

Человеческие ресурсы как важнейший фактор международной конкурентоспособности ТНК

© 2009 Н.Ю. Кони́на

кандидат экономических наук, профессор

Московский государственный институт международных отношений
(Университет) МИД России - (МГИМО (У) МИД России)

Человеческие ресурсы являются важнейшим фактором конкурентоспособности транснациональных корпораций в условиях глобализации. Приращение и использование знаний работников через переподготовку и повышение квалификации являются важным инструментом достижения конкурентных преимуществ компаний. ТНК широко применяют материальные и нематериальные стимулы, побуждающие персонал к творчеству, активности и профессиональному росту. Конкурентоспособность ТНК во многом определяется имеющимися в распоряжении компаний талантами и опытными профессиональными топ-менеджерами.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, ТНК, международная конкурентоспособность.

Успех в конкуренции международных компаний напрямую связан с наличием и эффективным использованием мотивированных, высококвалифицированных и талантливых сотрудников. ТНК являются не только самыми крупными, но и очень важными работодателями, во многом определяющими параметры и состояние глобального рынка труда. По данным ЮНКТАД, количество работающих в ТНК за последние 25 лет существенно выросло, при этом численность персонала дочерних компаний и филиалов ТНК динамично росла с 21,524 млн. чел. в 1982 г. до 25,103 млн. чел. в 1990 г. и 81,615 млн. чел. в 2007 г.¹

Доля человеческого капитала в совокупном капитале международных компаний постоянно возрастает. По оценке Всемирного банка, в середине 1990-х гг. она составила около 76% в США, почти 74% в Западной Европе и достигает 68% в Японии, в то время как в других странах мира этот показатель заметно ниже (в пределах 43-60%)².

Характерной особенностью последних 20 лет были резкие негативные изменения в сфере человеческих ресурсов. ТНК предстоит действовать в условиях демографического кризиса в развитых странах. К 2013 г. на рабочую силу в возрасте от 50 лет и старше в развитых странах будет приходиться 80% всех работающих, а к 2050 г. - 40% всего населения Европы, а 60% рабочей силы будут старше 60 лет³. Наиболее острый дефицит кадров наблюдается в сфере ИТ-технологий и инженерных специальностей.

Негативные процессы, проходившие последние десятилетия на рынке труда (сокращение персонала в ходе реструктуризаций и кризисов, перегруженность тяжелой рутинной работой, большой прессинг на работе и необходимость работать сверх нормы), оказали серьезное воздействие на отношение работников к своим служебным обязанностям. Эти тенденции крайне осложнили задачу ведущих ТНК по нахождению и удержанию эффективной, образованной и мотивированной рабочей силы. 43% американских ТНК в качестве главной проблемы отмечают нехватку квалификации или навыков у своих работников⁴. Стоимость найма, обучения и подготовки к конкретной работе одного работника ТНК превышает размер двух месячных соответствующих окладов⁵.

Переориентация современной модели бизнеса ТНК на людей, знания, интеллектуальный капитал связана с качественными переменами в управлении, окружающей среде и человеческих взаимоотношениях. Р. Кантер доказывает, что степень, с которой руководители поощряют своих подчиненных и позволяют им решать проблемы, искать новые идеи, экспериментировать, оспаривать устоявшиеся нормы, определяет конкурентоспособность фирмы в долгосрочном периоде⁶.

Адаптивность, как важнейшая конкурентная характеристика ТНК, обеспечивается целенаправленным отбором лучших, обучением, переподготовкой и тренировкой работников, формированием эффективной корпоративной организа-

¹ World investment report. 2008. P. 9-10.

² Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance // Academy of Management Journal. June 1995.

³ Human Resource Forecast & Modeling. Vol 30.4. P. 24-25.

⁴ Ken Blanchard Companies Survey. 2007. P. 29.

⁵ Deloitte Research: Do you know Where Your Talent is? 2008.

⁶ Kanter R.M. Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow. Boston (Mass.), 2001.

ционной культуры. Многие ТНК набирают наиболее подготовленных кандидатов напрямую в ведущих мировых университетах и бизнес-школах, устраивают специальные стажировки. Так, IBM ежегодно принимает на стажировку около 3500 студентов и выпускников, из которых 80% по техническим специальностям. Целью IBM является набор около 40% приходящих на работу выпускников университета после прохождения стажировки⁷.

Организационное обучение выступает как важный источник постоянного обновления и повышения эффективности всех видов деятельности. Многие ТНК под влиянием позитивного опыта General Electric реализуют концепцию обучающейся компании, постоянно модернизирующейся на основе непрерывного повышения квалификационного уровня всех ее сотрудников.

В современных ТНК приращение и использование знаний работников являются одним из важнейших конкурентных преимуществ. Подготовка и переподготовка, повышение квалификации кадров напрямую связаны с задачей создания, сохранения и поддержания глобальных конкурентных преимуществ компании. Инвестиции в персонал становятся инвестициями в конкурентоспособность фирмы. Обучение и профессиональная подготовка происходят в корпоративных университетах, на рабочих местах или через Интернет. Широко применяются компьютерные технологии и даже специальные игры. Например, американская ТНК Motorola готовит своих менеджеров к заграничным командировкам с помощью имитации нового рабочего места.⁸ IBM, как и ряд других ТНК, предоставляет своим сотрудникам широкие возможности дистанционного обучения через Интернет. Дистанционное обучение через Интернет является самым быстрым, качественным, доступным и дешевым видом корпоративного повышения квалификации и переподготовки, который примерно на 17% дешевле традиционных методов обучения. IBM тратит ежегодно на переподготовку персонала более 1 млрд. долл., прямой положительный экономический эффект оценивается в 200–225 млн. долл. в год. В год примерно 135 000 сотрудников компании переобучаются через различные дистанционные программы. Для новичков IBM действуют интерактивные интернет-программы обучения Basic Blue и One Voice. Для менеджеров разработана программа, симулирующая поведение в разных сложных альтернативных ситуациях, – Coaching Simulator⁹.

⁷ IBM Press Release IBM Workforce Diversity. 2006. P. 2.

⁸ Motorola Annual report. 2005. P. 67.

⁹ IBM Press Release IBM Workforce Diversity. 2006. P. 2-3.

ТНК все больше требуется глобальное качественное и гибкое межкультурное обучение работников.

Наглядным примером активного подхода к обучению и переподготовке персонала являются такие американские ТНК, как Caterpillar, UBS, Intel, Boeing, Cisco. Motorola тратит около 4% ежегодного фонда заработной платы (в 2001 г. почти 300 млн. долл.) в год на обучение и тренинги персонала и работу своего корпоративного университета¹⁰.

Особенное значение для создания конкурентных преимуществ международных фирм имеет наличие и эффективная деятельность талантливых профессионалов, работа которых почти исключительно основана на знаниях, в ключевых подразделениях ТНК, таких как отделы НИОКР, финансового анализа и стратегического планирования.

Разнообразие человеческих ресурсов все чаще признается как фактор успеха ТНК. Рабочая сила крупных международных компаний отличается по гражданству и национальному происхождению, языку, религиозным верованиям, культуре, физическим и психическим возможностям, социально-экономическому статусу, культуре, возрасту, полу, семейному положению, сексуальной ориентации, взглядам на окружающий мир, уровню образования, личному и профессиональному опыту, манере мышления, стилю жизни и поведению и т.д.

Далеко не всегда подбор руководителями в заграничные дочерние компании представителей страны базирования материнской компании ТНК способствует росту конкурентоспособности компании. Так, немецким топ-менеджерам не удалось наладить эффективную работу американского Chrysler после слияния DaimlerChrysler¹¹. А представитель французского концерна Renault Карлос Гон не только сумел спасти от банкротства, разработав и реализовав стратегию реорганизации всей деятельности японской автомобильной компании Nissan в 2000–2006 гг., но и стал самым популярным бизнесменом в Японии¹².

Очень важным фактором конкурентоспособности рабочей силы международной компании является предоставление женщинам равных возможностей на работе. Так, в компании IBM женщины занимали 21% высших руководящих постов в материнской компании в США и 18% в зарубежных дочерних компаниях.¹³ Растет коли-

¹⁰ Motorola Annual Report 2002. P. 45.

¹¹ New York Times. 14 febr. 2007; Economist. 19 June 2006; Business Week. 14 July 2006.

¹² Business Week. 12 Nov. 2006.

¹³ IBM Press Release IBM Workforce Diversity. 2006. P. 2, 3.

чество ТНК, успешно возглавляемых женщинами. Помимо К. Фиорины, руководившей в течение 5 лет крупнейшей компьютерной компанией Hewlett-Packard, в числе CEO крупнейших международных компаний следует отметить Э. Мулкахи - CEO компании Xerox, П. Вурц - CEO Archer Daniels Midland, Индру Нуи - CEO Pepsico, Бренду Барнс - CEO Sara Lee. Посты CEO компаний Lucent, Western Union, eBay, Reynold American, Avon также занимают женщины¹⁴.

Большая степень децентрализации в управлении и применение компаниями гибких организационных структур приводят к тому, что важным фактором эффективности и конкурентоспособности ТНК становится рост инициативы и ответственности работников. Так, IBM разработала и реализует программу, объединяющую опытных специалистов, талантливых стажеров и менеджеров, для разработки наиболее многообещающих перспективных технологий Extreme Blue.

Личная компетентность сотрудников - это очень важный ресурс, который компания получает с появлением нового квалифицированного сотрудника. Большое значение приобретает лояльность сотрудников своей компании, повышение и развитие навыков, профессиональных знаний, деловых качеств и личного мастерства работников. Известное исследование процесса создания знаний в организации, осуществленное в Xerox, выявило, что люди в 5 раз чаще узнают необходимую профессиональную информацию от коллег по работе, чем через фирменную сеть Интранет, базу данных или компьютерную систему компании¹⁵. При этом наиболее эффективные идеи у талантливых программистов и разработчиков возникают в неформальной обстановке. Многие высокотехнологичные ТНК соответствующим образом планируют помещения офисов, многие из них, в том числе Google, Microsoft, eBay, PriceWaterhouse, IBM, располагают внутри офисов обширной сетью хороших кафе, где можно бесплатно поесть и выпить кофе с коллегами или заказчиками¹⁶.

Хотя в настоящее время персонал компании является важнейшим источником конкурентных преимуществ, очень часто этот ресурс используется неэффективно. Экономический кризис продемонстрировал, что устойчивая занятость является обязательным условием эффективной творческой работы персонала. Провозглашая на

словах ценность человеческого капитала, многие ТНК в погоне за краткосрочными выгодами от реструктуризации провели массовые увольнения. Показательно, что предупредительные увольнения проводили не только ТНК, имевшие действительные убытки и большое падение продаж, но и те компании, показатели которых оказались лишь несколько хуже расчетных, в частности Oracle, IBM, Intel, Cisco. Причиной наиболее крупных сокращений в американских ТНК можно считать стереотип мышления топ-менеджеров и их нацеленность на краткосрочные показатели. Большие сокращения прошли среди ТНК всех сильно затронутых кризисом отраслей. Среди высокотехнологичных ТНК большие сокращения объявили Dell - 8 900 чел., Sun Microsystems - 6000, Motorola - 3000, Alcatel-Lucent - 6000, SonyEricsson - 2000, WesternDigital - 2500, IBM - 2800, Microsoft - более 5000¹⁷. Более сильные конкурентные позиции и более дальновидная политика в отношении персонала позволили Apple и Qualcomm сохранить всех работающих.

Ведущие ТНК широко применяют материальные и нематериальные стимулы, побуждающие персонал к творчеству, активности и профессиональному росту. Для стимулирования инноваций Cisco проводит конкурсы среди студентов-изобретателей Imagine Cup с призовым фондом для победителей в размере 25 000 долл.¹⁸ IBM в октябре 2008 г. провела глобальную он-лайн-конференцию, посвященную вопросам инноваций - "InnovationJam 2008", в которой, наряду с тысячами сотрудников IBM, приняли участие сотни клиентов, партнеров и ученых по всему миру¹⁹.

По мере того как деятельность крупнейших ТНК постепенно переориентируется на увеличение доли услуг в обороте, все большее значение приобретает правильная организация труда ведущих специалистов. Команды являются важнейшей формой организации интеллектуальных работников. Конкурентные позиции таких глобальных компаний, как Microsoft, Apple, Google, Yahoo, во многом обуславливаются составом и эффективностью работы таких команд.

Конкурентные позиции ведущих международных компаний, особенно высокотехнологичных, все больше определяются активностью, раскрытием творческого потенциала, вовлеченностью в общее дело и ответственностью ключевого персонала. Сложные задачи и процессы, со-

¹⁴ Fortune, April 30th 2007.

¹⁵ Thomas Mallone. Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook (MIT Press, 2003). P. 138.

¹⁶ Fortune. May 5. 2008.

¹⁷ Reuters Jan. 25. 2009; Associated Press. Jan. 27, 2009.

¹⁸ Business Week. June. 2008.

¹⁹ IBM Press Release IBM Workforce Diversity. 2006. P. 2, 3.

здание новых продуктов требуют большего количества инициативных и хорошо подготовленных специалистов, особой организационной культуры компаний. Повышению корпоративной культуры компаний способствует вовлечение всего международного коллектива ТНК в обсуждение стратегии развития или базовых ценностей компании. Большие технические возможности работы над совершенствованием корпоративной культуры предоставляют современные информационно-коммуникационные технологии, в частности, корпоративные порталы, веб-сайты, электронная почта, блоги, социальные сети, виртуальное пространство. Интересный опыт повышения корпоративной культуры с использованием информационных технологий накоплен в IBM, которая в 2003 и 2004 гг. на основе самостоятельно разработанной Jam technology в течение 72 ч проводила активную он-лайнную дискуссию о новых корпоративных ценностях. В этих глобальных мероприятиях приняли участие более 50 тыс. чел., которые помогли руководству IBM уточнить миссию фирмы и базовые ценности компании.

Значительную часть персонала современных ТНК составляют интеллектуальные работники (knowledge workers). Западные исследователи относят к этой категории не менее 30% всей рабочей силы. Как свидетельствует практика ведущих международных компаний, высококвалифицированные специалисты, будучи носителями важнейших ключевых компетенций, в большинстве случаев обнаруживают высокую способность к самоорганизации, при этом оптимальной формой организации их труда являются команды (группы). Для лучших представителей этого типа работников ТНК характерны высокий уровень образования и эффективность в работе, творческий подход к исполнению заданий, разносторонность интересов и способность заниматься разными видами деятельности, многие из них определяют свои наиболее принципиальные интересы не в терминах максимизации личного богатства, а в категориях собственного интеллектуального роста и развития.

Для создания благоприятных и комфортных условий деятельности интеллектуальные работники многих ТНК идут на предоставление своим сотрудникам гибкого графика работы (по данным Fortune, в 2007 г. 82 компании из спис-

ка 100 лучших работодателей США применяли гибкий график работы)²⁰, активно развивают удаленную работу по внутрифирменным сетям из дома (лидерами по применению этой технологии являются IBM, Sun Microsystems, Microsoft, Oracle), поощряют веб-сайты, социальные сети и блоги сотрудников, поддерживают непринужденный стиль одежды и общения в офисах.

Успех реализации конкурентных стратегий транснациональных компаний во многом определяется наличием достойных работников на ключевых руководящих должностях в материнской компании ТНК, которые организуют и обеспечивают транснациональную производственно-сбытовую деятельность компании. Деятельность крупнейших ТНК дает много примеров того, как появление талантливого руководителя спасает терпящую бедствие крупную компанию и за короткий период времени возвращает ее к росту и прибыльности. Из примеров последнего времени хотелось бы отметить очень эффективное руководство М. Хурдом американской компьютерной корпорации Hewlett-Packard и спасение находившегося на грани банкротства итальянского автомобильного концерна FIAT С. Маркионне.

Большое значение для конкурентоспособности ТНК имеет перенесение части операций за счет фрагментации цепочки создания стоимости в определенные регионы, прежде всего в Китай, Индию, где можно использовать все достоинства глобальной цепочки добавленной стоимости и рабочая сила стоит недорого. Нагляден пример крупнейшей компании сектора информационных технологий IBM. За период с 2003 по 2008 г. при сохранении общей численности персонала практически неизменной IBM увеличила число сотрудников в Бразилии, Китае, Восточной Европе. Но особенно сильно выросло число сотрудников IBM в Индии - с 23 тыс. чел. в 2005 г. до 39 тыс. чел. в 2006 г., 43 тыс. чел. в 2007 г. и почти 53 тыс. чел. в 2008 г.²¹

Для обеспечения конкурентоспособности ТНК в новых условиях внешней среды персоналу требуется постоянное совершенствование и обретение новых качеств, в частности способность постоянно обновлять свои знания и навыки, творческий и гибкий подход к новым условиям, высокая толерантность к стрессам и неопределенности, умение работать и добиваться цели в сложной и динамичной мультикультурной среде.

Поступила в редакцию 12.01.2009 г.

²⁰ Fortune. May. 5. 2008.

²¹ Business Week. Nov. 17. 2008.