

Научная статья  
УДК 338  
doi: 10.47598/2078-9025-2024-1-62-85-90

## **ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ НА РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ПРАКТИКУ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В СТРАНАХ БЛИЖНЕВОСТОЧНОГО РЕГИОНА**

**Полина Игоревна Ананченкова**

Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия, ananchenkova@yandex.ru,  
<http://orcid.org/0000-0003-3683-5168>

**Аннотация.** В представленной работе рассматриваются особенности социально-трудовых отношений, подходы к организации обучения и развития персонала в странах Ближнего востока и их обусловленность культурными и религиозными аспектами объективной социальной реальности. Несмотря на то, что страны Ближневосточного региона обладают крупнейшими и наиболее диверсифицированными экономиками, в литературе практически отсутствуют данные или результаты исследований, касающиеся стратегий и практики корпоративного обучения и развития персонала в компаниях этих стран. В статье отмечено, что владельцы бизнеса обычно находятся под сильным влиянием национальной культуры, которая сама по себе находится под сильным влиянием религии. Арабская культура играет важную роль в формировании организационной структуры и принятии решений в организациях государств региона. Большинство руководителей высшего звена в крупных организациях частного сектора, как правило, являются гражданами страны, но они часто выступают в качестве руководителей, а повседневными операциями управляют экспатрианты. Граждане ближневосточных государств не придерживаются трудовой этики, признанной на Западе. Сделан вывод о том, что, несмотря на высокую степень осознания значимости корпоративных программ обучения и развития рабочей силы, сфера социально-трудовых отношений, кадровая политика и принципы управления персоналом в компаниях региона имеют свои особенности, обусловленные влиянием религии и культуры.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, персонал, работники, Ближний восток, культурные особенности, социально-трудовые отношения

**Для цитирования:** Ананченкова П. И. Влияние культурных особенностей на развитие социально-трудовых отношений и практику корпоративного обучения в странах Ближневосточного региона. Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 1 (62). С. 85–90. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2024-1-62-85-90>.

### SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL SPACE

Research article

## **THE INFLUENCE OF CULTURAL CHARACTERISTICS ON THE DEVELOPMENT OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS AND CORPORATE TRAINING PRACTICES IN THE COUNTRIES OF THE MIDDLE EAST REGION**

**Polina I. Ananchenkova**

Academy of labour and social relations, Moscow, Russia, ananchenkova@yandex.ru,  
<http://orcid.org/0000-0003-3683-5168>

**Abstract.** The presented work examines the peculiarities of social and labor relations, approaches to the organization of personnel training and development in the Middle East and their conditionality with

cultural and religious aspects of objective social reality. Despite the fact that the countries of the Middle East region have the largest and most diversified economies, there is practically no data or research results in the literature regarding strategies and practices of corporate training and personnel development in companies in these countries. The article notes that business owners are usually strongly influenced by national culture, which itself is strongly influenced by religion. Arab culture plays an important role in the formation of the organizational structure and decision-making in the organizations of the States of the region. Most senior executives in large private sector organizations tend to be citizens of the country, but they often act as managers, and day-to-day operations are run by expatriates. Citizens of Middle Eastern states do not adhere to the work ethic recognized in the West. It is concluded that, despite the high degree of awareness of the importance of corporate training and workforce development programs, the sphere of social and labor relations, personnel policy and principles of personnel management in companies in the region have their own characteristics due to the influence of religion and culture.

**Keywords:** corporate training, staff, Middle East, workers, cultural characteristics, social and labor relations  
**For citation:** Ananchenkova P. I. The influence of cultural characteristics on the development of social and labor relations and corporate training practices in the countries of the Middle East region. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(1(62)):85–90. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2024-1-62-85-90>.

Несмотря на то, что страны Ближневосточного региона обладают крупнейшими и наиболее диверсифицированными экономиками, в литературе практически отсутствуют данные или результаты исследований, касающиеся стратегий и практики корпоративного обучения и развития персонала в компаниях этих стран.

Исследуя практику внутрифирменного (корпоративного) обучения в современных коммерческих компаниях, в качестве базового определения мы рассматриваем корпоративное обучение (КО) как «систему образовательных программ, направленных на развитие профессиональных компетенций сотрудников во внутренней среде компании и популяризацию отдельных знаний и навыков во внешней среде компании. Корпоративное, или внутрифирменное обучение во многих компаниях институционализировано в виде корпоративного университета — образовательного учреждения внутри корпорации. Он обеспечивает мероприятия по обучению и развитию, адаптированные для сотрудников корпорации и иных заинтересованных лиц, в соответствии с интересами и потребностями корпорации» [1].

В сфере социально-трудовых отношений в странах региона наблюдается существенное влияние национальных, религиозных и культурных норм, однако, их влияние совершенно отлично от тех, что наблюдаются, например, в странах Азии.

Ислам является религией Ближневосточных стран. Ислам — это одновременно рели-

гия и полноценный образ жизни, который во многом влияет на бизнес.

Время молитвы важно для каждого правоверного мусульманина. Любые трудовые отношения прекращаются, пока идет молитва: чиновники приостанавливают прием посетителей или работу с документами; общественные приемные закрываются; тренинги и учебные занятия ставятся на паузу и т. д. В месяц Рамадан рабочее время обычно сокращается.

«Многие мусульмане верят, что их жизнь находится под контролем Бога, и это приводит к чрезмерному использованию термина «Иншаллах» (воля Божья). Менеджеру по обучению, который спрашивает группу стажеров, смогут ли они встретиться на занятиях, или на вопрос о сроках сдачи экзамена часто отвечают «Иншаллах»; другими словами, если это не будет сделано, то такова воля Божья. Отношение к работе в ближневосточных странах гораздо более мягкое, чем в западных странах, и сроки во всех сферах бизнеса и образования часто игнорируются» [2].

Для ближневосточного менеджмента характерна семейственность, что означает, что подбор персонала, особенно на ключевые, управленческие позиции осуществляется не на опыте, компетентности и квалификации специалиста, а на родственных связях. Таким образом, топ-менеджмент крупных компаний — это всегда граждане своей страны, в то время как низшие должности занимают экспатрианты, у которых практически нет шансов продвинуться вверх по карьерной лестнице.

Социально-трудовая этика, характерная западным компаниям, на Ближнем востоке не получила признания. Несмотря на растущую безработицу местного населения, правительства государств не стимулируют их занятость в общегосударственном масштабе, поощряя стремление граждан занимать высокие должностные позиции и не соглашаться на низкооплачиваемую и низкостатусную работу, за которую берутся приезжие.

Наиболее популярным у арабских специалистов сектором народного хозяйства является финансовый, работа в котором рассматривается как престижная и уважаемая. Именно в этой сфере процент работников-экспатриантов существенно ниже, чем в других отраслях и сферах.

Ярким примером, отражающим особенности социально-трудовых отношений и практику развития персонала, являются компании Объединенных Арабских Эмиратов (ОАЭ) — страны, которая демонстрирует стремительное социальное и экономическое развитие, особенно в течение последних двух десятилетий.

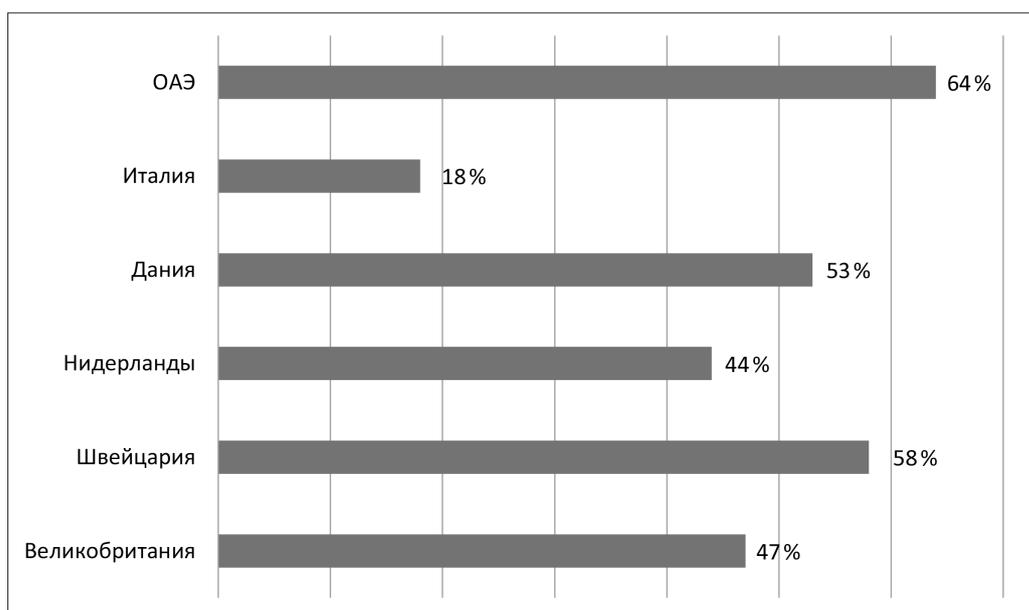
В другой своей работе, опубликованной по итогам исследования, S. Wilkins указывает на то, что в 64% компаний есть директор по развитию персонала, а в 73% компаний — официальная стратегия обучения и развития работников. «Все респонденты сообщили, что их собственники

и/или высшее руководство либо очень заинтересованы и привержены, либо умеренно заинтересованы и привержены обучению и развитию в своей организации. У 68% организаций есть менеджер по обучению, а у 73% есть собственный учебный центр» [2].

Одним из показателей высокого уровня значимости для человеческих ресурсов является факт наличия в совете директоров представителей кадровых служб. В 50 наиболее крупных компаний ОАЭ процент менеджеров по персоналу, имеющих место в совете директоров, составляет 64%, что явно выше многих европейских стран (рис. 1).

«Политика эмиратизации временами приводит к напряженности на рабочем месте, поскольку экспатрианты, часто сами выпускники с многолетним опытом работы, видят новые возможности, которые зачастую недоступны им. Выпускники из ОАЭ, не имеющие опыта работы, занимают должности выше их по званию и получают значительно более высокую зарплату. Деловая культура в ОАЭ такова, что иностранные работники не жалуются на подобные вещи; они либо мирятся с ситуацией, либо уходят, либо к новому работодателю, где они, вероятно, столкнутся с такой же ситуацией, либо возвращаются на родину» [4].

Профессиональное развитие на рабочих местах в ОАЭ имеет огромное значение. Согласно



**Рисунок 1** — Доля менеджеров по персоналу в советах директоров компаний [3]

**Figure 1** — Share of HR managers on company boards of directors [3]

новому опросу, проведенному Bayt.com, первым сайтом по трудоустройству на Ближнем Востоке, и фирмой по исследованию рынка You Gov, 82% специалистов в ОАЭ высоко ценят карьерный рост [5].

Профессиональное развитие может помочь предприятиям на рабочих местах в ОАЭ достичь своих целей, а также повысить вовлеченность сотрудников. Согласно полученным по итогам опроса данным, наиболее предпочтительными методами обучения среди сотрудников являются:

- онлайн-курсы (53%),
- сертифицированные учебные программы (51%),
- обучение в компании у внешних профессиональных тренеров (51%).

Профессионалы из ОАЭ имеют широкий взгляд на свои собственные возможности профессионального развития в широком смысле. Это может варьироваться от поиска способов повышения эффективности при выполнении текущих обязанностей и развития бизнеса путем обучения и мероприятий, связанных с потенциальной или будущей ролью.

Потенциальные сотрудники считают карьерный рост одной из важнейших причин остаться в компании. Опрос показал, что 75% специалистов покинули бы свою нынешнюю компанию ради лучших возможностей обучения. Более того, 100% респондентов хотят получить официальный план профессионального развития. 9 из 10 сотрудников считают, что их текущие навыки устареют в течение следующих 5 лет. Это одна из самых серьезных проблем, с которыми сталкивается мир бизнеса.

Согласно недавнему отчету KPMG, рынок труда ОАЭ меняется, растет спрос на такие навыки, как критическое мышление, решение проблем и сотрудничество. Это согласуется с опросом LinkedIn 2022 года, который показал, что 75% компаний ОАЭ считают soft skills критически важными для найма и развития сотрудников [6].

Согласно исследованию S. Wilkins, бюджет на обучение компаний в процентах от общих расходов на заработную плату сильно различается: 22% тратят менее 0,5% от заработной платы, 22% — от 0,5 до 1% от заработной платы, 17% — свыше 2,5% от заработной пла-

ты [2]. Однако оценить эффективность данных вложений достаточно сложно, поскольку отсутствуют данные, отражающие результативность обучения сотрудников.

Все быстро меняется, и очень важно успевать за всеми изменениями. Правильное корпоративное обучение в ОАЭ и других странах должно решить эту проблему. Однако значительное количество сотрудников ближневосточных компаний убеждены, что тренинги, предлагаемые их работодателями, не помогут им в дальнейшей карьере именно в силу культурных особенностей формирования системы социально-трудовых отношений.

По этой причине в компаниях необходимы тренинги надлежащего качества. Они помогут сотрудникам оставаться конкурентоспособными и профессиональными. Корпоративное обучение должно быть приоритетом для всех компаний, работающих в регионе, особенно для тех, кто ведет международный бизнес и взаимодействует с западными партнерами, чтобы иметь возможность справляться с вызовами соперничества.

Большинство организаций в экономически развитых компаниях региона действительно уделяют определенное внимание развитию сотрудников и их профессиональных навыков, но часто этого недостаточно. Сотрудники определенного возраста, а именно представители поколения X (30–47 лет) и бэби-бумеры (48–65 лет), особенно озабочены своим профессиональным развитием и образованием. Сотрудники из этих возрастных групп считают, что получаемых ими тренингов недостаточно для реального повышения их квалификации. Около 96% представителей поколения Y (19–29 лет) также убеждены, что их навыки следует совершенствовать, чтобы идти в ногу с изменениями [7].

Для компаний это означает только одно — они должны предоставить доступ к лучшим корпоративным тренингам в ОАЭ. Отделы кадров различных компаний в ОАЭ и по всему миру определенно могли бы сделать больше, чтобы помочь сотрудникам достичь их карьерных целей. Обучение — одна из обязанностей хорошего работодателя. Регулярное корпоративное обучение за пределами компании окажет самое положительное влияние на компа-

нию, в то время как другие выбирают обучение на рабочем месте.

Текущая экономическая ситуация заставила людей задуматься о своем уровне знаний и навыков, поскольку потеря работы рассматривается как нечто очень неблагоприятное. Конкуренция становится все более жесткой повсюду, включая эту страну. Профессиональные команды играют все более важную роль в достижении необходимых результатов. По этой причине для достижения целей компании необходимы профессиональные тренинги и постоянное развитие компетентности своих сотрудников.

Корпоративное обучение в ОАЭ и других странах Ближнего востока помогает менеджерам мотивировать своих сотрудников и ко-

манду в целом. В компаниях региона предлагается широкий спектр корпоративных тренингов для различных областей и специализаций. В настоящее время корпоративное обучение стало настоящим трендом. Однако не все руководители предприятий имеют четкое представление о целях и характеристиках, необходимых для хорошего и эффективного обучения.

Таким образом, несмотря на высокую степень осознания значимости корпоративных программ обучения и развития рабочей силы, сфера социально-трудовых отношений, кадровая политика и принципы управления персоналом в компаниях региона имеют свои особенности, обусловленные влиянием религии и культуры.

#### Список источников

1. Ананченкова П. И. Корпоративное обучение сотрудников в партнерстве с высшими учебными заведениями // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 3 (60). С. 111–115.
2. Wilkins S. International briefing 9: training and development in the United Arab Emirates // International Journal of Training And Development. 2001. Vol. 5, No. 2. P. 153–165.
3. Brewster C., Bournois F. A European Perspective on Human Resource Management'. European Developments in Human Resource Management. London : Kogan Page; 1993.
4. Price Waterhouse Cranfield Project : Report on International Strategic Human Resource Management. Cranfield : Cranfield School of Management; 1991.
5. Mobarak E. Professional Development in UAE Workplaces & Developing Future Skills & Jobs Development Training Courses // UAEPedia : сайт. URL: <https://uaepedia.net/professional-development-in-uae-workplaces>. Дата публикации: 11.10.2023.
6. The Impact Of Corporate Soft Skills Training On Organizational Success In The UAE // The trainingbooth : блог. URL: <https://trainingbooth.ae/the-impact-of-corporate-soft-skills-training-on-organizational-success-in-the-uae>. Дата публикации: 12.01.2024.
7. Сайгина Е. В., Горобец А. А. Особенности корпоративного обучения персонала разного социального возраста на современном предприятии // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 61–74.

#### References

1. Ananchenkova P. I. Corporate training of employees in partnership with higher educational institutions. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(3(60)):111–115. (In Russ.).
2. Wilkins S. International briefing 9: training and development in the United Arab Emirates. *International Journal of Training And Development*. 2001;5(2):153–165.
3. Brewster C., Bournois F. A European Perspective on Human Resource Management'. *European Developments in Human Resource Management*. London: Kogan Page; 1993.
4. Price Waterhouse Cranfield Project: Report on International Strategic Human Resource Management. Cranfield: Cranfield School of Management; 1991.
5. Mobarak E. Professional Development in UAE Workplaces & Developing Future Skills & Jobs Development Training Courses. UAEPedia: site. Available from: <https://uaepedia.net/professional-development-in-uae-workplaces>. Publication date: October 11, 2023.
6. The Impact Of Corporate Soft Skills Training On Organizational Success In The UAE. The trainingbooth: blog. Available from: <https://trainingbooth.ae/the-impact-of-corporate-soft-skills-training-on-organizational-success-in-the-uae>. Publication date: January 12, 2024.

---

7. Saygina E. V., Gorobets A. A. Features of corporate training for personnel of different social ages at a modern enterprise. *Vestnik PNIPU. Social`no-e`konomicheskie nauki = Bulletin of PNIPU. Socio-economic sciences.* 2023;(1):61–74. (In Russ.).

**Информация об авторе**

П. И. Ананченкова — кандидат экономических наук, кандидат социологических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом.

**Information about the author**

P. I. Ananchenkova — Candidate of Science (Economics), Candidate of Science (Sociological), Assistant Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

---

Статья поступила в редакцию 11.03.2024; одобрена после рецензирования 22.03.2024; принята к публикации 25.03.2024.

The article was submitted 11.02.2024; approved after reviewing 22.03.2024; accepted for publication 25.03.2024.