

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Управление глобальными
человеческими ресурсами. Часть 1

Глава 6. Функции международного бизнеса



AstraZeneca

AstraZeneca, штаб-квартира которой находится в Лондоне, является одной из крупнейших в мире фармацевтических компаний. В ее штате насчитывается 65 000 работников, 31% которых трудятся в Европе, 32% – в Северной и Южной Америке и 17% – в Азии, Африке и Австралии. В общей сложности AstraZeneca осуществляет операции в более чем 100 странах. В 2008 г. объем ее продаж превысил \$31 млрд. Ключевым стратегическим императивом для этой ТНК является подбор и воспитание талантливой глобальной рабочей силы, возглавляемой космополитичными менеджерами, которые способны свободно перемещаться по всему миру, взаимодействуя с людьми других культур и ведя бизнес в разных странах. Но добиться этого очень непросто. Для развития навыков работы за рубежом компания переводит своих менеджеров на работу в другие страны на срок до трех лет. Каждая такая командировка обходится недешево – по оценкам AstraZeneca, затраты компании на нее могут в 2–4 раза превышать суммарный размер заработной платы работника. В расходы на командировку входят, в частности, затраты на обучение ребенка в школе, на оплату дополнительных местных налогов, на обучение языку и на изучение особенностей местной культуры. По причине таких высоких затрат AstraZeneca старается направлять за рубеж только самых перспективных работников, которые находятся в кадровом резерве на выдвижение на руководящие должности. Но в любом случае отдел управления человеческими ресурсами заранее пытается оценить, стоит ли делать инвестиции в данного индивида.

Для получения повышения менеджеры должны также научиться работать в международных командах и руководить людьми, рассредоточенными по разным странам. Те, кто не обладает такими умениями, не получают руководящей должности за рубежом. Если же менеджеры не будут проявлять этих умений после назначения в зарубежный филиал, то их шансы на дальнейший успешный карьерный рост заметно снизятся. Для облегчения переезда в другую страну AstraZeneca предлагает работникам и их женам помощь в перевозке вещей, устройстве детей в школы, изучении языка и особенностей местной культуры. Компания также предлагает программы адаптации для работников, возвращающихся домой из длительных командировок. Эти программы нужны потому, что, как показывает опыт, многие такие работники и члены их семей испытывают трудности с возвращением к прежней жизни после многолетнего проживания в условиях другой культуры.

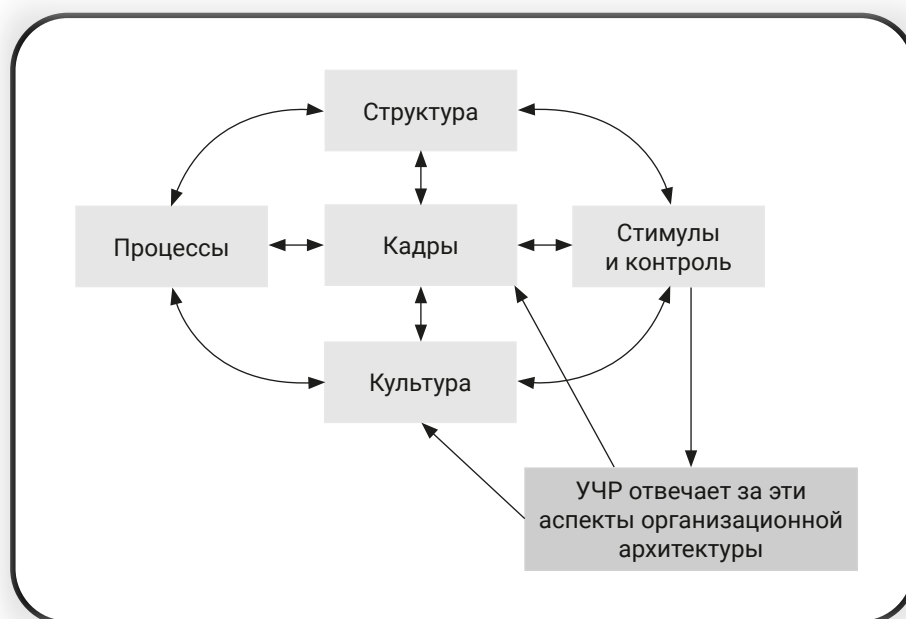
Еще одна проблема, разрешение которой входит в управление человеческими ресурсами в AstraZeneca, заключается в том, чтобы найти необходимых специалистов на формирующихся рынках, где компания делала в последние годы крупные инвестиции. Особое внимание уделяется Китаю, поскольку здесь до недавнего времени делалось очень мало для профессионального обучения менеджеров. В 2003 г. компания имела в Китае чуть более 1000 работников. Сегодня их число составляет более 3500. AstraZeneca стремится как можно быстрее повысить профессиональный уровень ключевых китайских специалистов. Компания направляет своих ведущих китайских менеджеров за границу для ознакомления с другими культурами и методами ведения бизнеса, используемыми AstraZeneca. Она стремится к тому, чтобы эти менеджеры поняли, что значит быть частью глобального бизнеса. За каждым таким экспатриантом в стране его временного пребывания и на предприятии, откуда он был командирован за границу, закрепляется по линейному менеджеру, которые наблюдают за успехами своего подопечного. Большинство таких менеджеров, направляемых на стажировку, возвращаются в Китай, где лучшие из них продвигаются на руководящие позиции в китайском филиале AstraZeneca. Но самые талантливые могут пойти еще дальше и занять высшие должности в системе управления корпорацией.

Стратегическая роль международного УЧР

Все больше научных исследований говорят нам о том, что для достижения прибыльности бизнеса необходимо добиваться прочного соответствия между практиками управления



человеческими ресурсами и стратегией фирмы. Для достижения высоких результатов мало иметь разумную стратегию – нужно также обеспечить подкрепление этой стратегии правильной организационной архитектурой. Стратегия реализуется через организацию. Как показано на рисунке, люди являются центральным элементом всей организационной архитектуры фирмы. Чтобы фирма могла обойти конкурентов на глобальном рынке, ей следует иметь на ключевых должностях правильно подобранных людей. Эти люди должны быть обучены должным образом, обладать всеми навыками, необходимыми для эффективного выполнения должностных обязанностей, и действовать в манере, соответствующей той культуре, которую хочет иметь у себя фирма. Их компенсационный пакет должен содержать стимул для осуществления действий, соответствующих стратегии компании, а система оценки результатов должна адекватно оценивать то поведение, которое компания хочет поощрять.



Роль ЧР в формировании организационной архитектуры

Как показано на рисунке, УЧР через кадровую политику, обучение, вознаграждение и оценку результатов оказывает огромное влияние на кадровый, культурный, оценочный и контролирующий элементы организационной архитектуры фирмы (система оценки является частью системы контроля). Таким образом, специалисты по УЧР выполняют важнейшую стратегическую роль. На них возлагается обязанность формирования этих трех элементов организационной архитектуры фирм в соответствии со стратегией предприятия, чтобы фирма могла эффективно реализовывать свою стратегию. Другими словами, умелое управление ЧР может быть надежным источником высокой производительности труда и конкурентного преимущества в глобальной экономике. В то же время исследования показывают, что многие международные фирмы обладают потенциалом повышения эффективности УЧР. В исследовании, посвященном оценке конкурентоспособности 326 крупных ТНП, было установлено, что УЧР было одним из самых слабых мест в большинстве фирм, из чего следует, что повышение эффективности практик управления международными ЧР может обеспечить значительное улучшение результатов работы предприятия.

В предыдущих лекциях мы рассмотрели четыре стратегии, используемые компаниями: локализацию, международную, глобальную стандартизации и транснациональную. Фирмы,



использующие стратегию локализации, стремятся создавать ценность за счет учета местных требований; фирмы, использующие международную стратегию, – за счет перевода товаров и компетенций за рубеж; фирмы, использующие глобальную стратегию, – за счет получения экономии от местной выгоды и эффекта кривого опыта; а фирмы, использующие транснациональную стратегию, – за счет одновременного решения всех этих задач. В этой главе мы увидим, что для достижения успеха необходимо также, чтобы политики УЧР согласовывались со стратегией фирмы. Например, транснациональная стратегия и стратегия локализации предъявляют разные требования к комплектованию кадрами, развитию навыков менеджмента и практикам компенсации. Компаниям, реализующим транснациональную стратегию, нужно создавать прочную корпоративную культуру и неформальную управленческую сеть для обмена информацией и знаниями внутри организации, которые пытается решить AstraZeneca за счет перевода менеджеров в другие страны. Используя свои методы отбора сотрудников, развития навыков менеджмента, оценки результатов и установления компенсаций, УЧР может помочь фирме достичь ее целей. Таким образом, как уже отмечалось, УЧР играет ключевую роль в реализации стратегии фирмы. В каждом следующем параграфе мы будем подробно анализировать разные аспекты стратегической роли УЧР.

Кадровая политика

Кадровая политика обеспечивает подбор работников на конкретные должности. На одном уровне она подразумевает отбор индивидов, обладающих навыками, требуемыми для выполнения определенных работ. На другом уровне кадровая политика может быть инструментом развития и продвижения корпоративной культуры, желательной для фирмы. Под корпоративной культурой мы будем понимать системы норм и ценностей, принятые в организации. Прочная корпоративная культура может помочь фирме реализовывать ее стратегию. Например, General electric не только заинтересована в приеме работников с навыками, необходимыми для выполнения конкретных задач, но и хочет нанять на работу тех индивидов, стили поведения, убеждения и системы ценностей которых согласуются со стилями поведения, убеждениями и системой ценностей, принятыми в GE. Это справедливо независимо от того, принимается ли на работу американец, итальянец, немец или австралиец и принимается ли он на предприятие GE, расположенное в США или в какой-то другой стране. В основе такой политики лежит уверенность в том, что если тип личности сотрудника располагает к принятию организационных норм и ценностей, то это позволит компании добиваться более высоких результатов.

Существует три типа подходов к кадровой политике: этноцентрический, полицентрический, геоцентрический.

Достоинства и недостатки трех подходов к кадровой политике кратко представлены в таблице. В общем случае этноцентрический подход совместим с международной стратегией, полицентрический – со стратегией локализации, а геоцентрический – со стратегией глобальной стандартизации и с транснациональной стратегией.

Хотя представленные здесь кадровые политики хорошо известны и широко используются теоретиками и практиками международного бизнеса, некоторые критики полагают, что такая типология является чересчур упрощенной и что она делает неясной внутреннюю дифференциацию практики менеджмента в международных компаниях. Эти критики утверждают, что в некоторых международных компаниях кадровая политика в их зарубежных филиалах существенно отличается друг от друга, и, в то время как одни филиалы управляются на основе этноцентрического подхода, другие – на основе полицентрического или геоцентрического подходов. Критиками также отмечается, что выбор кадровой политики фирмы определяется главным образом географическим масштабом деятельности, а не стратегической ориентацией. Фирмы, работающие на обширных территориях, чаще других имеют геоцентрическое мировоззрение.



Сравнение трех методов подхода к кадровой политике

Подход к кадровой политике	Соответствующая стратегия	Преимущества	Недостатки
Этноцентрический	Международная	Ликвидирует дефицит квалифицированных менеджеров в зарубежных странах	Вызывает недовольство в зарубежных странах
		Унифицирует культуру	Может вызвать культуральную близорукость
		Помогает перемещать ключевые компетенции	
Полицентрический	Локализация	Ослабляет культуральную близорукость	Ограничивает карьерную мобильность
		Осуществление не требует больших затрат	Изолирует головной офис от зарубежных филиалов
Геоцентрический	Глобальная и транснациональная стандартизации	Эффективно использует человеческие ресурсы Помогает создавать прочную культуру и неформальные управленческие сети	Применение может ограничиваться национальными законами об иммиграции Требует больших затрат

Глобальное мышление

Некоторые исследователи утверждают, что глобальное мышление, характеризующееся широтой когнитивных способностей и космополитическим мировоззрением, является фундаментальной особенностью глобального менеджера. Такие менеджеры могут действовать в условиях высокой сложности и неопределенности ситуации и постоянно открыты для всего мира. Но как же выработать такие качества? Часто они приобретаются в раннем возрасте у детей, которые растут в культурной семье, подолгу живут за границей и изучают там иностранные языки.

Менденхолл и Одоу отмечают, что для оценки первых трех из этих измерений могут использоваться стандартные психологические тесты, а сравнение культур обеспечит менеджерам лучшее понимание четвертого измерения. Они утверждали, что эти четыре измерения, наряду с результатами работы менеджера в своей стране, должны обязательно рассматриваться при отборе кандидатов на работу за границу. Однако практика не всегда говорит в поддержку рекомендаций Менденхолла и Одоу. Например, из исследования Тунг выяснилось, что лишь 5% фирм из ее выборки использовали формальные процедуры и психологические тесты для оценки личных характеристик и способностей потенциальных экспатриантов. Исследование, выполненное фирмой International Orientation Resources, показало, что при отборе работников на должности в зарубежных филиалах лишь 10% из обследованных 50 фирм, входящих в список Fortune 500, тестировали личностные характеристики, такие как культурная чувствительность, навыки межличностного общения, адаптируемость и психологическая гибкость. При этом в 90% случаев работники отбирались на основе их технической компетентности, а не кросс-культурной гибкости.

Менденхолл и Одоу не обращаются к проблеме фиаско экспатрианта, вызванного неспособностью жены адаптироваться к новым условиям. По мнению многих других исследователей, анализ семейной ситуации должен быть частью процесса отбора экспатриантов. Исследование, выполненное консалтинговой фирмой Windam International, показало, что вопросы о женах задавались на этапе отбора работников-экспатриантов только в 21% случаев



и что лишь половина претендентов проходила кросс-культурное обучение. Рост числа семей с двумя работающими супругами добавил еще одно измерение к этой давней и трудной проблеме. Все чаще жены задают вопрос, почему они должны меньше заботиться о своей карьере, чем их мужа – о своей.

Развитие управленческих способностей и тренинг

Предварительный отбор является лишь первым шагом на пути подготовки менеджера к занятию новой должности. Следующим шагом является обучение менеджера выполнению его новых специфических функций. Например, интенсивные тренинговые программы могут использоваться для выработки у менеджеров навыков, которые потребуются на новой должности за рубежом. Однако концепция развития управленческих способностей является более широкой. Она ориентирована на профессиональное развитие менеджера на протяжении всей его карьеры в компании. Так, в рамках общей программы повышения квалификации менеджера в течение нескольких лет могут направить на работу в разные зарубежные филиалы для приобретения опыта и развития кросс-культурной чувствительности. В то же время наряду с другими менеджерами фирмы он может периодически посещать курсы развития общих навыков менеджмента. Идея перевода на должности за границей заключается в том, что широкий международный опыт улучшит навыки управления и лидерства руководителей фирмы. Исследования показывают, что, возможно, это действительно так.

Типы тренинга для менеджеров-экспатриантов

Ранее в этой главе мы узнали, что двумя наиболее распространенными причинами фиаско менеджеров-экспатриантов были неспособность жен менеджеров адаптироваться к жизни за рубежом и к новым условиям работы самих менеджеров. Соответствующий тренинг может помочь менеджеру и его супруге справиться с этими проблемами. Культурный, языковой и практический тренинги призваны снизить вероятность неудачи экспатрианта. Далее мы обсудим каждого из этих типов тренинга подробнее. Несмотря на пользу этих тренингов, факты говорят о том, что многие менеджеры не проходят никакого обучения перед отправкой за границу. В одном исследовании было установлено, что лишь 30% менеджеров, направляемых на работу за границу на срок от года до пяти лет, проходили перед отъездом необходимый тренинг.

Культурный тренинг

Культурный тренинг призван помочь менеджеру лучше понять культуру зарубежной страны. Идея тренинга состоит в том, что лучшее понимание культуры другой страны поможет менеджеру лучше чувствовать нюансы, что повысит эффективность его взаимодействий с местными работниками.

Языковой тренинг

Английский давно стал языком международного делового общения, и вести бизнес по всему миру вполне возможно, говоря только по-английски. Однако, несмотря на такую распространенность английского, использование только этого языка заметно снижает возможности менеджера-экспатрианта в эффективном общении с жителями зарубежной страны. Как отмечалось выше, готовность к коммуникациям на языке другой страны, даже если экспатриант владеет им далеко не в совершенстве, может помочь создать прочные



отношения с местными работниками и повысить эффективность работы менеджера. Однако в ходе одного обследования 74 руководителей американских ТНК было установлено, что лишь 23 из них считали знание иностранных языков необходимым условием для ведения бизнеса за рубежом. Те фирмы, которые действительно предлагали языковые курсы экспатриантам, верили, что это повысит эффективность работников и поможет им легче адаптироваться в новой стране, а значит, и укрепит позитивный имидж компании.

Практический тренинг

Практический тренинг направлен на то, чтобы помочь менеджеру-экспатрианту и его семье легче адаптироваться к повседневной жизни в зарубежной стране. Чем быстрее установится распорядок жизни на новом месте, тем выше шансы на то, что экспатриант и его семья успешно адаптируются к новым условиям. Большое значение для экспатрианта будет иметь поддержка друзей. Там, где образуется сообщество работников-экспатриантов, фирмы часто прилагают большие усилия к тому, чтобы новая семья экспатриантов интегрировалась в него как можно быстрее. Сообщество экспатриантов может быть источником полезной информации и оказывать семье нового экспатрианта бесценную помощь в адаптации к другой культуре.

Возвращение экспатриантов

Часто без внимания остается вопрос, имеющий большое значение в тренингах и обучении менеджеров-экспатриантов – это вопрос об их подготовке к возвращению на родину.

Нередко по возвращении домой после длительной работы в зарубежном филиале, где они действовали достаточно автономно, получали хорошие деньги и воспринимались окружающими как большая рыба в маленьком пруду, бывшие экспатрианты попадают в организацию, которая не знает, чем они занимались последние несколько лет, не знает, как использовать их знания, и не особенно об этом заботится. В худшем случае возвращающимся на родину сотрудникам приходится выпрашивать себе подходящее место, или же фирма сама создает второстепенную должность, на которой бывший экспатриант не может использовать свои знания и опыт и не может помочь фирме вернуть инвестиции, вложенные в его обучение.

Результаты исследований позволяют понять серьезность этой проблемы. По данным одного исследования выяснилось, что от 60 до 70% вернувшихся на родину работников-экспатриантов, не знали, какую должность они получают в своей организации. Кроме того, 60% заявили, что их организации не имеют ясного представления ни о самих экспатриантах, ни об их будущей роли, ни о перспективах их карьерного роста в компании; 77% респондентов сообщили, что они получили в своих организациях более низкие должности, чем те, которые они занимали в зарубежных филиалах. Неудивительно, что 15% бывших экспатриантов уволились из своих фирм в течение года после возвращения домой, а 40% уволились в течение трех лет.

Ключом к решению этой проблемы является хорошее планирование ЧР. Подобно тому как УЧР должно разрабатывать эффективные программы отбора и тренинга экспатриантов, оно должно также разрабатывать эффективные программы реинтегрирования экспатриантов в трудовую жизнь своих организаций, чтобы подготовить их к тем изменениям, которые их ожидают, и чтобы использовать знания, которые они приобрели за границей.

В фокусе – менеджмент

Программа репатриации в Monsanto

Monsanto является глобальным провайдером товаров сельскохозяйственного назначения, имеющим в своем штате 10 000 сотрудников. В любой момент 100 менеджеров компании



среднего и высшего звена могут работать на управленческих должностях за пределами своей страны. Две трети из них – это американцы, командированные на работу в другие страны, а одна треть – иностранцы, нанятые для работы в США. В Monsanto управление экспатриантами и их возвращением на родину начинается с процесса строгого отбора и интенсивного кросс-культурного тренинга, как для менеджеров, так и для членов их семей. Как и во многих других глобальных компаниях, это делается для воспитания глобально мыслящих, эффективных менеджеров, которые возглавят организацию в будущем.

Одна из главных особенностей этой программы состоит в том, что работники и те менеджеры, которые их командируют и принимают (то есть спонсоры), достигают согласия в отношении того, как каждое зарубежное назначение согласуется с коммерческими целями фирмы. Главное внимание обращается на то, почему сотрудники направляются за границу выполнять конкретное задание и какой вклад они внесут в развитие Monsanto по возвращении домой. Ожидается, что менеджеры-спонсоры ясно выскажутся о том, какие возможности трудоустройства получит экспатриант по возвращении на родину.

После того как менеджеры-экспатрианты возвращаются домой, они встречаются с преподавателями кросс-культуральных программ и рассказывают им о полученном опыте. Они также имеют возможность выступить перед своими коллегами, подчиненными, руководителями и поделиться с ними ценной информацией.

Однако программы репатриации Monsanto сосредоточены не только на вопросах бизнеса и карьеры; эти программы занимаются также вопросами возвращения домой семей менеджеров-экспатриантов. Monsanto обнаружила, что трудности репатриации чаще ассоциируются с личными и семейными, а не с профессиональными проблемами. Но личные проблемы напрямую влияют на результаты труда работника, и поэтому компании крайне важно уделять этим вопросам должное внимание.

Вот почему Monsanto предлагает возвращающимся сотрудникам возможность разобраться со своими личными трудностями. Примерно через три месяца после возвращения домой, экспатрианты проводят трехчасовую встречу с несколькими своими коллегами по собственному выбору. Эта встреча происходит при участии опытного модератора, который помогает экспатрианту всесторонне осветить все основные аспекты процесса своего возвращения. Такой дебрифинг позволяет работнику поделиться ценным опытом и рассказать менеджерам, коллегам и друзьям о своей работе за границей, чтобы другие сотрудники организации могли с пользой применить эти глобальные знания. Как сказал один участник такой беседы, «хотя это звучит глупо, но в такой непростой период жизни у вас просто нет времени на то, чтобы сесть и задуматься о происходящем. Вы находитесь в постоянном движении, вы переезжаете на новое место работы, вы поселяетесь в новом доме, а ваши дети идут в новую школу. А здесь вы попадаете в своего рода оазис; вы можете спокойно говорить и не скрывать своих чувств». По-видимому, такой подход работает, так как число увольнений среди возвращающихся домой экспатриантов заметно снизилось.

Выводы

1. Кадровая политика полицентризма предусматривает назначение на управленческие должности в зарубежных филиалах местных менеджеров, а на ключевые позиции в центральном офисе – граждан страны, в которой он расположен. Такой подход может минимизировать опасности, ассоциируемые с культурной близорукостью, но при этом создать разрыв между головным офисом и зарубежными филиалами. Такая политика больше всего соответствует стратегии локализации.

2. Кадровая политика геоцентризма направлена на поиск наилучших кандидатов на ключевые должности по всей организации, в том числе и в зарубежных филиалах. Этот подход согласуется с созданием прочной унифицированной культуры и неформальной управленческой сети и полностью соответствует стратегии глобальной стандартизации и транснациональной стратегии. Иммиграционная политика зарубежных стран может ограничивать возможности фирмы использовать эту политику.



3. Большое внимание в литературе по комплектованию кадрами международной фирмы уделяется теме фиаско экспатрианта, то есть преждевременного возвращения домой менеджера-экспатрианта, направленного на работу в зарубежный филиал фирмы. Издержки фиаско экспатрианта могут быть весьма значительными.

4. Вероятность фиаско экспатрианта может быть снижена с помощью процедуры отбора, позволяющей отсеивать неподходящих кандидатов. Наиболее успешными экспатриантами оказываются те индивиды, которые имеют высокое самоуважение и уверенность в своих силах, хорошо умеют уживаться с другими людьми, готовы осуществлять коммуникации на иностранном языке и могут сопереживать людям другой культуры.

5. Тренинг позволяет снизить вероятность фиаско экспатрианта. Общий тренинг должен включать культурный тренинг, языковой тренинг и практический тренинг. Тренинг необходим не только менеджеру-экспатрианту, но и его семье.

6. Программы развития управленческих способностей призваны повысить общий уровень навыков менеджеров с помощью непрерывного обучения и назначения на разные должности в фирме для приобретения всестороннего опыта. Развитие управленческих навыков часто используется как стратегический инструмент для создания прочной единой культуры и неформальной управленческой сети, что чрезвычайно важно для поддержки транснациональной стратегии и стратегии глобальной стандартизации.