

Лекция на тему: «Управление персоналом интернационального предприятия»

Смена фаз глобализации все в большей степени вынуждает работодателей к познанию чужих культур, систематизации опыта по найму и использованию экспатриантов, выявлению специфики их ментальности и своевременной рациональной коррекции политики работы с персоналом.

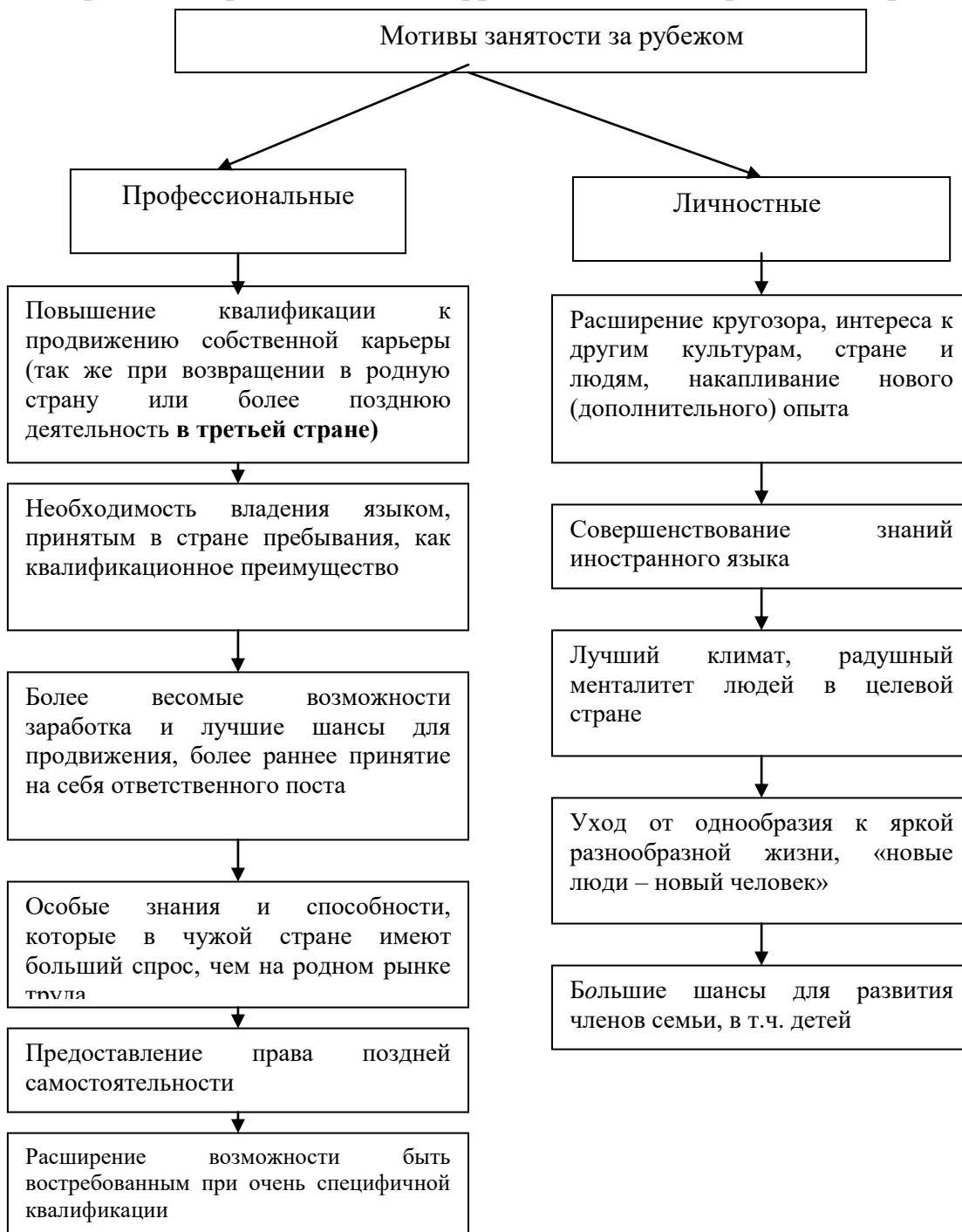


Рис.1. Мотивы занятости за рубежом

Таблица 1

Удельный вес интернациональных предприятий, регулярно практикующих замещение вакансий иностранцами

Страна	Удельный вес, в %	N
Швейцария	36,5	126
Нидерланды	36,1	108
Норвегия	30,0	100
Испания	27,7	119
Швеция	25,9	162
Великобритания	24,3	539
Финляндия	24,1	108
Турция	21,4	54
Ирландия	20,7	164
Германия-Запад	16,7	240
Франция	15,7	235
Италия	10,9	46
Дания	10,4	192
Германия-Восток	3,7	81
Всего	22,3	2274

Особенности управления персоналом интернационального предприятия

Расширение диапазона деятельности

Глобальные перспективы

Значимость личной сферы
сотрудника

Весомость деятельности по работе с
персоналом

Учет факторов риска

Различие экономических систем

Различие ценностных баз

Рис.2. Особенности управления персоналом интернационального предприятия

Расширение диапазона деятельности. Деятельность в интернациональной среде предполагает регулирование относительно новых

сфер, принятие во внимание которых на национальном уровне необходимости не вызывает. К ним относится международное налогообложение, зарубежные командировки, административные услуги, поддержание отношений с правительством принимающей страны, услуги по переводу.

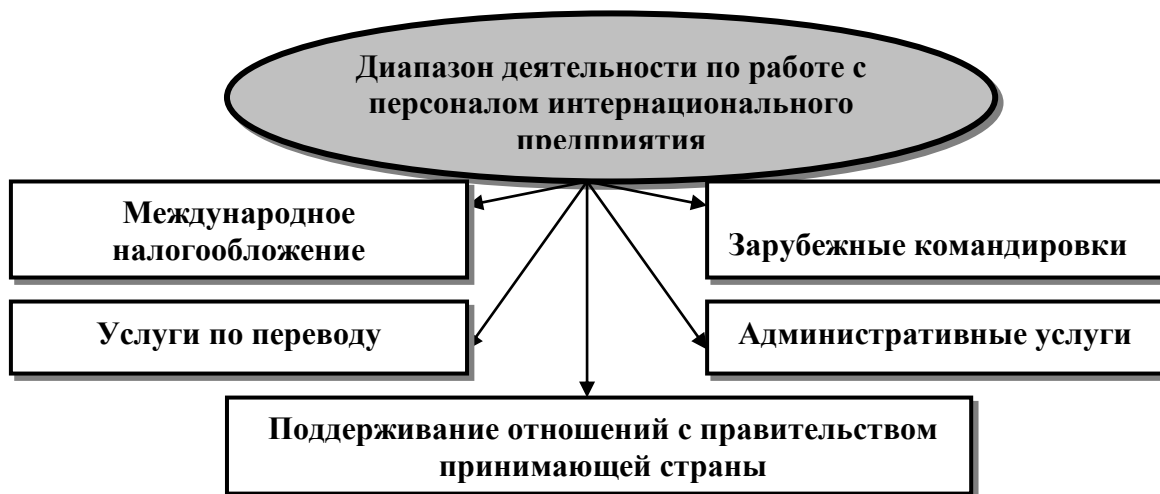


Рис.3. Расширение диапазона деятельности по работе с персоналом интернационального предприятия

Проблемы командирования сотрудников в зарубежный филиал

Командирование, или отсылка за рубеж – для интернационального предприятия одна из внутриорганизационных форм обеспечения его персоналом. Командирование преследует четыре основных цели (альтернативно или суммарно):

- 1) передачу (перевод) технических, а также управленческих ноу-хау;
- 2) повышение квалификации персонала, включая прохождение работниками карьерного пути;
- 3) снижение налоговых рисков и контроль заграничного предприятия;
- 4) перекрытие, погашение долга в дефиците обеспечения кадров в отдельном предприятии интернационального концерна

Процесс отправки работника за рубеж охватывает отбор работников за рубеж, подготовку, кураторство на месте в стране командирования и успешную реинтеграцию в свою страну после возвращения.

Проблемы командирования работников в зарубежный филиал

1. Необходимость разграничения (размежевания) потенциала кандидатов для отсылки за границу. Проблема может быть решена через определение минимальных требований и идентификации претендентов, которые этим требованиям соответствуют. Одни работодатели в качестве наиболее важного для руководителей среднего уровня считают тот потенциал, который показан ими «дома», то есть в стенах национальной организации. Другие - указывают в дополнение на потенциал более опытных сотрудников, который они демонстрируют для (замещения) ограниченной определенными рамками деятельности за границей. Допустимыми формами

является также анкетирование сотрудников и опрос при найме (замещении на должность), а также позже собеседование с сотрудником для идентификации других кандидатов, которые показывают высокий потенциал для командирования. Другой возможностью, практикуемой во Франции, Великобритании, Германии и США, является «непринужденное посещение» *определенного* университета, высокий потенциал выпускников которого является индикатором профиля пригодности.

2. Специальное образование сотрудников, направленное на интернациональное поле деятельности. После его получения практики рекомендуют работника не оставлять без внимания и оказывать ему дополнительное содействие через различные формы профильного развития. Оценка персонала и собеседование должны быть использованы таким образом, чтобы в совокупности предполагаемых к командированию сотрудников можно было идентифицировать тех, кто действительно пригоден для работы за рубежом.

3. Содействие готовности сотрудников к мобильности представляет третью проблему. Эта проблема ввиду снижающейся готовности к передвижениям работников европейских предприятий становится все более веской. Поддержка может быть осуществлена через мотивацию, например, повышение по службе, помощь семье, возможность реализации карьерных устремлений супругом или его трудоустройство.

Барьеры мобильности могут быть трудно преодолимы. Например, практически не преодолимыми являются препятствия для занятости супруга, которые существуют в некоторых арабских странах. В США, например, модель дуальной карьеры распространена сильнее, чем до последнего времени в Европе. Эта модель предусматривает совместное (общее) перемещение (движение) супружеской пары, занятой на одном интернациональном предприятии и в данных условиях командирования. Преградами мобильности в некоторых исламских странах может быть уже возможность (невозможность) командировать туда работников-женщин.

4. Содействие языковой и культурной компетентности, а также интернациональной ориентации кандидатов для командирования за рубеж представляет четвертую проблему. Это содействие может быть во многих случаях реализовано через курсы или семинары совместно с мероприятиями по развитию персонала, осуществление «разведывательной поездки» в целевую принимающую страну или посредством краткосрочных стажировок в зарубежном филиале предприятия.

5. Содействие обходу социальных барьеров – это пятая проблема. Социальные барьеры могут возникать между отдельными общественными группами и в соответствии с ними также сотрудниками зарубежного предприятия. Примером такого барьера длительное время называлась, например, формально побежденная в марте 1992 г. южноафриканская система апартеида или кастовое общество в Индии. Для решения таких проблем принимается в соображение опыт в стране

командирования, а также мероприятия по развитию персонала разъяснительного характера.

6. Ограничение численности кандидатов для командирования за границу, по меньшей мере, из своего предприятия является шестым проблемным комплексом. Это проблема сдерживания этноцентрической политики, которая предполагает задействование на ключевых позициях персонала из головного предприятия. При смене политики на полицентрическую, то есть использование в зарубежном филиале «смешанного» варианта занятости (сотрудников принимающей страны и головного предприятия), как правило, становится меньше явно выраженных политических конфликтов. Ограничение численности кандидатов на командирование, кроме того, повышает шансы на продвижение квалифицированным местным менеджерам.

7. Конкретный отбор кандидатов для командирования за границу называется в качестве седьмой проблемы. Этот отбор должен быть ориентирован на реализацию основных стратегий предприятия и немаловажную для хозяйствующего субъекта особенность – принятие во внимание способности кандидата принять новую для него корпоративную культуру.

Отбор должен происходить, в первую очередь, по характеристикам профессиональной пригодности и принимать во внимание дополнительные критерии. Согласно практике, к названным добавляют еще наличие карьерно-ориентированного потенциала у кандидатов для командирования. Если потенциал к развитию установлен, то облегчается гарантия введения работника в организацию после его возвращения и этим снижаются проблемы репатриации.

8. Целевая подготовка отобранных кандидатов для замещения вакансии представляет восьмую проблему. От такой подготовки зависит успех командировки. Эта проблема может быть решена через языковые курсы, введение в культуру и цивилизацию населения места расположения иностранного предприятия, профильную специализацию в области практики менеджмента и короткую стажировку. На практике такого рода подготовка осуществляется редко, о чем специалистам по персоналу впоследствии приходится сожалеть: командирование менеджеров на иностранное предприятие относительно часто заканчивается неуспехом из-за недостаточной приспособляемости к чужой культуре. Кроме того, из опыта, при долгосрочной и систематической подготовке к пребыванию за границей снимаются проблемы репатриации.

9. Составление контракта для командирования за рубеж

При краткосрочных отсылках за рубеж, например, в рамках небольшой командировки, как правило, на предприятиях собственно контрактов не разрабатывают и не заключают. Их заменяют дополнительные предписания, обусловленные соответствующими нормами командирования за границу (например, об оплате командировочных расходов, вопросах страховок и др.). При более длительном пребывании за границей (дольше, чем один расчетный

месяц) оформляется договор командирования. Договоры командирования могут быть разработаны в индивидуальном формате или (что чаще на крупных предприятиях) являются стандартным описанием (соглашением), которое в случае необходимости дополняется индивидуальным дополнительным соглашением.

Типичное содержание договора командирования за рубеж:

- деятельность
 - время и продолжительность командирования
 - срок расторжения договора
 - доход и надбавки (к денежному содержанию)
 - вопросы налогообложения и социального страхования
 - принятие обязательств по необходимым затратам (например, переезд, квартира/гостиница, школа для детей, консультирование по налоговым вопросам, поездки домой, возмещение затрат при покупке дома, автомобиля и т.п.)
- вопросы урегулирования дальнейших выплат в случае болезни, услуг социального характера и при досрочном прекращении отношений.

Таблица 2

Примерное содержание договора о командировании за рубеж
(фрагмент, на примере крупного банка)

	Относительно Вашего командирования для работы в Лондоне
	Уважаемая/й госпожа/господин Ссылаясь на наш разговор о запланированным направлением Вас в филиал нашей организации в Лондоне, для Вашей отправки необходимо достигнуть следующих договоренностей:
(1)	Договор вступает в силу сразу же после отправления Вас для работы в филиал нашего банка в Лондоне сроком на 3 года. Банк оговаривает (оставляет за собой право), что Ваше командирование в любое время может быть обратимым в соответствии с Вашими личными обстоятельствами ...
(2)	На период Вашего пребывания в Лондоне Вы будете ежемесячно получать надбавку за пребывание за границей в размере 45 проц. т чистого дохода Надбавка складывается из следующих составляющих:: 15 проц. надбавка за мобильность, 20 проц. – за выравнивание стоимости жизни и быта, 10 проц. – региональная надбавка. Расчет надбавки за пребывание за границей проводится по специальной, приложенной к договору схеме.. С момента Вашего командирования мы принимаем участие в регулировании инфляционного выравнивания. Доходов (прилагаем памятку) При экстремальной инфляционной разнице, а также колебаниях смены курса Банк оставляет за собой пересмотр условий командирования. Перед введением регулирования по новому положению проводится беседа с руководителем лондонского филиала.
(3)	Ваш совокупный доход Германии налогом не облагается. Заявительное ходатайство в финансовое учреждение делается Банком. С этого времени обложение налогом Вашего дохода находится в соответствии с нормами в Великобритании.

(4)	Во время Вашей срочной деятельности в Лондоне Вы и дальше подчиняетесь нормам немецкого социального страхования. Соответствующее заявление, ходатайство о продолжении немецкого социального страхования и связанного с этим освобождения от британской ренты по пенсионному страхованию оформляется Банком.
(5)	При несчастном случае, связанном с исполнением служебных обязанностей
(6)	В первые 14 дней Вашего пребывания в Лондоне Банк возмещает Вам и Вашей семье.....

10. Курирование сотрудника, находящегося в загранкомандировке,

головным предприятием представляет десятую проблему. «Aus den Augen, aus dem Sinn» («с глаз долой, из сердца вон») говорят в таком случае немцы, подразумевая по этим то, что нужно исходить из той ситуации, которая наблюдается. Делегирование командированному решение всех своих задач за рубежом самостоятельно может усилить его мотивационные проигрыши. Предметом кураторства может быть информация о развитии головного предприятия на родине, собеседование с сотрудниками о дальнейшем профессиональном развитии и карьерном пути и подготовке его возвращения.

К важным мероприятиям по подготовке к конкретной деятельности за границей принадлежит информирование о специфике обращения с местными работниками иностранного предприятия. Практика показала, что интервью с возвращающимися при систематической оценке и документировании важных информационных источников может быть частью конкретной подготовки кандидатов для командирования за рубеж. К подготовительным мероприятиям должны также принадлежать приобщение семьи экспатрианта к информированию о принимающей стране и также посредничество в изучении иностранного языка. По поводу этих мероприятий специалистами собран позитивный опыт. Так, «право решающего голоса» в успехе пребывания за границей принадлежит также дополнительным, типично национальным факторам, которые должны быть включены в подготовку экспатрианта для командирования.

В целом *затраты по подготовке внутриорганизационного командирования* считаются высокими. Эти затраты рассчитать сложно, так как только высокие показатели возвращения при неосуществленной подготовке позволяют делать косвенный вывод (заключение) о ее пользе.

Особенности регионального налогообложения экспатриантов
(фрагмент)

№ п/п	Страна	Особенности налогообложения или возмещения расходов	Детальная специфика налогообложения
1.	Австрия	<p>Налоговая система в Австрии очень схожа с налоговой системой в Германии. Например, в стране принята система ограниченной и неограниченной налоговой повинности (налоговых обязательств). Она означает, что работник, который задержался в Австрии более, чем на 6 мес., подлежит неограниченному налогообложению, то есть ему вменяется обязанность уплаты налогов с доходов, полученных как внутри страны, так и за границей. Если период пребывания за рубежом менее 6 мес. - обязанность уплаты налогов ограниченная - с доходов, полученных внутри страны.</p>	<p>Все выплаты работодателем своему работнику в рамках трудового соглашения подлежат налогообложению. К ним причисляют, прежде всего, наряду с собственно платежами по доходу также возмещение по затратам на обучение, доплаты за пребывание за границей, возмещение затрат по поездкам работника и его семьи домой, а также все другие денежные (финансовые) привилегии. К ним относят также частное использование представленного фирмой автомобиля. Специальных исключений по освобождению экспатриантов от налогообложения в Австрии нет.</p>
2.	Англия	<p>Принципиально все виды вознаграждения и финансовой поддержки, которые получает командированный в Англию сотрудник, подлежат обложению налогом. Из этого налогового бремени «с большим радиусом действия» исключаются такие выплаты, которые командированный работник получил для своего переезда и переезда семьи. Возвращение путевых расходов в размере 8000 фунтов от уплаты налогов освобождено.</p>	<p>Постоянные доходы от капитала (основных средств, имущества), размещенного не в Англии, в Англии облагаются налогом только потому, что они туда переводятся.</p>
3.	Бельгия	Денежное пособие	При этом различаются

		<p>экспатрианта, как, например, выплаты за возмещение более высокого налогового бремени или компенсации более высокого прожиточного минимума, аренда жилья, командировочные (надбавка к зарплате при длительной работе не по месту жительства), квалифицируются в Бельгии как возмещение расходов. Соответственные платежи, по закону страны, должен нести работодатель, у работников доход должен быть от налогов свободный.</p>	<p>единовременные (однократные) и возвращаемые платежи работодателя.. При возвращающихся платежах освобождение от уплаты налогов ограничивается 450000 BFF. Для работников бельгийского Координационного центра или оборудования для проведения научно-исследовательских работ – граница освобождения – 1,2 Mio BFF. В эту границу свободы от уплаты налогов не включена оплата за обучение. Возмещение разовых издержек – свободно от уплаты налогов без ограничений.</p> <p>Сверх этого, иностранный работник, живущий в Бельгии, может сам осуществлять ходатайство о размере подоходного налога. Для этого он может внести соответствующее предложение о получении налоговых льгот в налоговый директорат в Брюсселе. Ходатайство вносится в шестимесячный срок, в нем должно быть обоснование причины налоговых привилегий (льгот) командированному работнику. Если ходатайство удовлетворено, налогообложение у получателя исключается.</p>
4.	Венгрия	<p>В Венгрии подлежат налогообложению принципиально все платежи или финансовые привилегии, которые работник получил от своего работодателя в рамках трудового соглашения. С 1977 г. все льготы для экспатриантов упразднены.</p>	<p>Небольшие процентные или беспроцентные ссуды работодателя все-таки не подлежат налогообложению, если они не превышают пятикратной минимальной зарплаты и в течение полугодия подлежат выплате. Сверх этого, ссуды работодателя с целью построения квартиры освобождены от налогов, если они не превышают суммы 500 000 венгерских форинтов и предоставлены только один раз в течение 5 лет.</p>
5.	Греция	<p>В Греции уплата налогов различается у налогоплательщиков с длительным или временным проживанием. Как правило, командированные работники квалифицируются как временно проживающие. Принципиально все</p>	<p>Не подлежит в дальнейшем налогообложению возмещение тех расходов, которые не возникли бы у работника без командирования. К таким расходам причисляют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - затраты на обучение, в определенных случаях - авиа расходы, ежегодно для поездки в отпуск на родину

		<p>выплачиваемые работодателем суммы, также доплаты на оплату квартиры подлежат обложению налогом. Судебная практика (по налоговому праву) допустила некоторые исключения. (см.в «детальной специфике).</p>	<p>- расходы по размещению, если, например, должность командированного внутри предприятия требует особенно представительного жилья, или если он сохранил на родине свое жилье. В случае потребности особо представительного жилья, оно должно оплачиваться работодателем и после - часть расходов должна удерживаться из зарплаты работника. Если работодатель представляет автомобиль, в том числе и для частного использования, то обложение налогом этой финансовой привилегии не предусмотрено.</p>
6.	Италия	<p>В Италии обложению налогом подлежат все виды выплат работодателя, независимо от того, состоят они из денег или дохода в натуральной форме, а также не денежные виды социальной помощи. Особых предписаний по экспатриантам нет, определенные составные части дохода из налогообложения в Италии исключены.</p>	<p>Прежде всего, облагаются налогом основной доход, возмещения расходов на обучение, пособия на жилье, компенсация излишне уплаченных налогов, доплаты за пребывание за границей, а также финансовые привилегии в виде предоставления автомобиля от фирмы, а также предоставление Stock Option (опциона по ценным бумагам.).</p>
7.	Польша	<p>Национальные предписания об ограниченных и неограниченных налоговых обязательствах соответствуют таковым в Германии. Ограниченно (обязанность уплаты налогов с доходов, полученных внутри страны) налогопovinные сотрудники облагаются в Польше налогом со всех выплат денежного и неденежного (натурального) дохода, независимо от того, где они выплачены.</p>	<p>По отдельности причисляют к этим выплатам основной доход, доплаты за сверхурочные работы, доплаты за затраты на образование, дополнительный доход, премии (бонусы), а также взнос по обеспечению в старости. Напротив, не подлежат налогообложению нижеследующие выплаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выплата страхового возмещения, проценты по сберегательному счету в банке, лицевому счету, текущий счет; - затраты по переезду при смене места работы в размере до 200 проц. месячного дохода; - возмещение накладных расходов. <p>Для налогообложения экспатриантов особых регламентаций не существует. Все же, к упоминаемым – добавляется то, что ограниченно</p>

			налогообязанные (включая экспатриантов) подлежат обложению налогом только до 20 проц. , если они являются членами руководства предприятия или наблюдательного совета польского общества, или оба эти органа предоставляют в распоряжение особенные ноу-хау.
8.	Финляндия	С 1 января 1996 г. в Финляндии действует специальная налоговая система для экспатриантов.	Для иностранного работника в соответствии с введенными положениями налоговая ставка установлена в размере 35 проц., если его месячный доход (без Fringe Benefits) составляет минимум 35 000 финских марок. Fringe Benefits может включать различные виды вознаграждения за труд помимо заработной платы - оплаченный отпуск, страховой полис на работника и членов его семьи, бесплатное питание, покрытие расходов на транспорт, корпоративный автомобиль и др. Об обложении налогом на этих условиях могут ходатайствовать те сотрудники, деятельность которых в Финляндии требует особых компетенций, и они последние 5 лет с начала деятельности не имели места жительства в этой стране.
9.	Франция	Во Франции принципиально все виды вознаграждений и пособий подлежат налогообложению, безотносительно того, где они были выплачены. Вследствие этого используется привычный способ возмещения расходов также для работников, занятых за рубежом. Специфика существует для тех, кто имеет постоянные доходы от высококвалифицированной деятельности и руководства (основным филиалом) во Франции. Здесь действует налог с корпораций с соответствующей льготой. С 1 января 1977 г. эта льгота была распространена также	Для командированных работников, которые в налоговый год перед отъездом не имели постоянного места жительства во Франции и командирование которых предположительно на период не более, чем 6 лет, могут не приниматься во внимание, согласно положению о налоговой повинности в стране, следующие выплаты или возмещения расходов:: <ul style="list-style-type: none"> - возмещение командировочных затрат для поездки перед командировкой во Францию; - возмещение складских расходов по перевозке имущества - возмещение командировочных расходов и накладных расходов - возмещение затрат для переезда из Франции в страну, из которой работник был командирован, при окончании командировки

		<p>на экспатриантов, которые не связаны с головным подразделением во Франции.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - возмещение затрат для временного использования арендованной машины (вагона) - возмещение затрат для (жилье) временного проживания до нахождения соответствующей квартиры - возмещение затрат для занятий иностранным языком, затрат на обучение (школы), а также поездку домой во время пребывания во Франции.
	Чехия	<p>Работники, которые имеют обычное пребывание в Чешской республике, подлежат чешскому налогообложению на доходы, полученные из-за рубежа. Не имеющие постоянного места жительства – самостоятельно выплачивают налоги с определенных доходов, которые подлежат налогообложению в государстве.</p> <p>Если при обложении налогом дохода действуют все виды компенсаций и привилегий, то они работнику в рамках его трудовых соглашений предоставляются работодателем. Место платежа значения не имеет.</p>	<p>К обязательным, облагаемым налогом элементам дохода в Чехии причисляют, в частности, прежде всего:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основной доход - возмещения платы за обучение - доплаты за пребывание за границей - доплата за квартиру (не действует, если работодатель арендует квартиру и предоставляет ее в распоряжение работника) - возмещение иностранного или отечественного (местного) налогов - возмещение расходов на поездку домой - доля в частном использовании автомобиля компании (основание для исчисления: 12 проц. первоначальной стоимости) - взнос за страхование жизни - взнос за пенсионное страхование на родине, который выплачивается во время пребывания, а также <ul style="list-style-type: none"> - затраты на медицинское обслуживание, которые несет работодатель

Таблица 4

Значение интеркультурных компетенций в различных регионах мира

№ п/п	Регион	Интеркультурные компетенции очень важны (частота упоминания), проц.
1.	Азия	95
2.	Исламские страны	90
3.	Страны «черной Африки»	65
4.	Страны бывшего Восточного блока	60
5.	Латинская Америка	55
6.	Страны Европейского союза	40
7.	Австралия	40
8.	Северная Америка	35

Таблица 5

Составляющие успешности командированного за рубеж работника

Критерий успешности	Характеристика критерия успешности
Профессиональная компетентность	Технические знания
	Знания деятельности на головном предприятии и в принимающей стране
	Менеджерские способности
	Административная компетентность
Социальная компетентность	Толерантность по отношению к неясностям / двусмысленности
	Гибкость в поведении
	Умение разрешать конфликты
	Свобода от предубеждений
	Способность к работе в команде
	Культурная эмпатия и низкий уровень этноцентризма
	Способности к налаживанию отношений, межличностному общению
Предпринимательская компетентность	Способность к предпринимательскому и «выходящему за рамки подразделения» мышлению
	Способность к совершению сделки, умению идентифицировать себя с целями предприятия и брать на себя ответственность за реализацию организационных интересов
	Осознанное отношение к затратам, доходам и рискам
Личностная компетентность	Вера в миссию
	Согласованность с планом построения карьеры
	Интерес получить зарубежный опыт
	Интерес к специфической культуре принимающей страны
	Готовность к принятию новых установок и нового образа поведения

Семейная ситуация	Готовность супруга жить за границей
	Способный к приспособлению и поддерживающий супруг
	Стабильное супружество
Языковые способности	Знание языка принимающей страны
	Способность к невербальным коммуникациям

Профиль работника интернационального предприятия должен формироваться с учетом компромиссных возможностей. Это значит, что все детализированные требования (личные и профессиональные качества) необходимо распределять на обязательные и желательные (дополнительные).

Модели компетенций различаются в соответствии со страной командирования сотрудника и статусом должности. В табл.5 приведено описание должности референта в сфере маркетинга для занятости в международном банке в Италии, Испании и Португалии.

Таблица 6

Интернациональное описание должности маркетинг-референта в банке

Функции	Маркетинг-референт для интернациональной деятельности
Позиция	Маркетинг референт группы стран Ш: Италия, Испания, Португалия
Организация	<ul style="list-style-type: none"> - предпринимательская сфера: клиенты/Европа - деловая сфера: клиенты фирмы/Европа - позиция: маркетинг- референт группы стран Ш - группа оплаты труда: тарифная группа 9-F - отчитывается перед: рук. группы стран Ш - право подписи: по особому согласованию
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - Содействие при привлечении клиентов, оказанию помощи с последующим принятием на себя функций кураторства над ними - Предварительная и последующая работа по подготовке к посещению клиента за границей - Последующее осуществление собственного посещение клиента за рубежом - Проведение анализа потенциала и потребностей клиентов - Поддержка при составлении кредитного предложения, его подготовке и калькулировании
Требования	<ul style="list-style-type: none"> - образование: специалист в сфере банковской деятельности (экономика) или имеющий соответствующую квалификацию как дополнительную - опыт деятельности в кредитно-ориентированных сферах - умение приобретать клиентов при соответствующей этой работе манере поведения за рубежом - самостоятельность и гибкость в работе - готовность к заграничным командировкам - Знание иностранных языков: английского, как обеспечивающего проведение переговоров, и одного другого, принятого в курируемых странах

Таблица 7

Причины отклонения работы за рубежом

Причины отклонения работы за рубежом	Удельный вес названного фактора, %
Отклонение командирования супругой (супругом)	71
Ущерб для развития детей	64
Разлука с родственниками и друзьями	49
Ущерб карьере	41
Перестройка привычной жизни	37
Языковые сложности	29