

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ОСОБЕННОСТИ ТRENDA ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

И. Б. Дуракова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 18 марта 2009 г.

Аннотация: характеризуются особенности управления персоналом в интернациональном бизнесе, приводится диапазон новых функций менеджера по персоналу, а также компетенций, овладение которыми работниками интернационального предприятия обеспечивает их профессиональную и статусную успешность.

Ключевые слова: интернациональное предприятие, фазы интернационализации бизнеса, диапазон деятельности по работе с персоналом интернационального предприятия.

Abstract: the content of the paper characterizes the specifics of personnel management in international business. The author illuminates the range of new functions of HR-manager, as well as the profile of competences needed for professional and status success of workers at an international enterprise.

Key words: international enterprise, phases of business internationalization, range of work with personnel of international enterprise.

Интернационализация бизнеса — необозримый по своим масштабам и необратимый процесс, старт которому был дан в конце семидесятых годов прошлого столетия США, развитыми европейскими и азиатскими странами. Новый импульс этот процесс получил с созданием европейского внутреннего рынка и открытием Восточной Европы. Необходимость и целесообразность интернационального расширения деятельности во многих странах стоит перед всеми предприятиями, величина которых преодолевает определенный порог. Этот порог тем ниже, чем меньше национальный рынок. С нарастающей глобализацией конкуренции проблема интернационализации приобретает первостепенное значение также для малых и средних предприятий.

В общем толковании интернационализация означает любую из форм предпринимательской деятельности, переходящей национальные границы. Охватывая все формы и фазы зарубежной деятельности, интернационализация предприятия является предпосылкой улучшения его долгосрочных перспектив на получение прибыли и преследует для этого несколько целей: во-первых, это сбыт товарной массы за границу, во-вторых, достижение прогресса в производительности за счет новых, отсутствующих на внутреннем рынке технологий, в-третьих, доступ к

научно-техническим ноу-хау, в-четвертых, выход на новые рынки и использование ресурсов, которыми национальный рынок не располагает.

Предприятие может использовать различные формы интернационализации (рис. 1): осуществлять интернациональную оценку существующих предпринимательских процессов, проводить экспортные операции, участвовать в иностранных сообществах, купить одно или несколько иностранных предприятий, использовать вариант слияния разноразнонациональных предприятий или форму поглощения. Современная версия интернационализации может быть охарактеризована семью основными формами.

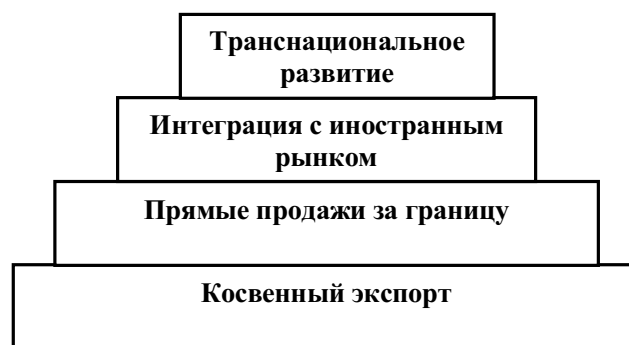


Рис. 1. Формы интернационализации

Комплексность интернационального менеджмента персонала по сравнению с формируемым на национальном уровне состоит в необходимости знания и учета одновременно совокупного действия специфических факторов, служащих в то же время основными различиями двух моделей управления человеческими ресурсами (HRM). Основные из факторов показаны на рис. 2, и ниже приведены их характеристики.

Расширение диапазона деятельности. Деятельность в интернациональной среде предполагает регулирование относительно новых сфер, принятие во внимание которых на национальном уровне необходимости не вызывает (рис. 3). К ним относятся международное налогообложение, зарубежные командировки, административные услуги, поддержание отношений с правительством принимающей страны, услуги по переводу.

Международное налогообложение. Работающие за границей могут нести налоговые обязательства как перед своей, так и принимающей страной. Поэтому между этими странами должно заключаться соглашение, регулирующее налогообложение. Проблемы формирования таких соглашений состоят в том, что в каждой из принимающих стран может действовать отличное от других налоговое законодательство. Разрешение возникающих вопросов требует времени. Для избежания возможных сложностей многие интернациональные предприятия привлекают крупные консультационные фирмы, которые специализируются на налогах и организуют порядок возмещения. Частично такими ноу-хау владеют службы управления персоналом предприятий крупного бизнеса и сами формируют договоры для работников, занятых на интернациональном уровне.

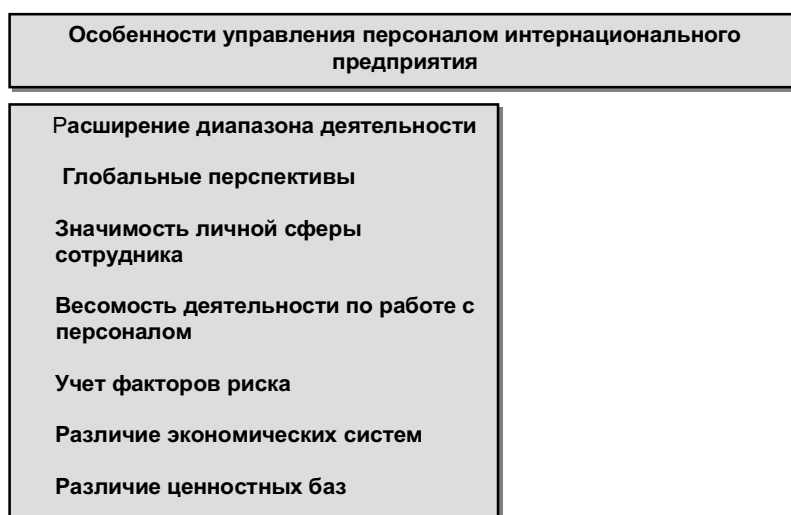


Рис. 2. Особенности управления персоналом интернационального предприятия

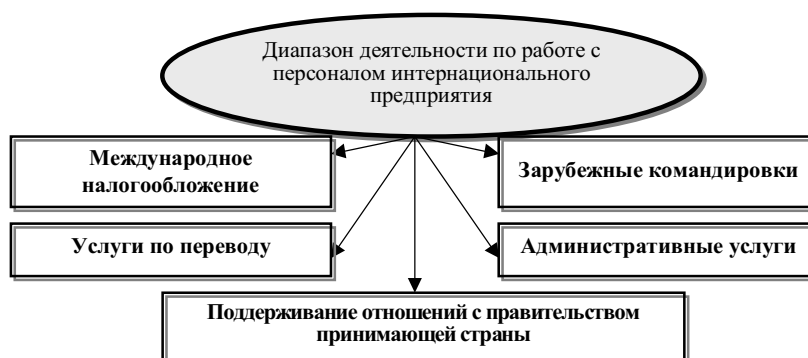


Рис. 3. Расширение диапазона деятельности по работе с персоналом интернационального предприятия

Зарубежные командировки. Осуществление заграничных командировок включает в себя: отбор сотрудников для международной деятельности, развитие и организацию тренинговых мероприятий по подготовке и пребыванию за границей, подготовку постановления о въезде, визы и разрешения на работу; обеспечение информации о жилье, медицинском обслуживании, близости магазинов, возможностях отдыха, обучения детей, а также о формах и порядке оплаты труда занятого за рубежом сотрудника, определении различных надбавок, налоговых правилах, а также о переводе жалованья за границу.

Для выезжающего на работу сотрудника многие из этих факторов могут стать причиной для беспокойства, их оптимальная проработка требует значительных затрат времени службы управления персоналом и внимания самого командированного. Практики отмечают, что в любом случае эта работа предполагает значительно большие временные затраты, чем при перемещениях на национальном уровне.

Административные услуги. В обязанности действующего в интернациональной среде работодателя входит предложение командированному сотруднику услуг административного характера. Они включают, например, помощь в выборе жилья или разрешение проблемы «походов по инстанциям». Оказание административных услуг — сложная работа, требующая значительных затрат времени, поскольку подход к ним не всегда четко определен и часто не соответствует местным правилам. Для разгрузки служб персонала решением значительного числа подобных проблем занимается так называемый специализированный «сервис перемещений». В случае, когда «сервис» вопроса не решает, подключается предприятие, а также служба управления персоналом. Например, могут возникнуть проблемы этического характера, если какой-либо обычай, общепринятый и легальный в принимающей стране, в родной стране квалифицируется в лучшем случае как неэтичный, в худшем — нелегальный.

Поддержание отношений с правительством принимающей страны. Такая деятельность актуальна, прежде всего, в тех странах, где разрешение на работу и другие сертификаты проще получить при налаженных личных отношениях представителя мультинационального предприятия с ответственным представителем правительства. Поддержание таких отношений помогает в решении потенциальных проблем, которые могут возникнуть из-за

неясных квалификационных требований к работнику и неясных критериев требований в таких документах, как, например, разрешение на работу. Однако характер поддержки отношений, принятый, например, в принимающей стране, может быть квалифицирован как нарушение в своей. Так, участие в соответствующих обедах, ужинах, принятие подарков в США противоречит требованию закона о взяточничестве.

Услуги по переводу. Перевод внешней и внутренней корреспонденции персонала часто является дополнительной задачей для интернационально функционирующей кадровой службы. Согласно практическому опыту, роль таких услуг часто расширена, что дает возможность оказывать их всем исполнительным отделам интернационального предприятия, связанным с границей.

Глобальные перспективы. Работа с персоналом в национальной среде сфокусирована на группе занятых одной национальностью, для которых используется единая политика вознаграждения и действуют обязательства уплаты налогов только в одной стране. Менеджеры по персоналу интернационального предприятия стоят перед проблемой координации разнонациональных групп. Например, собственные работники, персонал из принимающей или третьей страны могут взаимодействовать с местным головным офисом дочернего предприятия за океаном. Чтобы избежать проблемы неравного обращения, кадровую политику необходимо ориентировать на глобальные перспективы. Например, значимой глобальной перспективой для занятых в интернациональной среде был бы поворот к тому, чтобы вне зависимости от национальности они получали равновеликую сумму заграничных плат. Практика показывает, что некоторые интернациональные предприятия начисляют надбавки работникам исходной страны (т.е. «своим»), не распространяя их на группы «принимающей или третьей страны», даже если их командирование на другие дочерние предприятия или даже головное предприятие служит достижению предпринимательской цели. Это значит, что местные сотрудники как командированные от головного предприятия находятся в привилегированном положении. Реализация потребности в комплексном и одинаковом подходе, возникающем при совместной деятельности работников многих национальностей, является одной из важных задач, входящих в поле деятельности интернационального менеджмента персонала.

Значимость личной сферы сотрудника.

При отборе и развитии командируемых за границу сотрудников, эффективном управлении ими (все равно, идет ли речь о своих, местных или третьей страны) их личная сфера затрагивается в большей степени, чем у других коллег. Отдел, занимающийся международными делами, должен удостовериться, что у командируемого работника сформировалось понимание и представление основных директив по его работе за рубежом. Наряду с жильем и медицинским обеспечением важное значение имеет составление компенсационного пакета. В дальнейшем обычно предлагаются варианты адекватного обучения детей, в некоторых «менее гостеприимных» местах — также варианты отдыха. Многие интернациональные предприятия организуют отделы, координирующие выполнение названных программ и предлагающие услуги для всех трех обозначенных выше национальных категорий персонала. В спектре их деятельности: оформление банковских дел, оплата аренды во время отсутствия съемщика, организация поездок домой и окончательного возвращения на родину. В соответствии с этим службы управления персоналом поддерживают более тесные контакты с семьями командированных, чем во время их работы на территории родной страны, где вмешательство в личную сферу ограничивается вопросами страховки. Из-за неактуальности этих аспектов на национальном уровне менеджеры по персоналу часто незнакомы с относящимися к ним вопросами, компетенцию по решению которых им приходится приобретать при переходе предприятия к деятельности в интернациональной среде.

Весомость деятельности по работе с персоналом. За повышением степени интернационализации предприятия, как показывает практика, следует изменение значимости различных функций менеджмента персонала. На начальных этапах деятельности в интернациональной среде зарубежной деятельностью часто руководят менеджеры из группы посланных из головного предприятия. При снижении потребности в отправке за рубеж «своих» сотрудников и появлении в распоряжении Центра все большего числа обученных работников из принимающей страны средства, ранее направляемые на такие сферы, как налогообложение занятого за границей персонала или организацию переезда, направляются на отбор и подготовку

местного контингента. Для выявления потенциала и обучения работников принимающей страны часто разрабатываются стратегии их развития, которое по продолжительности, формам и методам может иметь значительные различия с привычно осуществляемым на национальном уровне. Меняется инструментарий определения пригодности кандидатов на найм, что требует *дополнительной* работы менеджеров по персоналу в отборе оценочных методик. Часто методы, результативные в национальной среде, оказываются непригодными для работы с кандидатами другой ментальности. Особого внимания требует разработка мотивационного механизма, который, как правило, не идентичен используемому в родной стране. Во-первых, формат материального стимулирования соотносят не с существующим на родине, а с принятым в принимающей стране. Во-вторых, премии к праздникам, традиционным в европейских странах, не будут иметь аналогичной стимулирующей роли в азиатских, где работники исповедуют другую религию и отмечают праздники в иное время. В-третьих, качество нематериальных побудителей к труду определяют на основании изучения специфики потребностей местного населения. Если, например, на головном предприятии эффективно действует система внутренних мотиваторов и для персонала главными достоинствами работы являются самостоятельность и гибкий график ее исполнения, возможность «дробления» отпуска и т.п., то в дочернем значимыми мотиваторами остаются ясно очерченные рамки заданий, различного рода доплаты, изменения должностного статуса, т.е. элементы внешнего мотивирования, в данном случае более показанного к практическому применению. Опыт свидетельствует также о необходимости изменения активности менеджеров по персоналу и в других сферах кадровой работы.

Учет факторов риска. Последствия неудачной деятельности на интернациональном уровне часто сопровождаются большим финансовым и моральным ущербом, чем на национальном. Постоянной проблемой, требующей денежных затрат, является преждевременное возвращение командированного сотрудника. Согласно правилу Фауста, затраты на подобную командировку равны по меньшей мере двойному валовому доходу работника за рубежом. Прямые затраты на «неудачу» (жалованье, расходы на образова-

ние, переезд) для головного предприятия могут быть в три раза выше, чем доход работника внутри страны, включая издержки по переезду. Последнее зависит в том числе от курса валют и данного места работы. Потери доли на рынке и вред, нанесенный отношениям с клиентами, относятся к косвенным затратам, и они могут быть также значительными.

Командирование за границу успешных и высококвалифицированных работников эффективно, если они приживаются в другой стране и социализируются в условия работы и культуру. На случай прерывания командировки из-за проблем интеграции предприятие-отправитель должно предусмотреть и моральные риски: всегда успешный, возвратившийся специалист, как правило, угнетен, ему приходится объяснять произошедшее дома, на работе, отмечены случаи регресса в его продвижении по службе.

В настоящее время в особую область риска выделяют терроризм, возможность которого рекомендуется принимать во внимание, если предприятие выходит на интернациональный уровень деятельности. Фактор терроризма, с одной стороны, влияет на согласие работника на заграничную командировку, с другой — охрана от случаев террора может быть достаточно дорогой. По оценкам, мультинациональные компании затрачивают на проведение защитных мероприятий против терроризма до двух процентов своих доходов.

Различия экономических систем. Важными факторами, влияющими на интернациональный менеджмент персонала, являются особенности политической и экономической систем принимающей страны, на территории которой находится интернациональное предприятие, а также общепринятые культурные доминанты в осуществлении бизнеса. На практике различают варианты группировок стран со схожей экономико-политической спецификой. Одна из них, сформированная по признаку степени экономического развития принимающего государства, предполагает выявление особенностей в двух группах стран — развитых и развивающихся. В более развитых — труд дороже, лучше организован, правительства требуют от работодателя строгого соблюдения директив, касающихся трудовых отношений, налогообложения, безопасности труда. Эти факторы во многом определяют характер кадровой политики и содержание персонал-менеджмента.

Специфика менее развитых стран — более дешевый труд, худшая, чем в развитых, его организация, меньшее количество времени, требуемое для урегулирования трудовых отношений из-за неполного охвата их законодательством. Кажущееся упрощение деятельности менеджера по персоналу на самом деле мнимо.

В развивающихся странах его задачей является познание нюансов местной деловой жизни, расшифровка поведенческих кодов, интерпретация действий, связанных со взятками и подарками. Часто в обязанности менеджера по персоналу входит поиск жилья для командированного сотрудника, помощь в его обустройстве, изучение местных школ для обучения детей, исследование рынка вакансий для возможной занятости супруга (супруги), связь с медицинскими учреждениями, экскурсионными службами и другими учреждениями.

Различия ценностных баз. Практика показывает, что управление деятельностью организации осуществляется в значительной степени через основные ценности: ценность управляет делом. Этот аспект учитывается при рекрутинге персонала. Согласно опыту, общая база ценностей упрощает руководство, так как партнеры одинаково определяют проблемы и схожим образом ведут дело.

Возможность единой ценностной ориентации на национальном уровне — на международном оказывается затрудненной. Основной отличительный признак интернациональной деятельности предприятия — это столкновение различных культур и связанные с этим различия в системах ценностей.

Исследование тренда успешности работника интернационального предприятия показало ее зависимость от наличия следующих составляющих: профессиональная компетентность, социальная компетентность, предпринимательская компетентность, личностная компетентность, факторы, обусловленные семьей, языковые способности. Приведенные в табл. 1 показатели успешности нельзя рассматривать как статичные. Эволюция деятельности предприятия в международном формате предполагает, что планировать действия за рубежом нужно с учетом «дальнего прицела», настраивая «антенну с большим радиусом действия», чувствительную к изменениям в стране, ее рыночным условиям.

Составляющие успешности командированного за рубеж работника

Критерий успешности	Характеристика критерия успешности
Профессиональная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Технические знания • Знания деятельности на головном предприятии и в принимающей стране • Менеджерские способности • Административная компетентность
Социальная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Толерантность по отношению к неясностям /двусмысленности • Гибкость в поведении • Умение разрешать конфликты • Свобода от предубеждений • Способность к работе в команде • Культурная эмпатия и низкий уровень этноцентризма • Способности к налаживанию отношений, межличностному общению
Предпринимательская компетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Способность к предпринимательскому и «выходящему за рамки подразделения» мышлению • Способность к совершению сделки, умению идентифицировать себя с целями предприятия и брать на себя ответственность за реализацию организационных интересов • Осознанное отношение к затратам, доходам и рискам
Личностная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Вера в миссию • Согласованность с планом построения карьеры • Интерес получить зарубежный опыт • Интерес к специфической культуре принимающей страны • Готовность к принятию новых установок и нового образа поведения • Гибкость • Выносливость • Владение приемами уменьшения стресса, обусловленного чужой культурой
Семейная ситуация	<ul style="list-style-type: none"> • Готовность супруга жить за границей • Способный к приспособлению и поддерживающий супруг • Стабильное супружество
Языковые способности	<ul style="list-style-type: none"> • Знание языка принимающей страны • Способность к невербальным коммуникациям

Профиль пригодного работника должен формироваться с учетом компромиссных возможностей. Это значит, что все детализированные требования (личные и профессиональные качества) необходимо распределять на обязательные [1] и желательные (дополнительные).

Обследование, проведенное на выборочной совокупности интернациональных предприятий, расположенных в различных странах, показало неодинаковое значение интеркультурных компетенций у занятых работников (табл. 2).

Значение интеркультурных компетенций в различных регионах мира

№ п/п	Регион	Интеркультурные компетенции очень важны (частота упоминания), %
1	Азия	95
2	Исламские страны	90
3	Страны Черной Африки	65
4	Страны бывшего Восточного блока	60
5	Латинская Америка	55
6	Страны Европейского союза	40
7	Австралия	40
8	Северная Америка	35

Опрошенные предприятия-респонденты придают значение интеркультурным компетенциям прежде всего в Азии, исламских странах и в Черной Африке. Существенно менее значимыми видятся им эти способности в Австралии, странах Европейского союза и Северной Америке. Интересно, что предприятия США и Канады как интеркультурные видятся еще менее проблематичными, чем страны Европейского союза: очевидно, сравнительно большие культурные различия внутри

Европейского союза требуют в большей мере интеркультурных компетенций.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Blom H., Meier H.* Interkultures Management. Intertkultures Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansaetze im Unternehmen / H. Blom, H. Meier. — Berlin : Verlag Neue Wirtschaft Briefe, 2003. — S. 135.

*Воронежский государственный университет
Дуракова И. Б., доктор экономических
наук, профессор
durakova@econ.vsu.ru*

*Voronezh State University
Durakova I. B., Doctor of Economics,
Professor
durakova@econ.vsu.ru*