

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ

КОСТЕНКО ЕЛЕНА ПЕТРОВНА,

кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления человеческими ресурсами,
Южный федеральный университет,
e-mail: kostenko.ep@yandex.ru

В статье рассмотрены императивы формирования практики управления персоналом современной России. Основываясь на институциональной теории и работах Д. Норта, Р. Скотта, Р. Коуза, Дж. Бьюкенена, О. Уильямсона, П. Толберта и Л. Зукера, выделены три основных стадии внедрения зарубежных моделей и технологий управления персоналом в практику управления отечественных компаний: преинституциональная стадия, характеризующаяся ограниченным числом компаний, использующих данный инструмент; полунституциональная стадия, на которой внедряемые подходы к управлению персоналом приобретают уже достаточную нормативность и стадия завершённой институционализации, на этой стадии тот или иной инструмент управления персоналом является стандартным и полностью легитимным. На основании исследования, проведенного в 39 компаниях ЮФО, дана характеристика инструментов и технологий управления персоналом с точки зрения стадии их институционализации. В статье также показаны барьеры, препятствующие быстрому и эффективному внедрению зарубежных технологий управления персоналом в практику HR-менеджмента в России. Выделены ключевые инструменты российской модели управления персоналом, и обозначены возможные направления трансформации практики управления персоналом в нашей стране.

Ключевые слова: российская практика управления персоналом, модель управления персоналом, стадии институционализации управленческой практики, HR-менеджмент.

INSTITUTIONALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE IN RUSSIA

ELENA P. KOSTENKO,

Candidate of economic sciences,
Associate professor of HR-management department,
Southern Federal University,
e-mail: kostenko.ep@yandex.ru

This article touches upon the imperatives of forming HR- management practice in modern Russia. On the basis of the institutional theory and works by D. Nort, R. Scott, R. Coase, G. Buchanan, O. Williamson, P. Tolbert, and L. Zucker, we distinguished three main stages of introduction foreign HR- management models and technologies into the managing of local companies: Preinstitutional stage, characterized by the limited number of companies using this instrument; halfinstitutional stage when all the implanted approaches of HR- management become normative; complete institutionalization when this or that HR- management instrument is standard and legitimate. On the basis of research, conducted in 39 companies in SFD, the article gives

the characteristics of HR-management instruments and technologies in terms of their institutionalization. In the article also showed the barriers which prevent fast and effective introduction of foreign management technologies into the HR-management practice in Russia. We pointed out some key instruments of Russian HR-management model and brought out possible directions in transformation of HR-management practice in our country.

Keywords: *Russian HR-management practice, HR-management model, stages of institutionalization of management, HR- management.*

JEL: *B52, J44, J53.*

Условия формирования новых подходов управления персоналом

В настоящее время во всем мире наблюдается объективное изменение системы управления персоналом. Среди причин этой трансформации можно назвать, *во-первых*, фундаментальные сдвиги в технологическом развитии. Под влиянием информационно-коммуникационной революции конца XX в. происходит трансформация условий хозяйствования всех субъектов мировой экономики, что неизбежно вызывает изменения (зачастую радикальные) в представлениях об успешной бизнес-модели и методах управления персоналом в этой новой среде. Так называемый «.com бум» приводит к изменению большинства инструментов управления персоналом, активизирует когнитивные процессы (информатизация управленческой деятельности, рост значимости IT-технологий, обеспечивающих обработку обширного объема информации, необходимой для принятия решений в сфере HR-менеджмента, формирование новой системы коммуникаций и развитие новых технологий обмена информацией в организациях, усиление внимания к обучению и развитию сотрудников) и потенциал, заложенный в самой социально-экономической системе. В результате, как отмечает И. П. Маличенко, развитие социальных институтов, производственных структур, методов их организации и управления как во всем мире, так и в России становится зависимым от уровня образования и подготовки специалистов, интегрированных в систему решения общегосударственных стратегических целей и путей их достижения. Постоянный рост совокупных знаний и профессиональных навыков работников требует не только адаптации апробированных инструментов управления персоналом к российской действительности, но и разработки новых «знаниемоемых» технологий управления человеческими ресурсами (Маличенко, 2012). В этих условиях усиливается внимание к разработке новых подходов к обучению и развитию сотрудников, например, использование специальных игр и компьютерных технологий в процессе профессиональной подготовки, обучение в онлайн-режиме, в том числе с помощью метода имитации новых рабочих мест.

Во-вторых, увеличение доли высокотехнологичных отраслей и их вклада в обеспечение экономического роста привело к парадигмальному изменению роли работника в процессе производства и возникновению новой философии управления персоналом, в соответствии с которой работник воспринимается не как статья затрат, не как реактивный, вспомогательный фактор, а как важнейший проактивный, инновационный фактор, как объект инвестиций. В результате на рубеже XX–XXI вв. одним из главных условий и предпосылкой эффективного функционирования организаций становятся ее человеческие ресурсы. Конкурентные позиции компании в первую очередь стали определяться знаниями, талантом, компетенциями, опытом и активностью сотрудников, их заинтересованностью в общекорпоративных результатах. Указанные процессы потребовали разработки персонал-ориентированных технологий управления, нацеленных на раскрытие творческого потенциала работника, рост его вовлеченности в дела компании, а также стимулирование ответственности административного персонала.

В современных организациях большое внимание уделяется разработке новых систем вознаграждения, построенных на принципах гибкости, индивидуального подхода к

формированию суммарного вознаграждения для работников, встраивания инструментов формирования корпоративной культуры в систему мотивации персонала, использования широкого спектра инновационных и нетрадиционных инструментов мотивации (фриланс, саббатикал, развитие институтов семьи и др.). На основе исследования систем мотивации в разных странах доказано, что на выбор места работы влияет в большей степени не размер финансового вознаграждения, а именно наличие различных видов нематериального вознаграждения (*Скачкова, Костенко, Бутова и Михалкина, 2015. С. 131–136*). Нематериальная мотивация – одна из самых индивидуалистических технологий в системе управления персоналом. Чем ближе она к ожиданиям каждого отдельного сотрудника, тем больше ее мотивирующий эффект. К числу наиболее распространенных и актуальных в современных организациях инструментов нематериального вознаграждения можно отнести: усиление разнообразия работ, позволяющее работнику в полной мере проявить свои способности; вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника; вознаграждения, связанные с изменением рабочего места; создание неформальной обстановки в коллективе, комнат психологической разгрузки офисных работников и комфортной психологической среды; предоставление бесплатного питания с учетом верований и традиций; разработка схем добровольного медицинского и пенсионного страхования; забота о здоровье и образе жизни сотрудников и реализация концепции «healthcare management»; геймификация HR-процессов; реализация концепция организации как семьи.

В-третьих, в последней четверти XX в. исторической реальностью и новой моделью развития мировой экономики стала глобальная экономика. Глобальная экономика приводит к уменьшению значения государственных границ как барьеров на пути движения товаров, услуг, капиталов и рабочей силы, усиливается интернационализация бизнеса и международная деловая активность, современные работники становятся все более мобильными. Реакцией работодателей на возникновение новых форм социально-трудовых отношений стала ориентация на современные формы занятости, например, гибкий рабочий график, перевод на неполный рабочий день, введение гибких трудовых контрактов, работа в системе удаленного рабочего места и др.

Представители институционализма акцентируют внимание на том, что, хотя в современных условиях теории менеджмента быстро распространяются сквозь национальные границы, «межнациональные различия институциональных структур напрямую влияют на создание таких систем менеджмента, которые существенно отличаются в разных странах» (*Gooderham, Nordhaug and Ringdal, 1999, p. 508*). То есть несмотря на развертывание процессов глобализации, как верно отмечает Д. Иолкин, многие элементы институциональной среды (нормы и правила экономической и социальной жизни общества, базовые правовые нормы и т.д.) очень часто специфичны в каждой стране, в результате чего организационные практики, в том числе HR-практики, варьируются в разных странах (*Иолкин, 2014, с. 205*).

Поскольку в России формирование модели управления персоналом еще не завершено, подходы, инструменты и технологии, используемые отечественными руководителями и специалистами кадровых служб, в настоящий момент находятся на этапе отбора наиболее эффективных практик. Поэтому актуализируется задача разработки и внедрения таких подходов к управлению персоналом, которые учитывают как минимум три фактора: во-первых, общемировые тренды в управлении персоналом; во-вторых, потребности развития организации; в-третьих, особенности традиций, менталитета и социальных установок российских работников.

При разработке концепции и конкретных технологий управления персоналом руководитель компании или HR-менеджер могут использовать как минимум четыре различных сценария (см. табл. 1).

Таблица 1

Сценарии разработки и внедрения новой практики управления персоналом

Название сценария	Содержание подхода	Условия внедрения	Преимущества	Недостатки и риски
«Готовая модель»	Полное копирование зарубежного подхода к управлению персоналом, сложившегося в какой-либо стране	В силу схожести процессов научно-технического и социально-экономического прогресса во всех странах, глобализации и интернационализации бизнеса происходит уменьшение значения государственных границ как барьеров на пути движения товаров, услуг, капиталов, рабочей силы и управленческих практик (однако возникает вопрос о том, какую модель управления персоналом необходимо внедрять в России)	1. Высокая степень готовности необходимых управленческих инструментов. 2. Модель опробована на практике, получила широкое распространение и имеет доказанную эффективность в стране базирования. 3. Достаточно высокая вероятность быстрого внедрения этой модели в практику управления персоналом страны-реципиента в силу своей простоты	1. Отказ от учета особенностей российского менталитета. 2. Невозможность эффективного функционирования в совершенно иных экономических, политических, правовых и культурных условиях (примером может служить отрицательный опыт использования западного неоконсервативного подхода в России). 3. Высокая вероятность неприятия и отторжения со стороны HR-менеджеров и работников
«Конструктор»	«Конструирование» своей модели по принципу компиляции готовых технологий и инструментов, которые являются наиболее эффективными элементами других национальных моделей управления персоналом	Творческое осмысление зарубежного опыта управления персоналом.	1. Использование инструментов и технологий управления персоналом, апробированных на практике и доказавших свою эффективность. 2. Сокращение времени на разработку нового подхода к управлению работниками	1. Невозможность точно предсказать устойчивость комбинации отдельных инструментов управления персоналом. 2. Отсутствие уверенности в высокой результативности новых подходов. 3. Сохранение вероятности неприятия и отторжения новой конструкции со стороны HR-менеджмента и работников

Окончание табл. 1

Название сценария	Содержание подхода	Условия внедрения	Преимущества	Недостатки и риски
«Адаптация»	Выбор базовой модели управления персоналом, которая в максимальной мере отвечает предъявляемым в организации требованиям, исключение из нее нежелательных и встраивание новых элементов, которые отвечают специфическим особенностям и условиям функционирования компании	Постепенное приспособление зарубежной теории и практики управления персоналом к современным российским условиям. Синтез мирового опыта эффективного управления персоналом и существующего отечественного опыта на основе учета национально-исторических и социально-экономических особенностей нашей культуры	1. Возможность учета особенностей развития нашей страны и мирового управленческого опыта. 2. Низкая вероятность отторжения со стороны менеджмента и работников компании. 3. Учет сложившихся исторических, территориальных и коммерческих связей компании. 4. Достаточно высокая устойчивость формируемого подхода	1. Длительность процесса внедрения новых подходов к управлению персоналом. 2. Подход к управлению работниками изначально основан на особенностях экономики страны, откуда переносится базовая модель, на уровне ее развития, ментальности жителей и т.д.
«Новая модель»	Разработка принципиально новой модели управления персоналом, опирающейся на совершенно новую философию, отражающую современные тенденции и изменения во внешней (как в рамках национального государства, так и в мире в целом) и внутренней среде компании	Эволюционное создание нового подхода на базе отечественной управленческой практики и ментальности, механизмов и методов управления с учетом современных мировых трендов в управлении персоналом	1. Органическое соответствие существующим социально-трудовым отношениям. 2. Осуществление точной настройки исходных управленческих аксиом, возможность использования колоссального внутреннего разнообразия: различие культур, менталитетов, вкусов и т.д. 3. Создание оптимальных условий для генерации новых идей на локальных рынках. 4. Достаточно высокая устойчивость нового подхода	1. Необходимость с нуля создавать управленческие инструменты и механизмы. 2. Отсутствие уверенности в высокой результативности новых подходов. 3. Это метод проб и ошибок, требующий значительных материальных ресурсов и затрат времени

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Независимо от того какой сценарий будет выбран, предлагаемая модель управления персоналом не должна противоречить внешней и внутренней среде данной организации. Как отмечают О. И. Шкаратан и В. В. Карачаровский, успешная передача и освоение новых управленческих технологий непосредственно зависят от культурных особенностей работников страны-реципиента, от существующей здесь культуры труда и управленческой культуры в целом (*Шкаратан и Карачаровский, 2002, с. 10*).

Внедрению технологий и инструментов зарубежной модели управления персоналом может препятствовать наличие различных барьеров в процессе как самого трансфера практики управления персоналом, так и ее последующей адаптации к условиям функционирования конкретной организации. При этом часть барьеров связана с характеристиками самой организации (например, особенности сферы производственной деятельности, размер организации и стадия ее жизненного цикла, социально-демографические и квалификационные характеристики работников), а часть имеет культурные основания. Выраженность барьеров будет также различной в зависимости от того, во-первых, насколько, различными являются внедряемая и исходная модели управления персоналом в рамках данной организации, во-вторых, от уровня институционализации внедряемой модели (или ее отдельных элементов) в стране в целом. При значительном различии экономических, социальных, правовых и других институциональных установок поиск приемлемых управленческих решений и консенсуса в HR-сфере существенно усложняется и требует серьезных ресурсов на их внедрение и адаптацию. Кроме того, внедрение зарубежного управленческого подхода, не учитывающего неформальные нормы взаимоотношений и правила поведения индивидуумов, не может быть долгосрочным, а, скорее всего, ограничится краткосрочным или даже разовым использованием.

Стадии институционализации практики управления персоналом

Процесс институционализации практики управления персоналом можно представить как образование стабильных образцов социального и управленческого взаимодействия, основанного на формализованных правилах и нормах.

П. Толберт и Л. Зукер выделили три стадии развития организационных практик: преинституциональную, полуинституциональную и завершённую институциональную (*Tolbert and Zucker, 1996*). Основываясь на институциональной теории и работах Д. Норта, Р. Скотта, Р. Коуза, Дж. Бьюкенена, О. Уильямсона, П. Толберта и Л. Зукера, можно выделить три стадии внедрения зарубежных моделей и технологий управления персоналом в практику управления отечественных компаний.

1. Преинституциональная стадия. Характеризуется небольшим числом адаптеров и ограниченным знанием о самой технологии (инструменте) управления персоналом. Новый инструмент известен и применяется, как правило, только HR-менеджерами крупных компаний. Он часто не знаком или не находит понимания у большинства сотрудников компании и не закреплен в нормативно-правовых документах организации.

2. Полуинституциональная стадия. На этой стадии внедряемые подходы и инструменты управления персоналом получают достаточное распространение и определенную степень нормативности. Постепенно новый подход начинают использовать руководители крупных и средних компаний большинства секторов и отраслей экономики. Однако их применение еще не является стабильным и иногда воспринимается работниками скорее как мода, а не необходимость. Поскольку детальный механизм внедрения такого инструмента управления персоналом еще не разработан, а в научно-исследовательской литературе описан недостаточно подробно, возможно некоторое искажение в его применении по сравнению с «базовым аналогом».

3. Стадия завершённой (полной) институционализации. Только на этой стадии подход рассматривается работниками как легитимный, эффективный и объективно необходимый инструмент управления персоналом. Более того, вопрос экономической целесообразности его применения может отойти на второй план.

На основе опросов¹, проведенных посредством электронной рассылки в ноябре 2014–марте 2015 г. и феврале–апреле 2017 г., можно сделать вывод, что такие современные инструменты управления персоналом, как коучинг, программы удержания сотрудников, формирование моделей компетенций, устойчивая обратная связь с сотрудниками находятся в России на полуинституциональной стадии. В то время как инструменты HR-брендинга, геймификации HR-процессов, управления талантами, а также применение нестандартных подходов к мотивации работников, например, забота об образе жизни сотрудников, разработка формализованных планов карьерного развития и схем нетворкинга и др. скорее соответствуют преинституциональной стадии развития и часто даже не имеют точных эквивалентов их названий в русском языке (см. рис. 1).

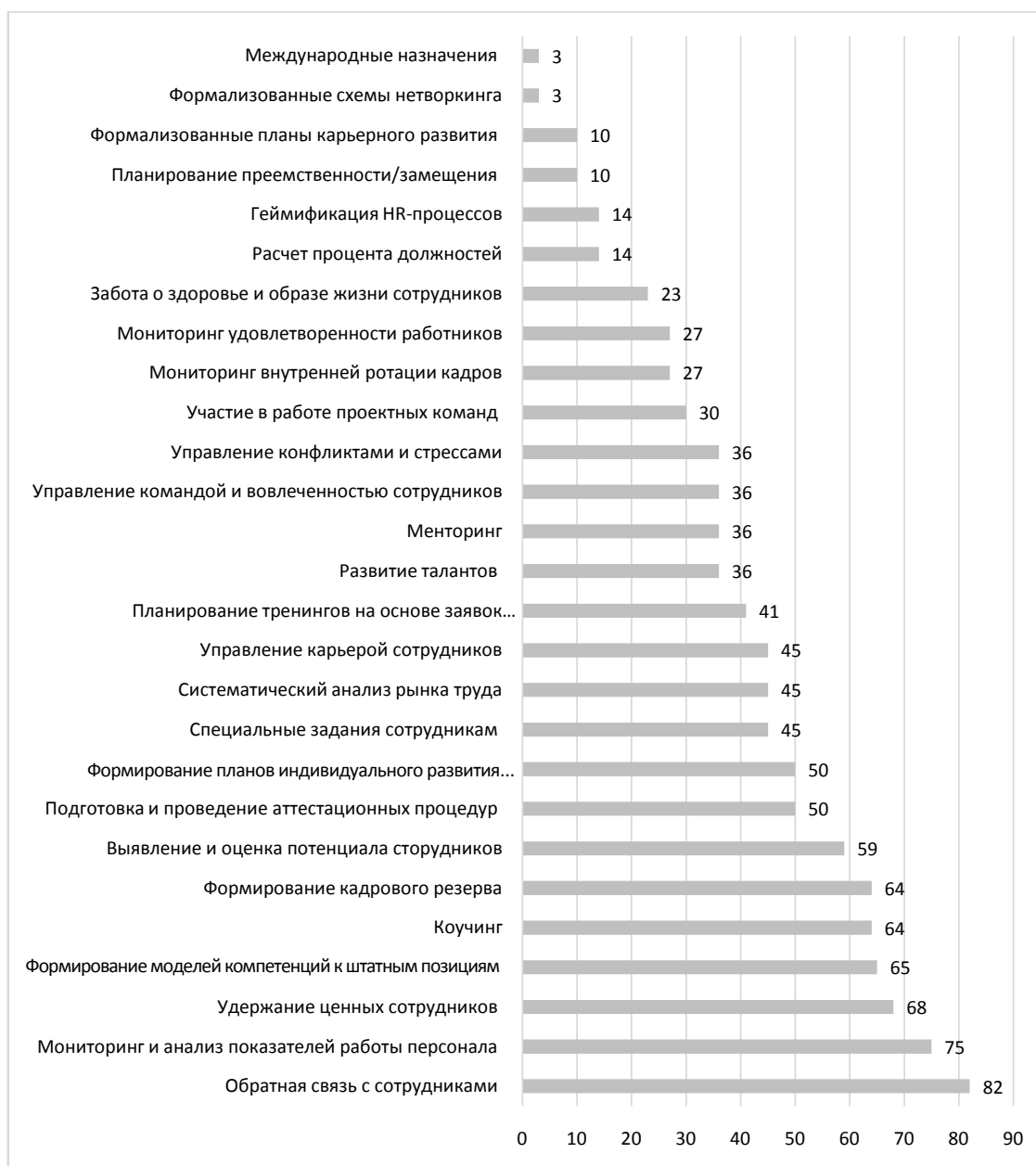


Рис. 1. Популярность использования современных инструментов HR-менеджмента в ЮФО

Источник: составлено автором по материалам исследования.

¹ В опросе 2017 г. участвовало 39 организаций, 2015 г. – 56 организаций разных секторов и отраслей Южного федерального округа. Респондентами выступили HR-менеджеры, сотрудники кадровых служб и руководители компаний.

Можно сказать, что инструменты планирования численности, подбора и найма персонала, обучения и повышения квалификации, мотивации и оценки персонала являются уже полностью институционализированными в нашей стране.

Особенности современной практики управления персоналом в России

В современных условиях практика управления персоналом в России не может развиваться изолированно от других стран. Однако в отличие от США, Японии, большинства стран Западной Европы со сложившимися моделями управления, в которых полностью проявились их сущностные особенности, в России процесс формирования национальной модели управления персоналом еще не завершен.

В большинстве зарубежных стран, где наличие отдела (специалиста) по управлению персоналом является обязательным для компаний с численностью работников более 10 человек, в настоящий момент наличие HR-департамента в российских организации подтвердили чуть больше половины респондентов (61%). Как и во всем мире, профессия HR-менеджера в России – женская профессия. В среднем по всем группам предприятий 70–80% сотрудников кадровых служб – женщины. В результате анализа было выявлено, что сотрудник HR отдела работает в сфере управления персоналом как правило 5–7 лет и не имеет профильного образования в сфере HR-менеджмента. Средний возраст работников HR-отдела 35 лет.

Проанализировав образовательный уровень сотрудников кадровых служб, можно выявить зависимость между размером предприятия и наличием у специалиста по управлению персоналом экономического образования – чем крупнее компания, тем большая доля сотрудников имеют высшее образование по смежной специальности (психология, экономика и управление). Примечательно, что за последние 3–4 года в ЮФО увеличилась доля сотрудников кадровых служб, имеющих степень магистра. Сотрудники крупных компаний как правило имеют сертификаты различных программ дополнительного образования, подтверждающих их возможность работы в сфере управления персоналом (см. рис. 2).

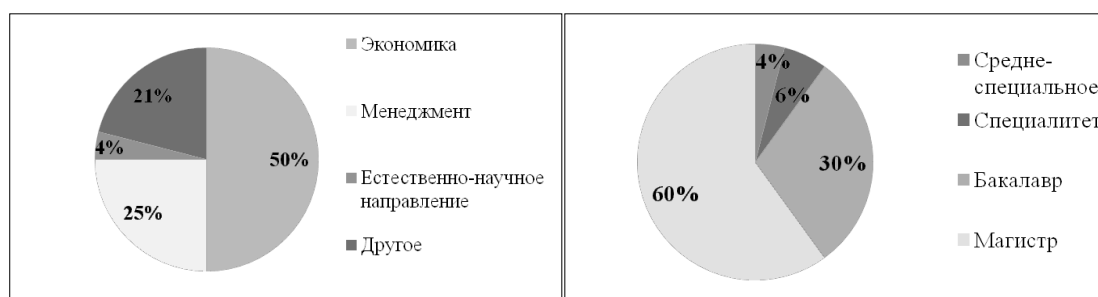


Рис. 2. Направление и уровень образования сотрудников HR отдела

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Среди проблем в сфере управления персоналом, которые необходимо будет решать в ближайшие три года, специалисты кадровых служб предприятия в качестве главных отметили отсутствие квалифицированных кадров, особенно с наличием профильного образования и проблему высокой текучести кадров. Актуализация проблемы поиска квалифицированных кадров связана с переходом на обязательное соответствие сферы деятельности сотрудников профессиональным стандартам.

В результате оценки специалистов по управлению персоналом были выявлены следующие пробелы в знаниях: непонимание системы управления сверхурочными часами; неумение готовить бизнес-план и стратегический план развития организации; неполное понимание требований компании; недостаточное знание актуальных

инструментов мотивации и оценки персонала; непонимание причин конфронтации персонала.

Почти три четверти компаний нацелены на повышение квалификации или профессиональную переподготовку HR-специалистов в ближайшие 3–9 месяцев. Наиболее востребованными среди сотрудников кадровых служб являются следующие программы: управление конфликтами; выстраивание системы обучения и развития персонала (в том числе планирование карьеры сотрудников); внутренние коммуникации и корпоративная культура; формирование моделей компетенций сотрудников; разработка KPI; разработка актуальных программ мотивации персонала; оценка талантов; технология работы с иностранными гражданами (документация, взаимодействие с МВД); совершенствование знаний ПЖ; актуальные изменения в кадровом законодательстве; технологии прохождения проверки в кадровой инспекции; тайм-менеджмент.

Эти данные подтверждают тенденцию, в соответствии с которой современные специалисты в области управления персоналом уже не занимаются исключительно вопросами кадрового делопроизводства, стандартной реализацией процедур поиска, подбора, оценки, развития и мотивации персонала. Использование IT-технологий позволяет избегать рутинной работы в кадровой работе, освобождая время для реализации актуальных направлений работы с персоналом: формирование эффективного внутреннего и внешнего HR-бренда, развитие корпоративных университетов, создание ценностного предложения для привлечения и удержания персонала, развитие вовлеченности персонала.

В настоящий момент происходит трансформация корпоративных ценностей сотрудников компаний. Все большее распространение получают клиентоориентированность, установка на результат и ответственность бизнеса (см. рис. 3).



Рис. 3. Корпоративные ценности компании

Источник: составлено автором по материалам исследования.

При ответе на вопрос: «Какие каналы и методы привлечения используются в Вашей организации?» были получены в целом следующие результаты (см. рис. 4).



Рис. 4. Источники привлечения персонала
Источник: составлено автором по материалам исследования.

Основными источниками привлечения низко квалифицированного персонала для всех групп предприятий являются объявления в СМИ, самопроявившиеся кандидаты и центры трудоустройства, при найме менеджеров и специалистов основной упор делался на поиск претендентов напрямую из учебных заведений (около 50%) и с помощью рекрутинговых агентств (около 60%), что в целом соответствует общероссийским тенденциям.

Среди методов отбора для всех категорий персонала наиболее востребованными являются анализ анкет (100%), индивидуализированное интервью (75–100% специалистов и менеджеров), рекомендации друзей и родственников (90%). Относительно невостребованными (особенно для рабочих и служащих мелких и средних предприятий) являются отбор с помощью центров оценки и графологический метод.

Можно выделить некоторые закономерности в оплате труда работников ЮФО (см. рис. 5). Во-первых, с точки зрения концепции суммарного вознаграждения оплата труда включает различные инструменты как финансового (базовый оклад; переменные выплаты, гарантированные ТК РФ; переменные выплаты в зависимости от результатов труда, например, комиссионные, проценты с продаж, заключенных сделок, премии за перевыполнение плана и т.д.), так и нефинансового вознаграждения (медицинское страхование, пенсионные планы, официальное признание заслуг, предоставление свободного графика работы, проведение корпоративных мероприятий и др.). Во-вторых, для всех категорий работников (менеджеров, специалистов, служащих, рабочих) характерна усиливающаяся индивидуализация оплаты труда (оплата по результатам и премии за индивидуальные достижения).

В целом на основе проведенных опросов можно сказать, что главной особенностью в области мотивации труда является то, что она во многом зависит от организационно-правовой формы предприятия, отраслевых особенностей, величины организации, социального происхождения и профессионального статуса руководителей и работников организации. При этом часто оплата труда сотрудников не носит прямого мотивирующего характера.

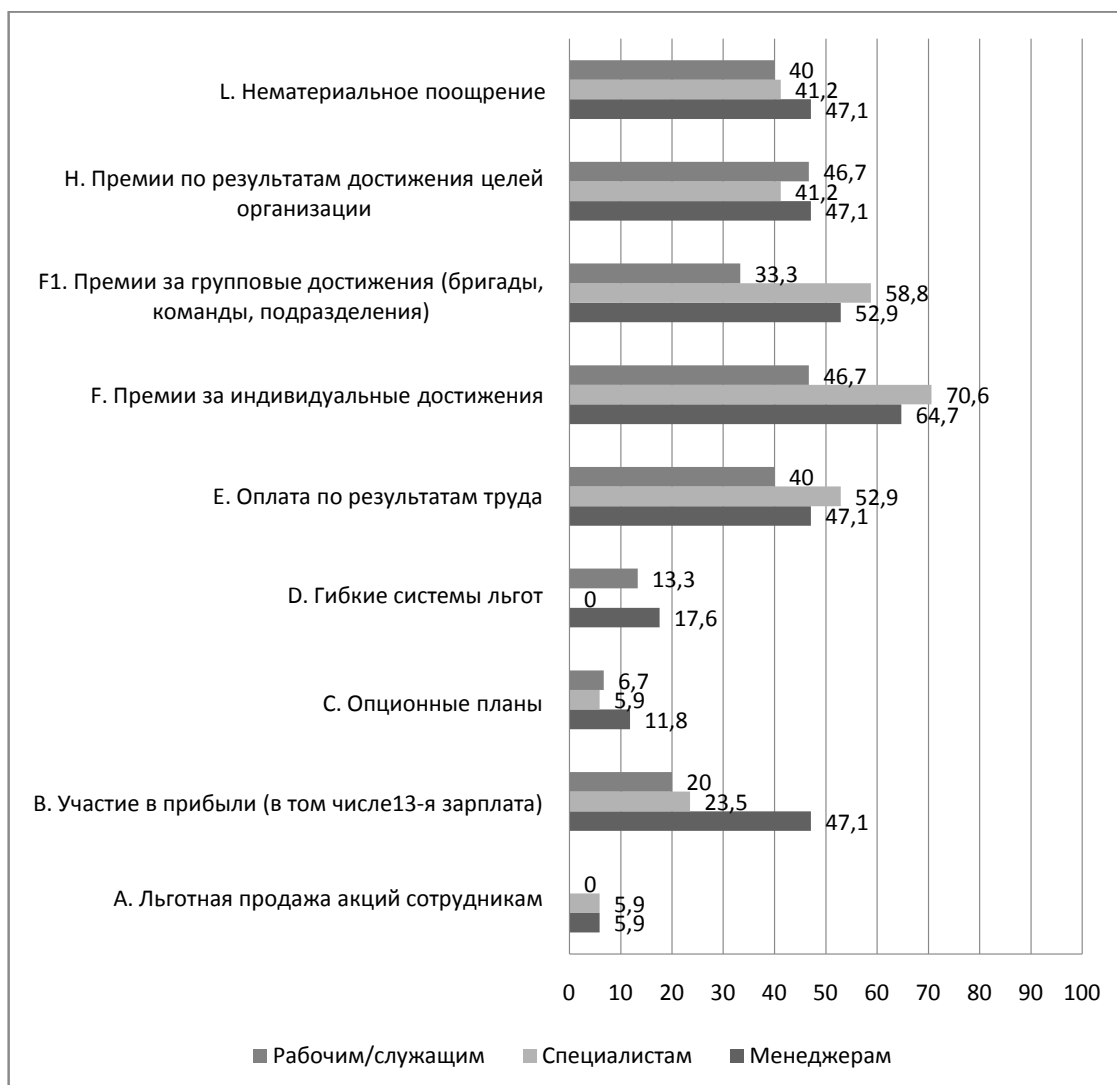


Рис. 5. Формы вознаграждения персонала

Источник: составлено автором по материалам исследования.

В последние десятилетия в практике управления персоналом во всем мире все большее распространение получают услуги аутсорсинга. Однако в России пока сохраняется настороженное отношение к данной практике (см. рис. 6).

Около 85% средних и крупных компаний ЮФО предоставляют своим сотрудникам возможность повышения квалификации и карьерного роста, что в целом соответствует не только общероссийским, но и мировым тенденциям в управлении персоналом.

В отличие от большинства европейских стран, в которых существенное распространение получает практика создания адаптированных, а также этических рабочих мест для сотрудников; разработки методов неполного сокращения персонала, например, локаут-метода, аутплейсмента, в России пока еще недостаточно развита система удержания кадров. В исследуемых организациях наиболее популярными методами сокращения персонала являются увольнение по собственному желанию – 67%, увольнение по инициативе администрации (сокращение штата) – 44%, приостановка набора – 38% и внутреннее перемещение кадров – 27%.



Рис. 6. Использование аутсорсинга в области управления персоналом

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Таким образом, в настоящий момент ключевыми характеристиками российской модели управления персоналом можно считать высокую волатильность, непредсказуемость, сосуществование различных систем кадрового менеджмента, многовекторность и многоуровневость практики управления персоналом. С точки зрения императивов развития российской модели наиболее предпочтительными являются ориентация на построение подлинного социально-рыночного хозяйства и движение в сторону европейской модели HR-менеджмента, которая органично сочетает наиболее эффективные практики восточно-азиатской и американской моделей управления персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Амирреза Н. (2016). Принципы построения кросскультурной модели управления персоналом (на примере российско-иранских организационных отношений) // *Проблемы теории и практики управления*, № 5, с. 119–124.
- Жданов В. А. (2015). Отечественная модель менеджмента и зарубежные подходы: сходства и различия // *Экономика и управление*, № 2 (112), с. 15–23.
- Иолкин Д. А. (2014). Эволюция научных подходов к анализу управления персоналом в транснациональных корпорациях // *Вестник Университета (Государственный университет управления)*, № 11, с. 204–207.
- Костенко Е. П. (2015). Национальные особенности управления персоналом. Ростов н/Д.: Содействие – XXI век, с. 7–16.
- Красностанова М. В., Каптур А. К., Попова В. Г. и др. (2016). Инновации в управлении персоналом: теория и практика применения // *Креативная экономика*, т. 10, № 2, с. 241–258.
- Кульков В. М. (2015). Особенности национальной экономической системы // *Экономическая система современной России: Анатомия настоящего и альтернативы будущего* / Под ред. С. Д. Бодрунова, А. А. Пороховского. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЛЕНАНД.
- Маличенко И. П. (2012). Стратегическое управление инновационным развитием российских компаний в условиях формирования «экономики знаний» // *Научный аспект*, № 3, с. 40.
- Прохоров Ф. П. (2013). Русская модель управления. М.: Студии Артемия Лебедева.
- Речкин Д. Н. (2009). Российская модель управления: социокультурные факторы формирования и специфика. Волгодонск: ВПО.

Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Бутова С. В. и др. (2015). Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий. Ростов н/Д.: Содействие – XXI век, с. 131–136.

Таланова А. В. и Лымарева О. А. (2013). Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*, № 12. (<http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3475> – Дата обращения: 10.10.2016).

Шкаратан О. И. и Карачаровский В. В. (2002). Русская трудовая и управленческая культура // *Мир России*, № 1, с. 10.

Gooderham, P., Nordhaug, O. and Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, no. 44, p. 508.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, pp. 145–179.

Tolbert, P. and Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory: handbook of organization studies. pp. 175–190.

REFERENCES

Amirreza, N. (2016). Principles of forming cross-cultural model of HR-management (based on the example of Russian-Iranian organizational relations). *Problems of theory and practice of management*, 5, 119–124. (In Russian).

Iolkin, D. A. (2014). The evolution of scientific approaches to the analysis of HR-management in transnational companies. *Vestnic universiteta*, 11, 204–207. (In Russian).

Gooderham, P., Nordhaug, O. and Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44, 508.

Jdanov, V. A. (2015). Local management model and foreign approaches. *Economics and management*, 2(112), 15–23. (In Russian).

Karacharovsky, V. V. and Shkaratan, O. I. (2002). Russian labor and management culture. *Russian world*, 1, 10. (In Russian).

Kostenko, E. P. (2015). National peculiarities of HR-management. Rostov-on-Don: Sodeistvie – XXI vek Publ. (In Russian).

Krasnostanova, M. V., Kashpur, A. K., Popova, V. G. (Eds) (2016). Innovations in HR-management: theory and practice. *Creative economics*, 2(10), 241–258. (In Russian).

Kulkov, V. M. (2015). Peculiarities of national economic system. Economic system of modern Russia: Anatomy of present and alternative of the future. S. D. Bodrunova, A. A. Porokhovskiy (eds). Moscow: LENAND. (In Russian).

Malichenko, I. P. (2012). Strategic management of innovative development of Russian companies in the conditions of formation “knowledge economy” // *Scientific aspect*, 3, 40. (In Russian).

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.

Prokhorov, F. P. (2013). Russian management model. Moscow: Studia Artemia Lebedeva Publ., 496. (In Russian).

Rechkin D. N. (2009). Russian management model: sociocultural factors of forming and specifics. Volgodonsk: WPO. (In Russian).

Talanova, A. V. and Lymareva, O. A. (2013). Modern Russian model of HR-management: peculiarities of foreign experience use. *Economics and management of innovative technologies*, 12. (<http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3475> – Access Date: 10.10.2016). (In Russian).

Tolbert, P., Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory: handbook of organization studies, 175–190.