

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ГЛОБАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ**

**Семёнова Анастасия Сергеевна**

магистрант 2 года обучения программы международный бизнес ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», РФ, г. Санкт-Петербург

Совместно с ростом глобализации международные корпорации стали прибегать к практике мобильности своих человеческих ресурсов в разные страны внутри подразделений компании, с целью достижения выгоды при удачной ротации персонала в нужное время, в нужное место, в нужную страну, на нужную должность. Современные тенденции рынка, стратегические императивы, а также стандарты исполнительской производительности усиливают необходимость компании в применении данной практики. Следовательно, профессиональный успех требует, по меньшей мере, расширения глобальной осведомленности, и, в идеале, основанные на опыте, знания о том, как работает современный мир.

Вызвав рост движения торговли, капитала и инвестиционных потоков, глобализация позволила расширить сферу сотен тысяч существующих дочерних компаний. Кроме того, с каждым днем на мировом рынке появляются новые компании или новые подразделения уже существующих глобальных корпораций. И каждой новой компании, как и любому ее дочернему предприятию необходимы руководители, способные справиться с конкурентами, экономическими и политическими трудностями, культурным разнообразием, одновременно при этом максимизируя глобальную экономическую эффективность компании и максимально адаптируя ее продукцию к местному населению. Генеральный директор компании «General Electric» Джеффри Иммельт сказал: «Хорошая глобальная компания предполагает три вещи: первое: глобальные продажи компании, что означает, быть номер один для клиентов по всему миру, будь то в Чикаго, или в Париже или в Токио; второе, обладая новейшими технологиями и заводами, иметь возможность производить качественный глобальный продукт для всего мира, а не только для одного отдельного региона; и, самое главное, это глобальный процесс управления своими человеческими ресурсами – компания, которая становится лучше благодаря увеличению не только доли рынка, но и привлечению человеческого капитала со всего мира» [2].

Многонациональные корпорации (МНК) часто отправляют своих сотрудников жить и работать в другой стране для выполнения своих зарубежных операций. Некоторые из них, такие как FedEx и J&J, отправляют лишь немногих. Другие, такие как Royal Dutch Shell и Wipro Technologies, имеют практику отправлять много сотрудников за рубежом. К сожалению, немногие корпоративные стандарты в открытую и прямо обуславливают «почему, когда и где» МНК нуждаются в ротации своих сотрудников. Кроме того, неоднозначность распространяется на вопросы выбора кого отправлять за рубеж, разработки правильных программ подготовки, разработки правильных компенсационных пакетов, выбора необходимого командировочного времени, а также на вопросы определения правильного пути возвращения таких сотрудников в «домашнее» подразделение.

Последствия успеха и неудач вынуждают МНК активно разрабатывать новые способы управления своими человеческими ресурсами. Honeywell, как и многие другие, начинает за несколько лет отбирает и готовит отдельных сотрудников к такому роду ротации, проводя тренинги по кросс-национальному поведению и развивая необходимые навыки, которые в дальнейшем помогут таким сотрудникам преодолеть культурных шок. «Мы определяем для своих сотрудников горизонт, перспективы, и, постепенно, настраиваем их на то, что они являются потенциальными людьми на международную командировку», - говорит вице-президент компании по управлению персоналом. «Мы хотим, развить у таких сотрудников кросс-культурный интеллект – то, что мы называем стратегической ответственностью» [3].

Темп роста глобализации, в частности, для МНК в странах с развивающейся экономикой, таких как Индия, Китай и Бразилия, ускоряет подготовку, на самом деле, некоторые менеджеры определяют «кандидатов на прокат». Санджай Джоши, исполнительный директор глобальных программ в Индийской компании Wipro Technologies, отмечает: «Большая часть нашего рекрутинга говорит людям, что они получают возможность работать за границей». Такой подход, по его мнению, повышает качество новых сотрудников, укрепляя растущий кадровый состав компании [4].

С расширением масштабов и сферы охвата глобализации приходит и нехватка талантливых управленцев. МНК сообщают о трудностях в поиске квалифицированных кандидатов, приходится тратить больше времени на собеседования и процессы приема на работу, и больше беспокоиться о конкурентах. Manpower – консалтинговая фирма по вопросам управления многонациональными человеческими ресурсами, обнаружила, что 34% работодателей во всем мире имеют трудности в ротации кадров за рубеж. Согласно исследованию глобальной консалтинговой компании McKinsey&Company: во-первых, только 43% работодателей на ведущих рынках, таких как Бразилия, Германия, Индия, Мексика, Саудовская Аравия, Турция и США могут найти достаточное количество квалифицированных рабочих; во-вторых, число образованных выпускников колледжей сократится на 40 миллионов к 2020 году; и, в-третьих, число сотрудников, обладающих высокой квалификацией, необходимыми навыками и компетенциями, для управления компанией также очень сильно сокращается.

Глобализация меняет не только правила игры, но и стандарты производительности. Все чаще МНК рассматривают международный опыт в качестве краеугольного камня, влияющего на карьеру сотрудников. Согласно индексу FTSE 100, почти 33% состава генеральных директоров компаний состоит из иностранных граждан. «В компании Procter&Gamble, 39 из 44 топ глобальных сотрудников компании являются сотрудниками, пришедшими из других подразделений из-за рубежа, а 22 родились за пределами Соединенных Штатов. Глобальное осознание и опыт – это те компоненты, которые вы должны иметь, если вы стремитесь быть глобальным игроком в долгосрочной перспективе», – говорит директор по управлению персоналом компании P&G.[4] P&G ожидает от своих лидеров быть и инновационно-мыслящими, и глобальными. Компания не сможет стать лидером на рынке без осуществления операций за рубежом и управления продукцией по всему миру. Немецкий конкурент P&G, компания Henkel, настаивает на том же, требуя от руководителей жить по крайней мере в двух разных странах.

Бесспорно, успешные МНК имеют проницательные стратегии, большие цепочки поставок, отличные финансовые системы и т.д.. В конечном счете, успех зависит от людей, которые владеют, управляют и работают в компании. Расширяющаяся глобальная сеть торговли заинтересована в руководителях, которые могут управлять сложными, взаимосвязанными операциями через разнообразие непохожих и несвязанных между собой рынков. Ведение глобальных операций из домашнего офиса больше не выход. Дисперсия проектирования, производства и рабочих мест требует руководителей с опытом работы в нескольких отраслях в ряде регионов, например, наблюдение за продуктом от его стадии проектирования в Силиконовой долине до ранних стадий производства в Китае, а затем доставки его в розничные магазины в Бразилия.

Управление человеческими ресурсами является гораздо более трудным процессом для МНК в целом, чем для компаний, оперирующих только на домашнем рынке. К тому же имеем дело с ситуациями на внутреннем рынке, фирма должна корректировать свою практику управления персоналом в соответствии с политическими, культурными, правовыми и экономическими различиями на внешних рынках. Например, стили лидерства и практика управления варьируются от страны к стране, вызывая трудности между людьми в различных подразделениях: в штаб-квартиры и местной филиалах. Эти различия могут сделать из великолепного управленца в домашних условиях неэффективного за рубежом [1].

Подобным образом рынок труда в разных странах отличается самими рабочими, стоимостью, производительностью и правилами. Что касается последнего, национальные законы о труде часто требуют от МНК изменений корпоративных стандартов в соответствии с законодательством. В Малайзии, например, иностранные инженеры могут не работать на строительных проектах, до тех пор, пока компания-работодатель не докажет совету

инженеров, что их собственный инженер не в силах выполнять работу.

Итак, рост и развитие глобализации побуждает МНК не просто производить глобальную продукцию и увеличивать долю рынка, но также делать своих сотрудников глобальными. В условиях глобализации, успешное управление создает конкурентные преимущества и поддерживает рентабельность компании. Вывод заключается в следующем: необходимость в разработке методов создания, развития и удержания кадрового состава менеджеров, которые будут в силах руководить компанией, становится все острее.

### **Список литературы:**

1. Daniels John D. International business: environments and operations / John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan.-11-th ed //Person Prentice Hall. - 2007.
2. Green S. et al. In search of global leaders //Harvard business review. - 2003. - Т. 81. - №. 8. - С. 38-45, 139.
3. Mark Larson, "More Employees Go Abroad as International Operations Grow," Workforce Management (June 1, 2006): 12.
4. "Staffing Globalisation: Travelling More Lightly,"The Economist (June 23, 2006): 67.