УДК 338

Максимова Светлана Михайловна
ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва[1]
Аспирант
E-Mail: SMaksimova@mesi.ru

Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании

Аннотация: Управление человеческими ресурсами является одной из наиболее важных составляющих в системе управления современным предприятием, способной многократно повысить его эффективность, обеспечить конкурентоспособность и стабильность.

В условиях глобализации система управления в международной компании приобретает новые черты, обусловленные необходимостью эффективно действовать одновременно во многих странах. В связи с этим изучение опыта управления человеческими ресурсами в международных компаниях является чрезвычайно актуальным.

Одним из основных аспектов исследования является вопрос влияния кросс-культурного фактора на формирование системы управления человеческими ресурсами в международных компаниях. Автором изучен опыт управления человеческими ресурсами крупных международных компаний, на основании данных которых рассмотрены и проанализированы особенности управления человеческими ресурсами, выделены общие черты формирования организационной культуры международных компаний.

В результате проведенного исследования обозначены проблемы, возникающие при формировании организационной культуры в международной компании, сделаны выводы и предложения.

Ключевые слова: Управление человеческими ресурсами; нематериальные активы; международная компания; организационная культура; национальная культура; затраты; конкурентоспособность; эффективность; глобализация; предпринимательская деятельность.

Идентификационный номер статьи в журнале 108EVN214

[1] 119501, Россия, г. Москва, ул. Нежинская, д.7

В настоящее время человеческий капитал является важнейшим компонентом производства, наиболее ценным ресурсом любой организации, выступает в качестве показателя конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Управление человеческими ресурсами непосредственно влияет на капитализацию (стоимость) компании. Растет доля нематериальных активов (бренд, интеллектуальный потенциал персонала, кадровая политика) в общей сумме активов организации. Составляя важнейшую «внутреннюю компетенцию» организации, управление человеческими ресурсами является одним из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку выдвигается в число важнейших конкурентных преимуществ организации, становится гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции [8]. По оценкам ряда специалистов, именно управление человеческими ресурсами позволяет компаниям переходить из числа хороших, успешно работающих, в число лидирующих в определенном сегменте рынка [1]. Развитие системы управления человеческими ресурсами тесно связано с использованием нематериальных активов предприятия. Особенностью нематериальных активов является их воспроизводимость. Грамотно выстроенная система управления человеческими ресурсами позволяет компании использовать внутренний интеллектуальный потенциал своих сотрудников в качестве воспроизводимого ресурса, что в свою очередь способствует повышению экономической эффективности и качественным преобразованиям компании.

Функции управления человеческими ресурсами в многонациональных компаниях чрезвычайно усложняются потребностью приспособления политики и процедур, связанных с персоналом, к различиям между странами, в которых находится каждый из филиалов [6]. В частности, культурные различия стран, различия в экономическом развитии и законодательных системах могут потребовать от международной компании адаптации программ найма, увольнения, обучения и оплаты труда для каждой страны, в которой открываются филиалы международной компании.

Национальная культура играет основную роль в формировании культурных ценностей организации, в свою очередь, эти ценности находятся во взаимодействии с потребностями, установками и нормами отдельных людей и групп. Они определят различные модели поведения, которые вносят вклад, как в повышение эффективности организации, так и в её снижение. Дополнительное влияние оказывают ценности, заимствованные из корпоративной и профессиональной культуры индивидуумов.

Человеческий капитал следует рассматривать как экономическую категорию, связанную с затратами, получением доходов и ростом производительности компании. Интересно проследить, насколько рентабельными является финансовые затраты на управление человеческими ресурсами международной компании в сопоставлении с общим развитием и ростом компании. Для этого рассмотрим, чем управление человеческими ресурсами в международной компании отличается от управления человеческими ресурсами в своей стране.

На выделение особенностей международного управления человеческими ресурсами прежде всего влияют: культурные и экономические факторы, стиль и практика управления, различия рынков труда и трудовых затрат, проблемы перемещения рабочей силы, факторы отношений в промышленности, национальная ориентация и факторы контроля. Кроме того, международное управление человеческими ресурсами характеризуется более разнородными функциями; высокой степенью вовлеченности менеджеров в повседневную жизнь персонала; дифференцированным подходом к подготовке менеджеров и более значительным влиянием внешних факторов [5].

В системе международного менеджмента выделяются пять подходов международной компании к формированию культуры:

- доминирующий стиль штаб-квартиры и перенесение его элементов на филиалы. Приспособление к условиям страны пребывания (доминируют так называемые «домашние» подходы);
- «сплав» (происходит своеобразный синтез различных управленческих и культурных аспектов деятельности штаб-квартиры и филиалов);
- универсализм (устанавливается некий осредненный нейтральный стиль, принимаемый разными культурами);
- комбинированный подход (представляет собой сочетание всех перечисленных выше подходов применительно к региональным или глобальным условиям деятельности международной фирмы) [6].

Интересны данные исследования, полученные М.А. Волковой в результате проведения сравнительного анализа успешных международных компаний, которые на формирование и развитие организационной культуры выделяют значительную часть своего бюджета [3]. За эталон таких компаний взяты IBM, Google, Sony, так как их культура наиболее развита и органично функционирует в разрезе кросс-культурного взаимодействия, повышая тем самым рейтинг компании на мировом рынке.

Приведем общие черты организационной культуры IBM, Google, Sony, которые в эпоху глобализации и информатизации необходимо иметь каждому предприятию, стремящемуся быть конкурентоспособным, гибким и быстро приспосабливающимся к новым условиям:

- постоянное совершенствование технологий и услуг;
- внедрение инноваций;
- ориентация на потребителя;
- умение определять латентные (скрытые) потребности клиента;
- творческий (нестандартный) подход к решению задач;
- обучение персонала;
- создание условий для самореализации и самосовершенствования каждого работника;
- осознание всеми сотрудниками важности и полезности их работы для функционирование компании в целом (приверженность ценностям организации).

Важно также учитывать и трудности, которые могут возникать у международных компаний при формировании организационной культуры и управлением человеческими ресурсами.

С серьезными проблемами сталкиваются все международные компании и при осуществлении подбора персонала. Особое значение здесь имеет влияние кросс-культурного взаимодействия. Сотрудники, носители своей национальной культуры, привносят в организационную культуру свои традиции, нормы и ценности, которые необходимо учитывать при формировании общей организационной культуры. Определенных затрат

требует также организация процесса обучения, и развития персонала. Следует учитывать затраты, связанные с обучением языку, культуре, национальным традициям и обычаям страны, где располагается штаб организации [4].

Руководителям, отобранным для работы за рубежом, необходимо дополнительно обеспечить обучение соответствующим навыкам межкультурного общения, что ведет к увеличению затрат организации на развитие персонала. Аналогично программы обучения производственных рабочих в принимающих странах должны быть скорректированы с учетом уровня образования, обеспечиваемого местной образовательной системой. Например, Toyota, как и другие крупные японские корпорации, следующие традиции пожизненной занятости, идет на многое, лишь бы нанимать на свои заводы и в офисы действительно нужных людей. В Японии Toyota сотрудничает с системой среднего образования, обучая и подбирая себе будущих работников прямо со школьной скамьи. Однако этот подход применим не во всех странах, где работает Toyota, потому что местные школьные системы зачастую не готовы к подобным партнерствам с отдельными фирмами. В Германии система среднего образования обеспечивает учащимся обширную профессиональную подготовку, но эта подготовка не настолько ориентирована на конкретные фирмы, как в Японии. В государственных школах США, наоборот, основной акцент делается на общее образование, а возможности профессиональной подготовки весьма ограничены. Кроме того, во многих странах существует и совершенно необразованная, и неквалифицированная рабочая сила. В этой связи Toyota скорректировала свою практику набора, отбора и обучения персонала в соответствии с требованиями каждой страны, где она осуществляет свою деятельность [5].

В расходы на формирование организационной структуры необходимо включать затраты на разработку единой правовой базы, поскольку законы на ведение предпринимательской деятельности в разных странах существенно отличаются. Особенно большие трудности возникают, когда культура и законы родной страны компании противоречат культуре и законам принимающей страны. Например, действующий в США закон о равноправии при трудоустройстве, запрещающий дискриминацию по половому признаку, противоречит законам и обычаям Саудовской Аравии в отношении роли женщин. Подобные конфликты вызывают проблемы у американских МНК, стремящихся к тому, чтобы их женщины-руководители имели такие же возможности для работы за рубежом, как и их коллеги-мужчины.

Наконец, в разных странах могут существенно различаться условия труда и прожиточный минимум, поэтому международным компаниям часто приходится подстраивать свои системы оплаты под нужды рынка труда конкретной принимающей страны. Они должны учитывать особенности местных законов, которые могут требовать выплаты минимальной заработной платы или обязывать компании предоставлять работникам определенные льготы, такие как годовые премии или медицинские страховки. Кроме того, менеджеры должны определять, как оплачивать труд руководителей, работающих за рубежом, потенциально сталкивающихся с более высокой стоимостью жизни, ухудшением жизненных условий и стрессом, связанным с отрывом от друзей и родственников.

На основании опыта международных компаний можно сделать вывод, что затраты на формирования организационной культуры и управление человеческими ресурсами в международных компаниях выше, чем в национальных компаниях. В то же время, эти затраты оправдывают себя, так как кросс-культурные ресурсы используются международной компанией как мощный фактор ее развития. Затраты, произведенные на формирование организационной культуры и развитие человеческого капитала в международной компании, являются экономически обоснованными: преобразование затрат на развитие человеческого потенциала в нематериальные активы способствует повышению экономической

эффективности компании в целом, повышая уровень конкурентоспособности компании, а также являясь основой успеха ее стратегического развития.

Универсализация продукции международной компании, ее адаптивность к любой культурной среде обеспечивают активное продвижение международной транснациональной компании на мировом рынке. Данное исследование подтверждает, что международная компания с развитой организационной культурой и грамотно построенной системой управления человеческими ресурсами является более успешной и конкурентоспособной в сравнении с компаниями, не уделяющими достаточного внимания развитию нематериальных ресурсов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамов Е.Г. Оценка и управление формированием интеллектуальных активов наукоемких организаций: Монография.- М.: Креативная экономика, 2010.- 172 с.
2. Алиханов А.А. Управление издержками на развитие организационной культуры компании, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. - М., 2012.- 76-83 с.
3. Волкова М. А. Методика выбора оптимальной организационной культуры на промышленном предприятии при переходе к менеджменту знаний. Корпоративный менеджмент, М., выпуск июль-август, 2009. – 12-24 с.
4. Гриффин Р., Партей М. Международный бизнес. - СПб.: Питер, 2006.- 123-145 с.
5. Де Сьери Х., Мак-Гоги С. Л., Доулинг П. Дж. Перемещения. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2002.- 56-79 с.
6. Конина Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях. Как побеждать в конкурентной борьбе. - М.: ТК Велби, 2008.- 59-64 с.
7. Кравченко К. // Управление персоналом, N 15(21), 2005.- с.21-35.
8. Леонтьева Л.С., Орлов Д.Ю., Орлова Л.Н. Нематериальные ресурсы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий (инвестиционно-информационный аспект). Монография. М.: МИРБИС, 2010. – 23-29 с.
9. Ольховский В.В. Методы и источники формирования нематериальных активов организации. // Новое в экономике и управлении: Сб. статей / Под ред. А. Н. Алисова – М.: МАКС Пресс, 2006. Выпуск 8. – 192 с.
10. Романтеев П.В. Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала. «Экономика, предпринимательство и право» - М, 2011.- 348 с.

Рецензент: Иванова-Швец Людмила Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления человеческими ресурсами Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ).

Svetlana Maksimova
Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Russia, Moscow
E-mail: SMaksimova@mesi.ru

Features of human resource management in international company

Abstract: Human resource management is one of the most important components in the modern enterprise management system, capable of repeatedly increase its efficiency, competitiveness and ensure stability.

Management system of international company acquires new features in the context of globalization. In this regard, the study of human resource management experience in international companies is extremely important.

One of the main aspects of the study is the question of the effect of cross-cultural factors on the formation of a system of human resource management in international companies. Author studied the experience of human resource management of large international companies, based on data which are discussed and analyzed characteristics of human resource management, common features of organizational culture of international companies.

The article presents conclusions and suggestions based on this study to identify the problems arising from the formation of organizational culture in an international company.

Keywords: Human resource management; organizational culture; national culture; intangible assets; international company; costs; competitiveness; efficiency; globalization; entrepreneurial business.

Identification number of article 108EVN214

REFERENCES

1. Abramov E.G. Ocenka i upravlenie formirovaniem intellektual'nyh aktivov naukoemkih organizacij: Monografija.- M.: Kreativnaja jekonomika, 2010.- 172 s.
2. Alihanov A.A. Upravlenie izderzhkami na razvitie organizacionnoj kul'tury kompanii, Rossijskij jekonomicheskij universitet imeni G.V. Plehanova. - M., 2012.- 76-83 s.
3. Volkova M. A. Metodika vybora optimal'noj organizacionnoj kul'tury na promyshlennom predprijatii pri perehode k menedzhmentu znanij. Korporativnyj menedzhment, M., vypusk ijul'-avgust, 2009. – 12-24 s.
4. Griffin R., Partej M. Mezhdunarodnyj biznes. - SPb.: Piter, 2006.- 123-145 s.
5. De S'eri H., Mak-Gogi S. L., Douling P. Dzh. Peremeshhenija. Upravlenie chelovecheskimi resursami / Pod red. M. Pula, M. Uornera. - SPb.: Piter, 2002.- 56-79 s.
6. Konina N. Ju. Menedzhment v mezhdunarodnyh kompanijah. Kak pobezhdat' v konkurentnoj bor'be. - M.: TK Velbi, 2008.- 59-64 s.
7. Kravchenko K. // Upravlenie personalom, N 15(21), 2005.-21-35 s.
8. Leont'eva L.S., Orlov D.Ju., Orlova L.N. Nematerial'nye resursy povyshenija konkurentosposobnosti promyshlennyh predprijatij (investicionno-informacionnyj aspekt). Monografija. M.: MIRBIS, 2010. – 23-29 s.
9. Ol'hovskij V.V. Metody i istochniki formirovanija nematerial'nyh aktivov organizacii. // Novoe v jekonomike i upravlenii: Sb. statej / Pod red. A. N. Alisova – M.: MAKS Press, 2006. Vypusk 8. – 192 s.
10. Romanteev P.V. Analiticheskij obzor metodik ocenki chelovecheskogo kapitala. «Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo» - M, 2011.- 348 s.