

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ТНК: АНАЛИЗ ПРАКТИК

Платонова Елена Дмитриевна

Доктор экономических наук, профессор, Московский педагогический государственный университет
ed.platonova@mpgu.edu

SOCIOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN TNCs DIVISIONS: ANALYSIS OF PRACTICES

E. Platonova

Summary. Currently, Western TNCs are closing their divisions on the Russian market and giving a way to TNCs from new industrial and developing countries. In this regard, the purpose of the article is to present the results of the analysis of specific aspects of personnel management in TNCs divisions. These differences in management approaches are considered from the perspective of taking into account both global management patterns and cultural differences. Based on the experience of working in TNCs divisions in Russia the author has examined the influence of the theories of ethnocentrism and isomorphism, and also the formal rules and the informal norms on the setting up the successful personnel management practices in TNCs divisions. It is concluded that the change in the economic situation will require the top management and HR managers to pay closer attention to the provisions of the concepts of cultural differences in order to achieve the effectiveness of local personnel in the divisions of TNCs from new industrial and developing countries on the Russian market.

Keywords: globalization, personnel management, sociology of management, TNCs divisions, Russian market, cultural differences.

Аннотация. В настоящее время на российском рынке западные транснациональные компании (ТНК) уступили место ТНК из новых индустриальных и развивающихся стран. В этой связи целью статьи является представление результатов анализа специфических аспектов управления персоналом в подразделениях ТНК, которые обусловлены различиями в управленческих подходах с позиции учёта как глобальных закономерностей управления, так и культурных различий. Основываясь на опыте работы в подразделениях ТНК, автор рассматривает влияние положений теорий этноцентризма и изоморфизма, формальных правил и неформальных норм на формирование успешных («удачных») практик управления персоналом в подразделениях ТНК. Делается вывод о том, что изменение ситуации в экономической среде потребует от топ-менеджмента и HR менеджеров более пристального внимания к положениям концепций культурных различий для повышения результативности локального персонала в подразделениях ТНК из новых индустриальных и развивающихся стран на российском рынке.

Ключевые слова: глобализация, управление персоналом, социология управления, подразделения ТНК, российский рынок, культурные различия.

Введение

Обращения к социологическим аспектам управления персоналом в ТНК обусловлено тем, что в результате санкционной войны коллективного Запада против России практически все подразделения западных ТНК приостановили свою деятельность или полностью ушли с российского рынка. Однако особенности функционирования открытой рыночной экономики таковы, что во многих ее секторах их место занимают ТНК, инкорпорированные в новых индустриальных странах в развивающихся регионах Азии, Латинской Америки, арабского Востока. Согласно данным за 2021 год в список 500 крупнейших мировых ТНК вошли ТНК Китая, Бразилии, Мексики, Таиланда, Турции, Индии, Саудовской Аравии. С 1995 г. по настоящее время в рейтинге Fortune Global 500 сократилась доля американских и японских ТНК, а также уменьшилось число ТНК Франции, Германии и Великобритании. При этом доля китайских ТНК выросла с 3 до 27 %, а по числу размещённых штаб-квартир корпораций из списка Fortune Global 500 на первое место вышла столица КНР — г. Пекин [1].

Происшедшие глубокие изменения в управленческой среде организаций под влиянием внешних обстоятельств актуализировали вопросы обобщения социальных практик управления персоналом в подразделениях ТНК с позиции выявления сходства и различий в применении ТНК собственных корпоративных подходов в принимающих странах, включая Россию, а также степени учёта в управлении персоналом национальных традиций принимающей страны и специфики конвергенции указанных подходов в локальных подразделениях ТНК.

Результаты

Проблемные вопросы управления многонациональным персоналом в ТНК являются предметом постоянного обсуждения в научном сообществе [2;3;4]. В основном дискуссии ведутся по трём основным направлениям. Сторонники первого направления предполагают, что корпоративная политика управления персоналом ТНК в условиях глобализации во всех локальных подразделениях будет реализовываться на основе общепринятых корпоративных практик независимо от страны пре-

бывания в силу глобальной однородности содержания процессов управления. Влияние на управленческую деятельность факторов, определяющих национальную специфику страны пребывания, рассматривается как незначительное, или вообще не учитывается в управленческой практике.

Второе направление основано на концепции, согласно которой менеджмент в подразделениях ТНК будет корректировать корпоративную политику и методы управления персоналом с учётом преобладающих социокультурных и институциональных факторов в странах, в которых они осуществляют свою деятельность [5; 6]. Данный подход формируется преимущественно под влиянием положений ряда западных концепций культурных различий, к которым, прежде всего, относятся концепция культурных ориентаций (Ф. Клакхон, Ф. Стродтбек), концепция культурного контекста (Е. Холл), концепция культурных факторов (Г. Хофштеде).

Третье направление, которое разделяется большинством отечественных и зарубежных авторов, представлено теорией дуальности [7;8]. Из положений данной теории следует, что подразделения ТНК организации испытывают определённое «давление» локальных (национальных) практик управления персоналом и соблюдение норм и правил корпоративного регулирования с учётом специфики организационной структуры подразделения, его размера, реализуемой топ-менеджментом локальной стратегии на локальном рынке.

С позиций социологии управления практический интерес представляет актуальность каждого из направлений для интерпретации и возможного применения конкретных стратегий и корпоративных политик в области управления персоналом, которым следуют российские подразделения ТНК.

Термин «глобализация» широко используется в научных дискуссиях по проблемам управления персоналом в контексте влияния глобальных процессов на принятие управленческих решений [9; 10; 11]. В большинстве исследований его трактуют как процесс унификации рынков и предпочтений потребителей, высокой мобильности капитала и быстрых технико-технологических трансформаций. Деятельность внутри организаций и взаимоотношения между ними основываются на представлении, в соответствии с которым весь мир рассматривается как не имеющий наций и границ.

Базовые положения теории глобализации основаны на том, что мировая экономика становится глобально интегрированной, в которой преобладают глобальные структуры управления и происходит сближение методов управления вокруг предельно общего понятия «наилучшая практика» [12]. Это обстоятельство оказы-

вает существенное влияние на социальные отношения внутри подразделений ТНК, работающих за пределами национальных границ материнской компании, поскольку они в наибольшей степени подвержены влиянию сил глобализации и вынуждены соответствовать доминирующим мировым практикам управления, включая практики управления персоналом.

Способность внедрять аналогичные организационно-управленческие практики по всему миру и использовать возможности материнской организации, по мнению исследователей, способствует большей унификации как основания повышения эффективности управления [8; 13]. Основанная на концепции рационального выбора, данная точка зрения предполагает, что организации добиваются конкурентных преимуществ посредством выбора, «руководствуясь недвусмысленными предпочтениями и ограниченной рациональностью» [14, р. 507].

В результате внедрения методов, направленных на максимизацию достижений экономических выгод на локальных рынках, формируется совокупность лучших практик, распространяющихся в «материнских» компаниях и «дочерних» компаниях по всему миру. Данный процесс может быть медленным и/или неравномерным, но, в конечном итоге, он позволит в значительной степени унифицировать межотраслевую и международную практику управления персоналом.

Процесс глобализации носит двусторонний характер, приводя, с одной стороны, к усилению конкуренции на мировых рынках, а, с другой стороны, к расширению сотрудничества в форме совместных предприятий, взаимного владения акциями и субподрядных соглашений. Глобализация рынков создаёт новую однородную среду, в которой ТНК и ее подразделения работают в аналогичных условиях с точки зрения продукта, методов маркетинга, скорости внедрения технико-технологических новаций.

Глобальная конкуренция предъявляет повышенные требования к координации ресурсов, прежде всего, человеческих. Это требует от ТНК формирования глобальной бизнес-стратегии, выходящей за рамки как внутренних (люди, процессы и структура), так и внешних (время и страна) факторов. Традиционные границы бизнеса становятся всё более транспарентными и проницаемыми, что ускоряет скорость конвергенции управленческих практик и приводит к их «отрыву» от устоявшихся, традиционных для национального менталитета способов и методов управления.

Странники теории этноцентризма в качестве альтернативы утверждают, что конкретные ТНК будут стремиться к отражению в управлении персоналом доминирующих практик страны происхождения, применяя

их во всех странах, где они действуют [15]. На практике большое число организаций этноцентричны, а специфика управления в стране происхождения ТНК оказывает значительное влияние на практику управления в странах, принимающих иностранный капитал.

Теория изоморфизма основана на институциональном подходе, предполагающем, что организации, работающие в одной и той же среде, постепенно приобретают сходные характеристики и, следовательно, становятся «изоморфными» друг другу. Изначально исследователи выделили три формы изоморфизма: принудительный (когда организация вынуждена применять определённые методы управления персоналом); подражательный (применение конкретных практик, считающихся успешными для избегания неопределённости); нормативный (применение методов, соответствующих внешней влияющей среде) [16; 17]. В практике управления персоналом каждая из данных форм может быть характерна для определённого этапа жизненного цикла организации и формироваться под влиянием совокупности социальных отношений внутренней и внешней среды в подразделениях ТНК.

Организации будут следовать формальным правилам и неписаным (неформальным) нормам конкретных институциональных контекстов эффективности и легитимности. При этом социальные транзакции остаются встроенными в конкретные социальные взаимосвязи в ТНК. Эти реалии способствуют внедрению определённых практик управления персоналом в подразделениях ТНК и исключению тех практик, которые ассоциируются с «неудачными».

Укоренённость «удачных» практик в управленческой деятельности определяется степенью, в которой данные практики рассматриваются как наиболее результативные с позиции достижения стратегических целей на локальных рынках. Данным обстоятельством обусловлено преобладание определённых моделей корпоративного управления в национальных контекстах, отражающих укоренённый характер практик, обеспечивающих эффективное организационное взаимодействие и сотрудничество.

Обсуждение

В конкретных условиях деятельности на национальных рынках стран пребывания ТНК внедряют определённый набор практик управления персоналом в соответствии с политикой национального правительства, промышленными стратегиями и соответствующими потребностями крупных национальных бизнес-структур. Вместе с тем, подразделения ТНК чаще применяют методы управления персоналом, аналогичные тем, которые применяются в материнских компаниях, что логично

с точки зрения преемственности и единства подходов в управлении. Так, если в головной компании внедрена система грейдирования персонала по методике *Hay Group*, то ее зарубежные подразделения применяют на практике ту же методику грейдирования персонала (например, в американо-британской фармацевтической компании *Glaxo Smith Kline*).

Культурные перспективы эволюции подходов к управлению персоналом противопоставляются в работах Криса Брюстера культурным подходам [18], который наиболее тесно связан с классическими трудами таких известных зарубежных авторов, как Г. Хофштеде [19], Ф. Фукуяма [20] и М. Сако [21]. Последние три автора уделяют особое внимание пониманию организаций как «культурных сообществ», обладающих рациональной полезностью, максимизирующей результативность индивида. Различия в практике управления персоналом обусловлены различными культурным контекстами, а не институциональными установками. В работах Ч. Бартлетт и С. Гошал это обстоятельство определяется как «давление в пользу «мультикультурализма» внутри международных организаций» [22].

Социокультурный аспект управления персоналом ТНК представляется нам чрезвычайно важным. По сути дела, речь идёт о кросс-культурном взаимодействии субъектов управления, успешность которого определяет результативность бизнес-процессов. Безусловно на практике в подразделениях ТНК топ-менеджмент по-разному решает вопросы учёта положений концепции культурных различий. Возможно, в отдельных подразделениях ТНК они игнорируются, или им не придаётся значение. Однако наш опыт показывает, что в большинстве российских подразделений ТНК тим-менеджмент учитывал данные различия, что свойственно многонациональным коллективам (американская многоотраслевая корпорация *General Electric*, британская технологическая компания *Rolls-Royce*, немецкая химико-промышленная компания *Henkel* и др.).

Многолетний опыт работы на управленческих позициях в российских подразделениях ТНК даёт основание и для постановки проблемы отношения персонала к должностным обязанностям с точки зрения рассмотрения его лояльности и вовлеченности. Данная проблема принципиальна для решения управленческой задачи повышения результативности персонала.

Речь, прежде всего, идёт о культуре труда и отношении к труду в связи с проблемой адаптации россиянина — наёмного сотрудника — к культуре и организации труда в подразделения западных ТНК, головной офис которых базируются в основном на протестантской этике трудовой деятельности [23]. На первоначальном этапе «вхождения» западных инвесторов в российский рынок

россияне обладали во многом ещё советской культурой труда, заложенной системой трудового воспитания идеологизированного характера: «труд как основа построения нового общества». При этом, по нашему мнению, идеологизация труда как высшей формы человеческой деятельности, одухотворяла его, наполняла смыслом и придавала ценностный характер.

Для современной российской культуры труда свойственна транзитивность, связанная с отказом от идеологизации труда, переходом от государственной к частной форме собственности и, соответственно, государственного патернализма к рыночным отношениям в сфере труда. Данное обстоятельство мы рассматриваем как очевидный факт, не используя оценочных суждений. Вместе с тем, нам представляется целесообразным дифференцировать понятия «труд» (трудовая деятельность) и «работа» для более чёткого представления сущности трансформации отношения российского персонала к труду и к работе, что важно учитывать HR менеджерам в подразделениях ТНК.

Труд как деятельность предполагает, прежде всего, восприятие сотрудником самооценности труда, высокой значимости его содержания для работника, интерес к самому процессу труда, а также значимости и полезности получаемого результата и признании его общественной важности.

Понятие «работа» означает восприятие труда как способа хозяйственной активности, обеспечивающей жизнедеятельность человека. Это средство получения необходимого сотруднику для существования результата, имеющего экономический (стоимостной: затраты — полученный результат) смысл. Работа подчинена внешним условиям, так как рабочее место, как правило, создается безотносительно к индивиду, который его займет. Иными словами, смысл «работы» более прагматичен, поскольку работа выполняется за вознаграждение в установленный срок и с требуемым качеством, которые оценивает руководитель.

Транзитивность проявляется в существенных различиях в отношении к труду. На работу приходят как сотрудники, сохранившие уверенность в том, что труд — единственный источник обретения смысла и цели в жизни, так и работники с устойчивой прагматической ориентацией на труд как средство удовлетворения потребностей в благах. В связи с этим вопрос об изучении различий в управлении таким персоналом в подразделениях ТНК, становится актуальной практической задачей.

За достаточно длительный период работы в российских подразделениях ТНК нами наблюдалась тенденция отхода от «советской культуры труда» в пользу прагма-

тической ориентации локального персонала на работу «строго по графику» и за вознаграждение. Это привело к необходимости постоянной актуализации вопросов, связанных с построением эффективной системы мотивации персонала для поддержания уровня его результативности [24]. При этом отношение к работе следует увязывать с постоянным повышением качества результата, реализуя принцип: «сегодня мало работать хорошо, следует работать качественно и результативно».

Фактически во многих подразделениях западных ТНК сакрализация труда, свойственная протестантской этике, заменяет его идеологизацию в «советском» варианте. Вместе с тем, в настоящее время в подразделениях ТНК значителен процент молодого персонала — представителей поколений «миллениалов» и «Z», которые отличает жизненный прагматизм и отношение к работе как к средству существования, способствующему не столько общественному благосостоянию, сколько профессиональному и личностному саморазвитию, раскрытию его талантов. В этом плане глубокий смысл заложен в тезисе специалистов известной консультационной компании McKinsey: «Труд обеспечивается талантом». [25]

Для определённой части подразделений ТНК, инкорпорированных в Юго-Восточных регионах мира, свойственны проявления более чётко выраженных социокультурных различий, основы трактовки которых заложены в концепциях культурных различий. Авторы справедливо указывают на необходимость определения ключевых ценностей и степени их вариативности в различных национальных условиях на основе укоренённости в этической традиции. Однако этическому подходу противостоит эмпирический подход, предполагающий природный, естественный характер форм поведения, в минимальной степени зависящий от обстоятельств. По мнению известного британского социолога А. Гидденса эмпирический подход предполагает, что культуру лучше всего понимать как интегрированное целое или социальную систему, а не пытаться идентифицировать её конкретные компоненты [26].

Указанные подходы в управленческой практике могут рассматриваться как альтернативные. Однако наш опыт показывает, что они не являются конфликтующими концепциями для понимания сходства и различий культуры на сравнительной основе, а в практике управления персоналом могут использоваться как взаимодополняющие в подразделениях ТНК из новых индустриальных и развивающихся стран, поскольку отдельные аспекты поведения персонала включают как этические, так и эмпирические компоненты.

Несмотря на дискуссионные моменты общим для этих подходов является отношение к культуре как к данности, специфическому компоненту реальности,

разделяемому индивидами в многонациональных коллективах как средство придания смысла социальным взаимодействиям внутри организации. Хотя содержание культуры может быть относительно изменчивым и субъективным, она обеспечивает устойчивую границу, социальный горизонт или «сегмент» жизненного мира индивидов и групп.

Заключение

Анализ практик позволяет сделать вывод о том, что управленческие усилия в подразделениях всех ТНК в большинстве случаев направлены на бесконфликтную

адаптацию общей корпоративной модели управления персоналом, отражающей последствия глобализации, которым транснациональные организации подвержены в наибольшей степени, к локальным практикам управления персоналом в соответствии с социокультурным контекстом принимающей страны. Однако в происходящей на российском рынке «замены» западных ТНК подразделениями ТНК из новых индустриальных и развивающихся стран потребует от топ-менеджмента и HR менеджеров более пристального внимания к положениям концепций культурных различий для повышения результативности локального персонала и создания бесконфликтной среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Родионова И.А., Дирин Д.А. Крупнейшие транснациональные корпорации мира: сдвиги в страновой и секторальной принадлежности // Географический вестник. 2023. №1 (64). С. 52–71.
2. Платонова Е.Д., Игнатъева Е.А., Платонов А.Ю. Развитие персонала в международных компаниях: организация и особенности // Пространственная экономика: проблемы региональных экономических объединений: Материалы XV Международной научной конференции, 21–22 июня 2018 г. Москва, Россия. М: Перо, 2018. С.120–126.
3. Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: монография. М.: Инфра-М, 2018. 64 с.,
4. Oppong, N.Y. Human resource management transfer challenges within multinational firms: From tension to best-fit // Management Research Review. 2018. № 41(7). pp. 860–877.
5. Марьянова А.И. Взаимосвязь теории межкультурных коммуникаций и кросс-культурного менеджмента // Человек и современный мир. 2019. № 9 (34). С. 39–57.
6. Петрова В.А. Управление коммуникациями персонала как инструмент управления корпоративной культурой // Молодой ученый. 2022. № 18 (413). С. 443–445
7. Tregaskis O., Heraty N., Morley M. HRD in multinationals: The global/local mix. Human Resource Management Journal, 2021, 11(2), 34–56 pp;
8. Чернов А.В., Чернова В.А., Коган А.А. Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях: глобальные и локальные вызовы. Вестник университета. 2022. № 4. С.34–39.
9. Филькевич И.А., Платонова Е.Д., Николаев М.В., Акимова Е.Н. Глобализация мировой экономики: эффект влияния на национальные экономические системы // Экономические науки, 2016, №9 (142) с. 21–25.
10. Manna Akter Lina Impact of Globalization on Human Resource Management // Global Disclosure of Economics and Business, 2018. Vol.7, No 1. pp. 51–62,
11. Sharma Jai Kumar Impact of Globalization on Human Resource Management // International Journal of Scientific Development and Research. February 2019 | Vol. 4, Issue 2 pp.82–87.
12. Farok J. Contractor. The world economy will need even more globalization in the post-pandemic 2021 decade // Journal of International Business Studies volume 53, pages 156–171 (2022).
13. Починок Т. Особенности межкультурной коммуникации в контексте делового взаимодействия представителей разных корпоративных культур // Проблемы когнитивного и функционального описания русского и болгарского языков. 2021. Т.15. №1. С. 58–77.
14. Gooderham P., Nordhaug O., Ringdal K. Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms // Administrative Science Quarterly. 1999. № 44. — pp. 507–531
15. Мехдиев Ш.З., Чистяков М.С. Кросс-культурность управления многонациональным персоналом в международной корпорации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 9 (part 1), pp. 88–9
16. Kostova T., Roth K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations // Academy of Management Journal. 2002. № 45(1). pp. 215–233.
17. Di Maggio P.J., Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. № 48. pp. 147–160.
18. Brewster C. European Human Resource Management: Researching Developments over Time: A European Perspective / Human Resources, Labour Relations and Organizations: A European Perspective. Baden-Baden: Nomos, 2017. pp.10–42
19. Hofstede G. Cultures and Organizations. London: McGraw-Hill, 1991.
20. Fukuyama F. Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press, 1995.
21. Sako M. Does trust improve business performance? // C. Lane and R. Bachmann (eds). Trust Within and Between Organizations. — Oxford: Oxford University Press, 1998.
22. Bartlett C., Ghoshal S. Managing Across Boundaries: The Transnational Solution. Boston, MA: Harvard Business School, 1989.

23. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М.: АСТ, 2021. — 352 с.
24. Платонова Е.Д., Игнатъева Е.А., Ду Г. Экономические методы стимулирования развития персонала в международной организации// Пространственная экономика: проблемы региональных экономических объединений. Материалы XVII Международной научной конференции, Россия, Москва, 29 ноября 2019, С.134–136
25. The new possible: How HR can help build the organization of the future. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>
26. Giddens A. The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press, 2013. 204 p.

© Платонова Елена Дмитриевна (ed.platonova@mpgu.edu)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»