

УДК 330.115

О.М. Ложачевська

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МІЖНАРОДНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стаття присвячена основним питанням управління трудовими ресурсами в транснаціональних компаніях, а саме формам та методам набору та відбору персоналу.

Постановка проблеми. Глобалізація економічного простору стала вже реальністю. Цей період розвитку цивілізації взагалі та міжнародного бізнесу зокрема проходить під знаком революційних технологічних змін, за якими, зазвичай, йдуть економічні, соціальні та політичні зміни. Реальна глобалізація зрештою характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили практично всі країни планети і кожна з них тою чи іншою мірою залежить від міжнародного бізнесу.

Серед актуальних проблем глобалізації все більшого значення набуває використання людських ресурсів. Рух антиглобалізму, де в якості головного ворога виступають транснаціональні компанії та міжнародний бізнес в цілому, основні проблеми та небезпеку цих процесів пов'язують саме з використанням людських ресурсів, нівелюванням культурних відмінностей, дискримінацією місцевого персоналу та інтеграцією корпорацій в бізнес-середовище тих країн, де організовані їхні філіали. Саме тому міжнародний бізнес, що ініціюється трансфером та розвитком технологій, використанням дешевшої сировини та людських ресурсів, особливу увагу приділяє питанням управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень показав, що розробкою та реалізацією кадрової стратегії в міжнародних компаніях за кордоном займаються постійно та постійно шукаються нові адаптивні шляхи формування трудових відносин в у країнах, що розвиваються. Про це свідчить багато праць іноземних та вітчизняних науковців та практиків міжнародного менеджменту [1-5].

Невирішені проблеми. Але якщо проаналізувати практику діяльності багатонаціональних компаній в приймаючій країні, що розвивається, такої як Україна, то можна побачити, що ТНК зіштовхуються зі складнішими проблемами через наявність множини змінних чинників середовища і недостатньої стабільності. У зв'язку з цим компанії мають можливість конструктивно впливати на процедури рекрутингу в приймаючій країні. Українські компанії активно інтегрують в світове господарство і шляхом різних форм співпраці з іноземними корпораціями, і шляхом освоєння зовнішніх ринків через відкриття дочірніх компаній та філіалів. У цій ситуації українські підприємці мають чітко володіти питаннями кадрового мене-

джменту, зокрема процедурами набору і відбору людських ресурсів у міжнародному аспекті.

Метою статті полягає в дослідженні сучасних методів політики найму та відбору персоналу в транснаціональних корпораціях.

Основний матеріал. Будь-яка кадрова політика починається з процедур набору та відбору персоналу, тобто рекрутингу. Небезпека дискримінаційного використання місцевого персоналу в межах міжнародного менеджменту безпосередньо пов'язана з проблемою поєднання технологій зовнішнього та внутрішнього рекрутингу. Зовнішній рекрутинг орієнтований на ресурси ринку праці, внутрішній – на можливості (кваліфікаційні, адаптаційні, мотиваційні) власного персоналу.

В умовах транснаціональної експансії затребування тої чи іншої форми рекрутингу визначається:

1. Природним вибуттям персоналу як у штаб-квартирі, так і в закордонних відділеннях.
2. Вертикальними та горизонтальними рухами.
3. Розширенням діяльності та реалізацією диверсифікаційних намірів фірми
4. Територіально-ринковою експансією та трансфером технологій в міжнародному середовищі.

Як правило, в транснаціональних програмах задіяні наступні категорії співробітників:

- головний виконавчий директор (chief executive officer - CEO), що керує та контролює всі операції закордонного відділення;
- керівники функціональних підрозділів дочірньої компанії;
- керівник кризового напрямку, який аналізує та усуває специфічні виробничі проблеми;
- спеціалісти різних напрямків і виробничі працівники.

При цьому використовуються три джерела людських ресурсів:

- громадяни “батьківської” країни (країни базування), тобто тієї, де знаходиться штаб-квартира транснаціональної компанії (parent country nationals - PCN);
- громадяни країни, де організовано дочірнє відділення (host country nationals – HCN);
- громадяни третіх країн (third country nationals – TCN).

Вочевидь, що використання першого джерела персоналу в більшості випадків пов'язано з технологіями внутрішнього рекрутингу (виключенням можуть бути випадки, коли корпорації необхідні сторонні спеціалісти, що пов'язано з перспективною диверсифікацією). Використання другого та третього джерел цілком і повністю підтримано технологіями зовнішнього рекрутингу.

Саме для транснаціональних програм оптимальне поєднання технологій внутрішнього та зовнішнього набору персоналу є найбільш актуальною проблемою. Її вирішення залежить від наступних чинників:

- результатів порівняння переваг та недоліків кожної з рекрутингових схем;
- наявності міжнародних ротаційних програм в цілях мотиваційного росту персоналу та використання альтернативних кар'єрних траєкторій;
- ідеології топ-менеджменту відносно представництв HCN і TCN на різних рівнях управління в дочірньому відділенні;
- рівня розвитку країни, що "приймає";
- кваліфікаційного та професіонального зіставлення власного персонал-ресурсу та HCN (TCN).

Якщо транснаціональна компанія більше потребує технології внутрішнього рекрутингу та ротації, то вона сприймається як закрита система, а її наміри інтегруватися в іноземне бізнес-середовище можуть бути сумнівними. І навпаки, якщо корпорація визначається як відкрита система, її дії пов'язані з високим ризиком, а наміри функціонувати в іноземному бізнес-середовищі оцінюється як стратегічне і довгострокове, то організація кадрової політики відкритим способом формує позитивне реноме та впливає на конкурентоспроможність компанії в країні перебування.

Саме співвідношення недоліків того чи іншого підходу до набору персоналу впливає на формування штату співробітників у зарубіжних відділеннях корпорації (табл.).

Об'єктивно процес відбору персоналу для закордонних операцій має зводитись до пошуку більш ефективного поєднання зовнішнього та внутрішнього рекрутингу. Найбільш суттєвий вплив на прийняття подібних рішень здійснює ідеологія топ-менеджменту відносно представництв HCN та TCN на різних рівнях управління.

Існують чотири основних підходи до відбору персоналу, які використовують мультинаціональні компанії (МНК) [4]:

1. *Етноцентризм*. Управлінський персонал на всі ключові позиції як вдома, так і за кордоном підбирається з числа "домашніх" керівників. Цей підхід використовується в фірмах з високою централізацією управління. Фактично йдеться про перевагу внутрішнього рекрутингу та закритий тип "батьківської компанії", тобто задіється склад PCN. Даний підхід виправданий, якщо:

- міжнародна команда мало знайома з зарубіжним бізнес-середовищем;
- дуже є серйозним розрив у рівнях розвитку взаємодіючих країн і в зв'язку з цим наявність дефіциту місцевих кваліфікованих кадрів;
- проходить період реструктуризації головного відділення компанії та перспективної диверсифікації міжнародної фірми;

- у випадку галузевого технологічного лідерства міжнародної компанії.

- *Поліцентризм*. Призначення на керівні посади за кордоном представників національностей тієї країни. Цей підхід ґрунтується на довірі місцевим керівникам та їх кращому знанні місцевих ринків, людей і політики уряду країни перебування. В більшості випадків йдеться про рекрутування на менеджерські позиції TSN. Даний підхід виправданий, якщо:

- головна компанія добре знайома з бізнес-середовищем країни перебування;
- місцеві менеджери добре інтегровані у дане бізнес-середовище;
- рівні розвитку взаємодіючих країн зіставляються;
- замість створення нового філіалу перевага віддається придбанню вже функціонуючої місцевої компанії;
- існує тенденція до погіршення внутрішньої політичної ситуації.

2. *Геоцентризм*. Відповідно цьому підходу, призначення на ключові посади визначається кваліфікацією працівника і не залежить від національності, культури, оточення. При цьому управління персоналом, виробництво, маркетинг, розподіл ресурсів здійснюється на глобальній основі. МНК спочатку орієнтована на внутрішній рекрутинг, а співробітники, що відряджаються за кордон, відбираються ще й за комунікаційним критерієм та за здатністю передавати компетенцію. Поступово все більша кількість кадрових позицій у дочірньому відділенні заповнюється навіть не місцевими представниками, а співробітниками з третіх країн, а компанія все більше інтегрує в глобальне бізнес-середовище, що визначає найбільший синергійний ефект взаємодії представників різних країн, культур, сповідуючи різні стилі управління та методи роботи. Даний підхід, орієнтуючись насамперед на TSN, "керується" відносною дешевизною, найбільшою мобільністю даного ресурсу та знижує конфліктність між представниками головного відділення і місцевими кадрами. Активно цей підхід вживають GM, Philips, Xerox, IBM, Unilever.

Таблиця

Переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього рекрутингу

	Переваги	Недоліки
--	-----------------	-----------------

<p>Внутрішній рекрутинг</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Покращує моральний дух співробітників материнської компанії – Формує найбільш адекватну оцінку здібностей персоналу – Потребує відносно низьких витрат, тому що не включають витрати на пошук, відбір та адаптацію співробітників до корпоративних вимог – Найкращим способом виховує прихильність до компанії 	<ul style="list-style-type: none"> – Постійно виникають проблеми з працівниками, яких “обійшли” – Даний метод може “оголити” окремі ділянки роботи в материнській компанії
<p>Зовнішній рекрутинг</p>	<p>Вносить “свіжу кров” та ідеї, що особливо необхідно при створенні зарубіжних відділень та філіалів</p> <p>Мінімізує адаптацію в іноземному культурному середовищі</p> <p>Дає можливість краще оцінити здібності “внутрішніх” претендентів, тому що в якості бази порівняння виступає ситуація на міжнародних ринках</p> <p>Можливість використання досвіду, набутого майбутніми працівниками на інших підприємствах своєї країни</p> <p>Використання того кваліфікаційного потенціалу, який неможливо розвинути в компанії власними силами</p>	<p>Провокує адаптаційні труднощі у нових співробітниках (особливо якщо йдеться про представників третіх країн)</p> <p>Постійні працівники втрачають стимули</p> <p>Втрачається довіра до менеджменту, який зацікавлений у зарубіжних працівниках</p> <p>Адаптаційний період нових співробітників може призвести до погіршення продуктивності та результативності</p> <p>Постійно виникають проблеми взаємодії всіх трьох вказаних категорій працівників</p>

3. *Регіоцентризм.* В межах цього підходу припускається, що глобальні ринки повинні керуватися регіонально, а призначення на ключові посади визначаються специфікою регіону. Підхід застосовується, коли продукція фірми продається по всьому світу без змін і лише маркетинг враховує культурні відмінності країн чи регіонів. В даному випадку МНК орієнтована на зовнішній рекрутинг, а для діяльності філіалу характерна максимальна автономія. Регіоцентризм можна назвати комбінованим підходом.

Досвід показує, що політика найму персоналу в ТНК, в основному, спирається на широке використання праці менеджерів-експатріантів, тобто відряджених за кордон працівників. Практично добір менеджера за принципом найбільшої професійної відповідності відповідає споконвічній орієнтації міжнародної компанії на забезпечення найефективнішого поєднання природних і фінансових ресурсів та технології у світовому масштабі. Хоч і не очікується, що відряджений менеджер у короткий термін зможе достатньо пристосуватися і зрозуміти місцеві культурні, політичні та економічні умови, але варто сподіватися, що це буде компенсовано його професіональними здібностями. Такий метод є вигідним особливо, коли “батьківська” та приймаюча країни знаходяться в одному економічному просторі та на більш-менш на однаковому рівні розвитку. Наприклад, коли російська компанія “Білайн” викупила українську компанію “Велком”, то топ-менеджмент складався в основному з експатріантів.

Висновки і пропозиції. Таким чином, найраціональніше для будь-якої ТНК застосовувати творчо перероблений внутрішній та зовнішній досвід з менеджменту. Кадрова політика має передбачати застосування загальної політики трудових відносин за всіма категоріями, цілі відносно людських ресурсів, пом'якшення напруженості між адміністрацією та підпорядкованими, політику високої оплати і великих обсягів виробництва, пріоритет процвітання фірми.

Література

1. Гіл, Чарлз В.П. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку // Пер. з англ. – К.: Вид-во “Основи”, 2001. - 856 с.
2. Ли Се Ун Международный бизнес: Стратегия и управление. – М.: Наука, 1996. – С. 240-260.
3. Симонова Л.М., Стровский Л.Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. – М.: Юнити. – 435 с.
4. Abbas F. Alkhafaji. Competitive Global Management: Principles and Strategies. – Booknews Inc., 1995. – P.96.
5. Solomon C.M. Repatriation: Up, Down or Out? // Personnel Journal. – 1995. – January. – PP. 28-34.