

Задание:  
**Политики замещения должностей**

1. Этноцентрическая
2. Полицентрическая
3. Региоцентрическая
4. Геоцентрическая

**Этноцентрическая политика.** Особенность такой политики замещения должностей заключается в том, что все ключевые позиции занимаются представителями исходной страны. Целесообразность этноцентрического замещения доказана в большей степени на этапе ранней интернационализации предприятия, хотя практика свидетельствует об ее обоснованном использовании также «опытными предприятиями», реализующими геоцентрическую стратегию функционирования в международной среде. Основаниями для такого подхода являются открытие в другой стране нового дела, внедрение новых технологий или нового продукта, а также невозможность обойтись без накопленного в этой области опыта. Обоснован его выбор также в случае дефицита квалифицированных кадров в принимающей стране и необходимости тесной связи с головным предприятием. Отмечаются случаи использования государством с менее развитой экономикой этноцентрической политики замещения как части программы развития, гарантирующей технологический трансферт посредством персонала исходной страны.

Деятельность менеджера по персоналу международной компании по реализации этноцентрической политики включает решение проблем, связанных с командировками, их подготовку, в том числе организацию компенсаций и формирование контрактов.

Негативными последствиями введения этноцентрической политики замены являются: 1) относительно длительный период адаптации к ошибкам в принятии решений, направляемым в иностранную страну, и связанным с этим ошибкам; 2) ограничение возможности официального продвижения работников принимающей страны в связи с занятостью важных должностей направленными, что приводит к снижению производительности и увеличению текучести кадров; 3) различные подходы к оплате труда персонала принимающей страны и эмигрантов в пользу последних, которые часто формируют у них объективную самооценку и ослабляют внимание командира к потребностям и потребностям подчиненных.

**Полицентрическая политика.** Определяющим отличием полицентрической политики является привлечение для управления дочерними предприятиями персонала принимающей страны, для которого она является родной (МС). Как правило, руководящие посты на головном предприятии замещаются своими кадрами (СИС). Практика показала, что выбор

полицентрической политики сопровождается как положительными, так и отрицательными моментами, отраженными в табл. 1.

Таблица 1-Преимущества и недостатки полицентрической политики замещения должностей

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
<p>Снижение проблемы языкового барьера внутри зарубежной дочерней организации. Отсутствие проблем адаптации работника и его семьи в незнакомых условиях.</p> <p>Экономия на проведении дорогостоящих тренингов по адаптации работников.</p> <p>Возможность занятости на интернациональном предприятии сотрудников принимающей страны.</p> <p>«В чувствительных политических ситуациях можно меньше показываться со всех сторон: будучи знакомыми в анфас, не поворачиваться в профиль». Основание для найма местного менеджера (крайне сомнительное) состоит в том, чтобы вместо сотрудника исходной страны законные платежи производить членам местного правительства! Наем персонала принимающей страны менее затратен, что действительно даже в случае, если выплачиваются премии для привлечения кандидатов высокой квалификации.</p> <p>Обеспечивает непрерывность в управлении иностранной дочерней организацией</p>	<p>Возможны проблемы реализации стратегических изменений на интернациональном предприятии из-за сложности в преодолении «пустых мест», или «люков», между головной и местными национальными дочерними организациями, а также изоляции работников за рубежом от сотрудников головной организации. Это может быть вызвано языковыми барьерами, противоречивыми национальными интересами, культурными различиями, например личностными ценностями и установками в деловой жизни.</p> <p>Сотрудники исходной и принимающей стран являются карьерными заложниками: у руководящих кадров принимающей страны ограничены возможности накопить опыт за пределами собственной страны и продвинуться выше руководящих должностей дочернего предприятия, та же проблема у персонала исходной страны. Так как должности на головном предприятии заняты только СИС, менеджмент, ответственный за обмен ресурсами между дочерними обществами и головным предприятием, а также за общее стратегическое планирование, не приобретет достаточного зарубежного опыта для получения прибыли.</p> <p>Недостаток опыта в условиях усиливающейся конкуренции на интернациональном уровне становится слабым местом интернационального предприятия. Выбор такой политики замещения должностей может укрепить «циничное мнение многих представителей СИС, особенно американцев, в том, что зарубежный опыт мало ценен в профессиональном росте»</p>

**Региоцентрическая политика.** Такую политику замещения должностей определяют как «функциональную рационализацию на базе более чем одной страны», или региональную политику, в построении и реализации которой принимается во внимание национальность сотрудника в

зависимости от предлагаемой ему руководящей должности в соответствующем регионе. Практика показала, что характер такого «специфического смешения» зависит от направления хозяйственной активности предприятия и его продуктовой стратегии. Во-первых, например, большое значение может иметь знание культурных особенностей региона, что достаточно часто необходимо при изучении общей линии товаров народного потребления или отдельных видов местной продукции. В этом случае снижается потребность предприятия в работниках исходной страны (СИС) по сравнению с опытными специалистами принимающей страны (МС) и из других стран (СДС). Во-вторых, если важны знание продукта и обслуживание рынков промышленных товаров, то имеет смысл привлечение большего количества работников исходной страны. Решающим фактором в такой ситуации является необходимость оперативного доступа к запросам головного предприятия и к соответствующей информации. В-третьих, предприятия, предоставляющие услуги, в том числе банки, стремятся к привлечению относительно большой численности СИС. Прежде всего, это происходит в тех случаях, когда организация обслуживает клиентов предприятия своей страны за рубежом.

**Геоцентрическая политика.** Особенность такой политики замещения должностей в поиске и назначении на ключевые позиции всей организации лучших людей без учета их национальности. У такого подхода есть два существенных преимущества. Во-первых, геоцентрическая политика позволяет интернациональному предприятию трансформировать кадры в интернациональных сотрудников, и, во-вторых, она снижает тенденцию национальной идентификации менеджеров с их теперешней организационной общностью.

Практика выявляет также проблемы в реализации геоцентрической политики. Одна из них состоит в том, что большинство принимающих стран ожидают от иностранных дочерних предприятий привлечения местных сотрудников. Для достижения этой цели они используют, например, свои иммиграционные законы, которые предусматривают, что наем кандидатов из принимающей страны последует, если они соответствуют «должным количеству и качеству». Большинство западных стран требуют от предприятий убедительного обоснования, если они принимают на работу иностранца вместо местного сотрудника. Такое обоснование может оказаться очень длительным и бессмысленным процессом. В остальном, а это — следующая проблема, реализация геоцентрической политики может быть дорогостоящей из-за растущих затрат на тренинги и по переселению, а также необходимости проведения политики вознаграждения, основанной на стандартизированном интернациональном базисе выплат, который может быть выше национального уровня многих стран. Третья проблема — геоцентрическая политика требует большего времени для нахождения и принятия решений по замещению вакансий, а также централизованного контроля за ходом и результатами этого процесса. Четвертая проблема есть

следствие третьей: контролирующие мероприятия снижают независимость дочерних организаций, что может сопровождаться их протестом по отношению к головной организации.

### **Список литературы**

1.Выбор политики замещения должностей [Электронная версия][Ресурс:  
[https://studref.com/350008/menedzhment/vybor\\_politiki\\_zamescheniya\\_dolzhnostey?ysclid=lcymldgtq275361613](https://studref.com/350008/menedzhment/vybor_politiki_zamescheniya_dolzhnostey?ysclid=lcymldgtq275361613)]

2.Предпосылки и особенности управления персоналом интернационального предприятия [Электронная версия][Ресурс:  
<https://tech.wikireading.ru/hi0YTvFuHZ?ysclid=lcym4232xj885207897>]