

маркетинг, планирование, интегрирование, управление предприятиями и организациями: сборник научных трудов научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» / под ред. П. П. Табурчака. – СПбГТИ (ТУ) – СПб.: Изд-во: «Тандем», 2014. – Вып.10. – С. 20-28.

5. Экономический механизм устойчивого развития экономики России в условиях нестабильной внешней среды : Коллективная монография. – Ростов н/Д.: Изд-во «Содействие – XXI век», 2013. – 204 с. : ил.

УДК 339.9

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

Щелокова Светлана Викторовна (shchelokova@econ.msu.ru)

ФГОУ ВПО «Московский Государственный Университет им. М.В.Ломоносова»

В статье представлены результаты теоретического исследования кадровых стратегий в международных компаниях, рассмотрены примеры реализации кадровых стратегий в международных компаниях, выявлены и обобщены достоинства и недостатки основных подходов в области стратегического управления персоналом в международных компаниях.

Ключевые слова: IHRM, кадровая стратегия, международное управление персоналом, интернационализация бизнеса.

Разработка кадровой стратегии должна начинаться после того, как компания принимает решение об интернационализации бизнеса, ибо она является функциональной стратегией, обеспечивающей выполнение корпоративной стратегии, принятой руководством компании.

В свою очередь стратегическое и оперативное планирование, как операционные стратегии, приобретают еще большее значение в международном бизнесе, где эффективное использование человеческих ресурсов необходимо для реализации стратегических глобальных целей. Но внедрение процедур планирования может быть затруднено в некоторых принимающих странах. Долгосрочная ориентация – это фактически готовность жертвовать сиюминутными выгодами ради будущего, бережливость, стратегическое планирование в противовес тактическим интересам сегодняшнего дня. Есть общества, в которых люди привыкли планировать свою жизнь и горизонт планирования у них на десятилетия вперед, считается, что больше всего этот показатель в странах Юго-Восточной Азии. Напротив, есть культуры, где ориентации краткосрочны – там, где очень быстро может все меняться, люди не склонны ничего планировать, принимают решения о своей жизни эмоционально, по обстоятельствам. В современной промышленной цивилизации с достаточно скоростным ритмом жизни в большинстве стран, особенно в больших городах, планирование времени является основой всей деятельности. В немецкой культуре, как подчеркивает Холл, принято строго придерживаться составленных планов. Изменения, особенно внезапные, вносят хаос и вызывают отрицательную реакцию. Календарный план (Terminplan) для немецких менеджеров представляет собой своего рода «священную корову». По-

добное жесткое планирование времени свойственно, по мнению Холла, большинству культур западного мира.

В международных компаниях (особенно в их иностранных подразделениях) увеличивается доля функций УЧР, отданная на аутсорсинг. Это может объясняться необходимостью (особенно для подразделений) адаптироваться к местным условиям, используя опыт местных экспертов в области УЧР. В частности, используя местных тренеров, компаниям удастся избежать проблем, связанных с другим языком, разной культурой, системой знаний и образования. Используя рекрутинговые агентства они могут адаптироваться к местным практикам (формы подачи объявлений о вакансиях и др.). Специалисты в области компенсаций и льгот обеспечивают необходимую экспертизу в терминах налогообложения, пенсионного обеспечения и др.

Принципиально важным в процессе IHRM является вопрос об источнике разработки и внедрении политик и практик УЧР. Данная проблема детерминирована схемой взаимоотношений, принятой между штаб-квартирой международной компании и ее подразделениями. Выделяют 4 основные «чистые» стратегии взаимодействия в области IHRM между штаб-квартирой и зарубежными подразделениями:

- этноцентрическая;
- полицентрическая;
- геоцентрическая (глобальная);
- региоцентрическая.

Как показывает практика, международные компании чаще стараются придерживаться гибридной стратегии (Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H., 2004).

В ситуации, когда отношения между штаб-квартирой и дочерними компаниями этноцен-

трические, все решения в сфере IHRM разрабатываются и принимаются штаб-квартирой (Соколова М.И., 2005, р. 125).

Этноцентризм – подход к IHRM, “...предполагающий подбор и найм за рубежом главным образом по вакансиям высшего менеджмента преимущественно экспатриантов” (Кучеров Д.Г., 2006, р. 153). В качестве примеров компаний, придерживающихся этноцентрического подхода, авторы часто приводят Royal Dutch Shell (Dessler, 2005, р. 470); (Harzing A.W., Ruysseveldt J.V., 1996, р. 89) и IBM (Harzing A.W., Ruysseveldt J.V., 1996, р. 89). Обобщим взгляды исследователей (Армстронг, Бриско, Харцинг и др.) на причины использования этноцентрического подхода (Армстронг, 2007, р. 137) (Монди Р.У., 2004, р. 620); (Соколова М.И., 2005, р. 125); (Briscoe D., Schuler R., 2004, р. 47); (Dowling P., 2005, р. 58); (Harzing A.W., Ruysseveldt J.V., 1996, р. 80):

1. дефицит высококвалифицированного персонала и недостаточный уровень образования в принимающей стране;
2. снижение риска (для компаний на начальных стадиях интернационализации);
3. перемещение специфических (уникальных) ресурсов, способностей, технологий; применение в принимающей стране технических знаний и компетенций экспатриантов, обучение местных специалистов и менеджеров;
4. карьерное развитие менеджеров-экспатриантов;
5. поддержание прочной коммуникации между штаб-квартирой и подразделением, установление координации и контроля за работой зарубежного филиала;
6. распространение и развитие корпоративной культуры.

Рассмотренные 6 причин можно сгруппировать в три блока (Harzing, 2001, р. 144):

1. Заполнение должностей (соответствует пунктам 1 и 2);
2. Развитие системы управления (соответствует пунктам 3 и 4);
3. Развитие организации (соответствует пунктам 5 и 6).

Этноцентризм исходит из принципа необходимости поддержки и развития граждан страны-штаб-квартиры (Harzing A.W., Ruysseveldt J.V., 1996, р. 80) и является для международных компаний, по мнению ряда авторов (Briscoe D., Schuler R., 2004, стр. 47), традиционным подходом к обеспечению персоналом зарубежных подразделений по управленческим позициям. Очевидно, что этноцентризм ведет к тому, что кандидаты и сотрудники из головного офиса компании получают преимущественное право занятия ведущих должностей в принимающей стране по сравнению с местными гражданами и гражданами третьих стран. Как показывает на-

ша практика, в российских подразделениях международных компаний этноцентризму отдается предпочтение. Не менее красноречивы данные эмпирического исследования Скаллиона, 1995 (Армстронг, 2007, р. 138), обнаружившего, что, несмотря на то, что в 50% обследованных им компаний была официально провозглашена политика поддержки представителей принимающей страны (т.е. полицентризм; он будет проанализирован ниже), в действительности две трети из них использовали экспатриантов для управления операциями в зарубежных подразделениях.

Можно выделить следующие наиболее существенные недостатки этноцентризма:

1. ограничение возможности карьерного развития жителей принимающей страны и, как следствие, вероятность снижения продуктивности и увеличение текучести персонала;

2. длительный период адаптации менеджеров-экспатриантов и их семей в принимающей стране; вероятность совершения ошибок менеджером-экспатриантом, принятия неверных (необоснованных решений), особенно на начальных этапах работы в зарубежном подразделении;

3. заметная дифференциация в уровне доходов (компенсационного пакета) сотрудников-экспатриантов и сотрудников из принимающей страны, которую последние могут воспринимать как несправедливую.

Наконец, этноцентрический подход значительно увеличивает издержки компании. Так, Питер Дуулинг, ссылаясь на исследование, проведенное в США, пишет, что “... 50% опрошенных фирм оценили ...издержки на экспатриантов по заработной плате в 3-4 раза выше средних, 18% отметило... более, чем в 4 раза выше...” (Dowling, 2008, стр. 58).

А.-В. Харцинг в статье «Эмпирическое исследование практик комплектования персоналом управленческих позиций в зарубежных подразделениях» (Harzing, 2001, р. 146; Harzing, 2001) утверждает, что поскольку такие функции, как производство, исследование и разработки, финансы имеют тенденцию к централизации, постольку соответствующие должности в зарубежных подразделениях международных компаний занимают, как правило, экспатрианты.

Полицентризм – подход к IHRM, “согласно которому на все уровни компании происходит подбор и найм граждан принимающей страны, поскольку предполагается, что они имеют лучшие навыки адаптации к условиям местного рынка” (Кучеров Д.Г., 2006, р. 153). Наряду с тем, что зарубежные подразделения обладают высокой степенью автономии и могут реализовывать практики УЧР самостоятельно, стратегические аспекты УЧР “...разрабатываются и принимаются головной компанией...” (Соколова

М.И., 2005, р. 125). В свою очередь автономия ведет к тому, что жители принимающей страны редко переезжают для выполнения проектов и работ в страну штаб-квартиры, а экспатрианты – в зарубежные подразделения.

Причинами применения полицентризма могут быть следующие (Армстронг, 2007, стр. 138); (Монди Р.У., 2004, стр. 620-621); (Соколова М.И., 2005, стр. 125); (Dowling, 2008, стр. 59-60); (Harzing A.W., Ruysseveldt J.V., 1996, стр. 80); (Harzing, 2001, стр. 145):

1) снятие языковых барьеров, намерение менеджмента штаб-квартиры нивелировать потенциальные проблемы адаптации экспатриантов, характерные для этноцентризма;

2) формирование «благоприятного имиджа» компании, если политическая и/или экономическая ситуация в принимающей стране нестабильна;

3) снижение издержек на оплату труда и изъятие из статьи бюджета расходов, связанных с проведением кросс-культурных тренингов;

4) поэтапное развитие карьеры местных менеджеров;

5) хорошее знание менеджерами принимающей страны специфики местного рынка, типичных бизнес-практик и культурных особенностей.

К недостаткам полицентрического подхода следует отнести:

1) вероятность возникновения противоречий между менеджментом страны штаб-квартиры компании, осуществляющим общее руководство, и менеджментом принимающей страны, принимающим локальные управленческие решения, которые обусловлены культурными (например, различия в индивидуальных ценностях, подходах к ведению бизнеса) и языковыми барьерами. Как следствие, может произойти изолирование штаб-квартиры от ее зарубежных подразделений и международная компания, говоря образным языком П. Доулинга (Dowling P., 2005, р. 59), превратится в «федерацию» независимых национальных объединений, имеющих номинальные связи с штаб-квартирой.

2) ограничение карьерных возможностей как менеджеров принимающей страны, так и менеджеров страны штаб-квартиры, их развития в глобальной перспективе, получения зарубежного опыта.

По мнению Г. Скаллиона (Армстронг, 2007, р. 138), полицентризм потенциально снижает эффективность функционирования международной компании, так как, с одной стороны, местные работники будут обладать ограниченным уровнем, не позволяющим им получить опыт за пределами своей страны, а с другой, - представители страны материнской компании будут

обладать практическим международным опытом.

Геоцентризм – такой подход к IHRM, когда международная компания "... подбирает и назначает на должность лучшего из кандидатов, невзирая на его этническое происхождение..." (Кучеров Д.Г., 2006, р. 154). Типичные примеры международных компаний с геоцентрическим подходом к IHRM – Unilever (Монди Р.У., 2004, р. 621) Electrolux (Dowling, 2008, стр. 60), Ford Motor Company (Dessler, 2005, р. 471).

Проиллюстрируем геоцентрический подход на примере упомянутой компании Electrolux (Dowling, 2008, стр. 60): как утверждает исполнительный директор Electrolux (штаб-квартира компании расположена в Швеции), в компании не существует традиции подбора и найма управляющих директоров из Швеции или, наоборот, локально; процесс комплектования персонала осуществляется на основе критерия наилучшего соответствия кандидата требованиям должности. Таким образом, любой кандидат – житель материнской страны, принимающей страны или третьих стран – может быть назначен на ключевые позиции высшего менеджмента в штаб-квартире и зарубежных подразделениях или принят в члены совета директоров. Геоцентрический подход базируется на тенденции культурного релятивизма (Платонов Ю.П., 2001, стр. 4), согласно которой все культуры равнозначны и равноценны.

"Геоцентрическое обеспечение персоналом – это метод кадрового обеспечения, который использует общемировую комплексную деловую стратегию" (Монди Р.У., 2004, р. 621). При геоцентризме "... реализуется стратегия управления людьми на глобальной основе. Стратегия и политика разрабатываются штаб-квартирой...и подразделениями совместно" (Соколова М.И., 2005, р. 125) .

Основными преимуществами геоцентрического подхода к IHRM (Dessler, 2005, р. 61):

- Формирование международной команды менеджеров, имеющих стратегическое видение и способных развивать компанию в динамичной, непредсказуемой глобальной бизнес-среде;

- Преодоление проблемы автономии зарубежных подразделений и недостатков «федерации», свойственных полицентрическому подходу;

- Поддержание кооперации, рациональное и четкое распределение ресурсов (финансовых, технологических, человеческих и др.) между штаб-квартирой и подразделениями.

Геоцентрический подход к IHRM имеет следующие недостатки:

1. вероятность использования правительством принимающей страны законодательных механизмов, ограничивающих возможность работы экспатриантов в подразделении и усили-

вающих возможность трудоустройства местных граждан;

2. сложности, связанные с наймом экспатрианта в принимающей стране: значительные финансовые издержки и временные затраты на подготовку и оформление документов для трудоустройства самого экспатрианта, а также сопровождающих супруги / супруга (этот недостаток характерен и для этноцентрического подхода к IHRM);

3. затраты по обучению (например, так называемое «довыездное» обучение или тренинг культурной сенситивности) и перемещение (международное назначение – international assignment) экспатрианта и его семьи;

4. необходимость создания единой структуры компенсаций и льгот для всех категорий персонала в различных подразделениях, уровень которых может превышать средние показатели оплаты труда на локальных предприятиях в принимающих странах.

П. Дуулинг и Д. Уэлч выделяют 4 барьера, препятствующие внедрению геоцентрического подхода к IHRM:

- доступность персонала;
- ограничения по времени и затратам;

- требования со стороны правительства принимающей страны;

- неэффективные политики в области УЧР.

Преодоление указанных выше барьеров посредством тщательно спланированных действий высшего менеджмента штаб-квартиры (включает поиск глобальных «связистов», т.е. ярких и продуктивных сотрудников в штаб-квартире и подразделениях; их дальнейшее перемещение и, наконец, создание международной команды) позволяет реализовать международную компанию геоцентрический подход к IHRM на практике.

Четвертый подход к IHRM, *региоцентризм*, напоминает полицентризм, но предполагает "...большую автономию при принятии решений...региональными группами подконтрольных компаний..." (Кучеров Д.Г., 2006, стр. 153-154). Подразделения функционируют не на местной, а на региональной основе (Соколова М.И., 2005, стр. 125), процесс УЧР един для всего региона.

Ниже (табл.1) приведены характеристики HR-политик и практик в зависимости от основной стратегии IHRM (Fandale E., Raauwe J., 2005, p. 21) .

Таблица 4

Контекстуальная модель функций УЧР и ролей в МНК

Стратегия интернационализации	Этноцентрическая/глобальная	Геоцентрическая/ Транснациональная		Полицентрическая/ учитывающая внутреннюю среду
Система IHRM	Экспортирующая	Интегральная		Адаптивная
Подход	Централизация	Координация		Децентрализация
		Стандартизация	Гармонизация	
Примеры компаний	ABB	Siemens, Unilever	P&G	EDF, IKEA
Локус контроля	Корпоративный HR	Корпоративный HR	Корпоративный HR / HR филиала	HR филиала
Уровень свободы действий подразделений	Низкий	Ограниченный		Значительный
Процесс передачи знаний	Формальный проактивный	Инкрементальная, повторяющаяся модель		Реактивная (EDF / Ценностно-управляемая (IKEA))
Доминирующая роль корпоративного HR	Чемпион процесса	Чемпион процесса / Чемпион в управлении знаниями		Эффективный политический игрок / сетевой лидер

Комментарии к таблице:

1. Способы достижения баланса между централизованным контролем международных HR стратегий и мероприятий и способностью к локальному реагированию:

- Централизация: HR политика разрабатывается HR службой в HQ и передается всем подразделениям

- Стандартизация: задействованность местных HR отделов в разработку общей HR политики, но высокая степень контроля со стороны HQ за выполнением HR политик и поддержанием их единства

- Гармонизация: непрерывное развитие HR политики путем разработки HR практик HQ совместно с подразделениями, а затем ее внедрение во всей организации

- Децентрализация: HR политики подразделений разрабатываются отдельно ими сами независимо от HQ и других подразделений

2. Методы развития HR политик и практик в МНК:

- Формальный проактивный: в начале HR отдел в HQ решает, какие необходимы HR-политики, а затем формально распространяет их по организации

- Инкрементальный подход: связан с обучением на основе постоянного совершенствования HR-практик

- Реактивный подход: HR-отдел HQ решает проблемы в случае их возникновения, в компании нет целостной тщательно спланированной HR-политики

- Ценностно-управляемый подход: фокус сделан в меньшей степени на разработке письменных HR-политик и инструкций, а в большей мере – на формировании сильной корпоративной культуры, формирующей «правильное» поведение сотрудников

3. Роли корпоративного HR:

- Чемпион в управлении знаниями: создание механизмов распространения лучших HR-практик по всей компании

- Чемпион процесса: проактивная разработка глобальных политик и контроль за их соответствием

- Эффективный политический игрок: реактивный способ действия на возникающие проблемы.

В настоящее время в литературе появился термин «Золотой треугольник для МНК» (Pudelko M., Harzing A.W., 2007). Его смысл состоит в убеждении, что в реальной деятельности МНК существует не только классическая дихотомия «Стандартизация практик HQ — Локализация», но есть и третий вариант: стандартизация путем лучших глобальных практик.

Перед компанией стоит выбор одного из трех подходов:

1) Локализация

2) Стандартизация путем использования практик из HQ

3) Стандартизация путем использования лучших глобальных практик.

По мнению авторов этого подхода, МНК и в дальнейшем будут сталкиваться с проблемой поиска баланса между стандартизацией и локализацией управленческих практик. На примере МНК Германии, Японии и США они делают вывод, что:

- вопрос стандартизации может рассматриваться с двух позиций: стандартизации практик из штаб-квартиры и стандартизации «лучших практик» независимо от места их происхождения

- этноцентрический подход к управлению нельзя считать жизнеспособным в условиях глобальной корпоративной среды. Геоцентри-

ческая или транснациональная корпоративные модели более эффективны.

В настоящее время значительно возрастает количество американских компаний, выходящих на международный рынок. Огромные корпорации, такие как Procter & Gamble, IBM и Citicorp давно ведут свою деятельность за рубежом. Но с унификацией европейского рынка, введением евро, открытием рынка Восточной Европы и быстрым развитием спроса в Азии и других частях мира, даже небольшие компании понимают, что успех зависит от их способности выйти и закрепиться за рубежом.

Это сталкивает компании с интересными управленческими задачами. Рынок, продукт и производственные планы должны быть скоординированы по всему миру, а, например, организационная структура должна сбалансировать централизованный контроль головного офиса с адекватной местной автономией. Компаниям приходится искать баланс между привычными кадровыми практиками родной страны и новыми условиями и работниками: например, "Должны ли мы укомплектовать местные отделения местными менеджерами или представителями штаб-квартиры?" "Как мы должны оплачивать труд наших местных сотрудников?" "Как нам работать с профсоюзами в наших офисах за рубежом?"

В компании Ford, например, руководители стараются принимать решения на глобальном уровне. Они планируют такие мероприятия, как разработка продукции и конструкции транспортного средства не только в региональных центрах по разработке, но и в штаб-квартире на глобальном уровне. Планирование закупок и производства также осуществляется на уровне штаб-квартиры. Тот же подход используется и в УЧР: «перемещение сотрудников откуда угодно куда угодно, если они лучше других могут справиться с работой». Некоторые руководители данной компании, например, большую часть своей карьеры провели за рубежом.

УЧР на глобальном уровне является довольно сложной деятельностью, которая включает в себя подбор кандидатов, культурную и языковую подготовку, иммиграционные процедуры, расчет заработной платы, перемещение сотрудника и создание условий для жизни его семьи, налоговое администрирование, планирование карьеры и развития и др. При этом выбор стратегии управления персоналом зачастую может предопределить успех интернационализации бизнеса в целом. Безусловно он зависит от предпочтений руководства материнской компании и принятого в ней стиля управления. Однако процедура выбора в обязательном порядке должна содержать в себе анализ преимуществ и недостатков каждого из подходов к IHRM, барьеров на пути к их реализации и планируемых возможностей. В результате ком-

пания сможет сформировать наиболее подходящую для нее уникальную гибридную стратегию.

Литература

1. Кучеров Д.Г. (2006). Современные тенденции в области обеспечения персоналом ТНК. Актуальные проблемы менеджмента.
2. Black, S.J., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E., Stroh, L.K. (1999). Globalizing People Through International Assignments.
3. Briscoe D., Schuler R. (2004). International Human Resource Management: Policies and Practices for the Global Enterprise (2nd Edition). New York: Routledge.
4. Dessler, G. (2005). Human Resource Management. Pearson/Prentice Hall.
5. Dowling P. (2005). International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context. Cengage Learning EMEA.
6. Dowling, P. e. (2008). International Human Resource Management, 5th edition. London: Cengage Learning.
7. Fandale E., Paaauwe J. (3-1 2005 r.). The Role of Corporate HR Functions in MNCs: The Interplay Between Corporate, Regional/National and Plant Level. Visiting Fellow Working Papers , стр. 26.
8. Fish A., Wood J. (1994). Integrating Expatriate Careers with International Business Activity . International Journal of Career Management , 6 (1), 3-13.
9. Francesco, A.M., Gold, B.A. (2005). International Organizational Behavior (изд. 2nd). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
10. Hahn, D. (1992). Strategische Unternehmensplanung. Heidelberg.
11. Harzing A.W., Ruysseveldt J.V. (1996). International human resource management. London: Suge publications.
12. Harzing, A. (2001). An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. Human Resource Management , 1, 139-158.
13. Heller, J. (May-June 1980 r.). Criteria for selecting an international manager. Personnel , 47-55.
14. McCaughey, D. and Bruning, N.S. (2005). Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: Human resource strategies for foreign assignment success.
15. Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management in multinational companies. International Journal of Manpower .
16. Pudelko M., Harzing A.W. (December 2007 r.). The Golden Triangle for MNCs: Standardization towards Headquarters Practices, Standardization towards Global Best Practices and Localization. Accepted for Organizational Dynamics , 19 pages.
17. Tarique I., S. R. (2006). A Model of Multinational Staffing Composition. The International Journal of Human Resource Management , 17, 207-240.
18. Tung, R. (1982). Selection and Training Procedures of US, European and Japanese Multinationals. California Management Review, 25, 57-71.
19. Платонов Ю.П. (2001). Этническая психология. СПб: Речь.
20. Армстронг. (2007). Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер.
21. Соколова М.И., Д. А. (2005). Управление человеческими ресурсами. Москва: Проспект.
22. Монди Р.У., Н.Р. (2004). Управление персоналом. Нева.