического достижения организациями с многонациональным персоналом максимально возможных показателей результативности использования соответствующих вторичных факторов, что, в свою очередь, ведет к существенному росту рентабельности собственного капитала.

### Заключение

В статье рассмотрены отличительные особенности адаптации и обучения сотрудников – представителей ближнего и дальнего зарубежья – в организациях с многонациональным персоналом. Выявлены факторы, осложняющие процесс адаптации (приспособление к новой социокультурной среде, языку общения, бытовым условиям и т. д.). С помощью авторской методики исследовано фактическое состояние адаптационных мероприятий и способов

профессионального обучения указанных сотрудников. На основе построения моделей регрессионной зависимости определены рекомендуемые уровни управленческих показателей, оказывающих влияние на промежуточную результативность работы рассматриваемых предприятий. Полученные результаты позволят руководству компаний с многонациональным персоналом усовершенствовать процессы адаптации и профессионального обучения сотрудников, приступить к выработке конкретных мер, что в конечном итоге должно выразиться в росте результативности использования фактора и, как следствие, в повышении рентабельности работы предприятия.

**Конфликт интересов:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Критерии авторства:** Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

### Литература

1. Корабельникова Л. Ч., Савчик М. К. Проблема влияния социокультурной адаптации иностранцев на эффективность процесса обучения // Язык. Общество. Медицина: сб. мат-лов XIX Респ. студенческой конф. с междунар. участием и XVI Респ. науч.-практ. семинара «Формирование межкультурной компетентности в учреждениях высшего образования при обучении языкам» (Гродно, 14 ноября 2019 г.) Гродно: ГрГМУ, 2020. С. 265–267.
2. Амосова О. К. Социокультурная адаптация иностранца как форма взаимодействия с новой реальностью // Социокультурная среда вуза и языковое развитие личности иностранного студента: сб. мат-лов Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 7–9 ноября 2019 г.) Москва: РГУ им. А. Н. Косыгина, 2019. С. 56–57.
3. Бессонова М. А. Особенности адаптации многонационального персонала в компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 11. С. 73–76.
4. Ушкин С. Г. Принимающее сообщество и иностранные мигранты: региональные практики адаптации // Управленческое консультирование. 2019. № 12. С. 191–201. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-12-191-201>
5. Dietz V. Migration in der Ukraine: hintergründe und trends (ergebnisse einer haushaltsbefragung) // Kurzanalysen und Informationen. Regensburg: Osteuropa-Institut Regensburg, 2007. Nr. 29. 8 p.
6. Васин С. М., Прохорова Ю. Е. Особенности адаптации персонала многонациональной организации // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 8. С. 847–854. <https://doi.org/10.18334/ce.11.8.38223>
7. Gudykunst W. B., Lee C. M., Nishida T., Ogawa N. Theorizing about intercultural communication. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. P. 3–32.
8. Berry J. W., Annis R. C. Acculturative stress: the role of ecology, culture and differentiation // Journal of Cross-Cultural Psychology. 1974. Vol. 5. № 4. P. 382–406. <https://doi.org/10.1177/002202217400500402>
9. Mounita N., Zaman L. An analysis of global training and experience sharing in multinational companies // American Journal of Business and Management. 2013. Vol. 2. № 1. P. 75–83. <https://doi.org/10.11634/216796061706274>
10. Oberg K. Cultural shock: adjustments to new cultural environments // Practical Anthropology. 1960. Vol. os-7. № 4. P. 177–182. <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>
11. Triandis H. C., Malpass R. S., Davidson A. R. Psychology and culture // Annual Review of Psychology. 1973. Vol. 24. P. 355–378. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.24.020173.002035>
12. Kealey D. J. A study of cross-cultural effectiveness: theoretical issues and practical applications // International Journal of Intercultural Relations. 1989. Vol. 13. № 3. P. 387–428. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(89\)90019-9](https://doi.org/10.1016/0147-1767(89)90019-9)
13. Смолина Т. Л. Симптомы культурного шока: обзор и классификация // Психологическая наука и образование psyedu.ru. 2012. № 3. Режим доступа: <http://psyedu.ru/journal/2012/3/3028.phtml> (дата обращения: 03.09.2021).
14. Ward C., Kennedy A. Coping with cross-cultural transition // Journal of Cross-Cultural Psychology. 2001. Vol. 32. № 5. P. 636–642. <https://doi.org/10.1177/0022022101032005007>
15. Прохорова Ю. Е. Развитие персонала многонациональной организации как основа ее эффективного функционирования // Научные горизонты. 2018. № 9. С. 39–44.

16. Солтыцкая Т. А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2002. № 3. С. 51–70.
17. Thomas A. Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandarts // Psychologie interkulturellen Handelns / Hrsg. A. Thomas. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie, 1996. S. 107–135.
18. Byram M. Teaching communicative and intercultural competence // *Lend – lingua e nuova didattica*. 2013. Vol. XLII. № 2. P. 34–43.
19. Caligiuri P. Developing global leaders // *Human Resource Management Review*. 2006. Vol. 16. № 2. P. 219–228. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.009>
20. Schilcher C., Poth A.-K., Sauer S., Stiefel K.-P., Will-Zocholl M. Trust in international teams: cultural, spatial, and organizational issues // *International Journal of Business Research*. 2011. Vol. 11. № 4. P. 29–38.
21. Black J. S., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research // *Academy of Management Review*. 1990. Vol. 15. № 1. P. 113–136. <https://doi.org/10.2307/258109>
22. Ragins B. R., Cotton J. L., Miller J. S. Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes // *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43. № 6. <https://doi.org/10.5465/1556344>
23. Масалимова А. Р. Модель компетенций современного наставника // *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2012. № 4. С. 104–108.
24. Кожевникова О. А. Новый взгляд на роль наставничества в организациях // *Сборники конференций НИЦ Социосфера*. 2014. № 61. С. 235–238.
25. Васин С. М., Прохорова Ю. Е. Методика оценки процессов управления персоналом многонациональной организации // *ЦИТИСЭ*. 2018. № 1. Режим доступа: <https://ma123.ru/ru/2018/04/методика-оценки-процессов-управления/> (дата обращения: 03.09.2021).

original article

## The Impact of Adaptation Measures and Vocational Training on the Effectiveness of Organizations with Multinational Personnel

Sergey M. Vasin

Penza State University, Russia, Penza; <https://orcid.org/0000-0002-0371-5517>; [pspu-met@mail.ru](mailto:pspu-met@mail.ru)

Yulia E. Prokhorova

Penza State University, Russia, Penza; <https://orcid.org/0000-0003-4816-797X>; [Yliana105@gmail.com](mailto:Yliana105@gmail.com)

Received 14 Sep 2021. Accepted after peer review 5 Oct 2021. Accepted for publication 11 Oct 2021.

**Abstract:** Globalization has turned Russian industrial cities into intercultural hubs that attract migrant workers. Organizations with multinational personnel need to provide their foreign employees with adaptation procedures and professional training. Multinational teams perform better when social distance is small and interaction is more vivid. The research objective was to substantiate the need for multinational organizations to use a system of adaptation and vocational training, as well as to describe the expected effect of such measures. The article introduces some practical recommendations for improving and forecasting the corporate performance based on the cultural profile of human resources. The forecasting method relies on the quantitative expression of qualitative indicators of personnel management in order to determine the regression dependency of the performance from the initial processes of personnel management. The paper also describes the adaptation and training features of foreign personnel, the current state of adaptation and personnel training in multiethnic organizations, and the optimal levels of management indicators that affect the intermediate performance of such organizations.

**Keywords:** multiethnic personnel, social adaptation, intercultural communication, cross-cultural training, mentoring, efficiency

**Citation:** Vasin S. M., Prokhorova Yu. E. The Impact of Adaptation Measures and Vocational Training on the Effectiveness of Organizations with Multinational Personnel. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2021, 6(3): 382–389. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2021-6-3-382-389>

**Conflict of interests:** The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

**Contribution:** All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article.

## References

1. Korabelnikova L. Ch., Savchik M. K. The problem of the impact of socio-cultural adaptation of foreigners on the effectiveness of the learning process. *Language. Society. Medicine: Proc. XIX Republican Student Conf. with Intern. Participation and XVI Republican Sci.-Prac. Seminar "Formation of intercultural competence in higher education institutions when teaching languages"*, Grodno, 14 Nov 2019. Grodno: GrGMU, 2020, 265–267. (In Russ.)
2. Amosova O. K. Socio-cultural adaptation of a foreigner as a form of interaction with new reality. *The socio-cultural environment of the university and the linguistic development of the personality of a foreign student: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf.*, Moscow, 7–9 Nov 2019. Moscow: RGU im. A. N. Kosygina, 2019, 56–57. (In Russ.)
3. Bessonova M. A. Features of adaptation of multinational staff in the company. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*, 2016, (11): 73–76. (In Russ.)
4. Ushkin S. G. Host community and foreign migrants: regional adaptation practices. *Administrative consulting*, 2019, (12): 191–201. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-12-191-201>
5. Dietz B. Migration in der Ukraine: hintergründe und trends (ergebnisse einer haushaltsbefragung). *Kurzanalysen und Informationen*. Regensburg: Osteuropa-Institut Regensburg, 2007, iss. 29, 8.
6. Vasin S. M., Prokhorova Yu. E. Features of adaptation of staff of a multinational corporation. *Creative economy*, 2017, 11(8): 847–854. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.11.8.38223>
7. Gudykunst W. B., Lee C. M., Nishida T., Ogawa N. *Theorizing about intercultural communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, 3–32.
8. Berry J. W., Annis R. C. Acculturative stress: the role of ecology, culture and differentiation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1974, 5(4): 382–406. <https://doi.org/10.1177/002202217400500402>
9. Moumita N., Zaman L. An analysis of global training and experience sharing in multinational companies. *American Journal of Business and Management*, 2013, 2(1): 75–83. <https://doi.org/10.11634/216796061706274>
10. Oberg K. Cultural shock: adjustments to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 1960, os-7(4): 177–182. <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>
11. Triandis H. C., Malpass R. S., Davidson A. R. Psychology and culture. *Annual Review of Psychology*, 1973, 24: 355–378. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.24.020173.002035>
12. Kealey D. J. A study of cross-cultural effectiveness: theoretical issues and practical applications. *International Journal of Intercultural Relations*, 1989, 13(3): 387–428. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(89\)90019-9](https://doi.org/10.1016/0147-1767(89)90019-9)
13. Smolina T. L. Symptoms of culture shock: overview and classification. *Psichologicheskaya nauka i obrazovanie psyedu.ru*, 2012, (3). Available at: <http://psyedu.ru/journal/2012/3/3028.phtml> (accessed 3 Sep 2021). (In Russ.)
14. Ward C., Kennedy A. Coping with cross-cultural transition. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2001, 32(5): 636–642.
15. Prokhorova Yu. E. Development of staff in multinational organizations as a basis for its effective functioning. *Nauchnye gorizonty*, 2018, (9): 39–44. (In Russ.)
16. Soltitskaia T. A. Cross-cultural aspects of personnel management. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, 2002, (3): 51–70. (In Russ.)
17. Thomas A. Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandarts. *Psychologie interkulturellen Handelns*, Hrgs. Thomas A. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie, 1996, 107–135.
18. Byram M. Teaching communicative and intercultural competence. *Lend – lingua e nuova didattica*, 2013, XLII(2): 34–43.
19. Caligiuri P. Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 2006, 16(2): 219–228. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.009>
20. Schilcher C., Poth A.-K., Sauer S., Stiefel K.-P., Will-Zocholl M. Trust in international teams: cultural, spatial, and organizational issues. *International Journal of Business Research*, 2011, 11(4): 29–38.
21. Black J. S., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a review and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 1990, 15(1): 113–136. <https://doi.org/10.2307/258109>
22. Ragins B. R., Cotton J. L., Miller J. S. Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(6). <https://doi.org/10.5465/1556344>
23. Masalimova A. R. Modern tutors competencies model. *Professional Education in Russia and Abroad*, 2012, (4): 104–108. (In Russ.)
24. Kozhevnikova O. A. A new look at the role of mentoring in organizations. *Sborniki konferentsii NITs Sotsiosfera*, 2014, (61): 235–238. (In Russ.)
25. Vasin S. M., Prokhorova Yu. E. Methods of evaluation of the personnel management processes of multinational organizations. *CITISE*, 2018, (1). Available at: <https://ma123.ru/ru/2018/04/методика-оценки-процессов-управлени/> (accessed 3 Sep 2021). (In Russ.)