

УДК 331.91

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНГЛОМЕРАТНОЙ КОМПАНИИ

Н.С.Рычихина, М.М.О.Элкхидер

Ивановский государственный химико-технологический университет

В статье актуализирована значимость создания эффективной системы управления персоналом для международной конгломератной компании на мировом рынке. Выделены приоритетные направления формирования кадровой политики такой компании. Предложен авторский подход к управлению персоналом международной конгломератной компании, в рамках которого рассмотрены альтернативные для выбора кадровые стратегии. Выделены ключевые аспекты подбора руководящего персонала в подразделениях, обозначены подходы к найму персонала в команду менеджера, акцентированы методы кросс-культурной и социальной адаптации сотрудников (приезжающих из других стран), определены направления мотивации и оплаты труда по категориям работников и др. Авторский подход к управлению персоналом международной конгломератной компании был апробирован на примере стратегического управления крупной международной больницей, имеющей филиалы в ряде стран. Такой подход показал свою практическую значимость и применимость при создании конгломератных компаний.

Ключевые слова: управление персоналом, международная конгломератная организация, кадровая стратегия, найм персонала, оценка персонала.

В условиях глобализации современного общества, активного появления все новых конгломератных международных компаний, формирование эффективной системы управления персоналом, создание команды профессиональных единомышленников является одним из основных конкурентных преимуществ фирмы на мировом рынке. Управление персоналом международной конгломератной компании — это функциональная сфера деятельности, в задачи которой входит обеспечение компании и ее дочерних подразделений в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. К основным элементам системы управления персоналом относятся: разработка кадровой стратегии, подбор и отбор персонала, адаптация новых работников, профессиональная подготовка и развитие персонала, оценка работников, управление поведением персонала и др. Однако, система управления кадровыми ресурсами меж-

дународной конгломератной компании имеет свои специфические особенности, обусловленные многонациональностью и взаимодополняемостью международных коллективов, стремлением к культурной и психологической совместимости, к обмену и объединению знаний и опыта.

Авторами разработан методический подход к управлению персоналом международной конгломератной компании, в рамках которого предложены:

- кадровые стратегии формирования международной компании,
- ключевые аспекты найма руководящего персонала в подразделения и филиалы,
- подходы к подбору персонала команды менеджера,
- методы кросс-культурной и социальной адаптации сотрудников, приезжающих из других стран,
- направления мотивации и оплаты труда по категориям работников,

- подходы к управлению развитием персонала и оценке эффективности их труда.

Авторский подход к формированию кадровой политики международной конгломератной компании, представлен на рис.1, и включает в себя следующие этапы.

1 этап. Выбор кадровой стратегии международных компаний. В настоящее время наиболее популярными среди компаний-конгломератов считаются следующие стратегии формирования системы управления персоналом [1;2]: доминирующая стратегия, в которой головная компания стремится перенести все элементы стиля управления персоналом на зарубежные подразделения; адаптирующая стратегия - приспособление к условиям каждого национального рынка; стратегия нейтрального стиля руководства: приемлема в странах с небольшими культурными различиями; глобальная стратегия, предполагающая соединение различных стилей управления персоналом; комбинированная стратегия: сочетает в себе глобальный и нейтральный подходы.

2 этап. Выбор стратегии подбора руководящего персонала в международную компанию. Выделяют три основные стратегии назначения управляющих в зарубежные подразделения: этноцентрическую – головное подразделение направляет в зарубежные отделения управленцев, основной задачей которых является перенос в зарубежное подразделение стиля менеджмента и опыта функционирования головной компании; полицентрическую - назначают на ключевые посты в управлении зарубежными подразделениями местные менеджеры, которые более приспособлены к местной бизнес-среде; геоцентрическую - назначают на руководящие должности специалисты, обладающих лучшей квалификацией, независимо от их национальной принадлежности.

Главным требованием, которому должен отвечать международный менеджер, является его умение подобрать команду и способность эффективно работать за рубежом. Можно выделить три подхода подбора персонала в международную компанию: сотрудники подбираются в стране происхождения материнской компании (parentcountrynational); подбор сотрудников определяется местом расположения компании (hostcountrynational); привлекаются сотрудники из других государств (thirdcountrynational)— не из страны происхождения материнской компании, и не по месту ее расположения.

3 этап. Адаптация приезжего персонала. Выделяют следующие виды адаптации, которые определяют успешность работы работников в международной организации: кросс-культурная, социальная и профессиональная адаптация. Важными направлениями адаптации сотрудников являются: кросс-культурные и региональные тренинги, где предоставляется информация о стране (особенности проживания, правила поведения в обществе и пр.); тренинги для членов семей; интенсивное изучение языка страны пребывания; ознакомительные визиты в страну вместе с семьей. Как показывает практика, значимыми направлениями поддержки социальной адаптации являются: компенсация затрат, связанных с переездом семьи; помощь в найме жилья и обеспечение обучения детей [3;4].

4 этап. Мотивация и оплата труда. Обзор работы глобальных корпораций показывает, что политики оплаты труда для разных категорий персонала в них различны и зависят от категории работников: для локального персонала компенсационный пакет устанавливается в соответствии с ситуацией на рынке труда конкретной страны; для сотрудника, нанятого на международном рынке, предлагаются особые льготы, мотивирующие специалиста к переезду; для «междуна-

родников», постоянно переезжающих из страны в страну, дополнительно предоставляется привлекательный компенсационный пакет.

5 этап. Обучение персонала. Мировая практика показывает, что существует два разных подхода к организации обучения и развития сотрудников в международной компании [5;6]: централизованный – в данном случае типовые программы разрабатываются в материнской компании в соответствии с корпоративными стандартами; внутренние специалисты по обучению реализуют их во всех филиалах и подразделениях других стран; децентрализованный – необходимые программы разрабатываются «на местах». В качестве наиболее эффективных методов обучения сотрудников, чаще всего используются: тренинги, помощь наставника, участие в проектных группах и др.

6 этап. Оценка эффективности труда. Подход к оценке деятельности во многом зависит от выбранной HR-стратегии. Выделяют три подхода к оценке персонала: система оценки персонала разрабатывается для каждой страны; используются системы материнской компании, которые могут быть адаптированы

к местным условиям; разрабатывается единая система, которая может применяться во всех странах, ко всем предприятиям.

Авторский подход к формированию кадровой политики международной конгломератной компании (рис.1, 2) был апробирован при исследовании кадровой политики многопрофильного академического медицинского центра в Кливленде. Клиника была основана с целью предоставления высокоспециализированной медицинской помощи с использованием последних достижений современной медицины, и, в настоящее время, является одной из самых больших и престижных клиник. В дополнение к своей флагманской больнице в Кливленде, клиника управляет дочерними учреждениями во Флориде, Неваде, Канаде и Объединенных Арабских Эмиратах. В таблице 1 подведён краткий анализ основных элементов системы управления персоналом в филиалах международной конгломератной клиники.

На рис.1 и 2 отмечены стратегии и подходы, используемые руководством клиники при управлении кадровыми ресурсами.

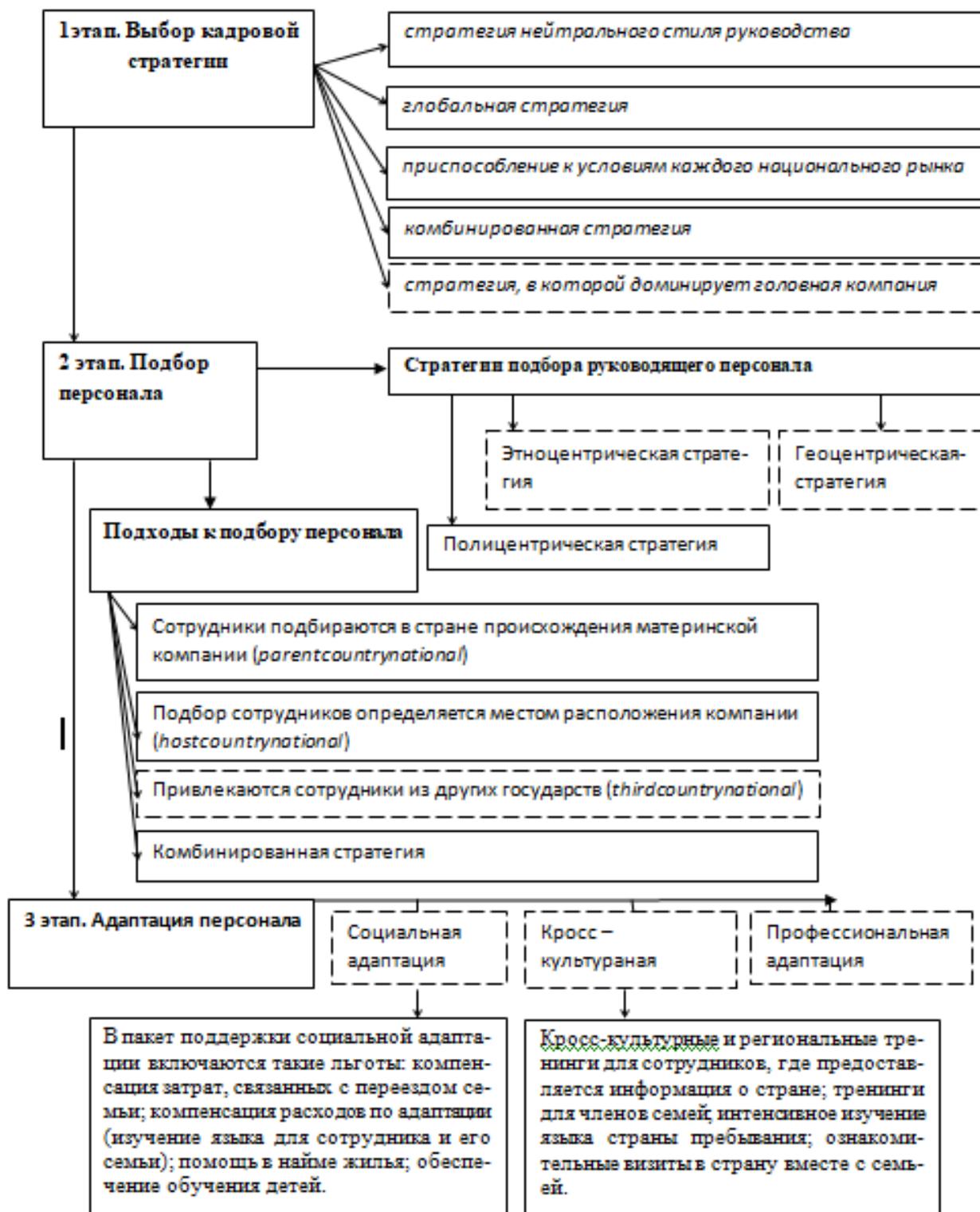


Рис.1 Авторский подход к формированию кадровой политики международной конгломератной компании (этапы 1-3)*

* на рисунке выделены стратегии и подходы формирования кадровой политики многопрофильного академического медицинского центра в Кливленде

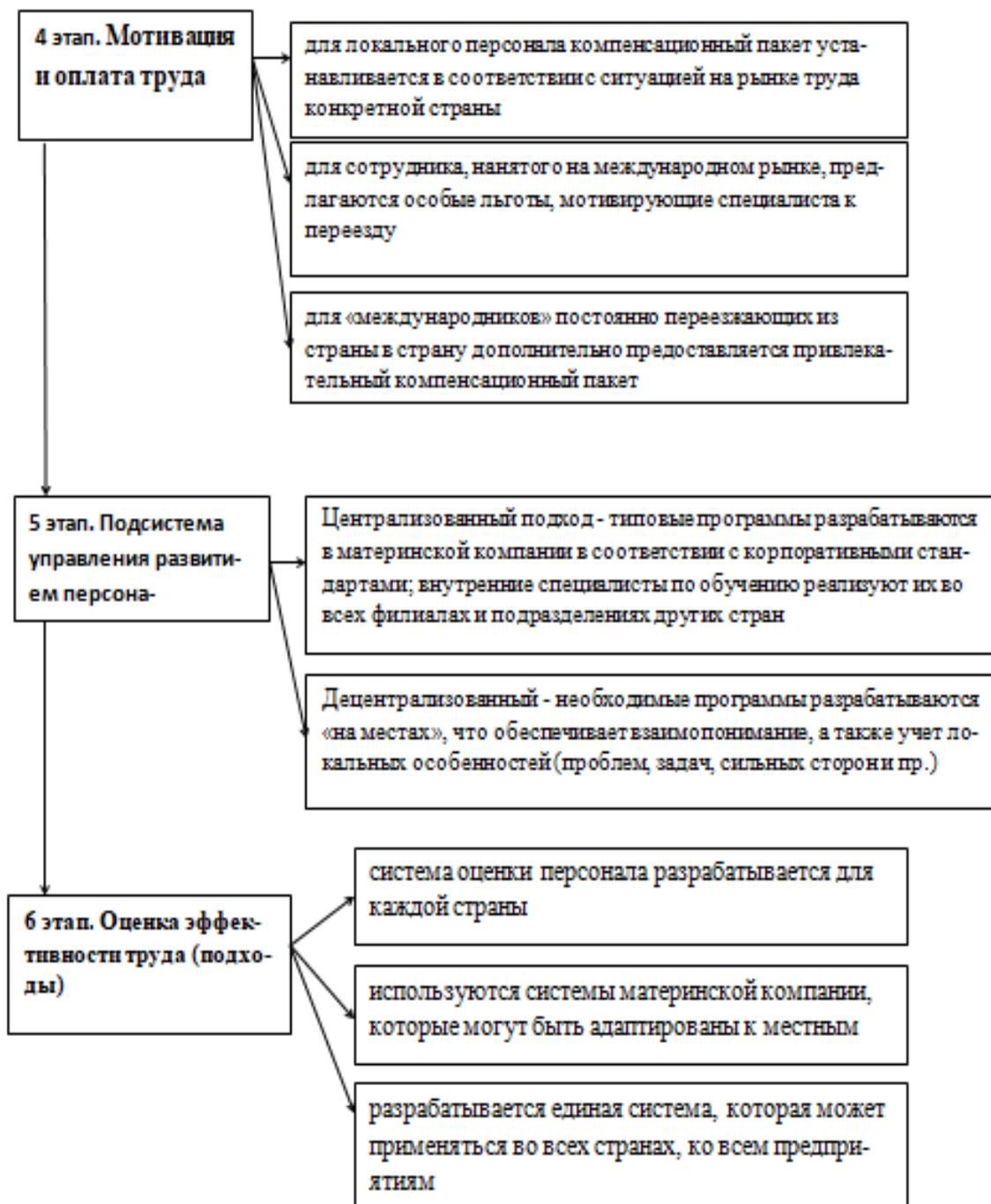


Рис.2 Авторский подход к формированию кадровой политики международной конгломератной компании (этапы 4-6)

Таблица 1

Анализ основных элементов механизма управления персоналом в дочерних медицинских учреждениях клиники

Этап	Флорида	Невада	Канада	Объединенные Арабские Эмираты
1 этап. Выбор кадровой стратегии международных компаний.	Использована стратегия доминирования, в которой головная компания стремится перенести все элементы стиля управления персоналом на зарубежное подразделение	Использована стратегия доминирования	Приоритетное использование HR-политик и практик материнской компании	Использована стратегия доминирования
2 этап. Выбор стратегии подбора руководящего персонала в международную компанию	Использование этноцентрической стратегии	Назначение на ключевые управленческие должности сотрудников из материнской компании; при подборе медицинского персонала предпочтение отдается сотрудникам из других стран	При подборе медицинского персонала предпочтение отдается сотрудникам из других стран, при подборе менеджеров - из материнской компании	Использование этноцентрической стратегии, при подборе медицинского персонала предпочтение отдается сотрудникам из других стран, имеющих огромный опыт и знания в медицине (России, Китая, Франции и др), при наборе обслуживающего персонала предпочтение отдается гражданам страны
3 этап. Адаптация приезжего персонала	Активно ведутся мероприятия по кросс-культурной, социальной и профессиональной адаптации	Постоянно ведутся мероприятия по адаптации сотрудников, что обуславливает низкую текучесть персонала	Ведутся мероприятия по кросс-культурной, социальной и профессиональной адаптации сотрудников	Активно ведутся мероприятия по кросс-культурной, социальной и профессиональной адаптации сотрудников, что обуславливает низкую текучесть персонала
4 этап. Мотивация и оплата труда	Для местного персонала оплата труда устанавливается в соответствии с ситуацией на рынке труда, для сотрудника, нанятого на международном рынке, предлагаются особые льготы	Оплата труда устанавливается в соответствии с ситуацией на рынке труда	Средняя заработная плата компании соответствует средней заработной плате по стране. Для сотрудника, нанятого на международном рынке, предлагаются особые льготы, мотивирующие специалиста к переезду	Для местного персонала оплата труда устанавливается в соответствии с ситуацией на рынке труда (средняя заработная плата компании соответствует средней заработной плате по стране). Для сотрудника, нанятого на международном рынке, предлагаются особые льготы, мотивирующие специалиста к переезду

Окончание табл. 1

5 этап. Обучение персонала	При обучении используется система материнской компании, которая адаптирована к местным условиям	При обучении используется система материнской компании, которая адаптирована к местным условиям	Ежегодно проводится обучение	Ежегодно проводится обучение. При обучении используется система материнской компании, которая адаптирована к местным условиям
6 этап. Оценка эффективности труда	Ежегодно проводится аттестация сотрудников по оценочной системе материнской компании, которая адаптирована к местным условиям	Ежегодно проводится аттестация сотрудников. При оценке используются оценочная система материнской компании. Неаттестованных сотрудников сразу увольняют.	Ежегодно проводится аттестация сотрудников. При оценке используются оценочная система материнской компании, которая адаптирована к местным условиям. Неаттестованных сотрудников сразу увольняют	Ежегодно проводится аттестация сотрудников. При оценке используются оценочная система материнской компании, которая адаптирована к местным условиям. Неаттестованных сотрудников сразу увольняют

1 этап. При формировании системы управления персоналом в Неваде, Канаде и Объединенных Арабских Эмиратах была использована стратегия доминирования, в которой головная компания стремится перенести все элементы стиля управления персоналом на зарубежное подразделение.

2 этап. Руководство компании для подбора руководящего персонала использует этноцентрическую стратегию. При подборе медицинского персонала предпочтение отдается сотрудникам из других стран, имеющих огромный опыт и знания в медицине, при наборе обслуживающего персонала предпочтение отдается гражданам страны.

3 этап. Активно ведутся мероприятия по кросс-культурной, социальной и профессиональной адаптации сотрудников, что обуславливает низкую текучесть персонала.

4 этап. Для местного персонала оплата труда устанавливается в соответствии с ситуацией на рынке труда (средняя заработная плата компании соответствует средней заработной плате по стране). Для сотрудника, нанятого на международном рынке, предлагаются особые льготы, мотивирующие специалиста к переезду.

5 и 6 этапы. Ежегодно проводится обучение и аттестация сотрудников. При оценке используется оценочная система материнской компании, которая адаптирована к местным условиям. Неаттестованных сотрудников сразу увольняют. Автором была оценена эффективность действующей системы управления кадровыми ресурсами многопрофильного академического медицинского центра в Кливленде, проведен анализ текучести персонала и выявлены основные причины увольнения сотрудников (табл.2).

Таблица 2

Динамика коэффициентов текучести, постоянства персонала, выбытия и приема врачей в больницы по годам

	2013г	2014г	2015г	2016г
Среднесписочная численность персонала	3225	3150	3432	3584
Коэффициент постоянства персонала	0,97	0,95	0,98	0,97
Коэффициент выбытия персонала	0,026	0,04	0,02	0,03
Коэффициент приёма персонала	0,035	0,02	0,10	0,07
Коэффициент текучести персонала	0,0028	0,0044	0,002	0,002
Количество уволенных в результате неадекватности	25	30	15	35
Коэффициент неадекватности	0,0078	0,0095	0,0043	0,0098
Количество уволенных сотрудников по собственному желанию	9	14	7	8

Как видно из анализа, персонал клиники постоянен, индекс текучести низкий. Основными причинами увольнения персонала по собственному желанию являются проблемы адаптации приезжих врачей в другой стране. Что бы справиться с этим, руководство клиники активно проводит социальную и кросс-культурную адаптацию сотрудников. Важным направлением кадровой политики организации является строгие санкции в отношении низкого профессионализма сотрудников, а именно незамедлительное увольнение неадекватных работников больницы. Это повышает профессионализм врачей, стремление к получению новых навыков, мотивирует персонал на повышение квалификации.

В завершении хотелось бы сказать, что в условиях глобализации современного общества и роста численности конг-

ломератных международных компании, изучение эффективных подходов к адаптации и мотивированию сотрудников, и обобщение практического опыта по управлению персоналом имеет важное значение для достижения целей компаний и их успешного развития на мировом рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жаворонкова Я.В. Управление персоналом в международных компаниях // Проблемы экономики, финансов и управления производством. Сборник научных трудов вузов России. Сборник первый выпуск, ФГБОУ ВО «ИГХТУ», 2017. С.126-128.
2. Петроук Т. Особенности управления персоналом в международной компании // HR-Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?id=1507&module=profession&op=view>.
3. Рычихина Н.С., Скотников А.Е., Управление персоналом международной компа-

нии: учебное пособие. Иван. гос. хим.- технол. ун-т. Иваново, 2017. 118 с.

4. Рычихина Н.С., Элкхидер М. М. О, Особенности управления персоналом в международной больнице на примере Cleveland clinic (Объединенные арабские эмираты)// Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2017. №1(49) С. 63-69.

5. Элкхидер М. М. О., Рычихина Н.С. 6. Элкхидер М. М. О., Рычихина Н.С. Управление персоналом в международной больнице //Проблемы экономики, финансов и управления

производством. Сборник научных трудов вузов России Сорок первый выпуск, ФГБОУ ВО «ИГХТУ», 2017. С.133-137.

6. Элкхидер М. М., Рычихина Н.С. Особенности управления персоналом в международной больнице на примере Cleveland clinic //Всероссийская НПК с международным участием "Инновационная экономика: тенденции и перспективы развития", Иваново, ИГХТУ 24-26 апреля 2017. С.212-215.

Рукопись поступила в редакцию 14.05.2018

JEL code: J21, M12, O19

PERSONNEL MANAGEMENT OF THE INTERNATIONAL CONGLOMERATE COMPANY

N.Rychikhina, M.M.O.Elkhider

In article the importance of creation of an effective control system by the personnel for the international conglomerate company in the world market is actualized. Prime directions of formation of personnel policy of such company are allocated. The author's approach to personnel management of the international conglomerate company, in which frameworks personnel strategy alternative for a choice are considered is offered. Key aspects of selection of the supervising personnel in divisions are allocated, approaches to personnel hiring in a command of the manager are designated, methods cross-cultural and social adaptation of employees (visitors from other countries) are accented, directions of motivation and payment on categories of workers are defined, etc. The author's approach to personnel management of the international conglomerate company has been tested on an example of strategic management by the large international hospital, having affiliated establishments in a number of the countries. Such approach has shown the practical importance and applicability at creation of the conglomeratic companies.

Key words: personnel management, the international conglomeratic organization, personnel strategy, personnel hiring, personnel estimation.

References

1. ZHavoronkova YA.V. Upravlenie personalom v mezhdunarodnyh kompaniyah. Problemy ehkonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom .Sbornik nauchnyh trudov vuzov Rossii Sorok pervyj vypusk, FGBOU VO «IGHTU», 2017. S.126-128.

2. Petrouk T. Osobennosti upravleniya personalom v mezhdunarodnoj kompanii // HR- Liga. Soobshchestvo kadrovikov i specialistov po upravleniyu personalom. [EHlektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://hrliga.com/index.php?id=1507&module=profession&op=view>.

3. Rychihina N.S., Skotnikov A.E, Upravlenie personalom mezhdunarodnoj kompanii: uchebnoe posobie. Ivan. gos. him.- tekhnol. un-t. Ivanovo, 2017. 118 s.

4. Rychihina N.S., EHlkkhider M. M. O, Osobennosti upravleniya personalom v mezhdunarodnoj bol'nice na primere Cleveland clinic (Ob"edinennye arabskie ehmiraty). Sovremennyye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie. 2017. №1(49) S. 63-69.

5. EHlkkhider M. M. O., Rychihina N.S. Upravlenie personalom v mezhdunarodnoj bol'nice. Problemy ehkonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom. Sbornik nauchnyh trudov vuzov Rossii Sorok pervyj vypusk, FGBOU VO «IGHTU», 2017. S.133-137.

6. EHlkkhider M. M., Rychihina N.S. Osobennosti upravleniya personalom v mezhdunarodnoj bol'nice na primere Cleveland clinic .Vserossijskaya NPK s mezhdunarodnym uchastiem "Innovacionnaya ehkonomika: tendencii i perspektivy razvitiya", Ivanovo, IGHTU 24-26 aprelya 2017. C.212-215.