

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ РЕКРУТИНГЕ ПЕРСОНАЛА

М.А. Бурчакова

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

Международное управление человеческими ресурсами (МУЧР) является новым и недостаточно разработанным направлением теории менеджмента. Актуальность статьи обусловлена тем, что с проблемой рекрутинга персонала сегодня сталкиваются все глобальные компании. В статье рассматриваются перемещение персонала при заграничных операциях как главный компонент в исследованиях и практике МУЧР, его этапы и категории персонала по признаку принадлежности к стране пребывания, источники привлечения персонала при заграничных перемещениях. Анализ практики МУЧР в американских, японских, европейских и индийских МНК позволил выделить новые тенденции в практике международного рекрутинга. В ходе рассмотрения современных тенденций обеспечения персоналом в международном бизнесе описываются изменения количественных и качественных характеристик командированных за рубеж сотрудников.

Ключевые слова: международное управление человеческими ресурсами, перемещение персонала, граждане страны размещения, экспатрианты, граждане третьих стран, международный рекрутинг.

Международный контекст управления человеческими ресурсами. Все больше компаний во всем мире превращаются сегодня во всемирные организации. Глобализация и интернационализация мировой экономики, тенденции к образованию союзов и сетей, потребность в большей гибкости рабочей силы, сложные задачи управления знаниями и интеллектуальным капиталом на глобальной основе привели к преобразованию не только организаций, но и изменению требований, предъявляемых к управлению человеческими ресурсами (УЧР). В настоящее время «человеческие ресурсы являются решающим фактором в вопросе достижения конкурентоспособности во всемирных масштабах» [1]. Динамично развивающаяся межнационализация компаний, которые должны управляться все более и более глобально, потребовала новых стратегических подходов к управлению человеческими ресурсами.

Международное управление человеческими ресурсами (МУЧР) определяется как процесс найма на работу и повышения квалификации сотрудников орга-

низаций, которые работают не только в своей стране, но и в других странах или в глобальном масштабе. Это означает, что для того чтобы сформировать и осуществить стратегию, политику и практические меры по обеспечению ресурсами, повышению квалификации, управлению карьерой и оплатой труда, применимые к транснациональной рабочей силе, необходимо пересекать национальные границы [2].

К основным особенностям МУЧР следует отнести более значительное влияние факторов внешней среды, большую разнородность функций управления и дифференцированный подход к подготовке управленческого персонала.

Функции управления человеческими ресурсами в международных компаниях чрезвычайно усложняются потребностью приспособления политики и процедур, связанных с персоналом, к различиям между странами.

Перемещения персонала при заграничных операциях. Перемещение (1) сотрудников с его оперативной и стратегической ролью в международных организациях представляет собой главный компонент в исследованиях и практике МУЧР [3]. Перемещение персонала предполагает перевод по службе наемных работников (и часто членов их семей) в интересах работы на другое место и на продолжительный период, что связано с изменением места жительства и необходимостью приспособления к местным условиям. По мнению специалистов, перемещения крайне важны. Именно они позволяют максимизировать отождествление штатного персонала с корпорацией и способствовать накоплению знаний о глобальной организации, учитывая специфику, связанную со всеми местами нахождения ее подразделений.

В процессе международного перемещения (экспатриации) существует три этапа: 1) подготовка отъезда; 2) экспатриация; 3) репатриация.

Согласно существующей классификации все служащие в международных компаниях по признаку принадлежности к стране пребывания подразделяются на две основные категории: 1) граждане страны размещения (2); 2) экспатрианты (иностранцы).

Граждане страны размещения, страны-хозяйки (*host-country national*) (условно их называют «местными жителями» или «местными служащими») — это служащие, заключившие с корпорацией контракт о найме в своей родной стране и там же работающие.

Экспатрианты — это служащие, переведенные работодателем (корпорацией) в другую страну (по обоюдному соглашению) для временной работы (обычно на 1—5 лет). Экспатрианты, в свою очередь, подразделяются на три основных типа:

1) «штабквартирные» экспатрианты (или просто экспатрианты) — это граждане страны основного размещения компании, направленные на работу в другую страну;

2) инпатрианты — служащие, переведенные, наоборот, из другой страны в страну основного размещения;

3) граждане третьих стран (ГТС) — это специалисты из посторонней компании (резидента третьей страны), временно арендованные данной компанией для

работы не в стране основного размещения, но географически близкой и культурно сходной с их родной страной. Иначе говоря, родная и принимающая страна для экспатриантов-ГТС входят в один географико-культурный регион (например, гражданин Болгарии, работающий во французской компании в России).

Для того, чтобы подчеркнуть международный характер командировок в транснациональных фирмах, в литературе по МУЧР используется и такой термин, как «транспатриант», предложенный Н. Дж. Адлером и С. Бартоломеу [4] в 1992 г.

Источники привлечения персонала. В международном управлении человеческими ресурсами существует три источника привлечения персонала:

1) подданные исходной («родительской») страны, той, где находится штаб-квартира транснациональной организации, или граждане этой страны (parent country nationals — PCNs);

2) подданные страны, в которой организовано дочернее отделение компании («страны-хозяйки», «принимающей страны»), или граждане самой этой страны (host country nationals — HCNs);

3) подданные третьих стран (third country nationals — TCNs), которые не являются ни гражданами страны, в которой расположена штаб-квартира международной компании, ни гражданами страны, в которой страна осуществляет свои коммерческие операции.

Причины использования PCNs, HCNs или TCNs весьма различны и многообразны. Степень использования сотрудников PCNs, HCNs или TCNs на различных уровнях управления зависит от географического местонахождения дочерних компаний.

Исследования свидетельствуют, что западноевропейские и американские МНК используют HCNs в значительно большей степени в развитых странах мира. Это вполне логично, так как в этих странах достаточно просто найти сотрудников, обладающих необходимой квалификацией и навыками для того, чтобы занять управленческие позиции в МНК. В странах, с сильно отличающейся культурой, системой ценностей и коммерческими методами от стран западного мира, HCNs используются крайне редко.

Японские международные компании при своих заграничных назначениях на уровне высшего и среднего звена управления, используют в, основном, PCNs. Это объясняется тем, что японский стиль управления в значительной степени отличается от других и это может вызвать серьезные проблемы при проведении интеграционных процессов, особенно на уровне высшего руководства. Другая причина — языковая. Практически все коммуникации со штаб-квартирами и зарубежными дочерними филиалами осуществляется на японском языке. Использование японскими международными компаниями преимущественно PCNs на высшем и среднем уровнях управления за пределами Японии свидетельствует, что процесс интернационализации международных японских компаний проходит начальную стадию. За исключение основных крупных торговых компаний, большинство японских корпораций только в 1960-е гг. вышло на международный рынок, а на начальных стадиях в ТНК существует более сильная тенденция к использованию сотрудников — представителей PCNs.

Еще одной отличительной чертой практики УЧР на международной арене в японских ТНК является ограниченное использование сотрудников — представителей TCNs. Они используются японскими корпорациями только в Африке.

В американских международных компаниях в последнее время усиливается тенденция использования сотрудников HCNs на всех уровнях управления транснациональными операциями. Выгоды, которые получают от этого американские корпорации, очевидны. Это прежде всего снижение производственных издержек, более высокая степень осведомленности персонала об особенностях местной среды бизнеса. Ограничением для повсеместного использования сотрудников-HCNs является сложность осуществления контроля за действиями дочерних предприятий, связанная с географической удаленностью и культурными отличиями.

Новые тенденции в практике международного рекрутинга. В 90-х гг. XX в. наметилась тенденция к привлечению в штат и даже в руководство зарубежными филиалами международных корпораций все большего количества граждан страны размещения зарубежного филиала. Тем не менее, не смотря на то, что стоимость экспатриантов огромна, они, вероятно, всегда будут в той или иной степени использоваться за границей, даже если не останется другой причины, кроме как сохранить связи с родной страной.

В обзорах ведущей компании в области международного трудоустройства Manpower отмечается, что международные компании из всех сил стараются уменьшить свою зависимость от традиционных экспатриантов. Наступило осознание того факта, что назначение на руководящие должности местных специалистов дает ряд преимуществ на иностранных рынках.

Иногда руководители-экспатрианты не могут или не хотят готовить себе преемников. Особенно остро этот вопрос стоит в японских компаниях. Японские международные корпорации привыкли полагаться на служащих, которых присылает головной офис, даже если это технический персонал среднего уровня [5]. Другая сложность состоит в том, что многие японские экспатрианты и их семьи предпочитают остаться в Америке и не возвращаться на родину. Поэтому зарубежный японский персонал обычно не спешит передавать местным коллегам свой опыт в полном объеме.

В настоящее время руководители-экспатрианты составляют меньшинство в общем числе руководителей международных компаний. Большую часть управленческих позиций занимают местные граждане, что обусловлено рядом факторов:

— услуги местных граждан намного дешевле услуг экспатриантов и позволяют МНК избежать бюрократических процедур и расходов, связанных с их командированием;

— ограниченной мобильностью экспатриантов, связанной с их нежеланием уезжать надолго из привычных мест и финансовыми возможностями компании;

— правовыми барьерами. В некоторых странах законодательство не позволяет пользоваться услугами бухгалтеров и юристов, получивших профессиональную подготовку за пределами страны служебной деятельности, а наем местных граждан, как правило, приветствуется и поощряется правительством принимающей страны;

— местной конкурентоспособностью. Граждане страны размещения зарубежного филиала лучше знают свои и региональные производственные условия, специфику спроса национальных потребителей и могут иметь полезные связи и контакты с правительственными кругами и общественностью страны;

— местным имиджем. При недоброжелательном отношении к иностранным компаниям на местном рынке или политике, направленной на поддержку местных производителей, руководители из числа граждан принимающей страны могут достичь лучших результатов и добиться более эффективной работы персонала;

— стимулами для персонала. Если все руководящие позиции будут занимать экспатрианты, то возникнут трудности с привлечением персонала;

— долгосрочными целями. Экспатрианты, как правило, ориентированы на краткосрочные цели в ущерб долгосрочным стратегическим целям корпорации;

— отсутствием необходимости в адаптации.

Так, в большинстве отраслей в зарубежных операциях североамериканских и западноевропейских МНК жители страны-хозяйки составляют свыше 98% задействованной рабочей силы. По мнению специалистов «с распространением своего присутствия на иностранный рынок... выглядеть, как местная компания с местным штатом, — это мудрая стратегия» [6].

В канадской компании Northern Telecom и американской United Technologies в руководящих органах иностранцев нет совсем. В транснациональных корпорациях IBM, NCR, DEC, Hewlett-Packard, Siemens во главе большинства зарубежных филиалов стоят руководители местного происхождения.

Эти тенденции наблюдаются и в России. Все большее количество международных компаний предпочитают нанимать на работу россиян. Это связано с высоким уровнем образования в нашей стране и высокими издержками, связанными с содержанием экспатриантов в России.

Индийские международные корпорации отличаются собственной культурой и философией, которые находят отражение в их политике привлечения человеческих ресурсов. Численность персонала технологической, исследовательской и консалтинговой компании Wipro в данный момент составляет 54 тыс. служащих в 35 странах мира. Свыше 90 процентов из более, чем 11 тыс. человек, работающих за рубежом, являются индийцами. Большинство из них — менеджеры среднего звена. Лидеры индийского бизнеса объясняют это тем, что в прошлом Индия никогда не была представлена на мировом уровне, поэтому сегодня свою главную задачу они видят в том, чтобы «засеивать индийцами новые рынки, чтобы помочь вырастить культуру и энергию» [5].

На рубеже XX и XXI вв. в международном рекрутинге наметилась новая тенденция, суть которой состоит в том, что многие международные компании начали приглашать руководителей, владеющих иностранными языками и имеющих опыт работы в МНК, из третьих стран. Фирмы Sony, Honda и Matsushita одними из первых среди японских фирм привлекли к руководству филиалами представителей других стран. В последние годы возрастает количество иностранцев в руководстве высшего уровня компании Philips. Во многих представительствах международных компаний в России работают граждане из бывших соцстран — Болгарии,

Польши, Венгрии, Чехии. Они знают русский язык и прошли специальную подготовку в штаб-квартире с тем, чтобы представлять ее стиль и методы управления.

Еще одной современной тенденцией в практике международного рекрутинга является направление сотрудников из развивающихся стран в более развитые, а не наоборот. Образованные индийцы, китайцы, бразильцы или мексиканцы (большинство с дипломами иностранных вузов) являются идеальными кандидатами для многих европейских и американских фирм, которые прежде чем возложить на них большую ответственность на национальных рынках, усиленно готовят их к этому в головном офисе.

В самом начале XXI в. международным компаниям удалось решить проблему высоких издержек, связанных с перемещением экспатриантов, в связи с чем, в последние несколько лет отмечается заметное увеличение потока командированных сотрудников-экспатриантов. Именно поэтому в настоящее время многие международные компании направляют за границу больше сотрудников, чем обычно, не увеличивая при этом расходы. Классических экспатриантов бизнес-класса — чаще всего мужчин с Запада — все чаще сменяют менее притязательные в вопросах вознаграждения уроженцы развивающихся стран. Согласно результатам исследования, полученным консалтинговой фирмой ORC Worldwide, работа за рубежом превратилась из «элитной и уникальной, с повышенным финансированием в рутинную» [5].

Наряду с количественными изменениями командироваемых за рубеж сотрудников, наблюдается и тенденция к изменению качественных характеристик работающих за рубежом. Сейчас менеджеры американских компаний все чаще оказываются вытесненными даже с азиатского рынка, прежде всего «благодаря» усилиям голландских, британских, немецких и французских специалистов. Удельный вес американских менеджеров в самой Европе еще достаточно высок, однако в ближайшее время ожидается его резкое снижение. Тем более, что граждане Америки, работающие за рубежом, подлежат налогообложению еще и на родине, если их годовой доход превышает определенный уровень [7].

Сегодня многие сотрудники (особенно в американских и европейских МНК) отказываются ехать за границу. Основными причинами отказа являются нежелание переводить детей в другую школу, крушение карьеры супруга или супруги. В итоге меняется тип людей, отправляемых на работу за рубеж, их оклад, льготы и длительность пребывания на заграничной службе. Меняется и терминология: сегодня компании все чаще говорят о международных «представителях» или «прикрепленных сотрудниках», а не об экспатриантах.

Недостатком длительных зарубежных командировок является то, что сотрудникам, чья деятельность связана с длительными командировками, приходится каждый раз привыкать не только к новому режиму работы, обязанностям, но и к новому кругу общения, менять привычный образ жизни [8]. Растущее сопротивление персонала международной мобильности вызвано и таким фактором, как неопределенность карьеры, связанная с результатами реструктурирования компании на родине во время отсутствия работника.

Успех и неудача международных перемещений. Когда речь идет об отборе менеджеров-экспатриантов, важность этого процесса многократно возрастает. В случае если экспатриант не справится со своими обязанностями, потери будут чрезвычайно велики. Неудача экспатрианта — это преждевременное возвращение экспатрированного менеджера в свою страну из-за неспособности выполнить зарубежное задание. Неудачи в этой сфере происходят достаточно часто. Во многих американских фирмах число неудачных случаев составляет от 20 до 50%, и это намного выше, чем в европейских и японских компаниях.

Одним из основных показателей успеха международного перемещения наряду с определенными критериями оценки результативности труда является продолжительность пребывания относительно первоначально согласованного срока. Во многом успешности перемещения способствует развитие положительного отношения к перемещению, что ведет к увеличению трудовых и организационных обязательств. В качестве показателей успеха достаточно часто используется также отсутствие стресса, который отрицательно сказывается на выполнении работы, состоянии здоровья или общее благосостояние.

Менеджер, который добился неплохих результатов в своей стране, не всегда может рассчитывать на такие же хорошие результаты при работе за границей.

Многочисленные исследования, проводимые в американских МНК, свидетельствуют, что именно семейные обстоятельства и недостаток управленческих навыков, относящихся к взаимоотношениям между людьми в новой обстановке, а не нехватка технической компетенции, являются основными причинами, приводящими к неудачам или низкой производительности сотрудников, командированных за границу. Семейные обстоятельства также являются основной причиной неуспеха экспатриантов европейских и австралийских транснациональных корпораций.

В последнее время все чаще на зарубежные позиции привлекают молодых бездетных сотрудников. Бездетные менеджеры, как правило, обходятся компании дешевле: можно сэкономить на жилье и расходах на обучение детей. Установлено, что расходы на содержание экспатрианта с семьей почти в 3 раза превышают их основной оклад.

Сорокалетним сотрудникам дать согласие на переезд в другую страну могут помешать карьера супруга или супруги и родительский статус. Сейчас многие компании ищут людей в возрасте или до 30, или за 50, когда дети уже выросли и супруги с большей легкостью готовы покинуть родину.

Для того, чтобы избежать семейных неурядиц, работодатели стараются предлагать семейным сотрудникам различные виды зарубежных командировок. Все больше людей назначается на «пригородные» должности с краткосрочными поездками, когда не надо срывать с места семью; сотрудник просто периодически уезжает работать в другую страну. Такая тенденция сейчас особенно популярна в Европе: например, банкир из Вены может с понедельника по пятницу работать в Кельне, а на выходные прилететь домой.

В последние годы появился еще один важный фактор, определяющий успешность работы экспатриантов. С тех пор как женщины стали гораздо больше внимания уделять своей собственной карьере, перед работодателями возник серьез-

езный вопрос трудоустройства супругов своих иностранных специалистов. В большинстве стран супруги экспатриантов не имеют права на трудоустройство. Однако даже там, где такое право им предоставляется де-юре, реализовать его на практике удается чрезвычайно редко. Основным препятствием служит языковой барьер. Возникающая вследствие этого напряженность в семье приводит либо к снижению эффективности труда самого экспатрианта, либо к расторжению контракта.

Американское законодательство уже предусматривает право трудоустройства супругам экспатриантов из тех стран, в которых такое же право предоставляется супругам американских специалистов. Однако гораздо более эффективным, с точки зрения специалистов по МУЧР, было бы обеспечение возможности дальнейшего обучения для супругов с учетом специфики каждой отдельной страны с обязательным подключением к коммуникационным ресурсам компании, в которой трудится глава семейства.

Несомненно, что для преодоления сопротивления персонала международной мобильности и решения проблем, связанных с международным командированием сотрудников необходимо создание единой стратегии осуществления всего цикла экспатриации, начиная с момента подбора кандидатов и заканчивая возвращением их на родину. Для того, чтобы сделать зарубежные командировки более привлекательными для персонала следует повышать должностной статус экспатриантов. Для работы в отдаленных районах, «горячих» точках необходимо предусмотреть пакет специальных льгот, включающий все формы стимулирования персонала.

ПРИМЕЧАНИЯ

- (1) Данное понятие обозначает транснациональные перемещения. Внутренние продвижения по службе определяются понятием «career (карьера)» или «promotion (продвижение)».
- (2) Страна размещения — страна размещения филиала, дочернего предприятия корпорации. Страна основного размещения — это местонахождение штаб-квартиры, главного офиса компании.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Connor E.* Will Our Human Resources Measure Up? // *HRFocus* 72 (October 1995): 22.
- [2] *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2009.
- [3] *Де Сьеры Х, Мак-Гоги С.Л, Доулинг П. Дж.* Перемещения. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002.
- [4] *Adler N.J., Bartholomew S.* Managing Globally competent People // *Academy of Management Executive*. — 1992. — 6 (3). — P. 52—65 (Provides results of a survey of fifty North American firms, a set of required managerial skills and a framework for assessing competences in transnational firms).
- [5] Всемирный персонал: The Economist Newspaper Limited, London, 2006 // Искусство управления. — 2006. — № 7.
- [6] *McNerney,* ‘Global Staffing: Some Common Problems — And Solutions’.
- [7] *Приходько О.* Специалист за рубежом: есть проблемы // *Деньги*. — № 48 (269) 4. — 10 декабря 1999.
- [8] *Богданова А.* На чужбине // *Компания*. — 17.05.2005.
- [9] Супруги-скитальцы. По материалам статьи М. Минеган: <http://www.mbaconsult.ru/db/tc/default.htm>

INTERNATIONAL STUFF RECRUITING: MODERN TRENDS

M.A. Burchakova

Peoples' Friendship University of Russia

Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198

International Management of Human Resource is one of new and less worked out in management theory. The relevance of the article is caused by existing of recruiting problem in each global company nowadays. The article attracts our attention to relocation of staff as to the one of the most essential elements of researches and practice of International Management of Human Resource, it also deals with stages of staff relocation and categories according to country location and sources of stuff attraction to foreign relocations. American, Japanese, European and Indian multinational firms IMHR practice analyses allows to investigate main international recruiting tendencies. While touching actual trends of provision with personnel in international business qualitative and quantitative characteristics changes of stuff in business are analyzed.

Key words: International Management of Human Resource, Stuff Relocation, host-country national, expatriate, third-country nationals, international recruiting.