

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ю. П. Платонов, Д. Г. Кучеров

КОНЦЕПЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ

Статья посвящена рассмотрению и описанию концепции международного управления человеческими ресурсами. Особое внимание в ней уделено изложению особенностей международных компаний и глобальной бизнес-среды. Кроме того, в работе отражены базовые дефиниции процесса международного управления человеческими ресурсами (IHRM), подходы к пониманию предметной области IHRM, его модели и стратегии, а также отличия международного управления человеческими ресурсами от локального управления человеческими ресурсами.

ВВЕДЕНИЕ

Глобализация экономики, усиление межфирменной конкуренции, рост интереса менеджмента компаний к роли «мягких» факторов (таких, как организационная культура, ценности, стиль управления, персонал) в системе внутрифирменного управления способствуют эволюции парадигмы управления людьми в современных коммерческих организациях. Происходит смещение взглядов теоретиков и практиков менеджмента с трактовки персонала как издержек (концепции управления кадрами и управления персоналом) к пониманию его как ресурса, инвестиций (концепция управления человеческими ресурсами). С одной стороны, новый подход позволяет связать функцию управления человеческими ресурсами (УЧР) с бизнес-стратегией организации, ее стратегическими целями, подтверждая влияние человеческого фактора на улучшение показателей деятельности компании. Результатом взаимодействия концепций стратегического управления и управления человеческими ресурсами стало формирование концепции стратегического управления человеческими ресурсами [Райт, Босвелл, 2007; Райт, Данфорд,

© Ю. П. Платонов, Д. Г. Кучеров, 2008

Снелл, 2007; Хильб, 2006]. С другой стороны, сложность и динамизм внешней среды, различия в национальных и корпоративных культурах [Льюис, 1999; Trompenaars, 1996], неоднородность и несхожесть политик и практик управления человеческими ресурсами в разных странах привели к формированию концепции международного управления человеческими ресурсами (International Human Resource Management — IHRM).

П. Доулинг [Dowling, Welch, 2005, p. 3–4] выделил три подхода ученых к оценке тематической области IHRM. Первый из них базируется на кросс-культурном менеджменте и делает акцент на поведении человека в организации с точки зрения международной перспективы (см. подр.: [Trompenaars, 1996]). Второй подход, популярный среди исследователей, изучающих индустриальные отношения в разных странах, отличается описанием, сравнением и анализом систем УЧР в разных странах (см. подр.: [Фей, Павловская, Танг, 2004; Brewster, 2007]). Наконец, третий подход отождествляет IHRM с процессом управления человеческими ресурсами в международных компаниях. При этом Доулинг утверждает, что подходы тесно связаны друг с другом. Анализ литературы показал, что «...большинство авторитетных исследователей (М. Армстронг, Д. Бриско, П. Доулинг, Х. Скаллион, Р. Шуллер) придерживаются третьего подхода» [Braulov, Kucherov, 2007, p. 153].

Подход Доулинга во многом соответствует подходу Р. Шуллера и И. Тарика: нюанс в классификации последних заключается в игнорировании подхода, основанного на кросс-культурных концепциях, и выделении альтернативного подхода, рассматривающего процесс УЧР в межграницных альянсах (cross-border alliances), т. е. в международных совместных предприятиях и в процессе международных слияний и поглощений. Действительно, такой подход во многом оправдан, так как «...международные совместные предприятия в последние годы стали особенно популярным средством зарубежной экспансии... при всей популярности международные совместные предприятия... вызвали к жизни ряд проблем, таких как создание системы управления персоналом сторон — участниц совместного предприятия и разработка стратегии, позволяющей справиться с возможными проблемами культурного многообразия» [Tarique, Gong, Schuller, 2007, p. 283–285].

Авторы данной работы солидарны с преобладающим в литературе взглядом на IHRM как на процесс УЧР в международных компаниях. Недостаток кросс-культурного подхода заключается в акцентировании внимания на специфике национальных культур (культурных различиях), их влиянии на общую систему менеджмента компании; в результате исследователю нужно выдвигать собственные предположения о силе воздействия национальной культуры на функцию УЧР. «Сравнительный» подход характеризуется некоторой статичностью: не ясно, каково влияние факторов внешней

среды на функцию УЧР; кроме того, сравнение политик и практик УЧР в разных странах позволяет оценивать скорее их количественный состав, нежели качество. В целом в обоих подходах нивелируется стратегическая значимость функции УЧР. Подход, отождествляющий IHRM с процессом УЧР, в межграницных альянсах, корректно рассматривать как частный случай УЧР в международных компаниях (функцию УЧР на разных стадиях интернационализации компании).

Логика последующего изложения материала такова: сначала будут рассмотрены понятие международной компании, ее особенности и специфика глобальной бизнес-среды. Затем описывается IHRM как УЧР в международных компаниях: представлены базовые дефиниции понятия IHRM, его модели и отличия от локального УЧР. Наконец, анализируются основные стратегии IHRM, детерминируемые штаб-квартирой международных компаний. В российской литературе по УЧР проблема IHRM до настоящего времени практически не освещалась, исключение представляют, пожалуй, немногочисленные переведенные на русский язык работы зарубежных авторов, адресованные преимущественно слушателям программ MBA (см., напр.: [Армстронг, 2007]) и не носящие при этом узкоспециализированного характера: как правило, вопрос IHRM освещается в одной обзорной главе. Целью настоящей работы является формирование системы ключевых понятий для описания и анализа актуальной для российской и мировой практики менеджмента концепции международного управления человеческими ресурсами.

ПОНЯТИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

Современная литература по проблематике международного менеджмента и международного управления человеческими ресурсами [Корнелиус, 2005; Черенков, 2003; Armstrong, 2003; Briscoe, 1995; Dowling, Welch, 2005; Harzing, 2001] неоднозначно трактует понятие «международная компания». В качестве критериев выделения частных форм международных компаний используются стадия интернационализации компании, региональные/страновые особенности организационно-правовых структур компаний, объемы продаж продукции компании за пределами страны-производителя: так, термин «мультинациональная корпорация» преимущественно применяется при описании компаний США; понятия «транснациональная корпорация» и «глобальная корпорация», как правило, связаны с компаниями, объем продаж которых за пределами страны штаб-квартиры превышает 50% [Briscoe, Schuler, 2006, p. 6–7]. Характерными примерами наименований международных компаний, которые часто встречаются в литературе, являются «мультинациональная компания/предприятие/корпорация» (*multinational company/enterprise/corporation*), «глобальная фирма» (*global firm*),

«транснациональная корпорация» (transnational corporation). В дальнейшем в настоящей работе будет использоваться интегральный термин «международная компания».

С нашей точки зрения, содержательно точное и в то же время лапидарное определение дано авторитетными австралийскими исследователями П. Доулингом и Д. Уэлч [Dowling, Welch, 2005, p. 4], рассматривающими международную компанию (в терминологии авторов — «мультинациональное предприятие») как фирму, осуществляющую и контролирующую бизнес-операции более чем в одной зарубежной стране. Согласно В. И. Черенкову, к особенностям международных компаний относятся характер собственности, ведение внешнеэкономических операций, наличие иностранного партнера и наличие собственности за рубежом [Черенков, 2003, с. 158]. По мнению К. Уайлдиша, обязательными характеристиками международных компаний являются: множество центров, использование сетей, органичность структуры, ориентированность на процессы, интерактивность, множество каналов коммуникации, важность информации как ресурса. Этот же автор особо подчеркивает, что международная компания «...мыслит глобально, а действует локально» (цит. по: [Корнелиус, 2005, с. 272]).

В работе учитывается факт существования в отечественной и зарубежной литературе множества классификаций организационных моделей международных компаний (например, у Бартлета и Гошала — децентрализованная федерация, скоординированная федерация, централизованный узел, транснациональная модель; у В. И. Черенкова — макропирамида, зонтик, интергломерат), при этом предпочтение отдается интегральной оценке международной компании как экономического предприятия — производящего, добывающего, обслуживающего или финансового, — которое имеет штаб-квартиру в одной стране, а бизнес организует в одной или нескольких зарубежных странах [Дробот].

Международные компании, доля которых в международной торговле весьма существенна, усиливают динамику межфирменной конкуренции, отражая следующие важные аспекты глобализации экономической жизни [Scholte, 2000]:

- ♦ глобальные коммуникации (системы воздушного транспорта и телекоммуникаций, электронные СМИ);
- ♦ глобальные рынки (продукции, продаж);
- ♦ глобальное производство (производственные цепи, источники ресурсов);
- ♦ глобальные деньги (валюта, банковские карты, электронные деньги, кредитные карты);
- ♦ глобальные финансы (фондовые рынки, банки, страховые компании);

- ♦ глобальная социальная экология (атмосфера, биосфера, гидросфера, геосфера);
- ♦ глобальное сознание (мир как единое место, символы, события, сплоченность).

Р. Шуллер справедливо отмечает, что в современной высококонкурентной глобальной бизнес-среде международные компании осознают важность роли человеческих ресурсов в развитии и достижении конкурентных преимуществ [Schuler, Budhwar, Florkowski, 2002; Schuler, Dowling, De Cieri, 1993; Tarique, Gong, Schuler, 2007]. С ним солидарны Бартлет и Гошал, утверждающие, что значимость политик и практик в области управления человеческими ресурсами соотносится с их способностью быть механизмами координации и контроля международных операций [Myloni, Harzing, Mirza, 2004].

ПОНЯТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Деятельность международной компании неразрывно связана с международным управлением человеческими ресурсами. Можно выделить следующие фундаментальные дефиниции IHRM, предлагаемые зарубежными авторами:

- ♦ «процесс найма на работу и повышения квалификации сотрудников, которые работают... в глобальном пространстве» [Армстронг, 2007, с. 132];
- ♦ «вопросы, функции, политики и практики УЧР, возникающие в результате стратегических мероприятий международных компаний и касающиеся международных интересов и целей этих компаний» [Bratton, Gold, 2003, p. 62];
- ♦ «область IHRM предполагает понимание, исследование, применение и пересмотр всех мероприятий в области человеческих ресурсов в их внутреннем и внешнем контексте, поскольку они влияют на процессы управления человеческими ресурсами в организациях в глобальной среде, увеличивая опыт множества стейкхолдеров» [Tarique, Gong, Schuler, 2007];
- ♦ «использование человеческих ресурсов во всем мире для достижения целей организации независимо от географических границ» [Монди, Ноу, Премо, 2004, с. 617];
- ♦ «IHRM подчеркивает субординацию национальной культуры и национальных практик в области занятости с корпоративной культурой и практиками УЧР» [Storey, 2001, p. 356];
- ♦ «взаимодействие трех измерений — мероприятий по УЧР, типов персонала и стран, в которых осуществляются операции» [Dowling, Welch, 2005, p. 5].

Обобщим взгляды ученых на трактовку понятия IHRM следующим образом: под IHRM будет пониматься совокупность стратегий, политик и практик международной компании в области управления человеческими ресурсами в штаб-квартире и зарубежных подразделениях. Ключевая особенность IHRM заключается в учете влияния внешних (политических, экономических, социальных, технологических, культурных) и внутренних (организационная структура, размер компании, возраст компании, стадия интернационализации, организационная культура и др.) факторов на функцию УЧР, в результате чего международная компания разрабатывает общую стратегию в области УЧР, конвергенции или дивергенции.

Конвергенция, или называемая также некоторыми авторами [Соколова, Дементьева, 2005, с. 126] стратегия игнорирования межкультурных различий, означает единый подход к выбору политик и практик УЧР международной компании в штаб-квартире и подразделениях. «...Сторонники теории конвергенции считают, что в мире повсеместно идет процесс индустриализации, целью которого является интеграция мировой экономики» [Персикова, 2004, с. 159]. Международные компании, следующие стратегии конвергенции, «...переносят методы работы, принятые в их стране, на любую другую почву. Их дочерние компании... должны четко придерживаться полученных указаний...» [Соколова, Дементьева, 2005, с. 126]. Как полагают специалисты [Соколова, Дементьева, 2005, с. 126–127], стратегия конвергенции может дать компании конкурентное преимущество благодаря стандартизации операций во всех подразделениях международной компании; подобный подход, как правило, оправдан в компаниях, функционирующих в нефтедобывающей отрасли, а также в области строительства и телекоммуникаций. Яркие примеры международных компаний со стратегией конвергенции — McDonalds и IBM.

Дивергенция, или стратегия максимального использования межкультурных различий, подразумевает дифференцированный подход к выбору политик и практик УЧР международной компании в штаб-квартире и отдельных зарубежных подразделениях, формирование определенных процедур «...в зависимости от местных требований, т. е. с учетом ситуационных факторов» [Кучеров, 2006, с. 154].

Полагаем, что стратегия дивергенции является более гибкой для международной компании и позволяет более оперативно и эффективно решать текущие вопросы в области УЧР. Например, не совсем разумно использование одинаковых тестовых методик при отборе персонала в подразделения компании, расположенные в разных странах; это связано как со спецификой национального трудового законодательства, так и с социально-психологическими особенностями кандидатов. Если тест не модифицирован с учетом локальных особенностей подразделения и в его разработке или оценке не

принимали участия местные специалисты, то возможно получение искаженных (необъективных) результатов.

С точки зрения Р. Шуллера, П. Будхвара и Г. Флорковски, международное управление человеческими ресурсами касается управления человеческими ресурсами в общемировом масштабе. Цель международного УЧР — дать возможность фирме стать глобально успешной. Это предполагает, чтобы компания была:

- ◆ конкурентной в мире;
- ◆ эффективной;
- ◆ легко реагирующей локально;
- ◆ гибкой и легко приспособляемой в короткие периоды времени;
- ◆ способной к перемещению знаний и обучению своих подразделений, рассеянных в глобальном пространстве [Schuler, Budhwar, Florowski, 2002, p. 41–42].

Актуализация интереса научного сообщества и практиков бизнеса к IHRM вызвана рядом причин, среди которых ключевыми, согласно Скаллиону [Storey, 2001, p. 352–353], являются:

- ◆ стремительный рост темпов глобальной активности и глобальной конкуренции, вызванный увеличением числа международных компаний, их влиянием; в этих компаниях IHRM имеет существенное значение;
- ◆ эффективное управление человеческими ресурсами в международном масштабе воспринимается как главный фактор, детерминирующий успешность или фиаско в функционировании компании в международном бизнесе;
- ◆ результаты исследований, показывающие, что:
 - дефицит квалифицированных менеджеров, задействованных в международных бизнес-операциях, становится заметной проблемой для международных компаний;
 - в значительной степени успешное внедрение глобальных стратегий зависит от наличия компетентных менеджеров, имеющих опыт работы в международной среде;
 - зачастую на международной арене фиаско в бизнесе связано с недостаточным фокусированием на функции УЧР;
 - для многих международных компаний существенной проблемой продолжает оставаться фиаско в работе экспатриантов.

В этой связи Р. Шуллер полагает, что функция IHRM носит для международных компаний стратегический характер, и в своей работе [Schuler, Dowling, De Cieri, 1993] использует понятие стратегического международного управления человеческими ресурсами (strategic IHRM), утверждая следующее:

- ♦ УЧР на любом уровне важно для внедрения стратегий компании;
- ♦ элементы стратегического IHRM могут способствовать или препятствовать попыткам международных компаний достичь их целей;
- ♦ существуют разнообразные факторы, которые обуславливают сложность связей международной компании и стратегического IHRM, в то же время делая изучение IHRM исключительно важным.

Отметим, что термин «strategic IHRM» является несколько искусственным: международные компании, как правило, разрабатывают общую стратегию в области УЧР, которая интегрирована в бизнес-стратегию компании (так называемая вертикальная согласованность), и частные функциональные стратегии в области УЧР (обеспечения персоналом, обучения и развития, вознаграждения, трудовых отношений), которые соответствуют друг другу («горизонтальная согласованность»), т. е. стратегический компонент априори присутствует в парадигме IHRM. Таким образом, адекватно применение зонтичного термина IHRM.

МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Модель П. В. Моргана. Разработанная П. В. Морганом (рис. 1) трехмерная кубическая модель IHRM включает:

- 1) обширность мероприятий по УЧР — обеспечению, размещению и использованию. Можно провести декомпозицию представленных мероприятий на планирование человеческих ресурсов, стаффинг (привлечение персонала, отбор, размещение), оценку деятельности, обучение и развитие, компенсации (вознаграждение) и льготы, трудовые отношения;
- 2) категории наций или стран, задействованных в мероприятиях по IHRM:
 - «материнская» страна (parent/home country);
 - принимающая страна (host country);
 - другие страны (third countries);
- 3) три категории персонала международной фирмы:
 - граждане принимающей страны (HCNs);
 - экспатрианты (PCNs);
 - граждане третьих стран (TCNs).

«Материнской» страной является государство, где находится штаб-квартира международной компании. Принимающей страной («страной-хозяйкой») — государство, в котором расположено подразделение международной компании. Наконец, другими или третьими странами считаются государства, где нет подразделений международной компании, при этом они могут выступать в качестве источника ее трудовых, финансовых и иных ресурсов.



Рис. 1. Модель международного управления человеческими ресурсами
Источники: [Dowling, Welch, 2005, p. 5].

Очевидно, что элементы данной динамической модели находятся в непрерывном взаимодействии; в качестве иллюстрации можно использовать пример международной компании IBM: так, эта американская компания нанимает на работу граждан Австралии (граждане принимающей страны) в своих австралийских подразделениях, часто посылает граждан США (экспатрианты) для выполнения производственных заданий в страны Тихоокеанского региона и может направить сотрудников из Сингапура для выполнения производственных заданий в свои подразделения в Японии (граждане третьих стран) [Dowling, Welch, 2005, p. 5].

Модель Хоссайна–Дэвиса. Хоссайн (Hossain) и Дэвис (Davis) рассматривают международное управление человеческими ресурсами в функциональной форме следующим образом:

$$IPM = F(G, M, A),$$

где IPM — международное управление человеческими ресурсами; G — географическое отождествление (идентификация); M — мультикультурализм; A — структура отношений (установок).

Таким образом, международное управление человеческими ресурсами является функцией, зависимой от трех переменных — географической идентификации, мультикультурализма, структуры отношений, или иначе, по словам авторов, «функцией, зависимой от разных стран, разных куль-

тур и отношения высшего менеджмента к зарубежным подразделениям» [Harzing, Ruysseveldt, 1996, p. 91].

Модель Шуллера–Доулинга–Де Кьери. Обобщенно процесс IHRM в международных компаниях отражен в интегрированной модели, созданной Р. Шуллером, П. Доулингом и Х. Де Кьери [Schuler, Dowling, De Cieri, 1993, p. 722] (рис. 2) и учитывающей влияние эндогенных (структуры международных операций, международной ориентации штаб-квартиры и ее конкурентной стратегии) и экзогенных факторов (характеристики отрасли, страны/региона, особенности культуры страны), а также стратегических компонентов (связи внутри подразделений и внутренних операций) на IHRM, которые, в свою очередь, воздействуют на эффективность функционирования международной компании.

Эти авторы полагают, что базой IHRM является набор ее специфических проблем, функций, политик и практик в области управления человеческими ресурсами в глобальном масштабе. Проблемы IHRM связаны с учетом потребностей конкретных подразделений в человеческих ресурсах (ЧР) и выбором интегрированного (конвергенция) либо дифференцированного (дивергенция) подхода к политике и практикам УЧР.

Функции IHRM отражают:

- ♦ стратегию международной компании в области ЧР;
- ♦ совокупность ресурсов (время, энергия, финансовые средства), направляемых для организации работы человеческих ресурсов;
- ♦ процессы распределения указанных ресурсов и принятия решений в области ЧР [Schuler, Budhwar, Florkowski, 2002].

Модель Шуллера–Доулинга–Де Кьери основана на понимании содержания понятия «международная компания», предложенного А. Сандеремом и Д. Блэком: «...Любое предприятие, осуществляющее транзакции в независимых или между независимыми подразделениями, действующими в рамках такой системы принятия решений, которая позволяет влиять на организационные ресурсы и способности; при этом все транзакции находятся под влиянием экзогенных факторов...» [Sundaram, Black, 1992, p. 733].

Модель Д. Бриско. Кроме упомянутой ранее интегрированной модели IHRM Шуллера–Доулинга–Де Кьери, наглядно процесс IHRM представлен на схеме, разработанной Д. Бриско [Briscoe, 1995, p. 5]: она освещает перемещение различных категорий персонала и ресурсов из штаб-квартиры в подразделения международной компании и из подразделений и третьих стран в штаб-квартиру (рис. 3).

Как правило, в международных компаниях работают три типа персонала: экспатрианты, жители принимающей страны и подданные третьей стороны. Экспатриант (parent-country national, PCN) — сотрудник, который не является гражданином страны, в которой расположено подразделение

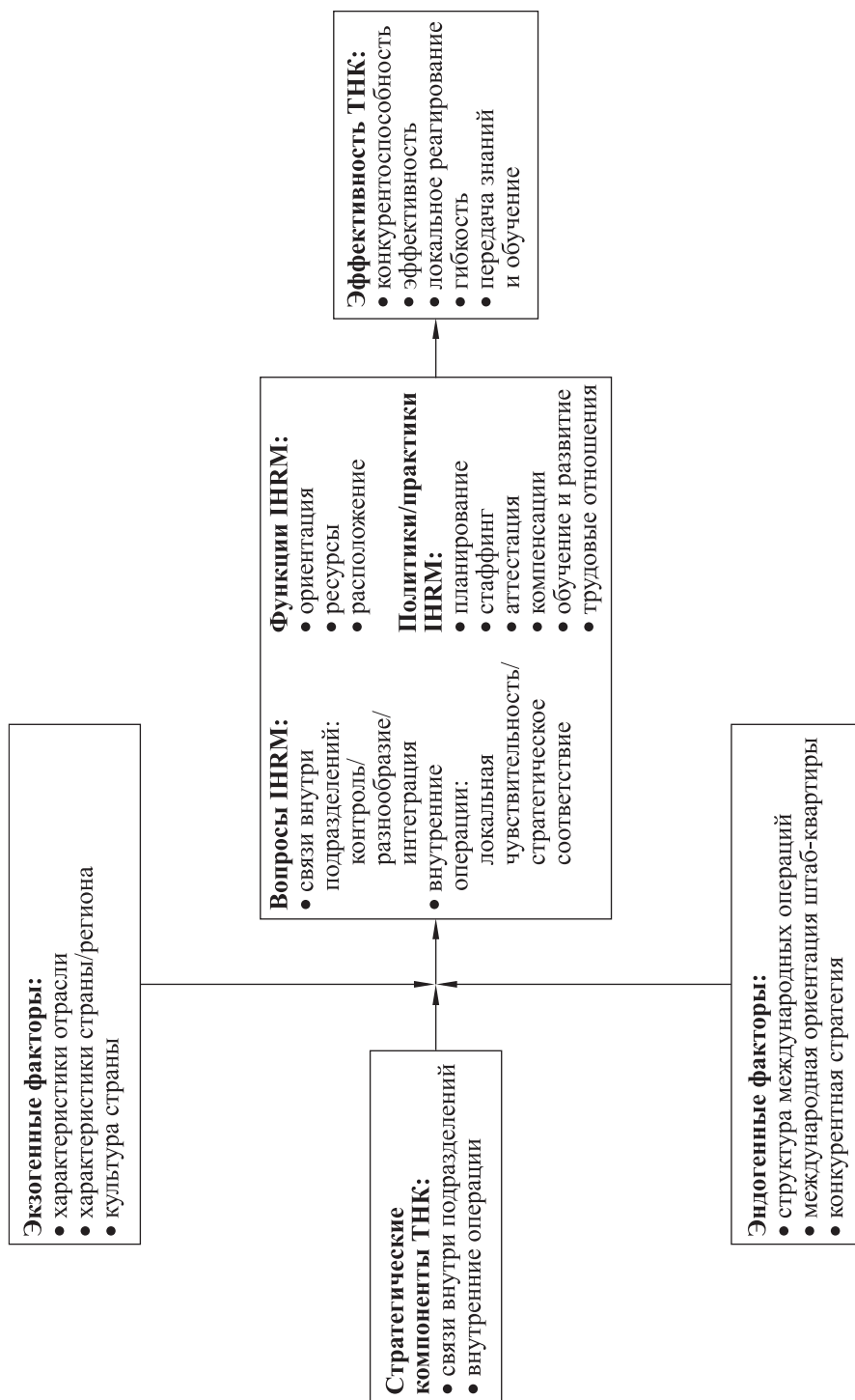


Рис. 2. Интегрированная модель международного управления человеческими ресурсами в международных компаниях
Источники: [Schuler, DOWling, De Cieri, 1993, p. 722].

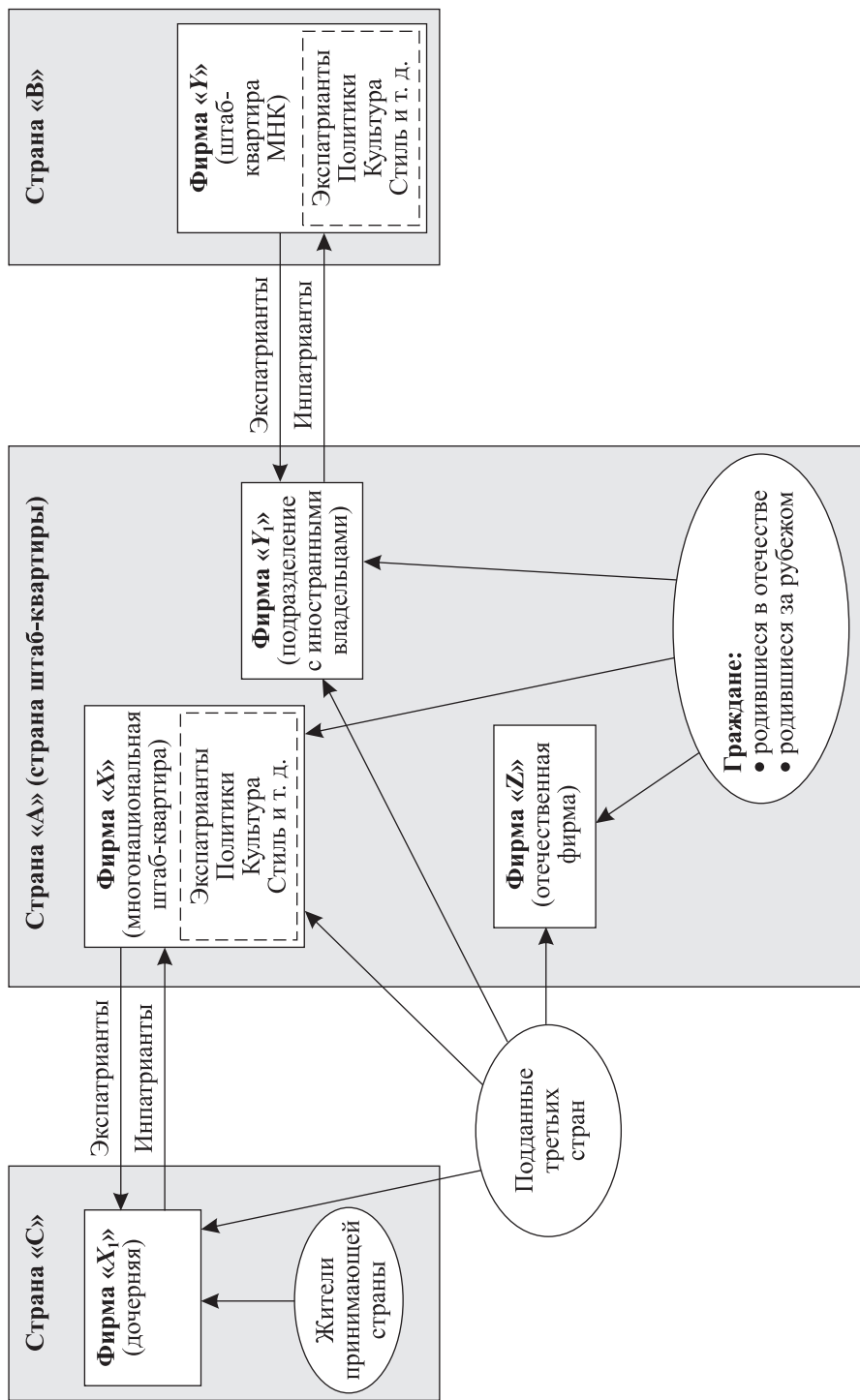


Рис. 3. Схема международного управления человеческими ресурсами
 Источник: [Briscoe, 1995, p. 5].

зарубежной компании, а гражданином страны, где находится штаб-квартира организации. Житель принимающей страны (host-country national — HCN) — гражданин страны, в которой расположена дочерняя (аффилированная) компания/филиал организации. Подданный третьей стороны (third-country national — TCN) — гражданин одной страны, который работает в другой стране и взят на службу организацией, штаб-квартира которой находится в третьей стране. Однако описанную типологию нельзя считать исчерпывающей. Д. Бриско полагает, что в настоящее время процесс IHRM значительно усложнился: «Например, сотрудники, которые переезжают из одного зарубежного подразделения в другое... это... экспатрианты; но они четко не попадают ни в одну из трех категорий...» [Briscoe, 1995, p. 45]. Он выделяет семь категорий персонала:

- 1) граждане страны штаб-квартиры (parent-country nationals), работающие в штаб-квартире;
- 2) экспатрианты (expatriates) — граждане страны штаб-квартиры, направляемые для работы в филиалы/подразделения МНК за рубежом;
- 3) граждане принимающей страны (host-country nationals), работающие в филиале/подразделении МНК;
- 4) граждане третьих стран (third-country nationals), работающие в филиале/подразделении МНК;
- 5) инпатрианты (inpatriates) — сотрудники зарубежных подразделений МНК, направляемые на временную работу в штаб-квартиру;
- 6) постоянные экспатрианты (permanent expatriates) — экспатрианты, долгое время или постоянно работающие в филиале/подразделении МНК;
- 7) международные кадры (international cadre) — экспатрианты, выполняющие международные задания и перемещающиеся между подразделениями, зачастую в течение всей своей карьеры не возвращающиеся в страну штаб-квартиры.

Сравнивая описанные выше модели IHRM, отметим схожесть моделей Моргана и Бриско: в обеих моделях присутствуют категории персонала и страны, задействованные в процессе IHRM. Однако модель Бриско обладает явным преимуществом, делающим ее динамичной: в ней присутствует ряд дополнительных экзогенных (политика, культура) и эндогенных (стиль) факторов, влияющих на эффективность IHRM, которые взаимодействуют друг с другом (взаимодействие на рис. 3 показано с помощью стрелок). В модели Хоссайна–Дэвиса акцент сделан исключительно на экзогенных факторах, что не дает возможности комплексно трактовать процесс IHRM. В модели Шуллера–Доулинга–Де Кьери, как и в модели Бриско, имеется совокупность факторов, влияющих на IHRM, но по сравнению с двумя

предыдущими моделями она «делает шаг вперед» благодаря декомпозиции процесса IHRM на конкретные функциональные вопросы, проблемы, политики и практики и их воздействию на эффективность функционирования международной компании. Данная модель, с позиции авторов настоящей работы, является наиболее полной.

ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

А.-В. Харцинг, ссылаясь на исследование Ф. Акаффа (F. Acuff), отметила пять особенностей IHRM, отличающего его от локального УЧР [Harzing, 2001, p. 78–79].

1. Больше функций: в работу международного менеджера по УЧР добавляются такие должностные обязанности, как участие в вопросах международного налогообложения, международных назначений и перемещений сотрудников, специальных адаптационных тренингов (включая так называемое довыездное обучение), оказания административных услуг экспатриантам, а также взаимодействие с органами государственной власти принимающих стран.
2. Функции становятся более сложными и диверсифицированными, что обусловлено наличием в международных компаниях различных категорий персонала (граждан материнской страны, граждан принимающей страны и граждан третьих стран). Так, особую значимость приобретает функция маркетинга персонала, связанная с изучением рынков труда, на которых функционирует международная компания; оценкой потребности в персонале, позиционированием компании в качестве привлекательного работодателя, продвижением бренда компании на рынке труда. В процессе брендинга на рынке труда международные компании уделяют пристальное внимание ознакомлению основных «целевых групп» (потенциального и текущего персонала) с брендом работодателя и его дальнейшим позиционированием.
3. Более высокая степень вовлеченности в личную жизнь сотрудников (например, помощь в поиске квартиры для семьи экспатрианта, школы для детей экспатрианта в принимающей стране).
4. Разная сила: в зависимости от положения того или иного подразделения внимание может быть сфокусировано на различных категориях персонала. Например, в начале процесса интернационализации штаб-квартира оказывает мощную поддержку экспатриантам; затем, при упрочнении положения зарубежного подразделения, основной акцент переносится на жителей принимающей страны. Таким образом, происходит расширение содержательного спектра

таких традиционных функций, как стаффинг, компенсации и льготы, обучение и развитие и др.

5. Большая подверженность влиянию внешних факторов. Такие факторы, как тип правительства и состояние экономики в принимающей стране, профсоюзы и организации потребителей, могут серьезно воздействовать на процессы УЧР в международной компании.

С точки зрения П. Доулинга и Д. Уэлч [Dowling, Welch, 2005, p. 12–17], различия между локальным и международным УЧР определены пятью факторами: культурной средой; отраслью или группой отраслей, в которых задействована международная компания; степенью доверия к международной компании на рынке страны штаб-квартиры или локальном рынке; позицией высшего менеджмента; сложностью осуществления операций в различных странах и трудоустройством различных категорий персонала (рис. 4).



Рис. 4. Факторы, определяющие различия между локальным и международным УЧР
Источник: [Dowling, Welch, 2005, p. 12].

По мнению Д. Торрингтона, существуют семь особенностей IHRM:

- 1) космополиты — работники, являющиеся представителями элиты, которые владеют многими языками и осуществляют координацию действий на высоком уровне, при этом постоянно переезжают из одного зарубежного подразделения в другое;

- 2) культура — значительная дифференциация культур;
- 3) оплата — при определении оплаты труда и льгот учитывается принадлежность сотрудника к стране штаб-квартиры или принимающей стране;
- 4) коммуникации — высокий уровень коммуникаций между всеми подразделениями;
- 5) консультации — необходимость в перемещении специфических знаний для решения локальных проблем;
- 6) компетентность — сотрудники обладают расширенным кругозором, что помогает им преодолевать организационные, культурные и политические границы;
- 7) координация — введение формальных и неформальных правил, позволяющих достичь тесного сотрудничества между различными подразделениями международной компании [Армстронг, 2007, с. 133].

СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Принципиально важным в процессе ИHRM 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 четыре основные «чистые» стратегии взаимодействия в области ИHRM между штаб-квартирой и зарубежными подразделениями:

- 1) этноцентрическую;
- 2) полицентрическую;
- 3) геоцентрическую (глобальную);
- 4) региоцентрическую.

Однако, как показывает практика, международные компании стараются придерживаться гибридной стратегии [Myloni, Harzing, Mirza, 2004].

Классификация «этноцентризм — полицентризм — геоцентризм» схожа с распространенной в этнической психологии трехэлементной типологией этнической идентичности. Ю. П. Платонов [Платонов, 2001, с. 121–123] дифференцирует этническую идентичность на этноцентрическую (ориентация на свою этническую общность), полиэтническую (равноценное отношение к нескольким этносам) и трансэтническую (когда личность, не причисляя себя ни к одному этносу, относит себя ко всему человечеству).

В ситуации, когда отношения между штаб-квартирой и дочерними компаниями этноцентрические, все решения в сфере ИHRM разрабатываются и принимаются штаб-квартирой [Соколова, Дементьева, 2005, с. 125].

Этноцентризм — подход к IHRM, «...предполагающий подбор и найм за рубежом главным образом по вакансиям высшего менеджмента преимущественно экспатриантов» [Кучеров, 2006, с. 153]. В качестве примеров компаний, придерживающихся этноцентрического подхода, авторы часто приводят Royal Dutch Shell [Dessler, 2003, p. 470; Harzing, Ruysseveldt, 1996, p. 89] и IBM [Harzing, Ruysseveldt, 1996, p. 89]. Обобщим взгляды исследователей (Армстронг, Бриско, Харцинг и др.) на причины использования этноцентрического подхода [Армстронг, 2007, с. 137; Монди, Ноу, Премо, 2004, с. 620; Соколова, Дементьева, 2005, с. 125; Briscoe, 1995, p. 47; Dowling, Welch, 2005, p. 58; Harzing, Ruysseveldt, 1996, p. 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 шесть причин можно сгруппировать в три блока [Harzing, 2001, p. 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, Ruysseveldt, 1996, p. 80] и является для международных компаний, по мнению ряда авторов (см., напр.: [Briscoe, 1995, p. 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 наша практика, в российских подразделениях международных компаний этноцентризму отдается предпочтение. Не менее красноречивы данные эмпирического исследования Скаллиона, обнаружившего, что, несмотря на то что в 50% обследованных им компаний была официально провозглашена полити-

ка поддержки представителей принимающей страны (т. е. полицентризм, о чем речь пойдет далее), в действительности 2/3 из них использовали экспатриантов для управления операциями в зарубежных подразделениях [Армстронг, 2007, с. 138].

Можно выделить следующие наиболее существенные недостатки этноцентризма:

- ♦ ограничение возможности карьерного развития жителей принимающей страны и, как следствие, вероятность снижения продуктивности и увеличение текучести персонала;
- ♦ 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;
- ♦ 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, П. Доулинг, 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%... более чем в 4 раза выше...» [Dowling, Welch, 2005, p. 58].

А.-В. Харцинг в своей статье [Harzing, 2001, p. 146] 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, 2006, с. 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, Дементьева, 2005, с. 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 (см., напр.: [Армстронг, 2007, с. 138; Монди, Ноу, Премо, 2004, с. 620–621; Соколова, Дементьева, 2005, с. 125; Dowling, Welch, 2005, p. 59–60; Harzing, 2001, p. 145; Harzing, Ruysseveldt, 1996, p. 80]):

- ♦ снятие языковых барьеров, намерение менеджмента штаб-квартиры нивелировать потенциальные проблемы адаптации экспатриантов, характерные для этноцентризма;
- ♦ формирование «благоприятного имиджа» компании, если политическая и/или экономическая ситуация в принимающей стране нестабильна;
- ♦ снижение издержек на оплату труда и изъятие из статьи бюджета расходов, связанных с проведением кросс-культурных тренингов;
- ♦ поэтапное развитие карьеры местных менеджеров;
- ♦ хорошее знание менеджерами принимающей страны специфики местного рынка, типичных бизнес-практик и культурных особенностей.

К недостаткам полицентрического подхода следует отнести:

- ♦ 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, Welch, 2005, p. 59], превратится в «федерацию» независимых национальных объединений, имеющих номинальные связи с штаб-квартирой;
- ♦ ограничение карьерных возможностей менеджеров как принимающей страны, так и страны штаб-квартиры, их развития в глобальной перспективе, получения зарубежного опыта.

По мнению Г. Скаллиона, 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 [Армстронг, 2007, с. 138].

Геоцентризм — такой подход к IHRM, когда международная компания «...подбирает и нанимает на должность лучшего из кандидатов, невзирая на его этническое происхождение...» [Кучеров, 2006, с. 154]. Типичные примеры международных компаний с геоцентрическим подходом к IHRM — Unilever [Монди, Ноу, Премо, 2004, с. 621], Electrolux [Dowling, Welch, 2005, p. 60], Ford Motor Company [Dessler, 2003, p. 471].

Проиллюстрируем геоцентрический подход на примере упомянутой компании Electrolux [Dowling, Welch, 2005, p. 60]: как утверждает испол-

нительный 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, 2001, с. 4], согласно которой все культуры равнозначны и равноценны.

«Геоцентрическое обеспечение персоналом — это метод кадрового обеспечения, который использует общемировую комплексную деловую стратегию» [Монди, Ноу, Премо, 2004, с. 621]. При геоцентризме «...реализуется стратегия управления людьми на глобальной основе. Стратегия и политика разрабатываются штаб-квартирой... и подразделениями совместно» [Соколова, Дементьева, 2005, с. 125].

Основными преимуществами геоцентрического подхода к IHRM [Desler, 2003, p. 61] являются:

- ♦ 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:

- ♦ вероятность использования правительством принимающей страны законодательных механизмов, ограничивающих возможность работы экспатриантов в подразделении и предоставляющих трудоустройство местным гражданам;
- ♦ 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 супруга/супруги (этот недостаток характерен и для этноцентрического подхода к IHRM);
- ♦ затраты по обучению (например, так называемое довыездное обучение или тренинг культурной сенситивности) и перемещению (международное назначение — international assignment) экспатрианта и его семьи;

- ♦ 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. Доулинг и Д. Уэлч выделяют четыре фактора, препятствующие внедрению геоцентрического подхода к IHRM:

- 1) доступность персонала;
- 2) ограничения по времени и затратам;
- 3) требования со стороны правительства принимающей страны;
- 4) 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 международной компании реализовать 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, 2006, с. 153–154]. Подразделения функционируют не на местной, а на региональной основе [Соколова, Дементьева, 2005, с. 125], процесс УЧР един для всего региона.

В таблице, приведенной ниже, отражены базовые преимущества и недостатки использования трех основных категорий персонала международной компании в процессе IHRM.

Таблица

Преимущества и недостатки использования жителей страны штаб-квартиры, третьих стран и принимающей страны

	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Жители страны штаб-квартиры	Поддержка и содействие организационному контролю и координации Менеджеры, подающие надежды, получают международный опыт Жители страны штаб-квартиры могут в наибольшей степени соответствовать должности, поскольку обладают специальными навыками и опытом В подразделении обеспечивается выполнение целей, политик компании	Ограничены возможности продвижения жителей принимающей страны Адаптация к условиям принимающей страны может занять длительное время Жители страны штаб-квартиры могут навязать несоответствующий зарубежному подразделению стиль управления штаб-квартиры Размер вознаграждения жителям страны штаб-квартиры и жителям принимающей страны может быть разным

1	2	3
Жители третьих стран	Требования по заработной плате и бонусам могут быть ниже, чем у жителей страны штаб-квартиры Жители третьих стран могут быть лучше информированы об условиях жизни и среде принимающей страны, чем жители страны штаб-квартиры	Перемещения должны учитывать возможную национальную вражду (например, между Индией и Пакистаном) Найм жителей третьих стран может вызвать негодование со стороны правительства принимающей страны Жители третьих стран могут не захотеть вернуться к себе домой после окончания работы по назначению
Жители принимающей страны	Устранены языковые и другие барьеры Снижены затраты по найму и не требуется разрешение на работу Улучшается непрерывная работа менеджмента, поскольку жители принимающей страны дольше остаются на своих должностях Политика правительства может диктовать найм жителей принимающей страны Моральное состояние жителей принимающей страны может улучшиться, так как они видят возможности карьерного развития	Могут быть затруднены контроль и координация со стороны штаб-квартиры Жители принимающей страны имеют ограниченные карьерные возможности за пределами подразделения Найм жителей принимающей страны ограничивает возможности жителей страны штаб-квартиры в получении зарубежного опыта Найм жителей принимающей страны поощряет создание национальной федерации, а не глобального подразделения

И с т о ч н и к: [Dowling, Welch, 2005, p. 63–64].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературы по IHRM показал неоднородность трактовок данного явления. Преобладающим и наиболее разработанным в теории и практике менеджмента является взгляд на IHRM как на процесс УЧР в международных компаниях.

Стратегии конвергенции/дивергенции отражают степень чувствительности международной компании к влиянию факторов внешней среды при разработке стратегий, политик и практик в области УЧР. Рассмотренные четыре стратегии IHRM — этноцентрическая, полицентрическая, региоцентрическая и геоцентрическая — характеризуют систему взаимоотношений между штаб-квартирой международной компании и ее подразделениями, на основе которых менеджмент компании принимает решения в ключевых областях УЧР — подборе, обучении и развитии, компенсациях и льготах, трудовых отношениях.

Будучи ключевым направлением деятельности международной компании, IHRM оказывает решающее воздействие на эффективность ее функционирования, участвуя в координации работы различных категорий персонала в штаб-квартире и зарубежных подразделениях. При этом спектр решаемых IHRM проблем существенно шире по сравнению с локальным HRM, набор имеющихся функций сложнее, а совокупность политик и практик носит более диверсифицированный характер. Проникновение международных компаний на российский рынок и выход российских фирм на зарубежные рынки со статусом международных компаний обуславливает необходимость дальнейшего, более пристального анализа рассмотренной проблематики.

Изучение особенностей системы УЧР в компаниях на различных стадиях интернационализации, в международных совместных предприятиях, в процессе международных слияний и поглощений представляется одной из перспективных задач дальнейших исследований. Кроме того, целесообразно изучение влияния внутренних (прежде всего организационной структуры) и внешних (политических, экономических, культурных, технологических) факторов на формирование системы УЧР в международных компаниях — как в штаб-квартире, так и в ее зарубежных подразделениях.

Литература

- Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2007.
- Дробот Г. А.* Транснациональные корпорации: понятие и место в истории [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.auditorium.ru/aud/v/index.php?a=vconf&c=getForm&r=thesisDesc&CounterThesis=1&id_thesis=2343&PHPSESSID=e3ff21375bd937f37
- Корнелиус Н.* HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, мотивация, дисциплина, этика. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
- Кучеров Д. Г.* Современные тенденции в области обеспечения персоналом ТНК // Актуальные проблемы менеджмента. СПб.: Издательский центр факультета менеджмента, 2006. С. 153–154.
- Льюис Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 1999.
- Монди Р. У., Ноу Р. М., Премо Ш. Р.* Управление персоналом. СПб.: Нева, 2004.
- Персикова Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2004.
- Платонов Ю. П.* Этническая психология. СПб.: Речь, 2001.
- Райт П., Босвелл В.* Интеграция управления человеческими ресурсами: обзор и синтез микро- и макроподходов к изучению управления человеческими ресурсами // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 1. С. 139–172.
- Райт П., Данфорд В., Снелл С.* Управление человеческими ресурсами и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 1. С. 113–138.
- Соколова М. И., Дементьева А. Г.* Управление человеческими ресурсами. М.: Проспект, 2005.

- Хильб М.* Интегрированный менеджмент персонала. М.: Дело и сервис, 2006.
- Черенков В. И.* Международный маркетинг. СПб.: ИВЭСЭП; Знание, 2003.
- Фей К. Ф., Павловская А. Г., Танг Н.* Универсальны ли методы управления человеческими ресурсами? Сравнение России, Китая и Финляндии // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 53–70.
- Armstrong M.* A Handbook of Human Resource Management. London: Practice Kogan Page, 2003.
- Bratton J., Gold J.* Human Resource Management. Theory and Practice. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
- Braulov E. Y., Kucherov D. G.* International Human Resource Management: Basic Approaches and Elements // Актуальные проблемы менеджмента. СПб.: Издательский центр факультета менеджмента, 2007. С. 152–153.
- Brewster C.* Comparative HRM: European Views and Perspectives // International Journal of Human Resource Management. 2007. 5 May. P. 769–787.
- Briscoe D. R.* International Human Resource Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- Briscoe D. R., Schuler R. S.* International Human Resource Management: Policy and Practice for the Global Enterprise. London: Routledge, 2006.
- Dessler G.* Human Resource Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- Dowling P. J., Welch D. E.* International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context. 4th ed. Singapore: Seng Lee Press, 2005.
- Harzing A.-W.* An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries // Human Resource Management. 2001. № 1. P. 139–158.
- Harzing A.-W., Ruysseveldt J. V.* International Human Resource Management. London: Sage Publications, 1996.
- Myloni B., Harzing A.-W., Mirza H.* Host Country Specific Factors and the Transfer of Human Resource Management in Multinational Companies // International Journal of Manpower. 2004 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.harzing.com/download/hrmtransfer.pdf>
- Scholte J. A.* Globalization: A Critical Introduction. London: Macmillan, 2000.
- Schuler R., Budhwar P. S., Florkowski G. W.* International Human Resource Management // International Journal of Management Review. 2002. Vol. 4. N 1. P. 41–70.
- Schuler R. S., Dowling P., De Cieri H.* An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management // International Journal of Human Resource Management. 1993. Vol. 4. N 4. P. 717–764.
- Storey D. J.* Human Resource Management. A Critical Text. London: Thompson Learning, 2001.
- Sundaram A. K., Black J. S.* The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises // Academy of Management Review. 1992. Vol. 17. N 4. P. 729–757.
- Tarique I., Gong Y., Schuler R.* Toward an Integrative Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition. Rutgers University, 2007. Unpublished manuscript.
- Trompenaars F.* Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing, 1996.

Статья поступила в редакцию 17 января 2008 г.