

# Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях: глобальные и локальные вызовы

**Чернов Алексей Викторович<sup>1</sup>**

Канд. техн. наук, доц. каф. менеджмента  
ORCID: 0000-0002-3177-6990, e-mail: chernov-av@rudn.ru

**Чернова Виктория Александровна<sup>1</sup>**

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента  
ORCID: 0000-0003-0223-8971, e-mail: chernova-va@rudn.ru

**Коган Анна Аркадьевна<sup>2</sup>**

Канд. экон. наук, зам. декана экономического факультета  
ORCID: 0000-0002-0638-6077, e-mail: kogana@bsu.by

<sup>1</sup>Российский университет дружбы народов, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь

## Аннотация

В статье рассмотрен срез проблем, с которыми сталкиваются руководители HR-департаментов в своей практике – управлением человеческими ресурсами мультинациональных компаний. Со второй половины XX века, когда транснациональные корпорации стали выходить на внешние рынки и сталкиваться с проблемами, вызванными культурным разнообразием персонала дочерних компаний, и до настоящего времени, проблемы управления человеческими ресурсами в кросс-культурной среде не теряют своей актуальности. Авторами освещены вопросы стандартизации/адаптации политики управления человеческими ресурсами в многонациональных компаниях, культурных различий как необходимого условия управления человеческими ресурсами, межкультурных коммуникаций. Исследование призвано помочь руководителям подразделений по управлению человеческими ресурсами многонациональных компаний устранить препятствия и увидеть новые возможности для HR-менеджмента в межкультурной среде.

## Ключевые слова

Управление человеческими ресурсами, HR-менеджмент, мультинациональные организации, межкультурные коммуникации, мультикультурная среда

**Для цитирования:** 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.



# Human resource management in multinational companies: global and local challenges

Alexey V. Chernov<sup>1</sup>

Cand. Sci (Tech.), Assoc. Prof. at the Management Department  
ORCID: 0000-0002-3177-6990, e-mail: chernov-av@rudn.ru

Victoria A. Chernova<sup>1</sup>

Cand. Sci (Econ.), Assoc. Prof. at the Management Department  
ORCID: 0000-0003-0223-8971, e-mail: chernova-va@rudn.ru

Anna A. Kogan<sup>2</sup>

Cand. Sci (Econ.), Deputy Dean at the Economics Faculty  
ORCID: 0000-0002-0638-6077, e-mail: kogan@bsu.by

<sup>1</sup>Peoples Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia

<sup>2</sup>Belarusian State University, Minsk, Belarus

## Abstract

This article examines a cross-section of the problems associated with human resources management in multinational companies that HR department managers face in their practice. Since the second half of the 20th century, transnational corporations began to enter foreign markets and face the challenges posed by culturally diverse staff at subsidiaries. Until now, the problems of human resource management in a cross-cultural environment have not lost their relevance. The authors cover the issues of human resource management policies standardization/adaptation in multinational companies, cultural differences as a necessary condition for human resource management, intercultural communications. This study aimed to help managers of human resource management departments of multinational companies to remove obstacles and see new opportunities for HR management in an intercultural environment.

## Keywords

Human resource management, HR management, multinational organisations, intercultural communications, multi-cultural environment

**For citation:** Chernov A.V., Chernova V.A., Kogan A.A. (2022) Human resource management in multinational companies: global and local challenges. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 34–39.



## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире трудно представить себе организацию, в которой работают представители одной нации. Мультикультурная среда стала естественной характеристикой современного мира. Глобализация открыла физические границы государств, стимулируя перемещение товаров и людей из одних стран в другие, развитие информационных технологий привело к открытию виртуальных границ посредством создания условий для осуществления продаж и коммуникации людей, находящихся в различных точках земного шара. Как и в любой другой ситуации менеджеры получили множество возможностей для развития и сложностей в управлении компаниями, которые открылись в новых условиях бизнес-среды. Знаменитое высказывание Ф.Л. Райта «мысли глобально, действуй локально» как нельзя лучше иллюстрирует правило, которого необходимо придерживаться современным менеджерам. Глобальные стратегии развития бизнеса адаптируются под специфику локальных рынков, стандартизованная политика и технологии управления изменяются в сторону адаптивности и гибкости, проявляются новые факторы бизнес-среды, такие как турбулентность и постоянные изменения, которые меняют условия функционирования организаций. Сами менеджеры вынуждены постоянно развивать свои профессиональные компетенции и мягкие навыки, в противном случае рискуя потерять свою ценность для компаний и конкурентоспособность как специалистов на рынке труда.

Вопреки прогнозам, культурная глобализация не привела к формированию культурно однородного мира. Это подтверждается множеством исследований, которые проводятся в данной предметной области. Различные культурные группы, которые долго живут на одной территории, но обладают различными ценностными установками, испытывают сложности в коммуникации, а также существенные расхождения в оценке и восприятии происходящего [1; 2]. При этом, чем более интернациональная среда в организации, тем сложнее управление человеческими ресурсами [3]. Культурная конвергенция, безусловно, происходит, но затрагивает лишь «верхние слои» культуры, не меняя базовые ценностные установки.

В этой связи показательно, что эффективность управления человеческими ресурсами в дочерних компаниях выше, если они созданы через приобретение, при этом влияние штаб-квартиры на дочерние компании и коммуникации с ними, как и численность экспатов в управлении, сведены к возможному минимуму [4].

Компании сталкиваются с тем, что политика управления человеческими ресурсами, выработанная централизованно, не является универсальной и целесообразной для реализации в дочерних компаниях в разных странах, поскольку может быть непонятной и даже неприемлемой для сотрудников локальных офисов, вступая в конфликт с культурными ценностями, религиозными обычаями и принятыми в обществе нормами поведения [1; 5].

Наряду со множеством сложностей в управлении многонациональными коллективами, специалисты по управлению человеческими ресурсами сами получают новые вызовы для развития своих профессиональных компетенций, таких как знание трудового законодательства и языка иностранного государства [6–8].

Еще одна проблема, с которой сталкиваются руководители и специалисты HR-департаментов в дочерних компаниях, вызвана недостатком межкультурной коммуникационной компетентности. Культурные различия и их влияние на межкультурную коммуникацию изучались многими учеными и бизнес-консультантами [9–14]. Исследования подтверждают сильное влияние культурных установок индивида на все аспекты его профессиональной деятельности, в том числе на модели коммуникаций, которые во многом обуславливают его восприятие и трактовку происходящего. Различия в культурных установках экспатов и сотрудников дочерних компаний могут приводить к взаимному непониманию, которое снижает эффективность коммуникации, и даже конфликтам.

Следует подчеркнуть, что компании, созданные в странах традиционно культурно неоднородных, формируют универсальные подходы к управлению человеческими ресурсами, опираясь на широко известные практики в рамках приоритетной модели менеджмента (например, американской) без учета фактора культурного разнообразия трудового коллектива и зачастую задумываются о необходимости адаптации выбранных управленческих технологий к потребностям персонала только после череды конфликтов.

Осознание этих вызовов повышает актуальность поиска технологий для эффективного управления человеческими ресурсами мультикультурных организаций.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для изучения важности этих проблем и оценки их влияния на управление человеческими ресурсами в межкультурной среде были привлечены 86 руководителей HR-департаментов международных компаний. Выбранные эксперты соответствуют двум критериям: работают в многонациональных компаниях и осуществляют управление человеческими ресурсами в дочерних компаниях при взаимодействии со штаб-квартирой. Компании имеют различную численность персонала и работают в различных отраслях: грузоперевозки, авиасообщение, информационные технологии, розничная торговля, производство, бизнес-консалтинг, финансы и банки, средства массовой информации.

Исследование проводилось в два этапа. Первый этап состоял из экспертных оценок критериев. Оценка каждого фактора проводилась по формуле:

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^n C_{ij}}{n}, \quad (1)$$

где  $C_i$  – оценка критерия;  $i$  – количество компетенций;  $n$  – количество экспертов.

Оценка влияния каждого критерия на управление человеческими ресурсами рассчитывалась как сумма оценок этого критерия всеми экспертами:

$$C = \sum_{i=1}^m C_i. \quad (2)$$

Используя данную методологию, удалось оценить важность факторов управления человеческими ресурсами в многонациональных компаниях в численном выражении (табл. 1).

Таблица 1

### Критерии оценки управления человеческими ресурсами в межкультурных коллективах

Код критерия	Описание критерия	Оценка критерия	Значение
С-1	Понимание глобальной политики управления человеческими ресурсами менеджерами дочерних компаний	Полностью соответствует	3
		В основном соответствует	2
		Частично соответствует	1
С-2	Адаптация централизованной политики управления человеческими ресурсами для дочерних предприятий на локальных рынках	Полностью соответствует	3
		В основном соответствует	2
		Частично соответствует	1
С-3	Децентрализация власти в организации, предоставление дочерним компаниям на локальных рынках свободы в управлении человеческими ресурсами	Полностью соответствует	3
		В основном соответствует	2
		Частично соответствует	1
С-4	Знание менеджерами-экспатами трудового законодательства иностранного государства, понимание роли профсоюзов	Полностью соответствует	3
		В основном соответствует	2
		Частично соответствует	1
С-5	Осознание культурных различий как необходимого условия управления человеческими ресурсами	Полностью соответствует	3
		В основном соответствует	2
		Частично соответствует	1
С-6	Знание менеджерами-экспатами языка страны базирования дочерней компании	Полностью соответствует	3
		В основном соответствует	2
		Частично соответствует	1
С-7	Наличие межкультурной коммуникационной компетентности у менеджеров дочерних компаний	Полностью соответствует	3
		В основном соответствует	2
		Частично соответствует	1

Код критерия	Описание критерия	Оценка критерия	Значение
С-8	Наличие межкультурной коммуникационной компетентности у менеджеров-экспатов	Полностью соответствует	3
		В основном соответствует	2
		Частично соответствует	1

Составлено авторами по материалам исследования

Максимально высокая оценка критерия в соответствии с выбранной методологией, если все эксперты поставят критерию оценку 3, составит 258 баллов, среднее значение, если все эксперты поставят оценку 2, составит 172 балла и минимальное значение, если все эксперты оценят критерий в 1 балл, составит 86 баллов.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Результаты проведенного исследования показывают, что большинство критериев эксперты оценили на уровне ниже среднего значения (рис. 1).

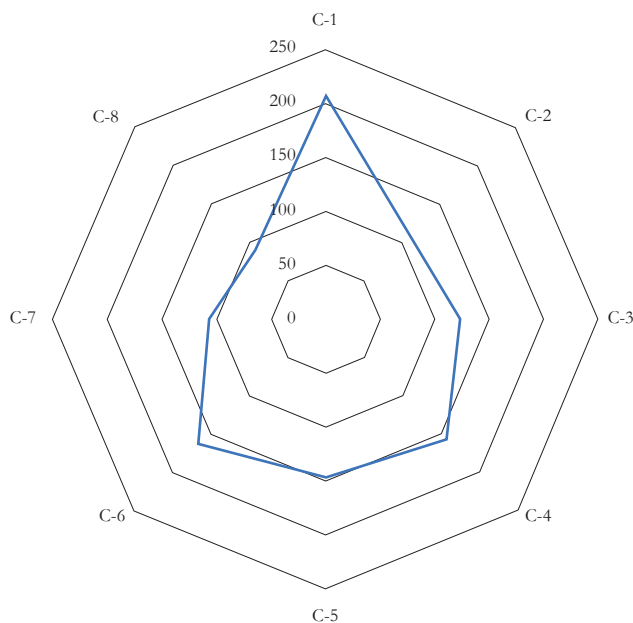
Подобное единомыслие свидетельствует о сильном влиянии указанных критериев оценки управления человеческими ресурсами в многонациональных компаниях, а также существенных проблемах, вызванных их влиянием. Наиболее высокая оценка (207 баллов у критерия С-1) показывает, что менеджеры дочерних компаний понимают глобальную политику управления человеческими ресурсами, разработанную в штаб-квартире компании. Наиболее низкая оценка (93 балла у критерия С-8) показывает, что менеджеры-экспаты приезжают в дочерние компании с уверенностью в необходимости реализации централизованной политики управления человеческими ресурсами, которая успешно зарекомендовала себя в штаб-квартире и не требует доработки.

Следует подчеркнуть, что проблемы в управлении человеческими ресурсами в многонациональных компаниях стоят действительно остро.

В вопросах формирования политики управления человеческими ресурсами целесообразна определенная стандартизация, к которой стремится штаб-квартира компании в расчете на получение проверенного и предсказуемого управленческого результата. Понимание централизованной политики управления человеческими ресурсами сотрудниками дочерних компаний на локальных рынках, безусловно, хороший знак. В то же время понимание не гарантирует принятие, которое может оказаться невозможным из-за социально-культурных или политических ограничений. Проверенные управленческие технологии, успешно применяемые компаниями на различных рынках, могут дать неожиданный сбой. Таким образом, поиск баланса между глобальным управлением и локальной реализацией все еще остается актуальным.

Стандартизованная политика и методы управления человеческими ресурсами в многонациональных компаниях могут также быть ограничены трудовым законодательством и деятельностью профсоюзов на локальных рынках, что не может не повлиять на особенности управления человеческими ресурсами на этих рынках. Учитывая это, компании будут вынуждены адаптировать политику и практику управления человеческими ресурсами.

Незнание и невнимание к культурным традициям и ценностям принимающей стороны не позволят менеджеру-экспату наладить эффективную коммуникацию и добиться взаимопонимания с сотрудниками дочерней компании, понять принятый стиль управления, который во многом определяется культурными установками. При анализе культурных различий целесообразно изучать частные случаи межкультурного взаимодействия, в которых оказались экспаты, опираясь на классические модели межкультурных исследований [10–13]), которые на начальном этапе совместной работы позволят получить понимание



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Результаты экспертной оценки управления человеческими ресурсами в межкультурных коллективах

культурных различий и их влияния на управление. В дальнейшем глубокое погружение в культуру позволит менеджеру сформировать понимание культурных установок и навыки межкультурной коммуникации, а также обоснованно выбирать направления адаптации политики управления человеческими ресурсами и технологии управления, предпочтительные для сотрудников с определенным культурным кодом.

Сложности в процессе межкультурного взаимодействия возникают также потому, что необходимо учитывать факторы, о которых менеджеры даже не задумываются в рамках своей культуры, например, понимание контекста, которое влияет на характер коммуникации и формулировку сообщений, а также различное отношение к восприятию времени и пространства. Знание языка страны базирования является обязательным условием успешной коммуникации, но не гарантом успеха.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осознание того факта, что внимание к культурным различиям является необходимым условием повышения эффективности управления человеческими ресурсами, можно расценивать как первый шаг в сторону повышения межкультурной компетентности менеджеров международных компаний. Многие руководители признают наличие угрозы потенциальных проблем, которые могут возникнуть при взаимодействии представителей отдаленных друг от друга культур. Следует подчеркнуть, что межкультурные коммуникации будут наиболее успешны, если представители разных культур будут стремиться навстречу друг другу. Поэтому формирование межкультурной компетентности необходимо как менеджерам-экспатам, так и сотрудникам дочерних компаний. Управление человеческими ресурсами может сыграть важную роль в содействии необходимому культурному обучению и развитию сотрудников компании. Отметим, что хотя глобализация и открыла границы государств более полувека назад, описанные в исследовании проблемы все еще испытывают многие HR-руководители. Поэтому богатое поле для исследований различных аспектов управления человеческими ресурсами в мультикультурных компаниях будет привлекать исследователей для более глубоких научных изысканий.

## Библиографический список / References

1. Tregaskis O., Heraty N., Morley M.: HRD in multinationals: The global/local mix. *Human Resource Management Journal*. 2001;11(2):34–56. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00037.x>
2. Zhu J. *Multinational companies' HR issues larger than ever*. 2016. <https://www.chinabusinessreview.com/multinational-companies-hr-issues-larger-than-ever/> (accessed 10.03.2022).
3. Kohont A., Brewster C. The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. *Baltic Journal of Management*. 2014;9(3):294–313. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2013-0112>
4. Rosenzweig P.M., Nohria N. Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*. 1994;25(2):229–251.
5. Chen J., Eldridge D. Are “standardized performance appraisal practices” really preferred? A case study of China. *Chinese Management Studies*. 2010;4(3):244–257.
6. Forstenlechner I. Exploring expatriates behavioural reaction to institutional injustice on host country level. *Personnel Review*. 2010;39(2):178–194. <https://doi.org/10.1108/00483481011017408>
7. Forster N. Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*. 2000;10(3):63–78. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00027.x>
8. Posthuma R.A., Roehling M.V., Campion M.A. Applying U.S. employment discrimination laws to international employers: Advice for scientists and practitioners. *Personnel Psychology*. 2006;59(3):705–739. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00051.x>
9. Gudykunst W.B. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. Thousand Oaks, CA: SAGE; 2003.
10. Hall E.T., Hall M.R. *Understanding cultural differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press; 1990.
11. Hall E.T. *Context and meaning*. In: Samovar L.A., Porter R.E. (eds) *Intercultural communication: A reader*. 9th ed. Belmont, CA: Wadsworth Publ. Co.; 2000.
12. Hofstede G. *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage; 2001.
13. Lewis R.D. *When cultures collide: Leading across cultures*. 3d ed. Boston: Nicholas Brealey; 2010.
14. Meyer E. *The culture map. Breaking through the invisible boundaries of global business*. Hachette Book Group; 2016.