

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Управление глобальными
человеческими ресурсами. Часть 2

Глава 6. Функции международного бизнеса



Развитие управленческих способностей и стратегия фирмы

Программы развития управленческих способностей призваны повышать общий уровень навыков менеджеров за счет непрерывного обучения и перевода на разные должности в фирме для приобретения разностороннего профессионального опыта. Эти программы нацелены на общее повышение производительности труда и качества управленческих кадров фирмы.

Международные фирмы все чаще используют меры по развитию управленческого потенциала менеджеров в качестве своего стратегического инструмента. Это особенно справедливо для фирм, реализующих транснациональную стратегию, а число их постоянно растет. Таким компаниям требуются прочная единая корпоративная культура и неформальная управленческая сеть для облегчения координации и контроля. Кроме того, менеджеры транснациональной фирмы должны уметь чувствовать, когда нужно реагировать на местные особенности, а для этого им необходимо понимать культуру зарубежной страны.

Программы развития управленческого потенциала помогают унифицировать корпоративную культуру посредством ознакомления новых менеджеров с нормами и системой ценности фирмы. Внутренние программы обучения фирмы и активные контакты во время отраслевых семинаров помогают укреплять корпоративный дух – приобретать общий опыт, создавать неформальные сети, вырабатывать особый язык или жаргон, а также развивать технические компетенции. Эти тренинговые мероприятия часто сопровождаются пикниками, совместным исполнением песен и спортивными соревнованиями, призванными укреплять чувство общности. Такие интеграционные ритуалы могут дополняться веселыми «церемониями посвящения» Все эти меры призваны усилить идентификацию менеджера с компанией.

Сбор всех менеджеров в одном месте на период проведения корпоративного мероприятия и последовательный перевод на разные должности в разные страны помогают фирме создавать неформальную управленческую сеть. Такая сеть может затем использоваться для обмена знаниями и опытом внутри организации. Рассмотрим шведскую телекоммуникационную компанию L. M. Ericsson. Сотрудничество между подразделениями имеет в Ericsson большое значение, в особенности для переноса ноу-хау и ключевых компетенций от материнской компании к зарубежным филиалам, от зарубежных филиалов к материнской компании и между зарубежными филиалами. Для облегчения такой кооперации Ericsson осуществляет частые перемещения работников из головного офиса в филиалы и наоборот. Ericsson направляет команду из 50-100 инженеров и менеджеров из одной структурной единицы в другую на срок один-два года. Эта мера помогает созданию сети межличностных отношений. Такая политика укрепляет единую культуру компании и облегчает координацию работы подразделений компании, рассредоточенных по всему миру.

Оценка результатов

Системы оценки результатов используются для оценки эффективности работы менеджеров по тем критериям, которые фирма считает важными для успешной реализации своей стратегии и получения конкурентного преимущества. Системы оценки результатов работы фирмы являются важным элементом системы контроля, которая в свою очередь является одним из ключевых элементов организационной архитектуры. Особенно трудным для многих международных фирм оказывается вопрос о том, как следует оценивать результаты работы менеджеров-экспатриантов.

Проблемы оценки результатов

Непреднамеренная предвзятость мнений затрудняет объективную оценку результатами работы менеджеров-экспатриантов. Во многих случаях их работу оценивают две группы: менеджеры зарубежного филиала и менеджеры Митрального офиса фирмы, причем и те



и другие могут проявлять необъективность. Менеджеры зарубежного филиала могут быть необъективны из-за приверженности к своей культуре и из-за своих ожиданий. Оценка, которую делают менеджеры центрального офиса, производится на расстоянии и без достаточного понимания особенностей работы за границей. Менеджеры центрального офиса часто имеют слабое представление о том, что происходит в зарубежном филиале. Соответственно, при оценке результатов работы экспатриантов они полагаются на количественные данные, такие как производительность труда, прибыльность и рыночная доля зарубежного подразделения фирмы. Но эти показатели могут подвергаться влиянию факторов, неподконтрольных менеджеру (например, неблагоприятное изменение валютного курса, общий экономический спад). Кроме того, количественные данные не учитывают менее заметные, но не менее важные «мягкие» переменные, такие как способность экспатрианта понимать местную культуру и продуктивно взаимодействовать с местными менеджерами. Из-за таких искажений многие менеджеры-экспатрианты считают, что менеджеры центрального офиса оценивают их работу несправедливо и не учитывают в полной мере их умения и опыт. В этом может заключаться одна из причин, по которой многие менеджеры-экспатрианты считают, что работа за рубежом не идет на пользу их карьере. В ходе одного исследования менеджеров по персоналу в американских транснациональных фирмах было установлено, что 56% опрошенных менеджеров считают работу за рубежом никак не способствующей их карьерному росту.

Основные принципы оценки результатов

Существует несколько правил, позволяющих повысить объективность процесса оценки результатов. Большинство экспатриантов, по-видимому, считают, что следует придавать больший вес оценкам, сделанным менеджерами на месте работы экспатрианта, чем оценкам, даваемым со стороны. Менеджер, работающий рядом с экспатриантом, с большей вероятностью сможет учесть те «мягкие» переменные, которые отражают важные аспекты результатов работы экспатрианта. Оценка менеджера зарубежного филиала может оказаться еще более достоверной, если этот менеджер будет родом из той же страны, что и экспатриант, так как в этом случае снижается предвзятость мнений, обусловленных культурными различиями. На практике менеджеры центрального офиса часто дают официальную оценку работе экспатрианта после того, как получают данные от зарубежного филиала. В таких случаях большинство экспертов рекомендуют вовлекать экспатрианта в процесс оценки, чтобы исключить появление пристрастных суждений.

Вознаграждение

Различия в размере вознаграждения между странами.

Между странами имеются значительные различия в размере вознаграждения менеджеров одного и того уровня. Некоторые результаты исследования этих различий, проведенного Towers Perrin, представлены в таблице. Помимо прочего, в этом исследовании уделялось отдельное внимание среднему размеру вознаграждения в 2005-2006 гг. высших руководителей отделов ЧР компаний из 26 стран с годовым объемом продаж примерно в \$500 млн. Приведенные цифры включают базовое вознаграждение и премии, но не включают стоимость опционов на акции. Как видно из таблицы, между странами имеются значительные различия. Например, средний размер вознаграждения руководителей отделов ЧР в США составил \$525 923, в Японии – \$278 697, а на Тайване – \$158 146. По данным Towers Perrin, схожие различия наблюдаются и в других категориях менеджеров, в том числе CEO и главных финансовых директоров. Но эти цифры занижают фактические различия, потому что многие менеджеры в США получают значительные прибавки к своему доходу в виде предоставляемых им опционов на акции. Различия между странами в размере компенсаций ставят трудные вопросы перед международными фирмами. Следует ли фирме платить менеджерам в разных странах в соответствии с принятыми в



них стандартами или же установить единый уровень оплаты для всех? Но такие вопросы не возникают в фирмах, использующих кадровые политики этноцентризма или полицентризма.

В первом случае вопрос может быть сведен к вопросу о том, сколько следует платить экспатрианту в его родной стране.

Во втором случае отсутствие перемещений менеджеров между зарубежными филиалами означает, что оплата должна соответствовать стандартам каждой отдельной страны. Нет никакого смысла платить менеджерам в Великобритании столько же, сколько менеджерам США, если эти люди никогда не будут работать бок о бок друг с другом.

Размер вознаграждения руководителей отделов ЧР в компаниях из 26 стран

Страна	Общая сумма вознаграждения руководителей отделов ЧР (\$)
Австралия	293 782
Аргентина	212 879
Бельгия	446 624
Бразилия	356 773
Великобритания	494 519
Венесуэла	225 317
Германия	456 665
Индия	146 384
Испания	305 519
Италия	432 569
Канада	307 053
Китай (Гонконг)	268 158
Китай (Шанхай)	85 393
Малайзия	140 587
Мексика	382 334
Нидерланды	287 247
Польша	120410
Сингапур	230 281
США	525 923
Тайвань	158 146
Франция	384 904
Швейцария	447 563
Швеция	302 473
ЮАР	371 781
Южная Корея	182716
Япония	278 697

Оплата труда экспатриантов

Наиболее распространенный подход к оплате труда экспатриантов основывается на использовании балансового отчета. По данным Organizational Resources Consulting такой «балансовый» подход использовали 80% из 781 исследованной компании. Балансовый подход уравнивает покупательные способности разных стран, чтобы работники могли обеспечивать себе за рубежом тот же уровень жизни, которого они достигли у себя дома. Кроме того, этот



подход предоставляет финансовый стимул для компенсации качественных различий между разными местами работы за рубежом.

Международные трудовые отношения

УЧР международной фирмы обычно отвечает за ситуацию в сфере международных трудовых отношений. Со стратегической точки зрения ключевой вопрос в международных трудовых отношениях – это вопрос о том, в какой степени работники, организованные в профсоюзы, могут ограничивать возможности выбора, имеющиеся у международной фирмы. Способность фирмы интегрировать и консолидировать свои глобальные операции для получения экономии от выгоды места и эффектов кривой опыта, может быть ограничена противодействием профсоюза, препятствующего реализации транснациональной стратегии или стратегии глобальной стандартизации. Прахалад и Доз приводят пример General MoUnt, которая достигла мира с профсоюзами, пообещав не интегрировать и не консолидировать свои операции по критерию максимальной эффективности. General Mown сделала значительные инвестиции в Германии – равные ее новым инвестициям в Австрии и Испании по требованию немецкого профсоюза рабочих-металлистов.

Одна из задач УЧР заключается в достижении гармонии и минимизации конфликтов между фирмой и профсоюзами. С учетом этого разделим данный параграф на три части. И в первой части мы рассмотрим опасения, которые вызывает у профсоюзов деятельность транснациональных предприятий.

Беспокойство отечественных профсоюзов вызывает тот факт, что международные фирмы могут противопоставить переговорной власти профсоюза свою власть перевести производство в другую страну. Например, Ford недвусмысленно угрожал британским профсоюзам планами перевода производства в континентальную Европу, если британские рабочие не откажутся от правил работы, сдерживающих рост производительности труда, не проявят умеренности в требованиях повышения заработной платы и не прекратят забастовки и другие протестные действия, нарушающие производственный процесс.

Другую озабоченность у профсоюзов вызывает тот факт, что международные компании стремятся выполнять операции, требующие высокой квалификации в своей стране, и передают на зарубежные предприятия выполнение самых простых операций. Такая практика значительно облегчает международным компаниям перевод производства из одного места в другое по экономическим соображениям. В результате переговорная власть профсоюзов ослабевает.

Наконец, у местных профсоюзов вызывает озабоченность попытки международных фирм импортировать из своих стран практики трудоустройства и контрактных соглашений. Когда эти практики оказываются чуждыми зарубежной стране, профсоюзы опасаются, что это изменение ослабит их власть и влияние. Такая озабоченность возникла в ответ на попытки японских ТНК экспортировать свой стиль трудовых отношений в другие страны. Например, к неудовольствию Объединенного профсоюза работников автомобилестроительной отрасли (UAW), на многих автомобильных заводах японских фирм в США рабочие не объединены в профсоюзы. В результате профсоюз в этой отрасли влияния не оказывает.

Стратегия профсоюзов

В ответ на возросшую переговорную власть ТНК профсоюзы предпринимают следующие действия:

- 1) Пытаются создавать международные профсоюзные организации.
- 2) Блокируют в законодательных органах принятие законов, ограничивающих власть ТНК.
- 3) Пытаются добиться принятия международных соглашений о деятельности ТНК через такие организации, как ООН.



Пока что эти усилия нельзя назвать очень успешными.

В 1960-х гг., профсоюзы начали создавать международные профсоюзные секретариаты (ITS) для установления связей с национальными профсоюзами в неподходящих отраслях. ITS создавались с долгосрочной целью ведения переговоров с международными фирмами по всему миру. Профсоюзы рассчитывали, что благодаря координации своих усилий через ITS они смогут ослабить власть ГПК, угрожая забастовками в разных странах.

Еще одним препятствием к сотрудничеству стало многообразие структур профсоюзов. Профсоюзы создавались самостоятельно в каждой стране. В результате их структура и идеология оказались разными в разных странах, как и способ ведения переговоров о заключении коллективного договора. Например, в Великобритании, Франции и Италии многие профсоюзы контролируются левыми социалистами, которые рассматривают переговоры профсоюза с администрацией через призму «классового конфликта». В то же время большинство профсоюзных лидеров в Германии, Нидерландах, Швейцарии и странах Скандинавии придерживаются более умеренных политических взглядов. Идеологические расхождения между профсоюзными лидерами в разных странах затрудняют сотрудничество между профсоюзами. Несходство идеологий проявляется в различии взглядов на роль профсоюзов в обществе и на то, какую позицию должны занимать профсоюзы в отношении ТНК.

Подходы к урегулированию трудовых отношений

Международные фирмы заметно различаются по их подходам к международным трудовым отношениям. Главное различие состоит в степени, в которой деятельность в сфере трудовых отношений является централизованной или децентрализованной. Традиционно большинство международных фирм передавали PeAS вопросов в сфере трудовых отношений своим зарубежным филиалам, потому что законы о труде, сила местных профсоюзов и характер переговоров о заключения коллективного договора значительно менялись от страны к стране.

Хотя эта логика по-прежнему используется, в последнее время намечается тенденцию к усилению централизованного контроля. Эта тенденция стимулирует международные компании рационализировать свои глобальные операции, вынуждая их искать способы контроля своих сотрудников, поскольку затраты на оплату труда составляют значительную долю от общего дохода компании. Многие фирмы используют теперь угрозу перевода производства в другие страны во время переговоров с профсоюзами, чтобы изменить правила организации труда и ограничить рост заработной платы (как это делала Ford в Европе). Поскольку такой перевод производства подразумевает осуществление крупных новых инвестиций и закрытие существующих заводов, такая переговорная тактика требует привлечения к переговорам менеджеров головного офиса. Таким образом, происходит централизация принятия решений в сфере трудовых отношений.

К тому же растет понимание, что способ организации работы на заводе может стать главным источником конкурентного преимущества. Например, конкурентное преимущество японских автопроизводителей во многом объясняется использованием на японских заводах самоуправляемых команд, ротацией рабочих мест, освоением смежных операций и т. п. Для повторения успеха отечественных предприятий, японские фирмы пытались воспроизвести на своих зарубежных заводах самые передовые методы работы. Но такие методы нередко вступали в прямое противоречие с традиционно используемыми в этих странах методами организации работы, одобренными местными профсоюзами. В результате японские фирмы часто направляли зарубежные инвестиции в те страны, где местные профсоюзы меньше противились радикальным изменениям в методах организации работы. Таким образом, головные офисы многих японских фирм сначала проводили прямые переговоры с местными профсоюзами для получения их согласия на изменение организации труда и только потом принимали решение об инвестициях. Например, прежде чем инвестировать средства в строительство завода в Великобритании, компания добилась согласия британских профсоюзов



на изменение традиционных методов работы. По своей природе реализация такой стратегии требует централизованного контроля в сфере трудовых отношений.

Выводы

1. Объективная оценка результатов работы менеджеров-экспатриантов может существенно затрудняться из-за влияния непреднамеренных обстоятельств. Для снижения необъективности оценки фирма может предпринять соответствующие меры.

2. Различия между странами в практиках выплаты вознаграждения ставит перед международной компанией трудный вопрос: следует ли ей платить в разных странах в соответствии со стандартами, принятыми в этих странах, или же сделать уровень оплаты приблизительно одинаковым по всему миру?

3. Наиболее распространенный подход к определению размера вознаграждения экспатрианта – это так называемый балансовый подход. Балансовый подход призван выровнять покупательную способность, чтобы работник мог иметь такой же уровень жизни за рубежом, какой он имеет у себя в стране.

4. Ключевой вопрос, в международных трудовых отношениях заключается в том, в какой степени профсоюзы могут ограничивать возможности выбора, имеющиеся у международной фирмы. Способность фирмы использовать стратегию глобальной стандартизации или транснациональную стратегию может быть существенно ограничена действиями профсоюза.

5. Главную озабоченность профсоюзов вызывает способность ТНК ослабить их переговорную власть угрозой перевода производства в другую страну.

6. Профсоюзы пытаются ослабить переговорную власть ТНК, создавая международные профсоюзные организации. В целом эти усилия оказались малоэффективными.