



Някои аспекти при управлението на човешките ресурси в многонационалните организации

гл. ас. д-р Вяра Славянска
Бургаски свободен университет

През последните десетилетия сме свидетели на неоспорим преход от традиционния мениджмънт на персонала към стратегически ориентирано управление на човешките ресурси и съответно превръщането му във важен елемент от организационната корпоративна и бизнес стратегия[1]. От „подкрепяща“ функция с по-скоро административно предназначение, днес то придобива все по-нарастваща значимост за интернационализацията на организацията[14]. Нещо повече, ефективното управление на човешките ресурси се разглежда понастоящем като основно конкурентно предимство за многонационалната организация[9]. Това провокира интереса на все повече изследователи и практики към проблемите, свързани с управление на човешките ресурси в този тип организации. Настоящата статия е посветена на един от основните въпроси в тази област, а именно определяне на оптималния баланс между степените на стандартизация и диференциация в практиките и политиките за управление на човешките ресурси.

І. Подходи и стратегии за управление на човешките ресурси в многонационалните организации

Най-общо, съществуват два противоположни подхода в това отношение - универсален и ситуационен. **Универсалният подход** се изразява в повсеместно прилагане на общи политики и практики, свързани с УЧР, във

всички организационни единици. Основната цел на една такава стандартизация е постигане на стратегическо преимущество и подобряване на общото изпълнение на организацията[2].

Този подход предполага множество потенциални позитивни ефекти. На първо място се поставят икономическите предимства и реализирания синергетичен ефект[5], в следствие на редуциране на разходите (например свързаните с разработване и осъществяване на глобални програми за обучение, набор и подбор на персонала и т.н.). Освен това, налагането на общи стандарти за качество повишава мобилността на служителите между различните филиали, тъй като постига съпоставимост/равностойност в квалификациите им[13]. Улеснява се също така управлението и администрирането, поради прилагането на едни и същи управленски системи в различните нации, което създава управленска хомогенност и по-голяма прозрачност. Счита се също, че универсалният подход укрепва организационната култура и общата корпоративна идентичност, подобрява атмосферата, имиджа и комуникациите в многонационалната организация.

Според привържениците на **ситуационната парадигма**, управлението на човешките ресурси в многонационалната организация има своя специфика и се отличава с повишена сложност в сравнение с УЧР на национално равнище. Тази сложност произтича основно от националните различия в законодателните системи, системите за УЧР, културите[8], фазите от икономическото развитие, географската дистанция между служителите, начина им на мислене и т.н. Множеството фактори, с които трябва да се съобразяват многонационалните организации при вземането на решения, води до увеличаване броя на функциите, дейностите и задачите, свързани с УЧР, като при това интензивните външни влияния генерират по-висок риск и несигурност[6]. Освен това, в процеса на интернационализация на организацията, т.е. в зависимост от зрелостта на международния бизнес, фокусът на тези дейности естествено се променя.

Най-общо, интернационалното управление на човешките ресурси се различава от националното в два аспекта: 1) ия поради по-



необходимостта от функциониране в много по-хетерогенна външна среда, като съвкупност от икономически, културни или законодателни аспекти на различните страни домакини, водещи до по-висока степен на разнообразие и фрагментация и 2) необходимостта от засилена координация поради по-високата вътрешна (организационна) комплексност на МНО и нейните интернационални филиали.

В заключение можем да обобщим, че ако универсалната парадигма се фокусира върху организационни фактори, които са приложими в различните страни и в този смисъл се опитва да постигне високо равнище на стандартизация, то ситуационната поставя акцент върху необходимостта от съобразяване с факторите на външната среда и съответно диференциация на политиките и процедурите за УЧР, прилагани в отделните филиали.

В търсене на оптималния баланс между стандартизацията и диференциацията, организациите избират различна стратегия за интернационализация при управлението на човешките си ресурси [7].

Етноцентричната стратегия се основава на универсално отношение, т.е. трансфер на общи ценности и стратегии към всички филиали. Тази гледна точка игнорира националните различия между страните-домакини и предполага висока степен на стандартизация в политиките и практиките, в съответствие с решенията на централата, т.е. УЧР е силно централизирано.

Полицентричната стратегия подчертава влиянието на националните фактори и третира всеки отделен филиал като автономна и независима единица, със свои специфични локални практики, които не подлежат на прехвърляне в други култури или нации. В този смисъл, подходът може да се приеме за мултиетноцентричен, тъй като акцентира върху различията и предполага пълна диференциация и децентрализация в управлението на човешките ресурси.

Според **региоцентричната** стратегия, по отношение на определен регион може да се прилага общ подход. Тя също клони към универсалната парадигма, тъй като игнорира законодателните и културни различия в рамките на региона. В този смисъл предполага както пълна стандартизация и централизация в

региона, така и пълна диференциация и децентрализация между отделните региони.

Единствено **геоцентричната** стратегия се възползва от предимствата на мултикултурното управление на човешките ресурси, тъй като отчита както сходствата, така и различията между централата и филиалите; тя представлява микс от стандартизация и диференциация. В общия случай съществува отдел за УЧР в централата на организацията, който координира и интензивно си сътрудничи с локалните децентрализирани единици за УЧР.

Възниква въпросът кога и защо е уместно прилагането на всяка от посочените стратегии?

II. Основни фактори, определящи степента на стандартизация при управление на човешките ресурси в многонационалните организации

Възможно е да се обособят четири основни фактора, влияещи върху решението на организацията във връзка със степента на стандартизация.

1. Фаза от процеса на интернационализация

Процесът на интернационализация на многонационалната организация може да бъде представен като последователност от три фази[4].

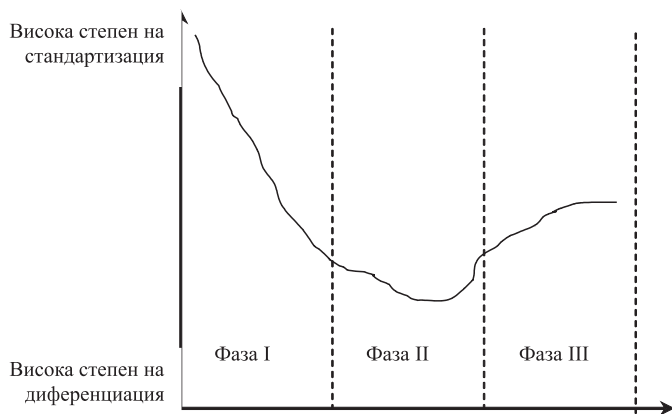
Фаза I

В началните етапи на своята интернационализация повечето организации са склонни да се придържат към етноцентричната стратегия, което предполага прехвърляне на стратегии, политики и практики за управление на човешките ресурси от централата към филиалите. Този подход включва висока степен на стандартизация в политиките по персонала и игнорира националните особености на различните страни. Използването на експатриант е особено атрактивно, тъй като те са достатъчно добре запознати с практиките в централата, за да изградят чуждестранния филиал по този образец. Освен това, ръководството на организацията често се опасява, че ако допусне налагане на местни практики в началните етапи, по-късно няма да бъде в състояние да промени тази ситуация.



Фаза II

На втория етап от интернационализацията, обикновено поради разрастване на бизнеса в отделните страни, се пристъпва към наемане на все повече местен персонал. Създават се локални отдели за управление на човешките ресурси, които функционират доста независимо и разработват политики и практики на национално равнище.



Фиг. 1. Степен на стандартизация според фазата от интернационализацията

Фаза III

На третия етап от интернационализацията, организациите проявяват стремеж към глобална интеграция на своя бизнес. Отговорностите за човешките ресурси отново се концентрират в централата на организацията, но за разлика от първия етап, тук организациите разработват общи глобални политики в сътрудничество с националните отдели за УЧР. Формулират се основни принципи, които обаче следва да се реализират и интерпретират в светлината на конкретните обстоятелства, специфичните регулации и законодателство на всяка държава. Въпреки това, пълномощията и независимостта на националните отдели за УЧР намаляват и е твърде възможно те да приемат по-административна роля. От тази гледна точка, степента на стандартизация в политиките и практиките за УЧР нараства. Това често се съпровожда от съпротива срещу промяната, създаваща множество проблеми за организацията.

В опит да предотврати тази съпротива, ръководството понякога се опитва да избегне

полицентричната стратегия, доминираща във втората фаза на експанзия, т.е. да избегне еволюирането на организацията чрез преход от етноцентричен през полицентричен към геоцентричен подход, което има твърде висока цена. Много важно е от самото начало на интернационализацията да се прилага по-гъвкав подход. Мениджърите от централата трябва да са отворени към националните влияния, сътрудничество с местните линейни мениджъри и тези по УЧР. Създаването на култура на промяната в началото на процеса на експанзия би съдействало за повече иновации, сътрудничество и съответно идентифициране на персонала с произтичащите политики и практики.

2. Управленско равнище

Квалификацията и потребностите на персонала варират значително в зависимост от позицията на заеманата длъжност в управленската йерархия [12].

Висшият персонал се отличава с висока мобилност, интернационално наемане, интензивно сътрудничество и взаимодействие с подразделенията в другите държави и съответно възможност за непосредствено сравняване привлекателността на практиките в тях. Всички аргументи в полза на стандартизацията са по-малко значими за персонала от по-ниските равнища и това се дължи на различни фактори. Колкото по-високо в организационната йерархия са позицираните служителите, толкова по-малобройна е тяхната група и от тази гледна точка общите политики и практики за УЧР са по-лесни за реализация. Освен това, специфичните политики и практики (като специални програми за обучение и развитие на управленски компетенции например) са по-често предназначени и прилагани на висшите управленски равнища, заради високите си разходи за разработване и реализация, както и заради преференциалното отношение към тази група персонал. В общия случай, организациите стартират процеса на стандартизация на най-високо управленско равнище и продължават в последствие низходящо в организационната йерархия, като преразглеждат и адаптират стратегията си към различните равнища.



да се разработват централизирано, т.е. с висока степен на стандартизация. Обучението в специфични умения на служителите обикновено се иницира и провежда на национално равнище. Въпреки че някои от програмите може да се разработват централно и да се превеждат на конкретните езици, повечето курсове са на национално ниво (особено практическото ежедневие обучение на работното място). Когато е възможно, организациите обменят обучаващи материали между различните филиали или изграждат регионални обучаващи центрове.

За най-стандартизирани се смятат програмите за развитие на мениджърите, планирането на кариерата и критериите за повишение, както и въвеждащите курсове, предназначени за формиране на силна организационна култура или “глобално мислене”[3]. В повечето случаи тези програми се разработват централно и се прехвърлят в различните филиали, но някои от тях могат да се провеждат и в централния офис на компанията. Програмите за висшия управленски състав се разработват и организират в централата, докато обучението на останалите мениджъри може да се провежда както в централата, така и във филиалите.

Повечето организации предлагат както външни, така и вътрешни програми за развитие на мениджърите. Докато вътрешните курсове се концентрират върху по-специфични за организацията въпроси или области свързани с компетенциите, външното обучение е насочено към по-общи управленски умения. Изключително важни са периодичните срещи/конференции на мениджърите от всички филиали, където имат възможност да споделят своя опит, различна информация, да обменят умения, включително езикови и да поддържат глобалния комуникационен поток.

Набор и подбор на човешките ресурси

В сравнение с обучението, тази дейност е по-специфична за съответната държава. Въпреки че организациите се стремят да се придържат към някакви общи принципи, например „да наемат кандидати, които могат да добавят стойност в бизнеса“ или „да откриват най-подходящия кандидат за съответната длъжност“[10], всеки филиал може да ги ичиата

интерпретира по различен начин и да прилага разнообразни практически техники. Това означава, че стандартизацията в тази област е насочена предимно към формулиране на една обща рамка[11], касаеща въпроси като степен на използване на експатрианти, начин на рекламиране на вакантните длъжности, предпочитани източници на кандидати (вътрешни или външни), използване на специфични критерии и процедури за селекция на конкретни групи служители и т.н. Сравнително високата степен на диференциация и адаптация към различните държави е свързана с различията в местното трудово законодателство и разпространените национални практики.

По принцип, дейностите свързани с набора и подбора на висши мениджъри, са доста стандартизирани и централизирани[15]. Въпреки че е твърде възможно и логично при набора да се отчита влиянието на местните практики, финалното решение при подбора обикновено се взема съвместно от местните отдели за УЧР в сътрудничество с екипа в централата. Осигуряването на персонал за останалите длъжности се реализира основно на национално равнище.

Възнаграждение на човешките ресурси

В тази област стандартизацията е много трудна и сложна за реализация, поради силното влияние на различните данъчни режими и трудово правни отношения на национално равнище.

Високото равнище на диференциация създава особени проблеми при използването на експатрианти, както и при управлението на интернационални екипи. Възнагражденията на експатриантите, от една страна, трябва да им създават стимул за промяна на местоработата, а от друга не трябва да влизат в конфликт с местните равнища на заплащане в страната, където е разположен филиала. Това често е свързано с непосилни компромиси и стремеж към прикриване на реалните възнаграждения.

Независимо от това, организациите правят опити за разработване на някои глобални политики и принципи на възнаграждение (например заплащане, базирано на изпълнението, разделяне на печалбата, променливи компенсационни пакети и т.н.) [16].



Начинът, по който се реализират тези политики обаче, т.е. реалният механизъм на заплащане, винаги зависи от конкретната държава.

Многонационалните организации принципно се стремят към стандартизиране на политиките и практиките, свързани с управлението на човешките си ресурси; всъщност единствено там, където националното законодателство или преобладаващите практики в страните-домакини я правят много скъпа или невъзможна, се появяват различни стратегии във филиалите. Трябва да се има предвид, обаче, че освен външните изисквания и обстоятелства, които принуждават организациите да се адаптират към националните условия, съществуват и други препятствия пред универсалния подход, а именно съпротивата на местния персонал срещу промените.

За това, за да реализира своите ползи, стандартизацията трябва да бъде гъвкава. Гъвкавият подход предполага желание за адаптация и готовност за прилагане на най-добрите практики, в зависимост от външния и вътрешния контекст на филиалите. Избягването на полицентричната стратегия (която в последствие е много трудна за промяна), е свързано с включване на местните мениджъри по управление на човешките ресурси още в началните етапи на интернационализацията.

Литература/References:

1. Albrecht, M. *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*. Oxford:Blackwell Business, 2001.
2. Analoui, F. *The Changing Patterns of HRM*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd, 2002.
3. Beardwell, I., Holden, L. *Human Resource Management: a Contemporary Approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2001.
4. Brewster, C. *Human Resource Practices in Multinational Enterprises*. In: Gannon, M., Newman, K. *Handbook of Cross-Cultural Management*. Oxford:Blackwell, 2000.
5. Carell, M. *Human Resource Management. Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*. Fort Worth: The Dryden Press, 2000.
6. Duane, M. *Policies and Practices in Global Human Resource Systems*. Westport: Quorum Books, 2001.
7. Heenan, D., Perlmutter, H. *Multinational Organizational Development: A Social Architectural Approach*, 1979.
8. Hofstede, G. *Cultural Constraints in Management Theories*. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 1993.
9. Holden, L. *Human Resource Management: a Contemporary Approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2001.
10. Nelson, J. *The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment and Selection*, 2001. In: Albrecht, M. *International HRM. Managing Diversity in the Workplace*. Oxford: Blackwell, 2001.
11. Newell, S., Tansley, C. *International Uses of Selection Methods*. In: Robertson, I., Cooper, C. *Personnel Psychology and Human Resource Management*. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.
12. Purcell, J. *The Meaning of Strategy in Human Resource Management: A Critical Text*, 2001. In: Storey, J. *Human Resource Management*. London: Thomson Learning, 2001.
13. Schuler, R. *International Human Resource Management: Review and Critique*. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1), March, 2002.
14. Scullion, H., Starkey, K. *The Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm*. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 2000.
15. Sparrow, P. *International Recruitment, Selection and Assessment*, 2000. In: Joynt, P., Morton, B. *The Global HR Manager. Creating the Seamless Organisation*. London: CIPD, 2000.
16. Storey, J. *Human Resource Management Today: An Assessment*, 2001. In: Storey, J. *Human Resource Management*. London: Thomson Learning, 2001.