

УДК 331.108

Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві

Сталінська О.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету

У статті розглянуто специфічні особливості управління персоналом у міжнародній компанії, що базуються на протиріччях між необхідністю глобальної інтеграції практик управління персоналом та їх локальною адаптацією. Виявлено сутність та цілі управління персоналом у міжнародній компанії або її підрозділах. Показано основні тенденції розвитку практики управління персоналом. Розроблено принципи, які необхідно враховувати під час управління працівниками багатонаціональної компанії.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, стратегія управління персоналом, міжнародне управління персоналом, міжнародна компанія, транснаціональна корпорація, мотивація праці.

Сталинская Е.В. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МНОГОНАЦИОНАЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрены специфические особенности управления персоналом в международной компании, основанные на противоречиях между необходимостью глобальной интеграции практик управления персоналом и их локальной адаптацией. Выявлены сущность и цели управления персоналом в международной компании или ее подразделениях. Показаны основные тенденции развития практики управления персоналом. Разработаны принципы, которые необходимо учитывать при управлении работниками многонациональной компании.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-менеджмент, стратегия управления персоналом, международное управление персоналом, международная компания, транснациональная корпорация, мотивация труда.

Stalinskaya O.V. PARTICULARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT AT A MULTINATIONAL ENTERPRISE

The article considers specific features of the personnel management in an international company, based on the contradictions between the need for global integration of HR practices and their local adaptation. The essence and goals of the personnel management in an international company or its subdivisions are revealed. The basic tendencies of development of practice of management by the personnel are shown. The principles that must be taken into account when managing employees of a multinational company are developed.

Keywords: personnel management, HR management, HR management strategy, international personnel management, international company, transnational corporation, labor motivation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Підвищення конкуренції в міжнародному бізнесі створило нові завдання для транснаціональних корпорацій щодо того, як найкраще управляти людськими ресурсами. Умови, які диктує глобалізація сьогодні, також означають, що міжнародний бізнес повинен бути керованим у різноманітному мультикультурному середовищі, що складається з різних інфраструктурних систем, рівнів економічного розвитку, релігій, цінностей, ідеологій, освіти та соціальних структур. Навіть підприємства, фізично розташовані тільки в одній країні, не можуть діяти без впливу глобалізації, яка вимагає коректування «того, як речі виконуються вдома».

Спеціалісти, що займаються питанням ефективного управління персоналом на під-

приємстві, з огляду на стрімке підвищення міжнародної активності протягом останнього десятиліття, все більше уваги приділяють питанню менеджменту людських ресурсів на підприємствах, що працюють через кордони, адже міжнародне управління персоналом значно відрізняється від національного. Зростаюча інтернаціоналізація бізнесу робить більш важливим ніж будь-коли розуміння того, як створювати процедури міжнародного управління персоналом, які можуть мати справу зі значними культурними та національними відмінностями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великі підприємства, що оперують одразу на ринках декількох країн, стали об'єктом дослідження національних і закордонних учених ще наприкінці 1970-х років. Зокрема, можна

виділити таких спеціалістів, як Ю.С. Андрєєва, А. Ван де Вен, А.А. Динкін, А.В. Кузнєцов, Н.Ю. Рудь, А.Ю. Юданов тощо.

Крім того, питанням закордонного досвіду управління персоналом та проблемам менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях були присвячені праці Т.Ю. Базарова, Дж. Бенсона, П. Діксена, Дж. Гамбії, В.А. Корженевської, Н.М. Кулапова, П. Толберта та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз сучасних практичних і наукових публікацій показав серйозний методичний пробіл у питаннях управління персоналом у міжнародних компаніях, зокрема недостатньо детально описаний вибір правильної стратегії управління персоналом під час організації закордонних філій міжнародних компаній. У сучасних умовах загострилася необхідність ретельного вивчення закономірностей і проблем, пов'язаних із менеджментом робочої сили в міжнародних компаніях під час розширення їхньої зовнішньоекономічної діяльності. Необхідність усунення суттєвих прогалин і стала причиною вибору теми статті та визначила її актуальність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вирішення питань управління людськими ресурсами на міжнародному рівні та розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналом у міжнародних компаніях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останніх двох десятиліть ми спостерігали серйозні організаційні зміни в усьому світі, такі як злиття підприємств, поглинання одних компаній іншими та реорганізація партнерських відносин, що вели до більш конкурентоспроможного рівня підприємств у міжнародному бізнес-середовищі. Ці зміни призвели до відкриття філій за кордоном, де працюють як місцеві, так й іноземні найманці, що, своєю чергою, змінило методи міжнародного управління людськими ресурсами, які тепер мають брати до уваги міжнародне різноманіття в соціально-економічному розвитку, культурі, релігії, ідеології, цінностях, соціальній структурі та очікуваннях, щоб отримати конкурентні переваги.

Сьогодні географічні відстані між континентами та країнами вже не є проблемою: ми практично живемо в одному великому місті, де вдосконалення науки та технології різко знижує ринкові інформаційні бар'єри. Інформацію про ринок будь-якої країни можна отримати за хвилину шляхом натискання кнопки на комп'ютері або навіть телефоні.

Це незмірно сприяє підвищенню обізнаності про нові ринки, формуванню більшої кількості транснаціональних корпорацій та одночасній жорсткості конкуренції на глобальному рівні.

Перехід на міжнародний рівень також означає прийняття правил гри в міжнародному бізнесі. Такі правила включають у себе здатність управляти працівниками з різними знаннями, які працюють під одним дахом, за допомогою спеціальних стратегій управління. Ці стратегії оптимізують різноманіття особистісних якостей персоналу, щоб виробляти товари та надавати послуги, які можуть конкурувати як на місцевому, так і на міжнародному рівні. Дослідження великих американських фірм показали, що організації з багатокультурною робочою силою виконували роботу набагато краще, ніж без неї [1; 2].

Як результат наявних тенденцій на ринку, як у закордонній, так і в вітчизняній науковій літературі виділяють такі ключові тенденції управління персоналом у ХХІ ст.:

- нові технології і в подальшому будуть стимулювати розвиток персоналу шляхом підвищення компетентності робочої сили для підтримки конкурентоспроможності компанії;
- цінність кваліфікованих працівників буде підвищуватися, а роль програм розвитку персоналу, включаючи програми виявлення працівників з управлінським потенціалом і програми розвитку талантів, буде зростати;
- увага до обліку індивідуальних особливостей та здібностей людей, соціально-психологічних характеристик особистості підвищиться;
- значимість інформаційних та комунікаційних технологій в управлінні, що забезпечують обробку великого обсягу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, зросте;

– процес децентралізації функцій управління персоналом продовжиться, що посилить проблему контролю діяльності працівників поза зоною управління менеджерів – пошириться роль дистанційного найму.

З огляду на це, цікавими здаються й результати опитування компанії «Делойт Консалтинг» серед HR-менеджерів, метою якого було виявлення пріоритетних напрямів розвитку управління персоналом сьогодні та через п'ять років (рис. 1).

Аналіз наведених даних свідчить, що навіть у короткостроковій перспективі сферу управління персоналом чекають серйозні зміни, і це притому, що сьогодні існує безліч серйозних проблем: так, 31% співробітників

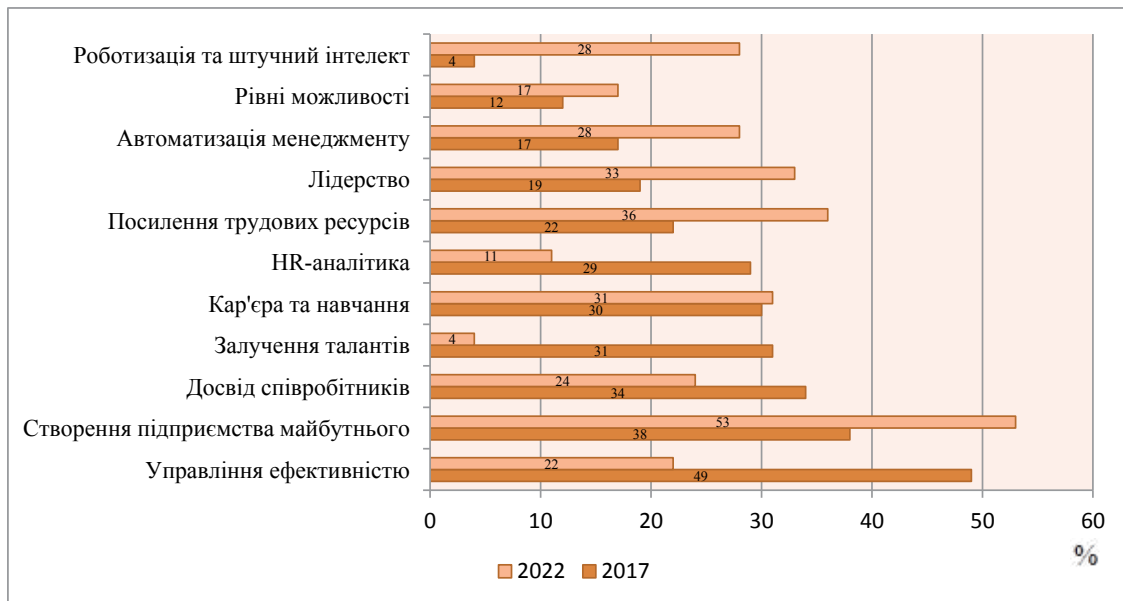


Рис. 1. Найбільш важливі тенденції розвитку управління персоналом

міжнародних компаній відзначають, що на їх роботі бракує чіткої стратегії кар'єрного зростання, а 76% компаній уже почали переглядати свої моделі розвитку кар'єри.

Повертаючись до питання міжнародного управління персоналом, ми вважаємо за необхідне виділити й такі ключові особливості міжнародного менеджменту:

1. Космополітичний характер співробітників, тобто існування працівників, які, як правило, є членами еліти високого рівня, що постійно рухаються з однієї країни до іншої.

2. Наявність великих відмінностей у культурному фоні робітників.

3. Наявність різниці в оплаті праці та інших привілеях між іноземним і місцевим персоналом.

4. Широке використання IT-технологій для підтримки зв'язку із персоналом.

5. Наявність стратегії зближення та тісного управління різними функціями персоналу через кордони [3; 4].

Міжнародні компанії стикаються з необхідністю мати гнучкий підхід, який дасть їм змогу стежити за балансом між інтеграцією та локалізацією в кожній конкретній ситуації. Відносини між головною компанією та її представництвами в різних країнах можуть бути вирішені різними способами залежно від сфери розбіжностей. Так, підприємству, що реалізує єдину стратегію управління персоналом, потрібні:

– локальні менеджери з персоналу (регіональні, географічні), відповідальні за реагування на локальні фактори;

– міжнародні менеджери з персоналу, відповідальні за глобальну ефективність та інтеграцію локальних систем управління персоналом;

– функціональні менеджери з персоналу, відповідальні за передачу знань та розвиток персоналу, що відображається в організаційній структурі HR даних компаній і в управлінських пакетах [5].

Головною метою міжнародного управління персоналом є забезпечення досягнення мети підприємства за допомогою компетентних та спроможних працівників. Для того щоб реалізувати об'єктивне завдання підприємства, міжнародне управління персоналом повинно виконувати цілу множину функцій, а менеджер із персоналу повинен розуміти, що всі практики, які сьогодні працюють, не обов'язково будуть працювати завтра.

Наприклад, керівники підприємств IT-індустрії, що мають бізнес у всьому світі, повинні розуміти тенденції міжнародного HR-менеджменту, якщо вони хочуть нарощувати людський капітал, адже «людський капітал» означає наявність навичок, знань та можливостей співробітників, які можуть не відобразитися в балансі, але мають значний вплив на ефективність діяльності компанії.

Провівши дослідження основних особливостей управління персоналом на міжнародних підприємствах, нами визначено такі стратегічні імперативи управління персоналом.

Головним завданням міжнародного управління є врахування культурних особливостей робітників. Це включає у себе вміння, які

вимагають культурної емпатії, адаптивності, дипломатії, семантичних здібностей, позитивного ставлення, емоційної стабільності та зрілості людини. Розуміння людей із різних етнічних прошарків, які працюють разом на одному підприємстві, може бути складним у деяких частинах світу, і міжнародні фахівці повинні знати про цю культурну складність.

Важливим є й питання рівності у ставленні до робітників. Теорія рівності зосереджена на тому, як впливає на мотивацію людей сприйняття, наскільки чесно до них ставляться; вона стверджує, що мотивація персоналу збільшується, якщо люди вважають, що до них ставляться так само, як і до інших людей в їх групі (однакових за віком, рівнем освіти тощо). Однак навіть у цій теорії варто пам'ятати про національні особливості. Наприклад, у таких країнах, як Японія та Корея, чоловіки та жінки зазвичай отримують різну плату за однакову роботу, при цьому, з огляду на культурний розвиток цих країн, останні зовсім не відчують себе пригнобленими.

Необхідним за міжнародного управління персоналом є використання теорії очікувань, яка передбачає, що на мотивацію значною мірою впливає переконання людини, що її зусилля призведуть до продуктивності, продуктивність призведе до конкретних результатів, а ці результати будуть оцінені індивідуально.

Особливості робочої позиції на підприємстві, як правило, відображають культурні цінності країни, в якій підприємство розташоване. Завданням управлінця людськими ресурсами є адаптація цих робочих місць для того, щоб задовольнити потреби культури приймаючої країни. Так, для працівників в Японії індивідуалізм є низьким, а індекс впливу керівництва та поваги до нього є дуже високим. Отже, під час проектування робочих місць HR-менеджери повинні враховувати, що робота буде виконана в рамках цих культурних обмежень. Як було виявлено вченими, індивідуалізм та колективізм значно впливають на те, як працівники отримують та використовують інформацію для виконання своїх обов'язків [6; 7].

Варто враховувати й місце роботи в інших сферах життя працівників. Рабі Бхагат виявив, що для японців працевлаштування займає найвищий рівень серед усіх сфер життєдіяльності людини, а на робочому місці вони знаходяться більше ніж восьми годин; помірно високий рівень є характерним для працівників з Ізраїлю, середні рівні властиві для Сполучених Штатів та Бельгії, помірно низькі – для Нідерландів і Німеччини, низький рівень – для Британії [8].

Менеджери по всьому світу використовують винагорода для мотивації свого персоналу. Іноді ця винагорода має фінансовий характер, як то підвищення заробітної плати, бонуси, опціони на акції; це можуть бути й нефінансові способи визнання, наприклад за допомогою почесних грамот. Однак національна культура може мати значний вплив на політику компенсації та винагороди підприємства. Найважливішою проблемою для міжнародних менеджерів з управління персоналом є те, що часто існують значні відмінності між системами винагород, які найкраще працюють у тій чи іншій країні. Наприклад, хоча багато американських компаній хотіли б використовувати індивідуальні системи винагороди, фірми в Японії, Кореї та Тайвані, де індивідуалізм не дуже високий, часто відчують, що така форма заважає корпоративній культурі та порушує традиційні цінності. Працівники західних країн, навпаки, надають перевагу індивідуальній системі мотивації, бажано у фінансовій формі.

Висновки з цього дослідження. З огляду на подальший стрімкий розвиток глобалізаційних процесів, міжнародне управління персоналом стає все більш важливим. Варто пам'ятати, що позитивний ефект від глобалізації для підприємства може бути досягнений лише тоді, коли менеджери мають чітке уявлення про роль культурних відмінностей у процесі HR-менеджменту. Зростаюча інтернаціоналізація бізнесу робить більш важливим розуміння того, як створювати процедури управління персоналом, які можуть мати справу зі значними культурними та національними відмінностями. Управління міжнародними людськими ресурсами дає змогу бізнесу успішніше конкурувати на світовому ринку та є важливим інструментом розвитку своїх співробітників.

Ефективне управління ресурсами в багатонаціональній корпорації може бути основним чинником успіху чи невдачі міжнародного бізнесу. Практика міжнародного управління людськими ресурсами не може бути узагальнена в різних країнах через наявність різного законодавства, політики та культури. Управління персоналом у різних культурах висвітлює й національні проблеми, що робить актуальним вивчення ролі та значення національної культури в управлінні людськими ресурсами. Культурні відмінності є головною особливістю, яку міжнародне управління людськими ресурсами повинно усвідомлювати та вирішувати для досягнення мети транснаціональної компанії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Bersin, J. Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital / Josh Bersin, Laurie Barnett, Laurie Barnett, Jennifer Hines. Deloitte Development LLC, 2016. 41 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/aboutdeloitte/predictions-for-2017-final.pdf>. Заголовок з екрану.
2. HR Management Standards. HR Council for the Nonprofit sector, 2011. URL: http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRManagementStandards_FINAL.pdf. Заголовок з екрану.
3. Human Resources Professional Competency Framework. Human Resources Professionals Association, 2014. URL: https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA_Professional_Competency_Framework_Final-2016.pdf. Заголовок з екрану.
4. Subban, L. 2017 A Year of Disruption & Change / Lathasha Subban, Shamila Singh. HR VOICE. 2017. February. P. 7–8.
5. Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in / D. Ulrich, W. Brockbank, J. Younger, M. Ulrich. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 304 p.
6. HR from the outside in: the next era of human resources transformation / D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 272 p.
7. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In / D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman. Chicago: McGraw-Hill, 2009. 256 p.
8. Rabi S. Bhagat et al. Cross-Cultural Issues in Organizational Psychology: Emergent Trends and Directions for Research in the 1990s in International Review of Industrial and Organizational Psychology, ed. C. L. Cooper and I. Robertson. New York: Wiley, 1990.

REFERENCES:

1. Bersin, J; Laurie Barnett, Laurie Barnett, Jennifer Hines (2016) Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital, Deloitte Development LLC, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for2017-final.pdf>.
2. HR Management Standards (2011) HR Council for the Nonprofit sector, available at: http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRManagementStandards_FINAL.pdf
3. Human Resources Professional Competency Framework (2014), Human Resources Professionals Association, available at: https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA_Professional_Competency_Framework_Final-2016.pdf
4. Subban, L., Singh Sh. (2017) '2017 A Year of Disruption & Change', HR VOICE, February. – P. 7–8.
5. Ulrich, D., Brockbank W., Younger J., Ulrich M (2012) Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in, McGraw-Hill, New York, USA.
6. Ulrich, D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. (2012) HR from the outside in: the next era of human resources transformation, McGraw-Hill, New York, USA.
7. Ulrich, D. Allen J.; Brockbank W.; Younger J.; Nyman M. (2009). HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In, McGraw-Hill, Chicago, USA.
8. Rabi S. Bhagat et al., (1990). Cross-Cultural Issues in Organizational Psychology: Emergent Trends and Directions for Research in the 1990s in International Review of Industrial and Organizational Psychology, ed. C. L. Cooper and I. Robertson. New York: Wiley.