

УДК 331

Хачатрян Астхик Аркадьевна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва¹
Преподаватель кафедры «Прикладной и международный менеджмент»
E-Mail: ANachatryan@mesi.ru

Савина Светлана Александровна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва
Магистрант
E-Mail: svetlanasavina2009@yandex.ru

Павленя Юлия Владимировна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва
Магистрант
E-Mail: Juli_pavlen@mail.ru

Механизмы развития и адаптации персонала в международном бизнесе

¹ 119501, г. Москва, ул. Нежинская, 7, офис 334, тел. 8(495) 442-62-55 (189)

Аннотация. В статье излагаются некоторые проблемы, связанные с процессом развития персонала, а также работой с интернациональным персоналом. Обоснована актуальность адаптации персонала в связи с тем, что множество компаний в России являются международными. Отмечено, что большое значение имеет роль руководящего состава сотрудников предприятия, осуществляющих функции управления персоналом. Выделены основные направления международной деятельности персонала. Представлены различия в потребности развития работников международных компаний. Подытожено, что в каждом случае развитие персонала определяется как стратегическими и организационными условиями, так и ценностными интернациональными ориентациями. Изложены назначение и задачи центров оценки персонала. Доказана необходимость учета различий между методами управления российским и иностранным персоналом. Рассмотрены механизмы адаптации персонала и их влияние на деятельность компании, включающие направления международной деятельности персонала, основные модели развития персонала, центры оценки персонала, также изучены механизмы адаптации иностранных сотрудников при работе в российских компаниях. Исследована роль интеркультурных тренингов в развитии персонала международных компаний и показана необходимость создания программы систематического интеркультурного тренинга. Отмечено, в чём заключается сложность контроля развития персонала международного предприятия.

Ключевые слова: интеграция; модель, функции; центр; современные условия; факторы; проблема; численность; условия; развитие; работники; планирование; страна; уровень образования; предприятие; потребность; профессиональная деятельность; человеческие ресурсы; развитие персонала; адаптация персонала; оценка персонала; руководящие кадры; механизмы работы с персоналом; менеджмент; международный бизнес; тренинги; глобализация; экспат; интернациональные компании.

Идентификационный номер статьи в журнале 57EВN314

Интенсивное развитие интеграционных и глобализационных процессов мировой экономики послужило основным фактором для активизации межстрановых экономических отношений, совершенствования механизмов ведения международного бизнеса.

Определяя цели экономической деятельности предприятий, можно с уверенностью утверждать, что основным мотивом здесь выступает максимизация прибыли, добиться которой предприятие может лишь при условии эффективного использования человеческих ресурсов, организации деловых контактов, умения осуществлять переговоры с целью заключения наиболее выгодных международных контрактов. Вполне очевидно, что ключевая роль в организации этих процессов принадлежит сотрудникам. Являясь основополагающим фактором эффективной деятельности предприятия, залогом процветания фирмы, сотрудники должны качественно выполнять работу в рамках своей профессиональной деятельности, получать дополнительное образование, а также непрерывное или «продолженное» образование (в терминологии международных образовательных систем, например США, Франции и др.) [5]

Большое значение имеет роль руководящего состава сотрудников предприятия, осуществляющих функции управления персоналом, поскольку реализация принципов менеджмента, присущих любому предприятию, находится в их сфере ответственности.

В качестве объектов развития персонала в международном менеджменте выступают целевые группы работников, осуществляющих профессиональную деятельность в зарубежном масштабе. Вполне очевидна неправомерность подхода, направленного на сужение данных целевых групп до руководства, осуществляющего управление персоналом основного предприятия или руководства, осуществляющего командировочную деятельность в зарубежные страны.

Можно выделить такие направления международной деятельности персонала, как продолжительная работа за рубежом и кратковременные заграничные командировки, целью которых могут быть временные потребности компании в персонале; обучение или получение дополнительного образования за рубежом, замена сотрудников в международном масштабе.

Весьма востребована в современных условиях интеграция специалистов из различных стран для работы над масштабными международными проектами; несколько реже осуществляется участие в комиссиях или советах; проводится внедрение смежных должностей, интегрирующих в себе функции иностранных клиентов и поставщиков. [1]

В каждом случае развитие персонала определяется как стратегическими и организационными условиями, так и ценностными интернациональными ориентациями. Следует отметить необходимость интеграции новых работников в международные предприятия, что подразумевает под собой преодоление языкового барьера сотрудников, содействие их идентификации с предприятием и принадлежности к нему.

Сформулируем основные особенности предприятий с позиции этапов развития персонала в международном менеджменте.

Для начала следует определить расположение руководящих кадров, свидетельствующее о том, из какого они предприятия компании - основного или располагающегося в принимающей стране, независимо от их национальности. Полученная информация позволяет установить статус предприятия, определяющий количество руководителей, направляемых за границу, а также работников, относящихся к другим категориям персонала.

На следующем этапе определяется содержание и форма развития работников в зависимости от степени взаимосвязи основного предприятия и его филиалов, а также

количества пограничных должностей, предусматривающих особые требования к интернациональной профессиональной (должностной) деятельности.

Кроме того, особую потребность в развитии работников предприятие испытывает в том случае, если оно осуществляет экспорт своей продукции или ориентируется на достижение международных стандартов в сфере производства и качественного уровня продукции. Различия в потребности развития работников определяются национальными особенностями образовательных систем, содержания и уровня образования в отдельных странах, с которыми предприятию приходится сталкиваться в международной деятельности. Данные особенности следует систематизировать и в дальнейшем принимать во внимание.

Различия в поведении и адаптационной способности зависят не только от организационной культуры страны пребывания, но и определяются культурологическими особенностями родной страны. Кроме того, необходимо принимать во внимание различие национальных традиций в развитии руководящего состава работников. Согласно этим традициям, существуют и различные модели развития [8]:

- японская (Elite Cohort Approach),
- немецкая модель (Funktional Approach),
- англо-датская модель (Managerial Development Approach).

Для каждой модели характерны индивидуальные подходы к рекрутированию, выявлению потенциала, планированию продвижения, а также связанным с ними содержанием развития.

Широкое распространение в последние десятилетия во многих индустриально развитых странах получили центры оценки персонала. Они призваны помочь организациям в отборе работников, которые смогут результативно работать на руководящих должностях.

Можно выделить три основные задачи, которые призваны решить оценочные центры:

1. Оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества);
2. Отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала;
3. Определение для каждого из кандидатов индивидуальной программы обучения, направленной на развитие выявленных способностей или на ликвидацию выявленных недостатков.

Могут создаваться как независимые центры оценки, так и центры оценки при крупных предприятиях, фирмах или организациях, которые являются подразделениями кадровой службы.

Большая часть центров оценки работает по следующей схеме: оцениваются группы от 3 - 4 до 10 - 12 человек, причем возможна оценка как работы групп, так и отдельных лиц. Центры разрабатывают специальные программы отбора кандидатов на управленческие должности. При оценке кандидатов обычно проводится тщательный анализ их личностных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в конкретной должности. Оценку выносит комиссия, состоящая из нескольких человек. В комиссию, кроме руководителей-практиков, обычно включают и консультантов, специализирующихся на проблемах отбора и оценки руководителей. Обычно соотношение численности такой комиссии и численности руководителей, проходящих оценку в центре, колеблется от 1 : 3 до 1 : 4.

Штат работников центра оценки может быть минимальным - руководитель и секретарь. Эксперты (как внешние, так и из числа работников организации) могут приглашаться лишь на время проведения оценочных процедур (на 1 - 3 дня). В обязанности сотрудников центра, кроме собственно участия в процедурах оценки, входит подбор групп оцениваемых работников и групп руководителей-экспертов, а также обеспечение последних методическими материалами (прежде всего тестами и упражнениями), а в случае необходимости - проведение учебы для приглашаемых в качестве экспертов руководителей организации.

Если предприятие принимает решение создать у себя центр оценки, то для этого необходимо дать ответ на следующие вопросы:

Как отбираются руководители, участвующие в качестве экспертов в работе центра?

На основании каких критериев и с помощью каких процедур отбираются работники организации, которые будут проходить оценку в центре?

Как комплектуется штат центра, как решаются проблемы обучения его сотрудников?

Какое оборудование необходимо для организации работы центра?

Как будут использоваться результаты работы центра?

Какого рода обратная связь будет предоставлена работникам, прошедшим оценку в центре?

Предполагается ли повторная оценка тех работников, которые ранее уже прошли через аналогичные процедуры?

Кто будет отвечать за ведение отчетности по работе центра и за хранение всей информации?

Кто будет иметь доступ к отчетам центра оценки и на каких условиях? [7]

Как правило, на оценку кандидатов в оценочных центрах отводится от нескольких часов до 3 дней, в зависимости от того, для какого уровня управления осуществляется оценка и отбор: 3 - 6 - часов для оценки линейных руководителей; один-два дня - для руководителей среднего звена; три дня - для руководителей высшего уровня.

Содержание интеркультурных тренингов или программ ориентации работников зависит от их целевой установки или целеполагания, а также определяется в зависимости от причин их проведения и применяемых для этого методов [4].

Целевая установка на успешность работы сотрудника, направляемого в зарубежную страну, является лишь минимальным критерием эффективности его работы. Гораздо более важным вопросом здесь является способность к извлечению основных преимуществ культурного взаимодействия, основанного на комбинации различных способов видения ситуации и практического действия, определяемого культурологическими особенностями.

Объективная необходимость в организации интеркультурного тренинга возникает том случае, когда в процессе заграничных командировок будет осуществляться контакт сотрудника с другими организационными или национальными культурами. Следует поддержать точку зрения, при которой высказывается идея о создании программы систематического интеркультурного тренинга, состоящей из встроенных модулей и востребованной при осуществлении регулярных заграничных командировок.

Среди преимуществ разработки данной программы следует указать следующие моменты:

- снижается трудовая и временная затратность проведения подготовительных мероприятий, на которые при отъезде работника за рубеж часто не хватает времени;
- снижается риск экстренного замещения работников за рубежом;
- повышается лояльность сотрудников основного предприятия к работе за границей, поскольку их постоянно привлекают к деятельности по зарубежным контактам.

Остановимся также на основном недостатке, связанном с затратностью ее формировании и реализации, что, как показывает практика, быстро окупается ее результативностью.

Развитие персонала с помощью проведения интеркультурных тренингов занимает достаточно большое время, что увеличивает длительность горизонта планирования и требует согласования планов развития персонала с планом продвижения или карьерного развития. Важность данного обстоятельства необходимо учитывать в случае планируемого замещения международной вакансии с помощью замены или формирования определенных квалификационных предпосылок для дальнейших карьерных шагов сотрудников в зарубежных филиалах. [10]

Практические исследования доказывают, что недостаточная подготовка для иностранного замещения происходит не только из-за недостатка времени перед отъездом, но и ввиду отсутствия тренинговых мероприятий, отражающих текущие потребности предприятия. Систематическая разработка тщательно проработанных планов развития персонала, в том числе включающих информацию о планируемых вакансиях, и подготовка сотрудников к их замещению, позволяют избежать основных трудностей.

Сложности контроля развития персонала международного предприятия заключаются в том, что проблемы, возникающие на национальном предприятии, здесь проявляются более остро и, кроме того, дополняются специфическими проблемами.

Весьма важное внимание в современных условиях следует уделять вопросам становления и развития как внешней, так и внутренней кадровой среды предприятий, функционирующих в российской экономике. Главным вопросом здесь является определение оптимальных качественных и количественных характеристик персонала, позволяющих осуществлять эффективное развитие предприятия и обеспечивающих максимизацию прибыли. Для достижения этих параметров предприятию также следует оценить возможность привлечения в штатный состав зарубежных специалистов, обладающих профессиональными компетенциями в выбранной сфере деятельности. [6]

В современных информационных источниках такие специалисты получили название экспатов [9], представляющих собой наемных сотрудников, приехавших из-за границы с целью ведения трудовой деятельности в России по приглашению предприятия, выступающего филиалом зарубежной компании. Предметные области, в которых работают указанные специалисты, достаточно широки, здесь можно говорить об антикризисном управлении, реинжиниринге бизнес-процессов, оптимизации брендо-имиджевой функции предприятия с целью повышения ее инвестиционной привлекательности.

При положительном решении о привлечении зарубежных специалистов в российскую организацию возникает вопрос об их адаптации не столько на страновом уровне, сколько на уровне конкретной организации.

Одной из целей настоящей статьи стало исследование механизмов, позволяющих проводить адаптацию экспатов в различных профессиональных и личных сферах деятельности.

В качестве главной проблемы, требующей решения, здесь следует выделить необходимость социальной адаптации экспатов, включающую преодоление языкового барьера, акклиматизацию к качественному уровню жизни россиян, существенно отличающемуся от европейских стандартов.

Сложность социальной адаптации будет возрастать в условиях, когда такой сотрудник осуществляет переезд вместе со своей семьей, домашними питомцами. Возможные способы решения данной проблемы ассоциируются:

- с поиском методов преодоления языкового барьера для сотрудника и членов его семьи – приглашение эффективного репетитора, организация обучения на краткосрочных курсах русского языка;
- с подбором образовательных учреждений дошкольного и среднего образования для детей сотрудника;
- с помощью в выборе эффективных и малозатратных маршрутов к работе или другим важным инфраструктурным объектам;
- с косвенным содействием в трудоустройстве супруга или супруги экспата: рекомендация специализированных порталов по поиску работы или эффективных кадровых агентств;
- с возможной помощью в решении бытовых проблем;
- с знакомством новых иностранных сотрудников и иностранными сотрудниками, уже работающими в организации.

Правильная организация социальной адаптации является залогом формирования априорной лояльности экспата в отношении пригласившей его компании, что оказывает непосредственное влияние на его профессиональную деятельность в данной компании.

Следующим вопросом, требующим пристального внимания руководства компании, осуществляющего управление персоналом, является профессиональная адаптация иностранных сотрудников, участие в которой должен принимать не только HR-специалист, но и в ряде случаев сотрудник конкретного подразделения, в котором планируется работа экспата.

Основная миссия сотрудника конкретного подразделения заключается в ознакомлении экспата с работниками данного подразделения, целями и задачами компании, предоставлении полной информации по дополнительно возникающим вопросам.

Весьма успешно зарекомендовала себя такая форма взаимодействия с экспатом, как наставничество, ее продолжительность может варьироваться от нескольких дней до 1-2 месяцев. Если компания является крупной по составу работников и организационным характеристикам, то полезным способом адаптации иностранных сотрудников будет являться их информирование через специальные тренинги или информационные издания. [3]

При отсутствии данных методов одним из положительных способов, влияющих на профессиональную адаптацию, становится привлечение всех работников компании к организации общения с иностранными коллегами в форме личного представления (знакомства), формальных и неформальных обсуждений различных тематических

направлений, совещаний, тренингов. Такое общение решает задачу преодоления барьеров между экспатом и коллективом компании.

Следует указать на то, что важным фактором, характеризующим организационную и корпоративную культуру компании, являются культурные и религиозные отличия, влияние которых на экспата руководству компании важно в максимальной степени устранить. Среди способов минимизации рисков, связанных с культурными и религиозными страновыми отличиями, можно выделить максимальное полное информирование об особенностях российской культуры, особенностях общения в России, проведение тренингов по кросс-культурной коммуникации.

Механизмы развития и адаптации персонала, работающего как на российских, так и на зарубежных предприятиях, требуют повышенного внимания со стороны руководящего состава, осуществляющего управление человеческими ресурсами. Правильная социальная и профессиональная адаптация сотрудников, работающих в сфере международного бизнеса, способствует повышению качественного уровня знаний, умений и навыков ведения международного бизнеса, формированию установок на достижение основной цели предприятия в текущий период времени или в долгосрочной перспективе [2].

ЛИТЕРАТУРА

1. Сейфуллаева М.Э. Международный менеджмент: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2012. – 232 с. ISBN 978-5-406-01908-5
2. Кузьмина А.А., Орехов С.А. Современные направления развития кадрового потенциала региональных рынков РФ. – М.: Транспортное дело России, 2009. ISSN: 2072-8689
3. Международные экономические отношения. – Под редакцией Архипова А.Ю., Пузаковой Е.П. – Ростов н/Дону: Феникс, 2009. – 571 с. ISBN 978-5-222-14810-5
4. Меркулина И.А., Слободян А.А., Хачатрян А.А. К вопросу о современных тенденциях развития системы дополнительного профессионального образования. Транспортное дело России, № 6, 2013. ISSN: 2072-8689
5. Орехов С.А., Селезнев В.А., Тихомирова Н.В. Корпоративный менеджмент: учебное пособие/ Под общ. редакцией. д.э.н., проф. С.А. Орехова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 440с. ISBN 978-5-91131-687-7
6. Сафронова А.А. Экономическое развитие хозяйствующих субъектов в условиях глобального финансового кризиса. Интеграл. 2009. № 1. С. 56-57. ISSN: 2074-0077
7. Егоров А.Ю., Сельсков А.В., Марьяновский В.А. Механизм обеспечения сбалансированности экономического цикла промышленной корпорации. – М.: Инновации и инвестиции, 2009. ISSN: 2307-180X
8. Чиненов М.В. Международный менеджмент: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2012. - 302 с. ISBN 978-5-406-02005-0.
9. www.wto.ru
10. <http://www.brainity.ru/articles/1282/>

Рецензент: Орехов Сергей Александрович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Общего менеджмента и предпринимательства» ФГБОУ ВПО «Московский государственный индустриальный университет».

Astkhik Khachatryan

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Russia, Moscow
E-Mail: Hachatryan@mesi.ru

Svetlana Savina

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Russia, Moscow
E-Mail: svetlanasavina2009@yandex.ru

Yulia Pavlenya

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
Russia, Moscow
E-Mail: Juli_pavlen@mail.ru

Mechanisms of development and adaptation of personnel in international business

Abstract. This article deals with some problems related to the process of personnel development, as well as work with international staff. The urgency of adaptation of personnel in connection with the fact that many companies in Russia are international. Noted that the role of the management team of employees of the enterprise which is carrying out functions of personnel management. Basic directions of international activity of the staff. Presents the differences in the development needs of employees of international companies. Summarized that in each case the personnel development is defined as the strategic and organizational context and international value orientations. The stated purpose and tasks of the centres staff estimates. The necessity of taking into account the differences between the methods of management of Russian and foreign personnel. The mechanisms of adaptation of personnel and their impact on the company's activities, including the directions of international activity of the staff, main models of personnel development, assessment centers personnel, also studied the mechanisms of adaptation of foreign employees when working in Russian companies. The role of intercultural training in personnel development international companies and shows the need for a systematic programme of intercultural training. Noted, what is the complexity of control of personnel development as an international enterprise.

Keywords: integration; model; features; Central; modern conditions; factors; issue; number; condition; development; labour; planning; country; level of education; enterprise; demand; professional activities; human resources; staff development; adaptation of personnel; assessment of personnel; leading personnel; mechanisms of work with personnel; management; international business; training; globalization; Expat; international companies.

Identification number of article 57EVN314

REFERENCES

1. Seyfullayeva Maisa E. International management: learning tool. – М.: KNORUS, 2012. – 232 p. ISBN 978-5-406-01908-5
2. Kuzmina Asya.A., Orehov Sergey A., Modern trends in development of personnel potential of regional markets of the Russian Federation. – М.: Transport business of Russia, 2009. ISSN: 2072-8689
3. International economic relations. Under edition Arhipova A., Puzakova E., Rostov: Pheniks. 2009. – 571 p. ISBN 978-5-222-14810-5
4. Merkulina I.A., Slobodyan A.A., Hachatryan A.A. To the question about modern trends of development of the system of additional professional education. Transport business in Russia. № 6, 2013. ISSN: 2072-8689
5. Orehov Sergey A., Seleznev Vladimir A., Tihomirova Nataliya V., Corporate management: learning tool. Under edition doctor of economic Sciences, Prof. Orehov Sergey A. – М. Publishing and trading Corporation "Dashkov and To", 2008. – 440 p. ISBN 978-5-91131-687-7
6. Safronova Anastasiia A. Economic development economic entities in the conditions of global financial crisis. Integral. 2009. № 1. С. 56-57. ISSN: 2074-0077
7. Egorov A.U., Selskov A. V., Mariyanovskiy V.A. A mechanism to ensure a balance of the economic cycle industrial Corporation. – М.: Innovations and investments, 2009. ISSN: 2307-180X.
8. Chinenov M.V. International management: learning tool. – М.: KNORUS, 2012, 302 p. ISBN 978-5-406-02005-0.
9. www.wto.ru
10. <http://www.brainity.ru/articles/1282/>