

На правах рукописи

ИОЛКИН ДЕНИС АНДРЕЕВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Специальность:

08.00.14 – Мировая экономика

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2014

Работа выполнена на кафедре мировой экономики ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, профессор кафедры мировой экономики ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Михайлин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор, директор учебного Центра менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВПО «Российская государственная академия интеллектуальной собственности»

Курицын Александр Николаевич

кандидат экономических наук, руководитель группы контроллинга ООО «Фольксваген Груп Рус»

Пылева Светлана Владимировна

Ведущая организация: Федеральное бюджетное научное учреждение «Институт макроэкономических исследований» Министерства экономического развития РФ

Защита состоится « 29 » декабря 2014 г. в ___ часов на заседании Диссертационного Совета Д 212.049.11 при ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого совета. С диссертацией можно ознакомиться в Библиотеке ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления».

Объявление о защите и электронная версия автореферата диссертации размещены на сайте ВАК Министерства образования и науки РФ: <http://www.vak.ed.gov.ru/> и на сайте ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»: <http://www.guu.ru/>.

Автореферат разослан «___» _____ 2014 г.

Ученый секретарь

диссертационного Совета Д 212.049.11

кандидат экономических наук

А.В. Пасько

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Современные процессы глобализации мировой экономики и интеграции России в сложившуюся систему мирохозяйственных связей объективно связаны как с развитием международного разделения труда, так и с деятельностью транснациональных корпораций (ТНК). Инновационные процессы в области совершенствования коммуникаций, средств связи и транспортной инфраструктуры проявляются в росте уровня конкурентоспособности ТНК. Последние комбинируют экспортно-импортные операции с вывозом капитала, используют преимущества международного разделения труда в масштабах мировой экономики, размещая свои производства в разных странах. Происходит все более тесное переплетение капитала в мировой экономике. Это, в частности, выражается в интенсивном росте сделок по трансграничным слияниям и поглощениям, доля которых уже оценивается на уровне около 34% от всего объема привлеченных прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в мире.¹

Общеизвестно, что причины, связанные с ресурсами (природными, трудовыми и т.п.) оказывают существенное влияние на решение ТНК о начале деятельности в той или иной стране, особенно если эти ресурсы доступны и относительно дешевы. При этом качество человеческого капитала также является одним из важнейших факторов интереса ТНК к стране размещения своих филиалов и дочерних компаний в других странах.

Процессы транснационализации постепенно набирают силу и в России и ожидается, что стимулом углубления этих процессов может стать состоявшееся в 2012 г. ее вступление во Всемирную торговую организацию (ВТО). Для российских предприятий опыт управления персоналом в международных компаниях представляет значительный научный и практический интерес в связи со следующими обстоятельствами:

1) ТНК являются основными зарубежными инвесторами в экономику России и стали важными субъектами отечественных рынков труда, капитала, товаров и услуг;

2) ТНК приносят в нашу страну свой накопленный опыт управления персоналом, который может быть творчески адаптирован российскими фирмами;

3) ТНК сталкиваются с серьезными трудностями в процессе управления персоналом в масштабах мировой экономики, поскольку зачастую они вынуждены оперировать в самых различных экономических, политических, правовых и культур-

¹ World Investment Report 2013: – N.Y. & Geneva: UN, UNCTAD, 2013. P.169, 173.

ных средах, следуя одновременно своей общей стратегии развития, направленной на повышение конкурентоспособности. Тем самым обеспечение эффективного управления в зарубежных структурах ТНК позволяет им реализовывать дополнительные конкурентные преимущества.

Интеграция современной российской экономики в систему глобальных хозяйственных связей предполагает приход на ее внутренний рынок новых ТНК, которые испытывают определенные трудности при внедрении своего опыта управления персоналом в российских филиалах. Одновременно многие российские компании успешно инвестируют за рубежом, организуя филиалы, приобретая различные активы в других странах. Таким образом, накопленный опыт ведущих ТНК в области менеджмента персонала имеет важное практическое значение для российских участников внешнеэкономической деятельности, постепенно наращивающих степень интернационализации своего бизнеса.

Степень разработанности научной проблемы. Транснациональные корпорации с 1970-х гг. являлись объектом комплексного изучения в отечественной и зарубежной экономической науке. В частности, широко известны следующие ведущие российские ученые, занимавшиеся такого рода исследованиями: Андреева Ю.С., Белоус Т.Я., Волгина Н.А., Дынкин А.А., Зименков Р.И., Кониная Н.Ю., Климовец О.В., Кузнецов А.В., Ленчук Е.Б., Мовсесян А.Г., Рудь Н.Ю., Титов К.В., Фаминский И.П., Юданов А.Ю. и т.д.

Кроме того, в России вопросами зарубежного опыта управления персоналом занимались: Т.Ю. Базаров, А.С. Блажко, Н.А. Волгин, В.В. Гончаров, А.Я. Кибанов, В.А. Корженевская, Р.А. Кузьменков, М.Н. Кулапов, Л.Г. Миляева, С.А. Сухарев, Ю.В. Шеншинов и др.

Среди зарубежных ученых, широко исследовавших проблемы управления персоналом в международных компаниях, особе выделяются Абрахамсон Е., Адлер Н., Алмонд П., Бенсон Дж., Ван де Вен А., Гамбии Дж., Гошал С., Гудерман П., Даннинг Дж., Де Витт Б., Диксен П., Доз Й., Камоче К., Катц Х., Ким К., Костова Т., Левит Т., Мейер А., Спарроу П., Толберт П., Трегаскис О., Чайлд Дж., Чанг Е., Шулански Г.

Тем не менее, анализ существующих официальных и научных публикаций показал серьезный методический пробел в вопросах управления персоналом в международных компаниях, в частности, выборе правильной стратегии менеджмента персонала при организации зарубежных подразделений ТНК, несоответствия уровня квалификации зарубежного и отечественного персонала. Помимо прочего, недостаточно полно проработан вопрос совершенствования менеджмента персонала ТНК в

принимающей стране. Поэтому в современных условиях обострилась необходимость тщательного изучения закономерностей и проблем, связанных с менеджментом персонала в международных компаниях при расширении их внешнеэкономической деятельности. Необходимость устранения существенных пробелов и явилась причиной выбора темы диссертационного исследования и предопределила ее актуальность.

Цель диссертационного исследования – разработка предложений по совершенствованию управления персоналом в международных компаниях, развивающих свою деятельность на территории России, а также в российских фирмах - зарубежных инвесторах.

Для достижения поставленной цели в работе потребовалось решение следующих основных **задач**:

- выявить воздействие современных тенденций развития мировой экономики на трансформацию системы управления персоналом в международных компаниях;
- критически проанализировать важнейшие теоретические концепции и модели управления персоналом в международных компаниях, сформулировать его ключевые принципы;
- оценить место и роль страновых и культурных различий, учитываемых во внимание руководством международных компаний при организации своих зарубежных подразделений;
- выявить специфику мотивации персонала в международных компаниях в России на современном этапе;
- определить основные черты механизма интеграции управления персоналом в российских филиалах международных компаний;
- раскрыть принципы и технологии разработки кадровой политики в российском филиале международной компании на примере ООО «Роберт Бош».

Объект исследования – практика управления персоналом, сложившаяся в международных компаниях в современных условиях.

Предмет исследования – формирование эффективной системы менеджмента персонала в зарубежных и отечественных международных компаниях.

Теоретико-методологическая основа исследования. В качестве фактологической и теоретической базы исследования обобщены труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам и тенденциям функционирования современных ТНК. Важное значение для подготовки исследования сыграло изучение информационных и аналитических трудов зарубежных ученых в области анализа существующих

HR-практик². В основу диссертации легли ключевые положения теории управления персоналом и современные технологии управления персоналом в ТНК. В работе были использованы методы анализа и синтеза, наблюдения, сравнения, индукции и дедукции.

Информационная база исследования. В ходе подготовки диссертации широко использовались официальные материалы международных организаций, как-то: Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), ВТО, Международной организации труда (МОТ). Важную роль сыграли исследования отечественных академических, отраслевых научных центров и вузов: Института мировой экономики и международных отношений РАН, Всероссийской академии внешней торговли, Дипломатической академии МИД РФ, Московского государственного института международных отношений (МГИМО МИД РФ). Ценные сведения были также получены автором в ходе его производственной и преддипломной практики в российском подразделении ТНК (ООО «Роберт Бош»), а также из материалов отечественной и зарубежной периодической печати.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке научно обоснованных рекомендаций, способных повысить эффективность управления персоналом в российских подразделениях международных компаний в современных условиях глобализации мировой экономики и дать соответствующие ориентиры для российских компаний, осуществляющих инвестиции за рубежом.

Основные положения научной новизны, представляющие собой личный вклад автора в развитие экономической науки и свидетельствующие о приращении научных знаний в исследуемой области, заключаются в следующем:

- показано многостороннее влияние глобализации мировой экономики на трансформацию и конвергенцию систем управления персоналом в международных компаниях, что находит свое отражение в следующих процессах: все более активный перенос производства в регионы с наиболее благоприятным экономическим климатом; широкое использование практик аутсорсинга и подряда; акценте на более гибкий и дерегулированный рынок труда; растущее вовлечение наемного работника в процессы планирования и дизайна его работы; обеспечение постоянного роста совокупных знаний и профессиональных навыков работников; сокращение предложения труда в развитых странах, особенно предложения квалифицированного труда;

² Здесь и далее в работе используется общепринятый термин HR (Human Resource), обозначающий кадровую службу, т.е. совокупность специализированных структурных подразделений на предприятии, призванных реализовывать стратегию управления персоналом; здесь HR-практика – практика управления персоналом на предприятии.

изменение характера и природы конкурентоспособности ТНК, которая трансформируется под влиянием новых факторов, в частности, персонал все в большей степени становится источником наращивания конкурентных преимуществ ТНК; применение новых технологий, ускоряющих развитие персонала путем повышения его производительности, работоспособности, компетентности в целях повышения конкурентоспособности компании;

- рассмотрены специфические особенности управления персоналом в международной компании, базирующиеся на противоречии между необходимостью глобальной интеграции практик управления персоналом и их локальной адаптации, на основе чего выявлены сущность и цели управления персоналом в зарубежном подразделении международной компании; систематизированы факторы, влияющие на необходимость интеграции управления персоналом в филиале ТНК;

- показаны современные особенности стратегий управления персоналом, реализуемых ТНК в нашей стране, в частности: предпочтение при формировании топ-менеджмента отдается иностранцам, хотя в последние годы эта тенденция постепенно изменяется; дифференцированная система льгот, заключающаяся в меньшем количестве социальных преференций для российских работников; меньшее по сравнению с материнскими компаниями время отводится на формирование кадров внутри компании, поскольку российский рынок насыщен профессиональными молодыми сотрудниками; уровень заработной платы и других материальных выплат в российских филиалах ТНК ниже, чем в материнских компаниях;

- доказано, что влияние стратегий управления персоналом ТНК, применяемых в нашей страны, неоднозначно: поскольку на уровне экономики страны идет переток наиболее высококвалифицированной рабочей силы в филиалы ТНК; на уровне отдельных отраслей и предприятий выделяется несколько групп организаций, среди которых, например, партнеры ТНК, способные получить доступ к управленческим и технологическим инновациям ТНК и повысить тем самым уровень квалификации своего персонала;

- установлено, что в условиях необходимости преодоления кризисных явлений в мировой и российской экономике повышение конкурентоспособности корпоративных структур связано с дальнейшим совершенствованием управления персоналом, которое обусловлено: необходимостью изменения организационно-экономических механизмов реализации кадровой политики в российских предприятиях, влиянием совершенствования систем управления персоналом на инновационное развитие экономики страны, необходимостью широкого применения информационных систем в области

управления человеческими ресурсами, отсутствием комплексной оценки эффективности использования человеческого фактора в промышленности.

- научно обоснованы практические рекомендации по совершенствованию управления персоналом в российских филиалах ТНК на основе передового зарубежного опыта.

Практическая значимость диссертационного исследования определяется возможностью использования его результатов в зарубежных подразделениях российских международных компаний для формирования глобально интегрированной и наиболее эффективной системы менеджмента персонала. Результаты исследования могут быть использованы в проведении дальнейших теоретических разработок по тематике диссертации. Отдельные результаты исследования могут быть использованы при преподавании учебных дисциплин «Зарубежный опыт управления», «Управление внешнеэкономической деятельностью», «Управление персоналом», «Международный менеджмент».

Тема диссертационного исследования соответствует следующим пунктам **паспорта специальности Высшей аттестационной комиссии (ВАК) РФ 08.00.14 – «Мировая экономика»:**

2. Теории развития мирового хозяйства и международных экономических отношений. Анализ и оценка современных концепций.

18. Современные рыночные стратегии и их роль в развитии международного обмена. Методические аспекты международной конкурентоспособности. Формы и методы конкуренции в различных секторах мирового рынка.

23. Место и роль транснациональных корпораций в современной мировой экономике, их взаимодействие с национальными хозяйствами стран базирования и стран пребывания их зарубежных филиалов.

Апробация результатов диссертационного исследования. Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ кафедры мировой экономики ГУУ на 2012-2014 гг.. Основные положения диссертации докладывались на заседаниях кафедры, а также на международных научно-практических конференциях, проводившихся в Государственном университете управления в 2011-2014 гг., в том числе на Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (2011-2014 г.). Теоретические и методологические положения диссертации были опубликованы автором в 6 статьях общим объемом 3,5 п.л., в том числе 3 статьи общим объемом 1,3 п.л. – в ведущих рецензируемых изданиях ВАК РФ.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Основной текст работы изложен на 163 страницах. Библиографический список включает 159 источников, из которых 99 – на иностранных языках. В диссертации приведено 12 таблиц и 16 рисунков.

Структура работы

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом в международных компаниях

- 1.1. Влияние тенденций развития мировой экономики на системы управления персоналом в транснациональных компаниях
- 1.2. Эволюция подходов к анализу управления персоналом транснациональной компании
- 1.3. Теоретико-методологические аспекты управления персоналом в зарубежном филиале транснациональной компании

Глава 2. Механизм управления персоналом в современных транснациональных компаниях

- 2.1. Методы управления мотивацией в кадровой политике транснациональных компаний
- 2.2. Межкультурные различия и их значение в формировании стратегии управления персоналом в ТНК
- 2.3. Принципы, цели, особенности и механизм интеграции управления персоналом филиалов транснациональных компаний

Глава 3. Направления совершенствования кадровой работы в филиалах транснациональных компаний (на примере ООО «Роберт Бош»)

- 3.1. Особенности разработки кадровой политики в российском подразделении транснациональной компании
- 3.2. Применение информационных технологий как фактор формирования эффективной системы управления персоналом транснациональных компаний в РФ
- 3.3. Современные технологии менеджмента персонала и возможности развития международной карьеры в ООО «Роберт Бош»
- 3.4. Пути повышения эффективности управления персоналом в российском подразделении транснациональной компании

Заключение

Литература

Основное содержание работы

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, определены степень ее разработанности, объект и предмет исследования, его цель и задачи, теоретико-методологические основы и информационная база диссертации, научная новизна и практическая значимость работы.

В рамках изучения первой группы проблем проведен анализ теоретико-методологических основ управления персоналом в международных компаниях.

Глобализация мировой экономики и развитие информационных технологий ведут к стиранию границ для хозяйствующих субъектов. Время сжимается, территориальные границы ведения бизнеса преодолеваются значительно проще. Успешность ТНК в настоящий момент во многом зависит от их способности организовать на глобальном уровне потоки информации, капитала, трудовых и прочих ресурсов.

В глобальном масштабе отмечается постоянный рост совокупных знаний и профессиональных навыков работников. Так, количество квалифицированных работников в таких странах, как Индия и Китай, постоянно растет. Данная тенденция происходит на фоне усиливающихся миграционных потоков — мобильность рабочей силы становится в среднем более высокой. Так, по данным за 2013 год, численность трансграничных мигрантов в мире достигла 232 млн. чел.³ В трансграничной миграции международные организации отчетливо выделяют направления «север – юг», «юг – север», а также менее значимые – «север – север», «юг – юг» (таблица 1).

Таблица 1. Пять основных миграционных коридоров по ключевым направлениям миграции трудовых ресурсов в мире в 2012 г.

№ п.п.	Страна происхождения	Страна назначения	Численность мигрантов, млн. чел.	Доля от общего числа мигрантов коридоре
Коридор «Юг-Север»				
1	Мексика	США	12,19	12,8
2	Турции	Германия	2,82	3,0
3	Китай	США	1,96	2,1
4	Филиппины	США	1,85	1,9
5	Индия	США	1,56	0,7
Коридор «Север-Север»				
1	Германия	США	1,28	4,0
2	Великобритания	Австралия	1,10	3,5
3	Канада	США	1,04	3,0
4	Корея	США	1,03	2,8
5	Великобритания	США	0,90	2,5
Коридор «Юг-Юг»				
1	Украина	Россия	3,66	4,9
2	Россия	Украина	3,52	4,7
3	Бангладеш	Индия	3,19	4,2
4	Казахстан	Россия	2,65	3,5
5	Афганистан	Пакистан	2,41	3,2
Коридор «Север-Юг»				
1	США	Мексика	0,56	7,8
2	Германия	Турция	0,31	4,3
3	США	ЮАР	0,25	3,5
4	Португалия	Бразилия	0,22	3,1
5	Италия	Аргентина	0,20	2,8

Источник: World Migration Report 2013. – International Organization of Migration, 2014. P. 62.

³ World Migration Report 2013. – International Organization of Migration, 2014.

В работе было выявлено, что в современных условиях, под влиянием глобализации мировой экономики, нарастает влияние следующих факторов на управление персоналом в транснациональных компаниях:

- сокращается предложение труда (особенно высококвалифицированного) в развитых странах и одновременно наращиваются совокупные профессиональные навыки и знания работников из развивающихся стран; указанные обстоятельства ведут к использованию более гибких форм социально-трудовых отношений в ТНК;

- возрастает доля человеческого капитала в совокупном капитале ТНК, а адаптивность ТНК обеспечивается все более тщательным отбором наиболее мотивированных и перспективных кандидатов, их тренингом, обучением, созданием эффективной корпоративной культуры, а также переподготовкой и повышением квалификации сотрудников; конкурентоспособность ТНК все больше определяется опытом, знаниями, активностью, заинтересованностью сотрудников в общеорганизационных результатах, раскрытием их творческого потенциала, а также ответственностью руководящего персонала.

- усиливается тенденция конвергенции (сближения) систем управления персоналом в материнских компаниях и зарубежных подразделениях ТНК с одновременным ростом затрат на подготовку персонала и изменением методов управления персоналом на основе развития информационных технологий;

- в условиях кризиса многие ТНК стремятся избавиться от «непрофильной» части персонала и прибегают к массовым увольнениям, что, с одной стороны, ведет к отрицательным социальным последствиям, а с другой – увеличивает трансграничную мобильность труда как фактора производства!

- стратегия управления персоналом в ТНК становится все более зависимой от стадии жизненного цикла организации;

- в результате смены технологических укладов в социально-экономическом развитии стран мира происходит изменение систем мотивации и управления персоналом в ТНК.

Несмотря на то, что в настоящее время персонал ТНК – это важнейший источник наращивания конкурентных преимуществ, довольно часто данный ресурс используются не достаточно эффективно. В результате глобального кризиса обострилась проблема роста занятости как одного из условий повышения конкурентоспособности ТНК. На словах провозглашая ценность и значимость человеческого капитала, в погоне за краткосрочной прибылью, получаемой в результате реструктуризации, многие ТНК в период глобального кризиса 2008-2009 гг. прибегли к массовым

увольнениям. Существенные сокращения штатов были характерны для ТНК тех отраслей, которые наиболее сильно были затронуты кризисом. Если взять, например, высокотехнологичные ТНК, то сокращения были проведены в следующих компаниях (тыс. чел.): Dell – 8,9, Sun Microsystems – 6, Alcatel-Lucent – 6, Microsoft – свыше 5; Motorola – 3, IBM – 2,8, Western Digital – 2,5, Sony-Ericsson – 2⁴

Стратегии ТНК на современном этапе характеризуются стремлением формирования внутрифирменных связей в глобальном масштабе, в которых управление их подразделениями осуществляется на базе такого механизма, который позволяет осуществлять общую стратегию и согласованную политику в рамках всей ТНК. Интеграция зарубежных бизнесе-единиц в единую корпоративную сеть трансформировалась в международное производство, подчиненное общему алгоритму. Этот алгоритм включает в себя внедрение новых форм занятости, совершенствование методов менеджмента, рост эффективности производства, реформирование систем оплаты труда, использование единых стандартов корпоративной и социальной культуры и ответственности. В таких условиях идет модернизация трудовых отношений на предприятиях России, становящихся структурной системы ТНК.

Анализ основных теоретических подходов к управлению персоналом в транснациональных компаниях показал, что зарубежным подразделениям ТНК приходится решать двойственную задачу, направленную, с одной стороны, на соблюдение внутрикорпоративных норм поведения, а с другой – на исполнение правил институциональной среды принимающей страны. Поэтому любая транснациональная компания на определенном этапе стремится прибегнуть к интеграции практик управления персоналом, реализуемых в стране базирования и стране размещения своего подразделения. Мы выделили несколько наиболее эффективных способов интеграции HR-практик в ТНК:

Таблица 2. Способы интеграции HR-практик в транснациональной компании

Метод интеграции управления персоналом	Основа интеграции
Формализация	Правила, политики, стандарты, руководства
Централизация	Дислокация принятия решений в отношении HR-практики в штаб-квартире ТНК
Информационный	Использование информационных систем и глобальных электронных приложений
Межличностный	Развитие системы межличностных связей и взаимодействий внутри организации, конференции, глобальные комитеты, HR-форумы, круглые столы,

⁴1) Mass layoffs reach record levels. Manufacturing & Technology News // March 31, 2009; 2) Klaus Kneale. January 2009 Layoffs // Forbes, June 02, 2009.

Процесс этой интеграции многостадийный и должен, по мнению автора, включать три этапа: контроль над HR-операциями в филиале; постепенный результативный перенос (трансфер) HR-практики из головной компании в зарубежное подразделение; адаптация перенесенной практики с учетом требований материнской компании и местных условий. В результате анализа стратегий управления персоналом в транснациональных компаниях было установлено, что на практике существует четыре наиболее эффективных метода трансфера HR-практики в зарубежный филиал: финансовая компенсация, оценка персонала, обучение и развитие персонала, поиск и подбор персонала.

В стратегиях ТНК по управлению персоналом в современных условиях необходимо учитывать изменение соотношения сил в мировой экономике. В 2013 г. вклад развивающихся стран в ВВП составил 50% и ожидается, что к 2018 г. он составит 55%.⁵ Наиболее важными трендами в области реализации новейших стратегий управления персоналом являются тренды лидерства, привлечения талантов и развития HR-навыков. Наиболее остро ощущается нехватка умений и компетенций компаний в связи с лидерством, аналитикой, привлечением талантом, подготовкой HR-специалистов и необходимостью решать проблему перегрузки работников.⁶ Ключевые HR-тренды в разной степени проявляются в разных странах мира: Южная Америка и страны АТР больше всего нуждаются в развитии компетенций персонала, страны Америки – в решении проблемы перегрузки сотрудников, Западная Европа – в переподготовке HR-специалистов.⁷ Также отличаются приоритеты HR-стратегий по отраслям (кроме лидерства, которое приоритетно для компаний всех отраслей). Так, например, более всего нуждаются в привлечении талантов нефтегазовые и технологические компании, а также компании в сфере профессиональных услуг. Переподготовка HR-специалистов является приоритетом телекоммуникационных, энергетических компаний и СМИ. Развитие компетенций персонала очень важно для компаний сферы услуг и государственных компаний.

Что касается соотношения глобального и локального уровней управления, персоналом, который характерен для ТНК, то стратегии по управлению талантами должны быть глобальными, но внедряться – на локальном уровне (это касается обу-

⁵ Giles C., Allen K. Southeastern shift: The new leaders of global economic growth // Financial Times, June 4, 2013.

⁶ Global Human Capital Trends 2014. Engaging the 21st-century Workforce / Ed. By J. Schwartz, J. Bersin, B. Pelster. - Deloitte University Press, 2014. P.8.

⁷ Там же. С.12-13.

чения и найма персонала). Глобальное управление талантами является вторым по значимости (после лидерства) направлением HR-стратегий ТНК.

В результате исследования **второй группы проблем**: проведен анализ методов управления мотивацией персонала в кадровой политике ТНК, охарактеризован механизм интеграции управления персоналом в ТНК и их российских филиалах.

В современном международном бизнесе можно рассмотреть две основные стратегии управления человеческими ресурсами – стратегия дивергенции и стратегия конвергенции.⁸ При использовании второй стратегии ТНК переносят методы работы, используемые в своей стране, в другие страны, и их дочерние компании должны четко придерживаться стратегии материнской компании.⁹ Преимуществом данной стратегии является стандартизация операций во всех подразделениях ТНК, что важно для корпораций с высокой степенью технологичности. Ярким примером компаний с такой стратегией являются IBM и McDonalds. Стратегия дивергенции, напротив, подразумевает использование дифференцированного подхода к выбору практик и политик управления человеческими ресурсами МНК в стране базирования и в ее зарубежных подразделениях, а также учет местных требований при формировании некоторых процедур управления персоналом.

При формировании методологии управления персоналом в транснациональной компании при ее выходе на новые рынки и реализации стратегии управления персоналом в зарубежном подразделении важное значение принимает два аспекта: развитие методов мотивации персонала и учет страновых и межкультурных различий:

1. *Мотивация персонала* - в зарубежной практике широкое распространение получили американская и японская модель мотивации персонала. Спецификой американской модели является: приоритет вознаграждению как ключевой формы мотивации; применение принципа разделения прибыли; система единовременных поощрений сотрудников. В японской модели, напротив, присутствуют следующие черты, существенно отличающие ее от модели управления персоналом в США: использование системы пожизненного найма, постоянные (хотя и незначительные) повышения по службе и рост зарплаты, применение принципа многоаспектной квалификации, высокий удельный вес расходов на заработную плату в совокупных расходах

⁸ Под конвергенцией понимается игнорирование межкультурных различий и формирование единого подхода к выбору практик и политики управления человеческими ресурсами как в штаб-квартире, так и в зарубежных подразделениях. Сторонники концепции конвергенции полагают, что в мировой экономике нарастает процесс глобализации, целью которого становится всесторонняя последовательная интеграция национальных хозяйств и хозяйствующих субъектов.

⁹ Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. М.: Проспект, 2005, с.126

компании. В российской управленческой традиции тесно переплетаются черты японской и американской моделей. Несмотря на то, что некоторые черты российской модели являются пережитками старой системы, на новых предприятиях нашей страны используются иные принципы менеджмента, заимствованные из Западной Европы и США. Тем не менее, высокий уровень доходов остается ключевым и почти единственным методом стимулирования работников в российских компаниях.

-2. *Учет межкультурных и страновых различий* транснациональной компанией при формировании штата в своих подразделениях следует учитывать такие факторы, как: необходимость низкочувствительной адаптации к организационно-экономическим условиям принимающей страны без рисков потерь своей доли на рынке этой страны; необходимость преодоления международными менеджерами межкультурных барьеров; значимость интернациональной ориентации персонала, т.е. ориентации на цели компании в глобальном масштабе. Автор считает, что к наиболее эффективным мероприятиям, используемым в ТНК для отправки работы сотрудников в зарубежные филиалы, относятся следующие:

- направление за рубеж высококвалифицированных кадров, которые могут быть востребованы для работы в материнской компании после возвращения;
- прикрепление вместе с сотрудниками топ-менеджеров, которые будут отстаивать интересы своих подопечных;
- финансовая компенсация командированным за рубеж сотрудникам, обеспечение более высокого дохода за границей, чем на родине;
- готовность ТНК оказывать срочную помощь работникам, командированным в зарубежные страны.

В результате проведенного исследования была выявлена высокая степень схожести практик развития и обучения персонала российских филиалов ТНК с практиками материнских компаний. Тем не менее, необходимо выделить следующие угрозы, которые несет глобальная стандартизация управления персоналом:

- она снижает возможности зарубежного филиала отвечать давлению принимающей страны;
- она может привести к несоответствию потребностей зарубежного филиала ТНК и возможностями имеющейся системы управления персоналом удовлетворять данные потребности.

Для России, в отличие от зарубежных развитых стран характерно дистанцирование работников от руководства, а также огромный разрыв в оплате труда (на Западе разница между руководителями и подчиненными, как правило, не превышает

30%). Следует подчеркнуть, что одной из российских проблем является низкая степень участия персонала в общей стратегии развития компании и даже таких вопросов, как социальные гарантии работникам. Кроме этого, российские работники склонны достигать коллективного результата, особо не подчеркивая своей роли.

Тем не менее, признаки менеджмента персонала зарубежных ТНК все больше внедряются в российскую действительность, что обусловлено все большим выходом российских компаний на мировые рынки. А это предусматривает эффективную организационную структуру, большую мотивацию сотрудников и их заинтересованность во внедрении инноваций. Большое внимание в последнее время уделяется российскими компаниями формированию благоприятного психологического климата (организация корпоративного досуга, выездных семинаров). Важную роль в стимулировании персонала играют коучи, на которые зачастую приглашаются не только топ-менеджеры, но и представители более низких уровней управления. Популярными становятся мероприятия по тим-билдингу, где до персонала доносится стратегия и миссия компании, выявляются лидеры в неформальных группах.

В рамках рассмотрения **третьей группы проблем** показаны основные направления совершенствования управления персоналом в российском филиале ТНК на примере компании ООО «Роберт Бош», в частности, на основе анализа современных технологий менеджмента персонала были разработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в российских филиалах ТНК.

В настоящее время человеческий капитал является важнейшим элементом производительного капитала и свойственный человеку запас знаний, способностей, определяемых интеллектуальным и творческим потенциалом человека. По прогнозам, уже в ближайшие годы (2016-2020 гг.) потребность национальной экономики РФ в дополнительной рабочей силе будет возрастать и составит к 2020 г. 7,5%.¹⁰ В этих условиях особо остро стоит проблема учета необходимости корректировки стратегий ТНК по управлению персоналом в своих российских филиалах.

Зарубежный бизнес, действующий в нашей стране, в последние годы поменял отношение к отечественным трудовым ресурсам и их роли в коммерческих успехах материнской компании. Вместе с тем, в практике работы российских филиалов ТНК пока не полностью реализуются такой принцип управления персоналом, как полнота раскрытия и использования потенциала работника. Это предполагает скрупулезный учет всех этапов трудовой жизни работников, от их найма до высвобождения, когда

¹⁰ Прогноз долгосрочного социально - экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г. [Электронный ресурс]: Минэкономразвития России // КонсультантПлюс: справ. правовая система. Версия Проф. М., 2014.

они находятся под компетентным вниманием менеджера по персоналу. Деятельность последнего должна способствовать реализации стратегии развития ТНК, но с другой стороны – предоставлять возможность реализации работника как личности и профессионала.

К сожалению, во многих российских филиалах ТНК функции управления по персоналу весьма ограничены. Есть много примеров, когда в российских филиалах Для исправления такой ситуации в службу управления персоналом нужно заполнять вакансии специалистами со стороны на основе конкурсного отбора, сотрудничать с соответствующими учебными заведениями.

Подтверждением указанного тезиса является возрастание практики аутсорсинга персонала.¹¹ Среди его плюсов можно назвать следующие:

- более высокий уровень заработной платы в таких компаниях по сравнению с национальными компаниями;
- распространение новейших информационных и управленческих технологий в стране.

С другой стороны, негативными последствиями аутсорсинга персонала являются следующие:

- он зачастую ведет к потере рабочих мест и конкуренции среди местных трудовых ресурсов;
- он вынуждает страны ухудшать условия труда для собственных граждан, поскольку страна с более дешёвой рабочей силой более привлекательна для иностранцев в данном контексте.

Конечно, в долгосрочном плане это может способствовать выравниванию уровней оплаты труда в разных странах, но по оценкам специалистов, средний уровень зарплаты в стране, где используется аутсорсинг, будет все же ниже, нежели в стране базирования головной компании-потребителя данных услуг.

Поскольку аутсорсинг в современных условиях используется разными ТНК достаточно широко, то целью государств, где функционируют зарубежные компании, является применение такой практики в целях повышения эффективности деятельности фирм.

Необходимость заимствования и развития зарубежных технологий управления персоналом, принятых в ТНК развитых стран, связана с формированием ТНК своих подразделений в России. На протяжении уже двадцати лет происходит трансфер HR-

¹¹ передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям, при этом аутсорсинговая компания даже может находиться в другой стране

практик из материнских компаний в их дочерние предприятия за рубежом и эти процессы нарастают в связи с постепенным снятием ограничений для иностранных инвесторов в результате присоединения к ВТО. В настоящей диссертации была принята попытка научного обоснования и разработки рекомендаций по поводу повышения эффективности использования зарубежных практик управления персоналом ТНК в российских филиалах. С одной стороны, для транснациональной компании необходимо поддерживать относительную однородность практик управления персоналом, применяемых в разных странах. С другой стороны, необходимо максимально адаптировать HR-практики для каждого зарубежного филиала с учетом специфики той или иной страны.

В области технологии трансфера практик управления персоналом транснациональных компаний российскими филиалами можно выделить следующие характерные черты:

- степень и быстрота внедрения той или иной практики управления персоналом транснациональной компании в своем зарубежном подразделении зависит от следующих основополагающих параметров: соотношение размеров филиала и собственно материнской компании (которые изменяются величиной активов); количество экспатриантов в зарубежном филиале компании; происхождение международных менеджеров, нанимаемых в филиал (нанят ли он из филиала этой же компании либо из совсем другой транснациональной компании); особенности взаимоотношения филиала с местными властями; специфика национальной культуры и традиций и т.д.

- практики управления персоналом в российских филиалах транснациональных компаний схожи с зарубежными, что отражает концепцию глобальной стандартизации практик управления персоналом. Глобальная стандартизация, по мнению автора, обладает рядом недостатков, среди которых: снижение возможности филиала отвечать давлению со стороны материнской компании; особенности российского рынка труда противоречат некоторым условиям глобальной стандартизации; потребности российского филиала могут не соответствовать возможностям в области управления персоналом, созданным в материнской компании.

По результатам работы автором разработан ряд практических рекомендаций, направленных на совершенствование управления персоналом в зарубежных подразделениях ТНК. При этом, все рекомендации разделены на две группы: общие направления политики совершенствования управления персоналом в российских филиалах ТНК и конкретные рекомендации, направленные на повышение эффективности управления персоналом в ООО «Роберт Бош»

Итак, в результате проведенного анализа автором предлагаются следующие **рекомендации** в области совершенствования политики управления персоналом в российском подразделении международной компании:

- в части найма персонала в подразделения ТНК на территории нашей страны необходимо сформировать адекватную условиям рынка стратегию поиска и подбора персонала, основанную на реализации способности приводить нужных людей в компанию; эта стратегия должна включать следующие основные положения:

а) отбор на должности низшего и среднего звена лучших выпускников профильных ВУЗов (с учетом личных качеств) на основе развития сотрудничества с ведущими техническими вузами;

б) отбор на руководящие должности работников с большим опытом практической работы в соответствующих областях деятельности;

в) тестирование сотрудников при наборе на problem solving test, т.е. на способность правильного и быстрого решения сразу нескольких задач;

г) использование стратегии продвижения молодых специалистов изнутри.

- в части мотивации и продвижения персонала подразделений ТНК в нашей стране необходимо

а) диверсификация стимулов для работника, исключение стимулирования, основанное только на повышении оклада;

б) разработка механизма, обеспечивающего возможность участия работников в собственности компании;

в) установление комбинированной системы оплаты труда, базирующейся как на окладе, так и на возможности приобрести акции компании;

г) проведение регионального и возрастного мониторинга с целью выявления дифференциации персонала и индивидуальных мотивов работников с целью их удовлетворения;

д) формирование компенсационных пакетов сотрудников на базе их индивидуальных предпочтений (здравоохранение, предоставление кредита, общественный транспорт, оплата мобильного телефона и т.д.), но в рамках ограниченной в месяц суммы;

е) выделение в качестве приоритета материального стимулирования сотрудников компании, на основе обязательного использования следующих инструментов: зарплата (как основное), бонусы и премии (до 70% оклада), участие в прибыли компании (возможность приобретения ограниченных миноритарных пакетов, предостав-

ление дотаций и льгот (в большей степени для работающих сверх установленного времени – overtime); система материального стимулирования для каждого работника должна корректироваться ежегодно с учетом результатов аттестации (performance development review) и повышения квалификации.

- в части сокращения и увольнения сотрудников:

а) формирование резервного фонда, предусматривающего в кризисных условиях не массовые увольнения сотрудников, а их перевод, по договоренности с профсоюзами, на другие предприятия;

б) создание дополнительных стимулов для работников, приходящих в компанию с целью краткосрочного обучения и получения опыта и последующего ухода в более привлекательную компанию.

Касательно рекомендаций, направленных на совершенствование управления персоналом в ООО «Роберт Бош» были выдвинуты следующие положения:

1. Создание в ООО «Роберт Бош» программы «Кадровый резерв»:

Цель программы – формирование кадровых ресурсов, отвечающих стратегии развития компании и обеспечивающих потребности в кадрах растущего бизнеса.

Критерии отбора в программу: 1) стаж работы в ООО «Роберт Бош»; 2) способность и желание строить карьеру и развиваться; 2) акцент на работу с той частью персонала, которая не занимала высокой должности.

Механизм реализации: после комплексной оценки и выявления сотрудников с высоким потенциалом лидерства составить для них индивидуальные и корпоративные программы развития: стажировки, обучение, ротация, выделение наставников из числа руководства.

Инструменты реализации: прохождение двухгодичного курса обучения в бизнес-школах и Центре переподготовки и развития персонала (см. ниже); конференции кадрового резерва, круглые столы, кейсы, брейн-сторминг; приглашение к чтению лекций известных менеджеров и предпринимателей.

2. Создание в России Центра переподготовки и развития персонала:

Цель – продвижение и развитие перспективных и талантливых сотрудников посредством практического участия в корпоративных проектах.

Механизм реализации: Центр находит перспективных и талантливых кандидатов среди кадрового резерва, причем основными критериями являются способность и желание самого сотрудника всесторонне развиваться, а также стремление внести максимальный вклад в успех компании.

Инструменты: 1) Реализация совместно с зарубежным вузом модульной корпоративной образовательной программы (Executive MBA); 2) обучение по программам переподготовки MBA (групповые программы) в российских и зарубежных бизнес-школах; 3) организация программ по повышению уровня владения иностранными бизнес-языками и стажировка в успешных компаниях.

Также в рамках работы данного Центра следует предусмотреть создание института внутреннего тренинга, деятельность которого будет предусматривать координацию программ, разрабатываемых внутренними тренерами, а также организацию внутрикорпоративных коммуникаций.

3. *Организация целевой подготовки* молодых квалифицированных специалистов из числа студентов вузов. Для этого необходимо заключение соглашений с ведущими профильными вузами, которые будут предусматривать организацию производственной и преддипломной практик, а с другой стороны – возможность стажировок и повышения квалификации преподавателей профильного ВУЗа на базовом предприятии. С учетом существующего в России дефицита работников инженерно-технических специальностей, в качестве такого базового ВУЗа целесообразно выбрать Московский государственный технический университет им. Н. Баумана, а среди зарубежных – технические университеты г. Ильменау и г. Дрезден (Германия).

Инструменты реализации – отслеживание потенциальных работников среди студентов, организация конференций, совместных круглых столов, мозговых атак с ООО «Роберт Бош».

4. *Формирование единой системы оплаты труда и грейдинга.*

Цель – рост мотивации сотрудников и ориентации на достижении цели и результата.

Этапы – 1) оценка должностей (создание единого классификатора должностей), 2) построение системы грейдов на основе методологии зарубежных лидеров кадрового консалтинга (например, Hay Group)¹², 3) создание единой системы вознаграждений на основе оценки уровня задач, проблем, ответственности с которыми человек сталкивается в должности; 4) грейдинг, т.е. оценка не профессиональных качеств конкретных работников, а требований к должности; 5) построение системы оплаты труда, унифицирующей все выплаты работников.

¹² Данная система предполагает начисление должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Сущность применения данной методики заключается в том, что на базе данной методологии каждая должность получает определенное число баллов, определяющее, в какой грейд она попадает, иными словами, на какой ступени корпоративной иерархии данная должность оказывается. По методологии Hay Group каждая должность оценивается по трем (универсальным) факторам.

5. *Разработка релокационной политики.*

Цель – стимулирование процессов внутренней ротации работников, которая является эффективным инструментом распространения эффективных практик и обмена опытом, карьерного роста сотрудников, развития их ключевых компетенций, а также социальной защищенности сотрудников при переводе их на другое место работы внутри компании или возвращения из зарубежной командировки.

Механизм – формирование релокационного пакета в зависимости от цели и срока перемещения работника, оплаты труда и уровня жизни в регионе; компенсация неудобств, связанных с переездом (возмещение расходов на переезд).

6. *Включение бывших топ-менеджеров, ушедших на пенсию, в консультационный совет в качестве наставников* (такая практика широко используется в Германии, где после выхода на пенсию бывшие топ-менеджеры получают дополнительное финансовое обеспечение от компании и входят в состав консультационного совета).

7. *Создание новой вакансии «Помощник руководителя»* и отбор на эту вакансию кандидатов из числа лиц, успешно закончивших университет, проявивших руководящие навыки. Эти сотрудники принимают постоянное участие в работе топ-менеджеров, а через пять-шесть лет будут способны заменить руководителя.

8. *Внедрение социально-ориентированных программ стимулирования персонала:*

- жилищные программы (помощь работникам ООО «Роберт Бош» в приобретении жилья (целевая аудитория: молодые работники; специалисты высшей квалификации) в виде компенсирования части расходов на погашение банковского процента по кредиту; предоставление банкам целевых займов на осуществление первоначального взноса по кредиту);

- молодежные программы (выдача «подъемных» при первичном трудоустройстве на работу; частичная компенсация оплаты коммунальных услуг и жилья; выплаты при рождении ребенка).

Одним из направлений совершенствования политики управления персоналом в российском филиале зарубежной компании является применение стратегии зарубежного аутсорсинга персонала, но необходимо учитывать, что он в конечном итоге ведет к потере рынка труда для местных граждан. В целом, для оптимального использования стратегии материнской компании в области управления персоналом в российском филиале необходимо использовать следующие принципы: четко регламентированный механизм финансовой компенсации работников, включая проце-

дуру ежегодного пересмотра заработной платы; осуществление политики классификации занятости в филиале на основе глобальной системы грейдов; использование политики в области переработок, базирующейся на нормировании труда; локализация политики выплаты заработной платы в филиале с учетом местных условий и принципов; дальнейшее развитие практик обучения и развития персонала по принципам материнской компании.

По теме диссертации опубликованы следующие работы

общим объемом 3,49 п.л.:

1. *Иолкин Д.А.* Управление развитием и повышение квалификации персонала в международных компаниях // Сборник научных трудов кафедры управления внешнеэкономической деятельностью «Внешекономические связи России в условиях ее членства в ВТО». – М.: Принт-Сервис, 2012. (0,5 п.л.).
2. *Иолкин Д.А.* Необходимость учета культурных и страновых различий в кадровой политике международных компаний // Вестник университета (Государственный университет управления). 2014. №2. С.193-196 (0,4 п.л.).
3. *Иолкин Д.А.* Теоретико-методологические основы управления персоналом в транснациональных компаниях // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. №27. С.18-27 (0,63 п.л.).
4. *Иолкин Д.А.* Совершенствование управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности современных транснациональных корпораций // Актуальные вопросы современной науки. 2014. №35. С.262-279 (1,16 п.л.).
5. *Иолкин Д.А.* Эволюция научных подходов к анализу управления персоналом в транснациональных компаниях // Вестник университета (Государственный университет управления). 2014. №11. С. 204-207 (0,4 п.л.).
6. *Иолкин Д.А.* Управление персоналом в транснациональных компаниях в контексте глобализации мировой экономики // Вестник университета (Государственный университет управления). 2014. №12 (0,4 п.л.).