

УДК 331.5

Е. А. Панова, Е. Р. Счисляева

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ РЕЛОКАЦИИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

ПАНОВА Евгения Александровна – ассистент. Международная высшая школа управления Института промышленного менеджмента, экономики и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. 195251, ул. Политехническая, 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: e.panova@igms.info.

СЧИСЛЯЕВА Елена Ростиславовна – директор МВШУ ИМПЭиТ СПбПУ, доктор экономических наук, профессор. Международная высшая школа управления Института промышленного менеджмента, экономики и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. 195251, ул. Политехническая, 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: dean@igms.info.

Процесс планирования, организации и реализации программ релокации является сложным и кропотливым для любой организации. В нем должны быть соблюдены все этапы: постановка цели, определение требований к перемещаемым сотрудникам, отбор кандидатов, организация процедуры адаптации сотрудника на новом месте, контроль над работой сотрудника и обеспечение обратной связи с ним, а также организация возвращения сотрудника по окончании релокации. Рациональная организация всего процесса способствует предотвращению больших затрат и получению максимально эффективного результата проведенной релокации персонала.

ПЕРСОНАЛ, КОМПАНИЯ, РЕЛОКАЦИЯ, ЭЛЕМЕНТЫ ПРОГРАММ РЕЛОКАЦИИ, ПОДГОТОВКА СОТРУДНИКОВ К РЕЛОКАЦИИ, АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.

В настоящее время международные компании являются основными субъектами мирового хозяйства и международных экономических отношений, наблюдается усиление значимости их хозяйственной

деятельности. Их активность возрастает в значительной степени, усиливая международную экономическую интеграцию.

Уровень мобильности персонала в международных компаниях довольно высок, что обуславливается необходимостью постоянного контроля различных офисов, подразделений, филиалов компании, расположенных в других странах, а также развития, обучения персонала и повышения их квалификации. Таким образом, для достижения этих целей множество международных компаний прибегают к релокации сотрудников.

Релокация персонала может преследовать множество различных целей, достижение которых способствует развитию, как сотрудников, так и компании в целом, а также помогает решить проблемы, связанные, например, с несоответствием компетенций сотрудника с профессиональными требованиями, несогласованностью деятельности головного офиса и филиалов компании и мн. др.

Процесс планирования, организации и реализации программы релокации намного усложняется при его осуществлении в международных компаниях. Таким образом, очень важно рационально организовать международную релокацию, чтобы предотвратить осуществление больших расходов и получить максимально благоприятный результат проведенной релокации персонала.

Самым важным моментом при подготовке сотрудников к релокации является изучение различных особенностей страны, куда планируется отправить сотрудника. Каждая страна уникальна и индивидуальна по своему, она имеет свое географическое положение, свои ресурсы, ценности, традиции, историю и т.д. Таким образом, планируя релокацию сотрудников в офисы компании, расположенные в других странах, очень важно предварительно изучить политические, экономические, технологические и социо-культурные особенности данного государства.

Политические особенности страны отражаются в политической идеологии и правительственных мерах, таких как изменения законодательства, налогообложения, процентных ставок, бюджета,

которые имеют большое влияние на эффективность деятельности компаний [1].

Экономическая система оказывает влияние на успешность ведения бизнеса ввиду наличия определенной денежной системы, обеспечения возможностей устойчивого развития компаний, особенностей отраслевой структуры экономики страны, объема и структуры природно-ресурсного и производственного потенциала территории, а также многих других экономических элементов.

Наличие технологий предоставляет компаниям множество возможностей по повышению эффективности их деятельности. Развитие и внедрение новых технологий способствует внедрению инноваций, расширению и диверсификации производства, снижению затрат и улучшению качественных характеристик продукции и услуг.

Социо-культурные характеристики страны имеют огромное влияние на специфику ведения бизнеса. Они отражаются на всех аспектах деловых взаимоотношений – от повседневных контактов до переговорного процесса и форм заключенных контрактов [2]. Национальная культура отражается в следующих элементах:

– Языковая система, с помощью которой представители страны общаются между собой. Именно в языке отражается менталитет народа, его традиции и обычаи, а также система норм и ценностей [3]. Таким образом, перед переездом в другую страну по программе релокации сотрудники часто проходят языковые курсы для того, чтобы быть способными участвовать в коммуникационном процессе на новом месте работы.

– Национальные традиции, духовные ценности, моральные нормы и стереотипы также должны быть изучены для предотвращения конфликтов на месте релокации ввиду их несоблюдения и неуважения.

– Религия определяет способы установления контактов между членами общества и имеет большое влияние на деловую культуру государства. Например, протестанты считают добродетелью накопление богатства, в то время как индуисты проповедуют духовное совершенствование, а не экономический успех [4].

– Стили управления отличаются в различных культурах [3]. Для успешного ведения бизнеса, необходимо знать особенности менеджмента в определенной стране. В японском менеджменте, например, основной целью является повышение эффективности работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников, а в американском – максимизация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями [5].

Кроме предварительного изучения особенностей страны, важно, чтобы сама программа релокации, организуемая международной компанией, была направлена на поддержание и повышение лояльности персонала, соблюдение его прав и свобод, учитывала его личные потребности, а также условия проживания в конкретной стране. Необходимо понимать, что проживание за рубежом может иметь множество трудностей и проблем ввиду наличия систем и особенностей, совершенно отличных от тех, что преобладают в родной стране. Таким образом, необходимо составить такую программу релокации, которая была бы направлена на обеспечение благоприятного места для проживания сотрудника и его семьи и предоставляла необходимый релокационный пакет, включающего в себя оплату определенных затрат, связанных с переездом, а также различные компенсации и выплаты.

Для того, чтобы определить насколько мобилен персонал компании, следует изучить мотивационные факторы, влияющие на готовность сотрудников к переезду, а также выявить основные направления совершенствования системы релокации персонала.

1. Сотрудники не получают регулярную информацию о существующих программах релокации и не знают, какие действия нужно предпринять, чтобы подать заявку на ее выполнение. Для того, чтобы персонал компании был осведомлен о возможных программах релокации, необходимо организовать систему уведомлений об их реализации: периоде, целях и других особенностях. Компания может информировать сотрудников с помощью рассылки по электронной почте, объявлений на общих собраниях или вывесок на стенде информации.

2. Для того, чтобы каждый сотрудник имел возможность участвовать в программе релокации, компании рекомендуется организовывать раз в полгода отбор, подать заявку на который может каждый желающий. Данный отбор поможет выбрать самых мотивированных и целеустремленных сотрудников и тем самым избежать необоснованных затрат на организацию релокации, а также сделать ее более эффективной, чтобы ее проведение способствовало развитию компании.

3. Перед началом релокации должно быть организовано собеседование руководителя с сотрудником, на котором необходимо обсудить и утвердить релокационный пакет, в котором должна быть четко указана сумма компенсации расходов на переезд, а также другие льготы и услуги, предоставляемые сотруднику за счет компании. Также на данной встрече сотруднику следует рассказать о своих ожиданиях от будущей релокации, поделиться своими пожеланиями и планами на будущее относительно работы, например, получение новой должности. Может быть составлена письменная гарантия с изложением типа позиции, на которую будет назначен сотрудник по завершении релокации. Кроме того, составляется программа репатриации (по возвращению сотрудника), в которой должны быть письменно изложены предоставляемые компанией гарантии по обеспечению помощи в организации переезда на родину: оплата проезда домой, перевозка вещей, предоставление рабочего места в компании, возможность продвижения по карьерной лестнице ввиду прохождения программы релокации и др.

4. Релокации может предшествовать проведение ряда конференций сотрудника с куратором, который будет помогать ему освоиться на новом месте работы. Проведение таких собеседований позволит сотруднику ознакомиться с особенностями его новой работы, более тщательно подготовиться к ней, а также сделать выводы о своих перспективах и понять, с какими трудностями он может столкнуться. Следует отметить, что проведение конференций в онлайн режиме позволит сократить затраты на подготовку сотрудника к переезду, то есть компания может не

организовывать и не оплачивать проезд куратора из другого города или страны для проведения учебных конференций.

5. При анализе системы релокации было выявлено, что для сотрудников из других стран, приезжающих по программе релокации в Санкт-Петербург, не организуются курсы русского языка. Таким образом, для того, чтобы они были способными участвовать в коммуникационном процессе на новом месте работы, рекомендуется проводить языковые курсы, как для иностранных сотрудников, так и для русских, собирающихся на релокацию в другую страну. Кроме того, сотрудник должен быть ознакомлен с культурной спецификой региона, куда планируется его перемещение, а также кросс-культурными особенностями работы с будущими коллегами, для того, чтобы он смог избежать непонимания, которое может возникнуть в трудовом процессе.

6. После прохождения подготовки сотрудника к переезду организуется финальное собеседование с руководителем, на котором принимается окончательное решение о реализации программы релокации, а также уточняются все неразъясненные вопросы.

7. Важно помнить, что компании необходимо обеспечивать обратную связь с сотрудником при релокации, для того, чтобы сотрудник не переставал чувствовать себя ценным трудовым ресурсом, приносящим пользу компании, а также для того, чтобы контролировать и координировать его деятельность.

Также важно, чтобы общая программа релокации имела программу по возвращению сотрудника – репатриации персонала. Часто встречаются случаи, когда сотрудник по тем или иным причинам, отказывается возвращаться на прежнее место работы, что означает потерю компанией ценного сотрудника и не достижение определенных целей релокации, так как благодаря сотруднику, прошедшему программу релокации, компания способна получить больше знаний о ведении бизнеса на международном уровне и о том, как расширить свою деятельность по всему миру.

Таким образом, для уменьшения вероятности ухода сотрудника из компании организуется специальная программа по его репатриации. Лучший способ репатриировать сотрудника – это дать ему понять, что он

является ценным трудовым ресурсом для организации, приносящим вклад в развитие компании. Часто при разработке программы репатриации составляется письменная гарантия с изложением типа позиции, на которую будет назначен сотрудник по завершении релокации, что в значительной степени помогает его удержать. Кроме того, в программе излагаются предоставляемые компанией гарантии по обеспечению помощи в организации переезда на родину. Чтобы составленная программа учитывала индивидуальные потребности и желания сотрудника, организуется собеседование, на котором могут быть обсуждены все вопросы, касающиеся его пожеланий и планов на будущее относительно работы.

Неправильно сформированная и неэффективная система релокации может привести к множеству проблем. В основном, возникают следующие негативные последствия:

- существенное увеличение расходов предприятия: по результатам исследования PricewaterhouseCoopers, средние расходы на одну релокацию составляют более 300 тыс. долларов в год [6];

- уход ценного сотрудника из компании: по мнению экспертов, от 14 до 23% сотрудников увольняются в самом начале релокации, сразу после переезда. Около 40% сотрудников покидают место работы в течение года после релокации, и лишь 23,7% вернувшихся сотрудников остаются в компании по завершении релокации.

Адаптацией персонала в системе релокации является комплекс мер, направленный на снижение препятствий для мобильности. В отличие от обычной адаптации персонала, подразумевающей в основном мероприятия, связанные с профессиональной деятельностью, адаптация в системе релокации подразумевает также поддержку сотрудника вне работы, так как большое количество препятствий при смене локации не связаны с работой напрямую.

Система адаптации персонала при релокации включает организационную, профессиональную и социально-психологическую адаптации.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. В случае релокации важно подчеркнуть разницу между офисами, в ее структуре работы, а также взаимоотношениями в коллективе.

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. В случае релокации сотрудник вовлекается в новый для него коллектив с определенными этическими правилами, особенностями. Данный тип адаптации помогает вовлечь сотрудника в коллектив.

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. При релокации подобный процесс означает адаптацию работы сотрудника к профессиональным стандартам новой локации, а также иным требованиям в процессе работы, к примеру, с клиентом.

В ряде исследований рассматриваются бюрократическая и материальная адаптации.

Бюрократическая адаптация – этот тип адаптации связан с помощью компании в оформлении всех требуемых документов, как для работы в новой локации, так и для переезда сотрудника и членов его семьи. Подобная помощь от компании, в некоторых случаях является наиболее востребованной, так как получение разрешения на работу, переезд семьи, допуск детей к школам/детским садам может быть очень серьезным препятствием для сотрудника при смене работы

Материальная адаптация – это предоставление различных материальных благ для реплицированных сотрудников, или же их денежный аналог. Такими благами могут быть: квартира, машина или же личный водитель/такси, еда и прочее. Кроме того, в рамках релокационного пакета сотрудники также ожидают увеличения заработной платы, причём существенного – в среднем на 55%.

Тем не менее, несмотря на большую сложность организации релокации, наличие множества рисков и затрат, многие компании осуществляют релокацию персонала для достижения определенных целей:

- оптимизации деятельности филиалов и центрального офиса компании, контроля и согласованности их взаимодействия, а также передачи знаний, навыков, технологий и ценностей между ними [7];

- внедрения и совершенствования новых методов, процессов, а также программ для осуществления той или иной работы в компании и контроль за их исполнением;

- приобретения и закрепления профессиональных навыков, знаний и умений персонала, освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, знакомства с работой филиалов: все это приводит к расширению профессионального кругозора сотрудников, повышению их мотивации к обучению и развитию, а также усилению корпоративного духа [8].

При организации релокации персонала на международном уровне, особое внимание уделяется изучению основных особенностей страны, куда планируется перемещение сотрудника, для того, чтобы он был готов к жизни за границей и смог быстро адаптироваться к работе на новом месте.

Важно отметить, что релокация – довольно сложный и кропотливый процесс для любой организации, в котором должны быть последовательно соблюдены все этапы: постановка цели, определение требований к перемещаемым сотрудникам, отбор кандидатов, организация процедуры адаптации сотрудника на новом месте, контроль над работой сотрудника и обеспечение обратной связи с ним, а также организация возвращения сотрудника по окончании релокации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Влияние политики правительства на бизнес и курсы акций. – URL: <https://ru.tradimo.com/>.
2. Культурные особенности межнациональных бизнес-контактов. – URL: <http://dis.ru/library/557/26134/>.
3. **Hofstede G.** Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. P. 500, 502.

4. Религия и ее влияние на международный бизнес. – URL: http://studopedia.su/4_10933_religiya-i-ee-vliyanie-na-mezhdunarodniy-biznes.html
 5. Принятие решений в японских компаниях. – URL: <http://diplomba.ru/work/30444>.
 6. Релокация: что это и как измерить. – URL: <http://jobfine.ru/news/relokacija-cto-eto-i-kak-izmerit/>.
 7. **Лукичева Л.И.** Управление персоналом: учеб. пособие / под редакцией Ю.П. Анискина. – 9 изд., испр., - М.: Омега-Л, 2014. – 263 с.
 8. **Алавердов А.Р.** Управление персоналом: учеб. пособие / – А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 193 с.
-

PANOVA, Evgeniia A. – Assistant. International Graduate School of Management Institute of Industrial Management, Economics and Trade Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University. 195251, Polytechnicheskaya street, 29, Saint-Petersburg, Russia. E-mail: e.panova@igms.info.

SCHISLYAEVA, Elena R. – Director IGMS IMET SPBSTU, doctor of science in economics, professor. International Graduate School of Management Institute of Industrial Management, Economics and Trade. Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University. 195251, Polytechnicheskaya street, 29, Saint-Petersburg, Russia. E-mail: dean@igms.info.

KEY ELEMENTS OF IMPLEMENTATION OF THE RELOCATION PROGRAMS IN THE INTERNATIONAL COMPANIES.

The process of planning, organization and implementation of relocation programs is difficult and laborious for any organization. All the steps should be followed in it: goals, the requirements for roaming employees, selection of candidates, organization of employee adaptation process at the new location, the control over the work of the employee and provide to them feedback, as well as the organization of the return of an employee at the end of the relocation. The rational organization of the whole process helps to minimize the costs and obtain the most effective result of carrying out relocation of staff.

STAFF; COMPANY; RELOCATION; ELEMENTS OF THE RELOCATION PROGRAMMES; TRAINING OF EMPLOYEES TO RELOCATION; ADAPTATION.
