

# РОЗДІЛ I

## Теоретичні положення соціологічних розвідок

УДК 331.108.226+658.3(061.5)

### Особенности управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании

**Екатерина Банникова** –  
*аспирант кафедры социологии,  
Харьковский гуманитарный  
университет «Народная украинская  
академия»,  
Харьков, Украина.  
E-mail: kateryna3012@gmail.com*

В статье определяется сущность управления человеческими ресурсами, анализируются концепции управления человеческими ресурсами, в рамках которых осуществляется процесс управления персоналом в современных организациях. Выявлены составляющие управления человеческими ресурсами. Систематизированы особенности деятельности международной компании в современных условиях, отражающиеся на процессе управления персоналом. Определены основные организационные модели международных компаний: децентрализованная федерация, скоординированная федерация, централизованный узел, транснациональная модель. Обозначены четыре основные типа персонала в исследуемых компаниях: группа базовой культуры, группа гостевой культуры, группа аналоговой культуры, группа адаптированной культуры. Проанализированы факторы, влияющие на управление человеческими ресурсами международной компании.

*Received: April, 2016  
1<sup>st</sup> Revision: May, 2016  
Assepted: June, 2016*

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, международная компания, персонал, культура.

**Bannikova Kateryna. Special Aspects of Human Resources Management in a Multinational Environment of International Companies.** The article defines the fundamental nature of human resources management and analyzes the human resources management concepts which set the framework for the human resources management process in the modern organizations. Components of human resource management are identified. Special aspects of international companies' activity in modern conditions which affect the human resources management process are systematized.

Four organizational models of international companies are identified: decentralized federation; coordinated federation; central hub; transnational model. Four main types of personnel in the companies under study are outlined: core culture group, guest culture group, analog culture group, adapted culture group. Factors having an effect on the human resources management of an international company are analyzed. Among them there are: environmental factors; cultural and economic factors; management style and practices; various labor markets and labor costs; problems of labor movement; relationships within the organization; national orientation and nature of control in the company.

**Key words:** human resources management, international company, personnel, culture.

**Баннікова Катерина. Особливості управління людськими ресурсами в багатонаціональному середовищі міжнародної компанії.** У статті визначено сутність управління людськими ресурсами, проаналізовано концепції такого управління, у межах яких здійснюється процес управління персоналом у сучасних організаціях. Виявлено складові частини управління людськими ресурсами. Систематизовано особливості діяльності міжнародної компанії в сучасних умовах, що відбиваються на процесі управління персоналом. Визначено основні організаційні моделі

міжнародних компаній: децентралізована федерація, скоординована федерація, централізований вузол, транснаціональна модель. Позначено чотири основні типи персоналу в досліджуваних компаніях: група базової культури, група гостьової культури, група аналогової культури, група адаптованої культури. Проаналізовано фактори, що впливають на управління людськими ресурсами міжнародної компанії.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, міжнародна компанія, персонал, культура.

**Постановка научной проблемы и ее значение.** Для современной отечественной науки проблема управления человеческими ресурсами является актуальной в связи с инновационными тенденциями в развитии экономики и процессами глобализации. В современном обществе организационная культура международной компании рассматривается не только как инструмент развития организации, а приобретает значимость в качестве фактора формирования глобального культурного пространства. Ведь глобализирующееся общество рождает новые принципы взаимоотношений между социальными субъектами, основанные на взаимодействии различных культур; способствует формированию новых типов «игроков» на профессионально-трудовом поле нового типа.

Проблема исследования также обусловлена наличием значительного преобразующего потенциала управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании, ведь в современных условиях персонал такой компании предстает как некоторый «пазл», порою не всегда стабильный в силу его миграции в международных компаниях. Соответственно, понимание механизмов управления им является отдельной зоной исследования.

**Анализ исследований по данной проблеме.** Проблема управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании активно разрабатывается в научной литературе, а также в зарубежных и отечественных исследованиях.

На Западе сформировалась школа «управления человеческими ресурсами». Ее представители – Дж. Дуглас, Д. Хант, С. Клейн, Э. Шейн – в своих работах анализируют изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием меняющихся внешних условий. В связи с этим ученые выделяют современные требования к управлению человеческими ресурсами и предлагают новые основные требования к совершенствованию теории и практики управления.

Проблематика управления человеческими ресурсами рассматривается также в работах Р. Беннетта, Х. Т. Грехема, Р. Л. Драфта. Среди отечественных ученых можно обратить внимание на исследования М. А. Бурчаковой [2], Б. М. Генкина, А. Б. Дихтярь [3], Т. В. Зайцевой [4], Л. И. Евенко, И. А. Макаровой, Е. Г. Михайлевой, В. В. Буреги и др.

Особенности управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании рассматриваются в работах И. Ансоффа, М. Армстронга [1], А. И. Майзела, а также отечественных ученых С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича и др.

Однако в ихних трудах недостаточное внимание уделяется особенностям управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании, поскольку данная среда оказывает особое влияние на постановку производственных задач и их решение.

Уровень разработанности проблемы особенностей управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании, ее сущности и основных характеристик в условиях глобализации, а также недостаточность теоретических разработок по данному вопросу, обуславливают постановку цели статьи.

**Цель исследования** – выделение основных особенностей управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании.

**Изложение основного материала и обоснование полученных результатов исследования.** Понятие «управление человеческими ресурсами» впервые возникло в западном менеджменте, отразив изменение роли и места человека в трудовом процессе, и вошло в научную западную терминологию в 70-е, а в отечественную – в 80-е годы XX в. При этом его распространение связывается с произошедшей сменой представлений о человеке-работнике как об «индифферентном факторе производства» на представление о человеке-работнике как «центральной звене производства».

Данное представление за последние 20–30 лет прошло своеобразную эволюцию – и сегодня можно говорить, что «управление человеческими ресурсами – это наука и область практической

деятельности, направленная на выявление закономерностей и факторов, разработку методов и технологий, позволяющих организации максимально эффективно привлекать и использовать человеческие ресурсы, формировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных и личных целей» [4, с. 20]. «Управление человеческими ресурсами считается человеческим аспектом управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управлением персоналом», т. е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником» [5, с. 10].

Очевидно, что основой стратегии управления человеческими ресурсами является интеграция кадровой и организационной стратегий компании, направленных на использование человеческих ресурсов. При этом учитывается получение работником максимально возможного материального и психологического удовлетворения от своего труда.

Однако в различных компаниях стратегии управления человеческими ресурсами могут отличаться. Учитывая цель статьи, рассмотрим особенности управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании.

Отметим, что многонациональные компании имеют некоторые особенности и специфические факторы, детерминирующие их работу, в том числе и в сфере управления человеческими ресурсами. Они сталкиваются с проблемами, вызванными различиями в ведении хозяйственной деятельности, с различием законов, регулирующих работу иностранного персонала в том или ином государстве, особой миграционной политикой и др.

По мнению Б. И. Шевченко, международные компании отличает в основном геоцентрическая ориентированность. Руководство международных компаний, как правило, прислушивается только к своему персоналу в «родительской стране», сотрудники дочерних заграничных предприятий являются «анонимными затратами», которые следует «оптимизировать» [6, с. 20], что оказывает влияние на практики управления человеческими ресурсами в таких компаниях.

Ученые выделяют в мировой практике международных организаций четыре организационные модели [6, с. 20]:

1. Децентрализованная федерация – каждая национальная площадка управляется как отдельное предприятие, которое стремится оптимизировать показатели своей деятельности в местном окружении – это традиционная многонациональная корпорация.

2. Скоординированная федерация – центр организации разрабатывает сложные системы управления, которые позволяют осуществлять общий контроль, а руководителям на местах предоставлен простор для применения практических мер, ориентированных на условия внутреннего рынка.

3. Централизованный узел – внимание сосредотачивается в большей мере на глобальном рынке, чем на внутренних проблемах. Такая модель управления, как правило, применяется японскими фирмами, работает в условиях централизованного принятия решения и контроля.

4. Транснациональная модель – корпорация развивает многомерные стратегические возможности, направленные на глобальную конкуренцию, при этом учитывают требования местного рынка.

Данные модели формируют не только общие конструкции управленческих решений, но и определяют специфику найма на работу, приема и отбора персонала, планирования его карьеры и повышения квалификации, работу с эмигрантами и др.

Принципиально важной при этом выступает и сама специфика персонала международной компании. По мнению А. Б. Дихтярь, наличие работников разных национальностей в одной организации позволяет разделить персонал на группы по принадлежности к определенной культуре [3, с. 17]:

1. Группа базовой культуры – это сотрудники, родившиеся, воспитавшиеся, обучавшиеся и принятые на работу в стране, в которой создана организация. Характеристики данной группы сформировались под влиянием национальной культуры страны, в которой функционирует организация. При этом организация может быть создана в другой стране, а в стране базовой

культуры создавать дочернюю фирму или филиал. Как правило, это самая многочисленная группа человеческих ресурсов организации.

2. Группа гостевой культуры представлена сотрудниками, родившимися, воспитанными, прошедшими обучение и нанятыми из-за рубежа. Национально-культурные особенности представителей данной группы сформировались в других культурных средах и могут существенно отличаться от характеристик базового типа культуры.

3. Группа аналоговой культуры – это сотрудники, культурный тип которых соответствует культуре страны, в которой создана организация, нанятые из-за рубежа. Особенности данной группы персонала схожи с характеристиками базового типа культуры, например, они могут входить в одну группу по определенным классификациям культур. При этом схожесть не определяет идентичность, в силу этого сохраняются достаточно сильные различия, определяющие возможность получения организациями преимуществ от использования персонала данного культурного типа.

4. Группа адаптированной культуры – сотрудники, родившиеся за рубежом, возможно, обучавшиеся и нанятые за рубежом, но долгое время (более трех лет) проживающие в стране базовой культуры. В большинстве же случаев к данной группе относятся сотрудники, которые проходили обучение в стране базовой культуры и проживающие в ней же [3, с. 17].

Эти четыре группы персонала определяют и специфические методы работы с ними в организации. В результате, управление человеческими ресурсами международной компании отличается большой разнородностью управления и дифференцированным подходом к персоналу.

Исследователи выделяют несколько групп методов управления человеческими ресурсами в многонациональной среде международной компании [3, с. 18]:

1. Административные методы (выработка дисциплины у сотрудников организации и сглаживание национальных различий между ними).

2. Экономические методы (подбор средств контроля над осуществлением и качеством трудовой деятельности сотрудников организации; стимулирование труда и взаимодействия в трудовой деятельности сотрудников организации).

3. Социально-психологические методы (учет культурных национальных особенностей, развитие эффективных коммуникаций и взаимодействие сотрудников организации).

Поиск форм и методов эффективного управления человеческими ресурсами в международной компании связан также с учетом факторов, оказывающих влияние на ее деятельность.

Эффективная кадровая политика в многонациональной международной компании должна основываться на сопоставлении ряда факторов, обеспечивающих достижение стратегических бизнес-целей и удовлетворение потребностей сотрудников. Обобщение разработок в этом направлении [6; 8] позволяет говорить о двух основных группах таких факторов – внутренних и внешних. К первым чаще всего относят базовую культуру компании, ее размер, организационную форму, характер деятельности, конъюнктурную стратегию, правила, организационные процедуры, стиль управления, особенности персонала и т. д. Данные факторы создают специфическую внутреннюю среду, в рамках которой и формируются особые практики управления человеческими ресурсами.

Наряду с этим на управление человеческими ресурсами международной компании также значительное влияние оказывают факторы внешней среды, культурные и экономические факторы, расположение компании, различие рынков труда и трудовых затрат, характер миграции рабочей силы, отрасль, в которой работает компания и другие, которые определяют «рамки» управленческих решений в компании.

Важнейшим «сквозным» фактором, определяющим главную цель, стратегию управления человеческими ресурсами и влияющим на весь процесс управления персоналом в многонациональной организации, являются национальные и культурные различия. Среди них особо выделяют языковые различия и непосредственные культурные различия сотрудников разных стран и национальностей.

Язык является главной составляющей культуры, а также важнейшим средством взаимодействия в ней. При наличии в многонациональной организации персонала из разных стран чрезвычайно важным становится обучение иностранного работника гостевой группы языку работников базовой группы.

Непосредственное влияние на управление человеческими ресурсами многонациональной компании оказывают культурные различия, поскольку каждая культура формировалась и развивалась индивидуально и включает сложный комплекс взаимосвязанных ценностей. В свою очередь, ценности порождают убеждения, ожидания и обычаи. Работники с разными системами ценностей трудятся и взаимодействуют в рамках одной многонациональной компании. Часто сотрудники компании не знают культурных ценностей других стран, что может приводить к конфликтным ситуациям. Культурные ценности сотрудников из разных стран необходимо изучать и учитывать в процессе управления человеческими ресурсами многонациональной компании. Также необходимо формирование межкультурного общения, толерантного взаимодействия сотрудников многонациональной компании.

Поскольку в многонациональной среде международной компании происходит пересечение нескольких культур, то важной характеристикой управления человеческими ресурсами в такой компании является совмещение различных управленческих технологий.

С точки зрения Б. И. Шевченко, «функции управления человеческими ресурсами в многонациональных компаниях необходимо приспособлять к различиям между странами, в которых находятся филиалы компании. Трудности могут возникать, когда культура и законы родной страны компании противоречат культуре и законам принимающей страны. Также международные компании сталкиваются с проблемами процесса обучения и развития сотрудников. Программы обучения производственных рабочих в принимающих странах необходимо скорректировать с учетом уровня образования, обеспечиваемого местной образовательной системой. Менеджерам необходимо обучение навыкам межкультурного общения [6, с. 16].

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Управление человеческими ресурсами в международной компании является важным средством обеспечения ее эффективного функционирования. Реализация задач в этом направлении должна опираться на управление факторами внешней и внутренней среды, учет специфики категорий персонала в международной компании и, соответственно, подбор методов управления, отвечающих современному глобальному пространству.

#### *Источники и литература*

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Бурчакова М. А. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе / М. А. Бурчакова // Упр. персоналом. – 2009. – № 23. – С. 43–45.
3. Дихтярь А. Б. Организационно-методические аспекты управления персоналом в многонациональной организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Дихтярь Алина Борисовна ; Гос. ун-т упр. – М., 2015. – 243 с.
4. Зайцева Т. В. Система управления человеческими ресурсами / Т. В. Зайцева. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 2012. – 160 с.
5. Международный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Питер, 2001. – 576 с.
6. Шаталова Н. И. Управление персоналом на производстве : учебник / Н. И. Шаталова, А. Г. Галкин. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. – 557 с.

#### *References*

1. Armstrong, M. (2002), “*Strategic Human Resource Management*”, Moscow : INFRA-M, 328 p.
2. Burchakova, M. A. (2009), “*Strategic Human Resource Management in International Business, Personnel Management*”, No. 23, Pp. 43–45.
3. Dihtyar, A. B. (2015), “*Organizational-methodical aspects of human resource management in multinational organizations: the dissertation. ... Cand. Economics*”, State University of Management, Moscow, 243 p.
4. Zaytseva, T. V. (2012), “*Human Resource Management System*”, Moscow : Publ. Moscow Univ., 160 p.
5. “*International Management*” (2001), ed. by S. E. Pivovarov, L. S. Tarasevych, A. I. Mayzel, SPb. : Piter, 576 p.
6. Shatalova, N. I., Galkin, A. G. (2013), “*Human Resource Management in the production: the textbook*”, Ekaterinburg : Publ. USURT, 557 p.