

С. Н. Картофяну, Н. А. Анисимова

Красноярский институт железнодорожного транспорта, г. Красноярск, Российская Федерация

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления многонациональным коллективом в производственных подразделениях нефтегазовой отрасли Сибири. На основе теоретического анализа и эмпирического исследования, проведённого автором в трёх регионах (Красноярский край, Республика Хакасия, Республика Тыва), выявлены ключевые трудности межкультурного взаимодействия в организациях с этнически разнообразным составом персонала. Акцент сделан на проблемах языкового барьера среди рабочих-мигрантов, межэтнических различиях и потенциальных бытовых конфликтах. Представлены результаты SWOT-анализа, отражающего внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность управления. Предложены мероприятия по повышению адаптации и сплочённости персонала – внедрение программ наставничества, проведение межкультурных тренингов и формализацию учета культурных особенностей. Ожидается, что предложенные решения повысят производительность трудовых коллективов, а также сформируют положительный HR-бренд компании в национальных республиках.

Ключевые слова: многонациональный коллектив, управление персоналом, нефтегазовая отрасль, межкультурная коммуникация, адаптация, трудовые мигранты, этнокультурное разнообразие, наставничество, HR-бренд, Сибирь, корпоративная культура, SWOT-анализ.

S. N. Kartofyanu, N. A. Anisimova

Krasnoyarsk Institute of Railway Transport, Krasnoyarsk, the Russian Federation

FEATURES OF MANAGING A MULTINATIONAL TEAM

Abstract. The article examines the specifics of managing a multinational team in production units of the Siberian oil and gas industry. Based on theoretical analysis and empirical research conducted by the author in three regions (Krasnoyarsk Krai, the Republic of Khakassia, and the Republic of Tyva), the key difficulties of intercultural interaction in organizations with an ethnically diverse staff were identified. The emphasis is placed on the problems of the language barrier among migrant workers, interethnic differences, and potential domestic conflicts. The results of a SWOT analysis are presented, reflecting the internal and external factors affecting management efficiency. Measures are proposed to improve the adaptation and cohesion of personnel - the introduction of mentoring programs, intercultural training, and formalization of cultural sensitivity. It is expected that the proposed solutions will increase the productivity of work teams, as well as form a positive HR brand for the company in the national republics.

Keywords: multinational team, personnel management, oil and gas industry, intercultural communication, adaptation, labor migrants, ethnocultural diversity, mentoring, HR brand, Siberia, corporate culture, SWOT analysis.

Введение

Современные реалии диктуют необходимость эффективного управления персоналом в условиях растущей этнической и культурной диверсификации. Под этим понимается увеличение числа сотрудников, представляющих различные этнические группы, с различиями в языках, традициях, религии и трудовых практиках, что требует особого внимания к вопросам адаптации и взаимодействия. Особенно остро эта проблема стоит в таких капиталоемких и территориально распределённых отраслях, как нефтегазовая, где в одном коллективе могут сосуществовать представители самых разных этносов, религий и языков. В Сибири, где развёрнута масштабная добыча и переработка углеводородов, данная проблема актуализируется наличием миграционного притока, а также вовлечением представителей национальных республик (Тыва, Хакасия, Бурятия) в трудовые процессы крупных компаний.

Целью настоящей статьи является анализ особенностей управления многонациональным коллективом на основе результатов исследования, проведённого в трёх подразделениях нефтегазовой компании в Сибирском федеральном округе. Задачи включают выявление проблем межкультурного взаимодействия, определение успешных практик и проведение SWOT-анализа текущей ситуации.

Теоретическое обоснование

Управление многонациональными коллективами исследуется с опорой на концепции межкультурной коммуникации (Хофстеде, Халл, Льюис), а также на принципы адаптивного и ситуационного менеджмента [1]. Концепция межкультурной коммуникации представляет собой теоретическую базу, описывающую, как представители разных культур воспринимают, интерпретируют и передают информацию, а также каким образом культурные различия влияют на поведение и взаимодействие в организациях. Принципы адаптивного и ситуационного менеджмента основаны на идее, что эффективность управления зависит от способности руководителя подстраиваться под изменяющиеся условия внешней и внутренней среды, включая культурное разнообразие сотрудников. Основные сложности в таких коллективах возникают из-за различий в ценностных ориентациях, нормах поведения, уровнях владения языком общения и восприятии иерархии [2, 3].

На основе изучения литературных источников было выявлено, что существуют следующие подходы к межкультурному управлению, которые можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика подходов к межкультурному управлению в организации

Подход к управлению	Краткое определение	Преимущества	Недостатки	Когда применяется
Адаптивный [4]	Гибкая настройка управленческих методов в зависимости от культурных особенностей сотрудников	Повышение вовлечённости, снижение конфликтов	Требует высокой компетенции руководителя	При высокой культурной разнородности и необходимости индивидуального подхода
Директивный [5]	Ориентация на единые стандарты, минимизация различий	Быстрая управляемость, единая дисциплина	Игнорирование культурных различий может привести к напряжённости	В условиях жёсткой дисциплины, на старте внедрения процессов
Гибридный [6]	Комбинация адаптивного и директивного подходов, баланс гибкости и порядка	Универсальность, адаптация к ситуации	Сложность в реализации, высокие требования к управленцу	При наличии смешанных команд и потребности в гибкости и контроле одновременно

Методика исследования

Автором исследования было проведено анкетирование в трёх производственных подразделениях, расположенных в Красноярском крае, Республике Хакасия и Республике Тыва. В анкетировании приняли участие 85 сотрудников: рабочие-мигранты, мастера, инженеры и специалисты административного звена. Анкета включала как закрытые, так и открытые вопросы, позволяющие оценить:

- степень языкового понимания между сотрудниками;
- восприятие корпоративной культуры и субординации;
- наличие конфликтов на межэтнической или бытовой почве;
- эффективность текущих методов адаптации и наставничества;
- предложения по улучшению взаимодействия внутри многонациональной команды.

Анонимный характер опроса способствовал более откровенным ответам. Анализ анкет показал, что наибольшее количество затруднений возникает у линейного персонала при взаимодействии с коллегами, говорящими на разных языках или имеющими отличающиеся культурные установки [7, 8]. На основе обобщения и анализа полученных данных была сформирована таблица 2.

Таблица 2 – Анализ проблем и успешных практик управления в многонациональном коллективе

Выявленный	Категория пер-	Характеристика	Пример / опи-	Частота упо-	Необходимые
------------	----------------	----------------	---------------	--------------	-------------

фактор / практика	социала	проявления	сание	минаний	управленческие меры
Языковой барьер	Рабочие-мигранты	Недостаточное знание русского языка	Трудности в понимании инструкций и общении с мастерами	~27% рабочих	Назначение двуязычных координаторов, упрощение документации
Межэтнические различия	Местные жители (Тыва, Хакасия и др.)	Разное отношение к дисциплине и субординации	Требуется разный подход к контролю и мотивации	~40% отмечено в интервью	Индивидуализация стиля управления, межкультурная подготовка
Бытовые конфликты	Вахтовый персонал	Различия в праздниках, питании, режиме	Напряжённость в бытовых условиях общений и на кухнях	Отдельные случаи	Календарное планирование, учёт культурных особенностей
Система наставничества	Все категории	Передача опыта и адаптация новых	Опытные сотрудники помогают влиться в коллектив	В 2 из 3 площадок	Формализация системы, назначение ответственных
Межкультурные тренинги и мероприятия	ИТР, администрация	Повышение корпоративной сплочённости	Совместные праздники, обучение навыкам толерантности	Частично внедрены	Расширение практики, регулярность и вовлечённость руководства

На основании выявленных факторов и управленческих решений был проведён SWOT-анализ, позволяющий системно оценить сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы в управлении многонациональными коллективами в условиях Сибири. Он обобщает внутренние и внешние аспекты, влияющие на эффективность адаптации, мотивации и взаимодействия в разнородных командах (таблица 3) [9].

Таблица 3 – Матрица SWOT (фрагмент)

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
– высокая мотивация сотрудников из числа местных народов и мигрантов; – сформированная корпоративная культура; – опыт взаимодействия в многонациональных бригадах	– языковой барьер у части рабочих-мигрантов; – недостаточная межкультурная подготовка руководства; – культурные различия в бытовых аспектах
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
– повышение корпоративной лояльности за счёт культурной инклюзии; – формирование позитивного HR-бренда в регионах; – реализация программ наставничества и обучения	– рост межличностной напряжённости; – увеличение текучести кадров среди рабочих; – возможные жалобы и конфликты на национальной почве

Предлагаемые мероприятия по решению выявленных проблем

Для повышения эффективности управления многонациональными коллективами в нефтегазовой отрасли на основе выявленных проблем и анализа внутренней среды предприятия целесообразно реализовать следующие мероприятия:

– организация адаптационных курсов для новых сотрудников, включая базовую подготовку по русскому языку, правилам внутреннего трудового распорядка и основам корпоративной культуры [10];

– введение института наставничества с учётом этнокультурных особенностей – назначение опытных сотрудников, владеющих родными языками мигрантов или близкими культурными кодами [11];

– разработка и проведение межкультурных тренингов для руководителей и ИТР-персонала с целью повышения их компетентности в вопросах национального и религиозного разнообразия [12, 13];

–формализация учёта культурных и религиозных особенностей при составлении графиков смен, питания, планировании праздничных мероприятий [14];

–создание каналов обратной связи, в том числе анонимных, для оперативного реагирования на конфликты или недопонимания внутри коллектива [15];

–расширение присутствия компании в национальных республиках через проведение профориентационных мероприятий, участие в региональных ярмарках вакансий и создание положительного имиджа социально ответственного работодателя [16].

Ожидается, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить уровень адаптации, снизить текучесть кадров и сформировать более устойчивую и эффективную команду в условиях этнокультурного разнообразия.

Заключение

Проведённое исследование позволило выявить ключевые особенности и проблемы управления многонациональными коллективами в производственных подразделениях нефтегазовой отрасли Сибири. На основе анкетирования и анализа практического опыта была подтверждена актуальность темы, связанная с необходимостью повышения управленческой гибкости в условиях этнокультурного разнообразия.

Основные трудности, с которыми сталкивается организация – языковые барьеры среди рабочих-мигрантов, различия в восприятии субординации, бытовые и религиозные конфликты. Вместе с тем, высокая мотивация персонала, наличие устойчивой корпоративной культуры и позитивный опыт взаимодействия в смешанных командах формируют прочную основу для развития.

Предложенные мероприятия направлены на улучшение адаптации новых сотрудников, повышение межкультурной компетентности руководителей, а также формирование открытой и инклюзивной корпоративной среды. Ожидается, что реализация предложенных мер позволит не только улучшить текущие показатели вовлечённости и удержания кадров, но и укрепить позиции предприятия как социально ответственного и привлекательного работодателя в регионах присутствия.

Таким образом, управление многонациональным коллективом при должном подходе становится не проблемой, а возможностью для стратегического роста, усиления сплочённости персонала и повышения эффективности всей производственной системы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Баланов А.Н. IT-консалтинг. Санкт-Петербург : Лань, 2024. ISBN 978-5-507-49749-2.
2. Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Эмпирическое исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 202-217. ISSN 1994-9960.
3. Карев А.В. Особенности российского менеджмента // Друкеровский вестник. 2022. № 2 (46). С. 63-70. ISSN 2312-6469.
4. Ячменева В.М., Осмонова З.О. Управление адаптивностью в контексте деятельности предприятий в условиях цифровизации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 4. С. 56-62. ISSN 2312-5330.
5. Абазиева, К.Г, Бурмистров С.В., Самыгин С.И. Архаические черты новых трендов управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации российской экономики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 2. С. 77-82. ISSN 2079-1690.
6. Цопа Н.В., Храмова А.В. Стратегический подход к корпоративному обучению в современных торговых организациях // Экономика строительства и природопользования. 2023. № 2 (87). С. 36-48. ISSN 2519-4453.
7. Баландина Г.А., Миронова Н.А. Проектный менеджмент как ресурс сохранения и развития культурных институций. Пермь : ПГИК, 2022. ISBN 978-5-91201-430-8.
8. Целютина Т.В., Власова Т.А. Управление человеческими ресурсами: технологии и мейнстримы : учебное пособие. Белгород : НИУ БелГУ, 2023. ISBN 978-5-9571-3415-2.

9. Габриелян Г.А. Управление информационно-технологическими проектами: количественные методы анализа. Москва : РТУ МИРЭА, 2024. ISBN 978-5-7339-2216-4.
10. Мичурина О.Ю., Ихволдинов Ш.И. Особенности управления человеческими ресурсами на предприятиях нефтегазовой промышленности // Ростовский научный вестник. 2023. № 5. С. 116-118. ISSN 2782-2125.
11. Добышева Т.В., Пуляевская Л.С. Управление человеческими ресурсами и их вклад в успех компании // Молодежный вестник ИрГТУ. 2024. № 2. С. 293-297. ISSN 1683-0407.
12. Дубовицкий А.А., Ермаков В.И. Управление персоналом коммерческой организации в условиях трансформации регионального рынка труда // Наука и образование. 2023. № 3. С. 48-57. ISSN 2658-5642.
13. Ван Х, Абрамова Е.А. Цифровые платформы для управления трудовыми ресурсами: роль, значение, функционал // Проблемы экономики, финансов и управления производством. 2024. № 55. С. 78-81. ISSN 9999-4124.
14. Ильясова М.К. Управление трудовыми ресурсами как стратегический фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2022. № 2 (76). С. 101-104. ISSN 2658-364X.
15. Абдыева А.А., Сапарвалеев А.О. Персонал организации в системе кадрового менеджмента // Научные записки академии. 2021. № 1. С. 20-24. ISSN 2949-0820.

REFERENCES

1. Balanov A.N. IT-consulting. Saint Petersburg: Lan, 2024. ISBN 978-5-507-49749-2.
2. Vasin S.M., Prokhorova Yu.E. Empirical study of factors of human resource management effectiveness in organizations with multinational personnel // Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2021. No. 2. Pp. 202-217. ISSN 1994-9960.
3. Karev A.V. Features of Russian management // Drucker Bulletin. 2022. No. 2 (46). Pp. 63-70. ISSN 2312-6469.
4. Yachmeneva V.M., Osmnova Z.O. Adaptability Management in the Context of Enterprise Activities in the Context of Digitalization // Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. 2021. No. 4. Pp. 56-62. ISSN 2312-5330.
5. Abazieva, K.G., Burmistrov S.V., Samygin S.I. Archaic Features of New Trends in Human Resource Management in the Context of Digitalization of the Russian Economy // Public and Municipal Administration. Scientific Notes. 2021. No. 2. Pp. 77-82. ISSN 2079-1690.
6. Tsopa N.V., Khramova A.V. Strategic Approach to Corporate Training in Modern Trade Organizations // Economics of Construction and Nature Management. 2023. No. 2 (87). Pp. 36-48. ISSN 2519-4453.
7. Balandina G.A., Mironova N.A. Project management as a resource for the preservation and development of cultural institutions. Perm: PGIK, 2022. ISBN 978-5-91201-430-8.
8. Tselyutina T.V., Vlasova T.A. Human resource management: technologies and main-streams: a textbook. Belgorod: National Research University Belgorod State University, 2023. ISBN 978-5-9571-3415-2.
9. Gabrielyan G.A. Information technology project management: quantitative methods of analysis. Moscow: RTU MIREA, 2024. ISBN 978-5-7339-2216-4.
10. Michurina O.Yu., Ikhvol'tdinov Sh.I. Features of human resource management at enterprises of the oil and gas industry // Rostov Scientific Bulletin. 2023. No. 5. P. 116-118. ISSN 2782-2125.
11. Dobysheva T.V., Pulyaevskaya L.S. Human Resource Management and Their Contribution to the Company's Success // Youth Bulletin of IrSTU. 2024. No. 2. P. 293-297. ISSN 1683-0407.
12. Dubovitsky A.A., Ermakov V.I. Personnel Management of a Commercial Organization in the Context of Transformation of the Regional Labor Market // Science and Education. 2023. No. 3. P. 48-57. ISSN 2658-5642.

13. Wang H., Abramova E.A. Digital Platforms for Human Resources Management: Role, Importance, Functionality // Problems of Economics, Finance and Production Management. 2024. No. 55. P. 78-81. ISSN 9999-4124.

14. Ilyasova M.K. Human Resources Management as a Strategic Factor in Improving the Efficiency of an Enterprise // Scientific Notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University. 2022. No. 2 (76). P. 101-104. ISSN 2658-364X.

15. Abdyeva A.A., Saparvaleev A.O. Personnel of an Organization in the HR Management System // Scientific Notes of the Academy. 2021. No. 1. P. 20-24. ISSN 2949-0820.

Информация об авторах

Картофяну Светлана Никлаевна – студентка факультета «Очное обучение», Красноярский институт железнодорожного транспорта, г. Красноярск, e-mail: llanaax@mail.ru

Анисимова Наталья Анатольевна – к. п. н., доцент кафедры «Управление персоналом», Красноярский институт железнодорожного транспорта, г. Красноярск, e-mail: tascha1.72@mail.ru

Information about the authors

Kartofyanu Svetlana Niklaevna – student of the faculty of "Full-time education", Krasnoyarsk Institute of Railway Transport, Krasnoyarsk, e-mail: llanaax@mail.ru

Anisimova Natalia Anatolyevna – Ph.D., associate professor of the department of "Human Resources Management", Krasnoyarsk Institute of Railway Transport, Krasnoyarsk, e-mail: tascha1.72@mail.ru