Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2024, Том 16, № 4 / 2024, Vol. 16, Iss. 4 https://esj.today/issue-4-2024.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/45ECVN424.pdf

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Трапицын, С. Ю. Особенности управления человеческим капиталом в условиях интернационализации бизнеса: опыт успешных компаний / С. Ю. Трапицын, Н. Н. Покровская, П. М. Федоров // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 4. — URL: https://esj.today/PDF/45ECVN424.pdf

For citation:
Trapitsin S.Yu., Pokrovskaia N.N., Fedorov P.M. Specificity of human capital management in the context of business internationalization: experience of successful companies. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(4): 45ECVN424. Available at: https://esj.today/PDF/45ECVN424.pdf. (In Russ., abstract in Eng.)

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГПУ имени А.И. Герцена в рамках научного проекта № 28 ВГ «Социальный капитал как фактор инновационного развития школы: механизмы влияния и способы оценки»

УДК 331.108.4

Трапицын Сергей Юрьевич
ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена», Санкт-Петербург, Россия
Заведующий кафедрой «Управления образованием и кадрового менеджмента»
Доктор педагогических наук, профессор
E-mail: trapitsin@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3752-8848
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=621238

Покровская Надежда Николаевна
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова (Ленина)», Санкт-Петербург, Россия
Профессор кафедры «Инновационного менеджмента»
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», Санкт-Петербург, Россия
Профессор Высшей школы медиакоммуникаций и связей с общественностью
ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена», Санкт-Петербург, Россия
Профессор кафедры «Связей с общественностью и рекламы»
Кандидат экономических наук, доктор социологических наук, профессор
E-mail: nnp@spbstu.ru
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0795-8102
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=411341

Федоров Петр Михайлович
ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики», Санкт-Петербург, Россия
Доцент кафедры «Управления социально-экономическими системами»
Кандидат социологических наук
E-mail: 263816@mail.ru
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5427-2763
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=664981

Особенности управления человеческим капиталом в условиях интернационализации бизнеса: опыт успешных компаний

Аннотация. Представленное в настоящей статье исследование посвящено анализу теории и практики управления человеческим капиталом в современных развивающихся компаниях, усиливающих свое присутствие на международных рынках. Авторами проведен обзор современных исследований в тематической области управления человеческим капиталом, показана его специфика в условиях интернационализации бизнеса, описаны существующие концепции и подходы к исследованию человеческого капитала. На примере одной из ведущих китайских компаний Huawei проиллюстрированы особенности управления человеческим капиталом в международных подразделениях. Представлены результаты авторского исследования, оценивающие степень влияния интернационализации бизнеса на стратегии управления персоналом международных подразделений компании. Исследование направлено на получение и обобщение количественных и качественных данных, позволяющих в общем виде охарактеризовать существующие в управлении персоналом международных подразделений проблемы и наметить пути возможных улучшений. Результаты проведенных исследований свидетельствуют, что управление человеческим капиталом в интернациональной компании будет эффективным при наличии взаимосвязи между стратегией фирмы, продуманной кадровой политикой и социально ответственным подходом к управлению персоналом. Показано, что несмотря на имеющиеся проблемы, компания Huawei последовательно реализует стратегию развития человеческого капитала, которая помогает ей привлекать и удерживать талантливых сотрудников. Представленные в статье результаты исследования могут быть интересны и полезны ученым и специалистам в области управления персоналом, а также преподавателям вузов, аспирантам и магистрантам, закладывают основу для развития российско-китайского сотрудничества.

Ключевые слова: человеческий капитал; управление человеческим капиталом; обучение и развитие персонала; интернационализация бизнеса; успешные компании

Введение

В настоящее время наблюдается очередной всплеск интереса исследователей и специалистов-практиков к понятию «человеческий капитал», условиям и факторам его формирования, развития и использования.

В экономике, основанной на знаниях, достижение высокого уровня интеллектуального человеческого капитала становится приоритетной задачей, выступает необходимым условием устойчивого экономического, социального и культурного развития стран, регионов, отдельных организаций. Согласно данным Всемирного банка, человеческий капитал формирует 64 % общего достояния планеты, в то время как материальные блага и природные ресурсы составляют лишь 16 % и 20 % соответственно [1].

Человеческий капитал рассматривается сегодня источником роста индивидуального и национального благосостояния, основой инновационного развития, ключевым ресурсом социально-экономического роста. Эффективное использование человеческого капитала и создание условий для его накопления является одним из главных направлений государственной политики России, что нашло отражение в Стратегии инновационного развития Российской Федерации [1] и Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской

[1] Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р (ред. от 18.10.2018) «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». — Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/ (дата обращения 10.07.2024).

Федерации[2], в соответствии с которыми интеллектуальный человеческий капитал и творческий потенциал должны стать ведущими факторами развития и повышения суверенитета и конкурентоспособности национальной экономики.

Исследования человеческого капитала как фактора глобальной конкурентоспособности способствуют расширению системы знаний о структуре, факторах, условиях его формирования и накопления, стимулируют поиск оригинальных подходов, моделей и технологий повышения отдачи от инвестиций в человеческий капитал, активизируют создание методик количественных и качественных измерений и оценки индексов человеческого капитала.

Цель настоящего исследования состояла в анализе влияния интернационализации бизнеса на систему управления персоналом на примере одной из ведущих китайских компаний — Huawei Technologies Co Ltd, результаты которого могут использоваться в практике как российских, так и китайских международных компаний, а также в интересах развития российско-китайского сотрудничества. Исследование включало в себя получение и обобщение количественных и качественных данных, позволяющих в общем виде охарактеризовать существующие в управлении персоналом международных подразделений проблемы и наметить пути возможных улучшений.

Гипотеза исследования состояла в предположении, что интернационализация бизнеса оказывает значимое и положительное влияние на профессиональное и личностное развитие персонала. При этом эффективность реализуемых программ обучения и профессионального развития может быть выше, если такие программы в большей степени будут учитывать межкультурный контекст и индивидуальные образовательные потребности сотрудников, а также при обеспечении большей практической направленности обучения, его ориентации на функционал сотрудников и перспективы их карьерного роста.

Конкретные задачи исследования включали:

- общую характеристику кадровой политики компании и ее стратегий в сфере развития персонала и интернационализации;
- определение специфики программ профессионального развития сотрудников международных подразделений компании и оценку их эффективности;
- выявление отношения и ожиданий сотрудников международных подразделений компании в отношении реализуемых программ обучения;
- установление факторов позитивного и негативного влияния интернационализации бизнеса на эффективность программ профессионального развития;
- определение перспективных направлений совершенствования программ обучения персонала в контексте развития международного сотрудничества.

Методы и материалы

Исследование строится на анализе структуры, содержания, технологий и организационных форм обучения сотрудников международных подразделений компании, позволяющем установить их взаимосвязь с реализуемой стратегией интернационализации и

[2] Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития. — Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (дата обращения 10.07.2024).

выявить наличие/отсутствие влияния интернационализации на характеристики этих программ и отношение к ним персонала. При этом акцент делается не столько на оценке эффективности таких программ в плане профессионального развития сотрудников, сколько на их потенциал и вклад в реализацию стратегий интернационализации, приводящих в конечном счете к устранению проблем в практике управления персоналом международных компаний.

Исследование базируется на методах прикладной социологии и включает в себя оценку отношения сотрудников международных подразделений компании Huawei к таким характеристикам программ обучения, как: разнообразие форматов обучения, практическая ценность программ, учет индивидуальных образовательных потребностей и ожиданий, влияние на личностное развитие и профессиональный рост, возможности поддержки сотрудников в межкультурной среде, влияние на решение языковых, межкультурных и адаптационных проблем. Дизайн исследования был направлен на получение данных, позволяющих проверить исходную гипотезу, и носит дескриптивный характер.

Методика проведения исследования основывалась на апробированном инструментарии, включающем анкетный опрос. Используемая в опросе анкета представляла собой авторскую разработку. Выборка респондентов формировалась случайным образом методом «снежного кома». Участие в исследовании было добровольным, каждому участнику был представлен краткий обзор исследования с указанием его целей и предполагаемого использования результатов. Респондентов предупредили, что вопросы будут касаться удовлетворенности работой в международном подразделении Huawei, оценки реализуемых программ обучения, отношения к ним и имеющихся ожиданий. Кроме того, каждому участнику было обещано, что его ответы будут полностью анонимными и не смогут быть идентифицированы из совокупного анализа.

Участниками опроса стали 378 сотрудников международных подразделений Huawei, расположенных в Китае, Азии, Европе, США, Африке и Латинской Америке. Возраст респондентов от 24 до 56 лет, 79 % из них занимают должности специалистов, 21 % — менеджеров нижнего уровня, 62 % респондентов составляли мужчины, 38 % — женщины.

Опрос проводился в онлайн-формате на платформе WeChat.

Обзор литературы

Развитие теории человеческого капитала началось в США в конце 50-х годов XX в. и было вызвано стремлением осмыслить новые социально-экономические процессы, порожденные научно-технической революцией. Основы этой теории заложены трудами профессора Чикагского университета, лауреата Нобелевской премии Т. Шульца [2; 3], осуществившего первые оценки человеческого капитала. Усилиями еще двух Нобелевских лауреатов Г.С. Беккера [4] и С. Кузнеца [5] была сформулирована фундаментальная концепция «человеческого капитала».

Интерпретации человеческого капитала как элемента национального богатства, начиная с 70-х гг. XX века заложили такие ученые, как Й. Бен-Порат, У. Боуэн, Б. Вейсброд, Э. Дженисон, Э. Долан, Ф. Лист, Д. Минцер, Т. Стоуньер, Л. Турроу, М. Блауг, Дж. Вейзи, Э. Денисон, Ф. Махлуп и др. Развитию теории человеческого капитала в контексте интеллектуального потенциала организаций и создания конкурентных преимуществ способствовали труды Э. Брукинга, Дж. Кендрика, М. Мэлоуна, Р. Петти, Т. Стюарта, С. Фишера, Л. Эдвинссона и др. Современные фундаментальные исследования в этой области, претендующие на междисциплинарный охват проблемы, развиваются такими учеными, как Т. Дэвенпорт, Б. Холл, П. Салливан и др.

О степени разработанности исследований в данной области свидетельствует количество полученных релевантных результатов на запросы с ключевыми словами «human capital». Google Scolar[3] (с фильтром — от 2015 года до настоящего времени) находит более 230 000 публикаций, хотя более 55 % из них отобраны по цитатам, то есть не могут быть строго отнесены тематически к рассматриваемой проблематике. В библиотеке англоязычной литературы «Questia»[4] при поиске по аналогичным ключевым словам обнаруживается более 28 000 позиций, большая часть из которых — книги и статьи в академических журналах. В онлайн-ресурсе библиотеки Конгресса США[5] в свободном доступе на этот же запрос нашлось более 8 000 книг и 12 000 статей. База данных Scopus[6] предлагает 1 202 варианта публикаций с указанными сочетаниями. В Web of Knowledge[7] аналогичный запрос дает 732 источника.

В целом концепции современных зарубежных авторов, исследующих значение человеческого капитала для повышения организационной эффективности и обеспечения конкурентоспособности, могут быть классифицированы по контекстуальному принципу. Такими контекстами рассмотрения человеческого капитала выступают:

- Человеческий капитал и экономика знаний в различных странах в условиях глобализации: Э. Брукинг, Дж. Кендрик, М. Мэлоун, Р. Петти, Т. Стюарт, С. Фишер, Л. Эдвинссон и др.
- Макроэкономические показатели человеческого капитала и способы их измерения: ученые Стэндфордского университета[8]: (Андреас Саввидес, Танасис Стенгос), Оксфордского университета [9] (Деннис С. Кэри, Дейтон Огден), Кембриджского университета [10] (Нан Лин, Кристиан Гроотаерт, Тьерри Ван Бастелер), а также американские исследователи из различных институтов: Лайонел Дж. Болье[11], Дэвид Малки.[12]
- Влияние глобальных тенденций на интерпретации человеческого капитала — Уильям Н. Кук и др. Продуктивными для анализа в этом контексте представляются исследования ученых, посвященные анализу человеческого капитала Европы как единого экономического пространства, в частности, труды Пеппер Д. Калпеппер, а также оценки человеческого капитала развивающихся стран, представленные Паван С. Будвар, Яу А. Дебра и др.
- Оценки возможностей расчета человеческого капитала определенных территорий (преимущественно по страновому признаку): работы К.Б. Маллигана и Х.С. Мартина, а также аналитические труды представителей Всемирного банка. Очевидно, что подобные исследования, связанные с измерениями индексов человеческого капитала, можно проводить в отношении отдельной организации, региона, отрасли и страны в целом.

---

[3] Google Академия. — URL: https://scholar.google.ru/schhp?hl=ru (дата обращения: 08.08.24).

[4] База данных: URL: http://www.questia.com/russian (дата обращения: 08.08.24).

[5] База данных: URL: https://www.loc.gov/collections (дата обращения: 08.08.24).

[6] База данных: URL: https://www.scopus.com/home.uri (дата обращения: 08.08.24).

[7] База данных: URL: https://access.clarivate.com/ (дата обращения: 08.08.24).

[8] База данных университета и ученых: URL: https://www.stanford.edu (дата обращения: 08.08.24).

[9] База данных: URL: https://www.ox.ac.uk (дата обращения: 08.08.24).

[10] База данных: URL: https://www.cam.ac.uk (дата обращения: 08.08.24).

[11] База данных: URL: https://independent.academia.edu/LionelBeaulieu1 (дата обращения: 08.08.24).

[12] База данных: URL: https://www.semanticscholar.org/author/W.-D.-Mulkey/101356817 (дата обращения: 08.08.24).

Среди отечественных ученых наибольший вклад в исследование вопросов формирования и эффективного использования человеческого капитала внесли Г.В. Атаманчук, А.Л. Волгин, О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, М.В. Грачев, В.А. Жамин, Р.И. Капелюшников, А.Я. Кибанов, В.А. Коннов, Р.П. Колосова, В.Т. Костаков, Э.М. Коротков, А.Э. Котляр, Ю.Д. Красовский, А.Н. Курицин, П.П. Литвяков, А.А. Лобанов, С.Д. Мартынов, Ю.Т. Одегов, П.М. Павлов, З.П. Румянцева, Э.Е. Старобинский, С.Т. Струмилин, С. Томилин, С.В. Шекшня, Р.А. Фатхутдинов, А.В. Филиппов и другие. В трактовке человеческого капитала как базового элемента экономического роста и конкурентоспособности национальной экономики интерес представляют работы С. Дятлова [6], С. Долгова [7], М. Критского [8], А. Сухова [9], Е. Цыреновой [10]. Анализ моделей корпоративного управления человеческим капиталом присутствует в работах В. Антонова [11], Т. Долгопятовой [12], Л. Згонник [13], И. Ивашковской [14], М. Слипенчук [15] и др.

Среди отечественных исследований в области человеческого капитала в его взаимосвязи с различными экономическими процессами можно выделить труды Н.М. Дорофеевой [16] (человеческий капитал как фактор инновационного развития экономики), Г.Ю. Зусева [17] (условия и инструменты формирования человеческого капитала в информационном обществе), Н.С. Ишмухаметова [18] (специфика и условия развития человеческим капиталом на стадии постиндустриализации), К.К. Газизова (человеческий капитал и качество жизни) [13], А.Е. Арутюновой [19] (управление развитием человеческого капитала в инновационной деятельности); Р.Н. Шевелевой (инструменты управления воспроизводством человеческого капитала для инновационного развития региона)[14]; А.А. Полякова (проблемы инвестирования в человеческий капитал в современной экономике России) [15], И.А. Байковой (влияние глобализационных процессов на формирование конкурентоспособного человеческого капитала)[16]; А.М. Акулининой (человеческий капитал молодежи как стратегический ресурс развития общества)[17] и др.

Вместе с тем, при достаточно высокой представленности в литературе разнообразных вопросов управления человеческим капиталом следует отметить, что исследований, фокусирующихся на взаимосвязи человеческого капитала со структурными и содержательными трансформациями современной экономики, расширении международного экономического сотрудничества и интернационализации бизнеса не так много. Сегодня не только крупные, но и многие малые и средние компании в мире адаптируются к растущей глобализации и рассматривают интернационализацию как возможность для среднесрочного и долгосрочного успеха в бизнесе. В то же время интернационализация бизнеса представляет собой серьезную проблему, связанную с ростом глобальной конкуренции и рисками утраты национального суверенитета [7]. Однако, несмотря на определенные проблемы и ограничения, интернационализация и развитие международного сотрудничества рассматривается многими компаниями как источник существенных и долгосрочных экономических выгод [20].

---

[13] Газизов К.К. Взаимосвязь человеческого капитала и качества жизни: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.01. — Казань, 2011.

[14] Шевелева Р.Н. Инструменты управления воспроизводством человеческого капитала для инновационного развития региона: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. — Красноярск, 2011.

[15] Поляков А.А. Проблемы инвестирования в человеческий капитал в современной экономике России: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. — Москва, 2010.

[16] Байкова И.А. Влияние глобализационных процессов на формирование конкурентоспособного человеческого капитала: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.14. — Москва, 2010.

[17] Акулинина А.М. Человеческий капитал молодежи как стратегический ресурс развития общества: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.01. — Москва, 2010.

Одним из главных конкурентных преимуществ интернациональных компаний является разнообразие знаний, опыта и квалификации сотрудников.

Многие компании признают, что синергетический эффект от создания многонациональных команд является ключевым фактором успеха на конкурентном рынке. Инвестиции в таланты, высокий уровень квалификации, понимание культурных особенностей и специфики рынков сбыта напрямую влияют на создание ключевых конкурентных преимуществ на международной арене [21].

Развитие человеческого капитала в интернациональных компаниях требует глубокого понимания и учета множества факторов, а также изменения традиционных стратегий и структуры организации. Причины существующих проблем, как правило, связаны с отсутствием оптимальных механизмов формирования и использования человеческого капитала.

Потенциальными рисками для интернациональных компаний оказываются высокие расходы на привлечение, удержание и профессиональное развитие персонала и недостаточное использование его потенциала, т. е. инвестиционные риски.

В этой связи релевантная оценка и рациональное использование человеческого капитала является важной частью деятельности интернациональных компаний, которые стремятся достичь долгосрочного успеха и оставаться конкурентоспособными на современном рынке.[18]

В частности, ускоренное развитие китайских компаний, рассматривающих человеческий капитал ключевым фактором успеха, привело к ситуации, когда они становятся все более конкурентоспособными как на внутреннем, так и на международном рынке [22]. Так, например, основанная лишь в 2010 году китайская компания Xiaomi, уже к 2014 году заняла третье место среди инновационных корпораций мира согласно рейтингу Fast[19], при этом вклад инвестиций в человеческий капитал оказался решающим для достижения такого успеха компании [23].

Целый ряд исследований, проведенных в китайских компаниях, свидетельствует о важности человеческого капитала в экономическом развитии страны.[20]

Эти исследования показали, что инвестиции в персонал оказывают даже более существенное влияние на экономический рост, чем развитие инфраструктуры. Исследования также подтвердили, что такие инвестиции способствуют распространению знаний и развитию технологий, что, в свою очередь, стимулирует инновационное развитие компаний.

Однако, как отмечают Линь Т.Х. и Сюн И., китайские предприятия часто сталкиваются с проблемами управления человеческим капиталом, такими как негативное отношение работников к обучению, недостаточное развитие системы подготовки и повышения квалификации кадров, несовершенство системы корпоративного обучения [24].

Во многих китайских компаниях все еще используется традиционный подход к управлению персоналом, который не учитывает ценность интеллектуального капитала.[20]

Для анализа процесса подготовки и повышения квалификации кадров на предприятиях Сеймур Л.Ф. и Гул Ш. использовали различные методические подходы, включая глубинное интервью и опрос работников двух групп — производственного уровня и менеджеров [25].

---

[18] Каражакова Д.А. Человеческий капитал и его роль в формировании инновационной экономики: автореф. дис. канд. экон. наук. — Санкт-Петербург, 2020.

[19] Fast Company. — URL: https://www.fastcompany.com (дата обращения:08.08.24).

[20] LiuX. Existing Problems and Countermeasures in Enterprise Human Resources Management. URL: https://www.webofproceedings.org/proceedings_series/ESR/ICCEMS%202018/ICCEMS014.pdf. (дата обращения 11.07.2024).

Управление человеческим капиталом в интернациональных компаниях требует реализации следующих стратегических направлений [26]:

1. Разработка целостной концепции управления человеческим капиталом, увязанной со стратегическими целями компании.
2. Обеспечение ключевых бизнес-процессов высококвалифицированными сотрудниками на основе концепции управления талантами, привлечение молодых специалистов, повышение вовлеченности и инновационной активности персонала.
3. Создание и непрерывное совершенствование системы обучения и развития персонала, начиная с планирования потребности в обучении и определения его основных направлений, заканчивая разработкой системы ключевых показателей эффективности и оценки вклада сотрудников, учитывающих приоритетные цели и задачи развития компании.
4. Разработка комплексной системы вознаграждения и компенсаций, которые определяются в зависимости от достигнутых результатов, показателей и мотивирует персонал на профессиональное и личностное развитие.
5. Создание и внедрение механизмов оценки человеческого капитала.

Управление человеческим капиталом в интернациональной компании может быть эффективным только при наличии взаимосвязи между стратегией, кадровой политикой и системой управления персоналом [27].

Результаты и обсуждение

Huawei Technologies Co Ltd — ведущий китайский производитель и поставщик интеллектуальных устройств и инфраструктуры в области информационно-коммуникационных технологий, мировой лидер среди компаний, специализирующихся на поставках сетевого и телекоммуникационного оборудования. Центры исследований и разработок Huawei расположены более чем в 20 странах, включая Китай, США, Германию, Турцию, Индию, Швецию и Россию. Huawei сотрудничает с крупнейшими операторами связи, поставляя свои продукты и технологические решения в более чем 140 стран мира.[21]

В настоящее время в компании Huawei работает около 200 000 сотрудников, из которых примерно 46 % занимаются исследованиями и разработками.

Отличие Huawei от других ИТ-компаний заключается в том, что она уделяет особое внимание кадровой политике и придерживается концепции социально ответственного бизнеса [28].

Исследовательский интерес представляло выявление влияния интернационального характера бизнеса компании Huawei на развитие человеческого капитала.

Одним из показательных примеров такого влияния является программа «Талант-2020», запущенная Huawei в 2016 году. По словам Ричарда Ю., главы Consumer Business Group (CBG) Huawei, цель программы состоит в предоставлении молодым сотрудникам широких возможностей для профессионального и личностного роста в международном контексте.[22]

---

[21] Официальный сайт компании Huawei. — URL: http://www.huawei.com/ru/about-huawei/ (дата обращения 27.06.2024).

[22] Генеральный директор потребительского сегмента Huawei Ричард Ю меняет роль. — URL: https://www.reuters.com/technology/huaweis-high-profile-consumer-boss-richard-yu-shifts-role-2024-05-01/ (дата обращения 27.06.2024).

Еще одним положительным примером является «Белая книга Huawei о корпоративной социальной ответственности», опубликованная компанией в 2018 году. В ней отмечается, что Huawei стремится создать равные возможности для всех своих сотрудников вне зависимости от национальности, культуры и пола. Компания поддерживает обучение своих сотрудников и предоставляет все возможности для карьерного роста и повышения квалификации [28].

Согласно отчету компании Huawei за 2023 год, более 60 % ее доходов были получены за пределами Китая благодаря прямым инвестициям и партнерству с местными компаниями.[23] Прямые инвестиции являются наиболее эффективной стратегией выхода компании Huawei на международные рынки и расширения бизнеса. Это позволяет компании получить больше преимуществ, чем через партнерство или совместные предприятия.

Отчет компании Huawei за 2023 год указывает на то, что международные команды и мобильность персонала являются ключевыми элементами стратегии интернационализации.[23] В отчете также отмечается, что сотрудники компании, работающие в международных командах, имеют более высокий уровень удовлетворенности работой и чувствуют большую свободу в выборе карьерных траекторий.

Внутренние отчеты и публикации отдела управления персоналом компании также подтверждают позитивное влияние интернационализации бизнеса Huawei на человеческий капитал компании. Так, в исследовании, организованном и проведенном Huawei в 2019 году [29], 82 % опрошенных сотрудников, работающих в международных подразделениях, заявили, что работа в международной команде позволила им улучшить навыки коммуникации и лидерства. 76 % респондентов отметили, что работа в международной команде способствовала их профессиональному росту. Они отмечают, что работа в международной команде Huawei позволяет им успешнее развивать навыки и знания, работать в различных культурных контекстах, оперативно узнавать о передовых технологических и индустриальных тенденциях развития других стран.

Аналогичное исследование было проведено нами в 2024 году. Отбор участников исследования осуществлялся методом случайной выборки. Всего в анкетировании приняло участие 378 сотрудников международных подразделений компании Huawei, оно охватывало специалистов из разных стран, имеющих различный опыт работы и национальные особенности, что позволило сделать исследование более репрезентативным и обеспечило получение разнообразных мнений и точек зрения.

Анкета включала в себя вопросы о том, насколько интернационализация бизнеса компании влияет на профессиональное и личностное развитие респондентов, каковы их ожидания от программ обучения, насколько они удовлетворены возможностями обучения и обмена знаниями с коллегами из разных стран, а также давала возможность сформулировать рекомендации по улучшению взаимодействия между международными подразделениями компании.

На рисунок 1–14 представлены основные результаты исследования.

1. Наибольшее число участвующих в опросе сотрудников международных подразделений компании Huawei работают в Китае (40 %), Европе (20 %) и Азии (20 %). Оставшиеся 20 % сотрудников международных подразделений расположены в США, Африке и Латинской Америке, что характеризует представленность компании Huawei на международных рынках (рис. 1).

[23] Годовой Отчет Huawei. — URL: https://www.huawei.com/uz/annual-report (дата обращения 27.06.2024).

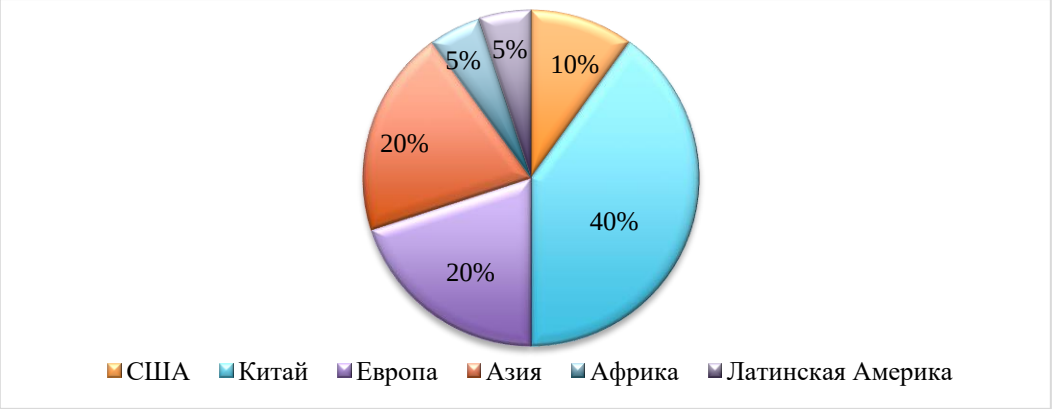

Рисунок 1. *Распределение респондентов по регионам (составлено авторами по результатам исследования)*

2. Почти половина сотрудников международных подразделений компании Huawei считают, что наиболее эффективным является использование стратегии прямых инвестиций (46 %) и совместных предприятий (34 %). Стратегии партнерства считают перспективными 20 % респондентов, объясняя это трудностями поиска подходящих партнеров и установления с ними взаимовыгодных отношений (рис. 2).

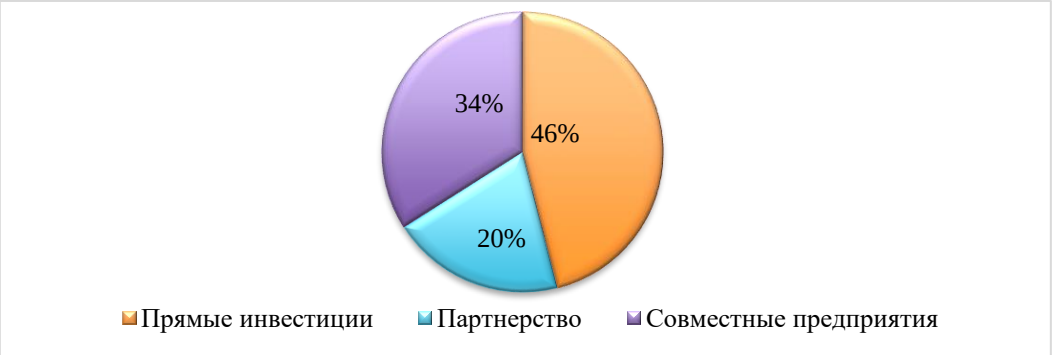

Рисунок 2. *Мнение респондентов о реализуемых компанией Huawei стратегиях интернационализации бизнеса (составлено авторами по результатам исследования)*

3. Все респонденты отмечают, что компания Huawei предоставляет сотрудникам международных подразделений разнообразные и качественные программы обучения и развития, среди которых наиболее популярными являются онлайн-курсы (35 %) и семинары (30 %). Достаточно популярно обучение непосредственно на рабочем месте (25 %), что свидетельствует о внимании компании к индивидуальным потребностям сотрудников (рис. 3).

Рисунок 3. *Форматы программ обучения и развития (составлено авторами по результатам исследования)*

4. Респонденты отмечают, что Huawei прилагает значительные усилия для поддержки сотрудников в межкультурной среде, особенно в части решения бытовых вопросов и адаптации (40 %). Организация культурных мероприятий, по мнению 30 % опрошенных, также является одной из форм поддержки, которую компания предоставляет своим сотрудникам. Респонденты отмечают, что участие в культурных мероприятиях помогает сотрудникам лучше понимать культуру и традиции страны, где они работают (рис. 4).

Рисунок 4. *Способы поддержки сотрудников в межкультурной среде (составлено авторами по результатам исследования)*

5. Языковой барьер является основной проблемой для многих опрошенных сотрудников международных подразделений компании Huawei (40 %). Культурные различия (35 %) также отмечаются фактором, затрудняющим их работу (рис. 5).

Рисунок 5. *Факторы негативного влияния на работу сотрудников международных подразделений (составлено авторами по результатам исследования)*

6. Большинство респондентов (45 %) считают, что целенаправленное повышение квалификации и создание возможностей для профессионального роста являются наиболее важными преимуществами работы в международном подразделении. Разнообразие культур и идей также указывается значимым как для профессионального, так и личностного развития (35 %). Развитие навыков межкультурной коммуникации отмечают как преимущество 15 % опрошенных сотрудников международных подразделений (рис. 6).

Рисунок 6. *Факторы позитивного влияния интернационализации бизнеса на профессиональное и личностное развитие (составлено авторами по результатам исследования)*

7. Респонденты отмечают, что наибольшей проблемой, связанной с интернационализацией бизнеса, являются трудности переезда и недостаточная мобильность сотрудников (35 %), а также сложности в коммуникации и обмене информацией (35 %). Недостаточное взаимодействие и координация между различными подразделениями также указывается в числе значимых проблем (25 %) (рис. 7).

Рисунок 7. *Факторы негативного влияния интернационализации бизнеса (составлено авторами по результатам исследования)*

8. Наиболее значимыми направлениями улучшения работы международных подразделений компании Huawei респондентами названы: увеличение возможностей для обучения и развития (30 %), реализация адаптационных программ, таких как культурные программы, языковые курсы и т. д. (20 %). Кроме того, респонденты указывают на необходимость улучшения коммуникации и сотрудничества между подразделениями компании (20 %) и повышения уровня прозрачности внутри компании (15 %) (рис. 8).

Рисунок 8. *Направления совершенствования управления персоналом в международных подразделений компания Huawei (составлено авторами по результатам исследования)*

9. Межкультурная коммуникация играет, по оценкам опрошенных, важную (30 %) или даже ключевую роль (40 %) в работе сотрудников международных подразделений компании Huawei. Однако 20 % респондентов не считают это значимым фактором, указывая, что их работа не требует наличия навыков межкультурной коммуникации (рис. 9).

Рисунок 9. *Роль межкультурной коммуникации в деятельности сотрудников международных подразделений (составлено авторами по результатам исследования)*

10. Большинство респондентов отметили, что сталкивались с проблемами, связанными с различиями в коммуникационных стилях (40 %) и представлениях о профессиональной этике и поведении (30 %). Это указывает на важность обучения сотрудников работе в поликультурной среде и понимания культурных различий. В то же время, как и в предыдущем вопросе, 20 % респондентов ответили, что не сталкивались в своей работе с проблемами подобного рода (рис. 10).

Рисунок 10. *Проблемы, связанные с культурным разнообразием в компании Huawei (составлено авторами по результатам исследования)*

11. Наиболее часто (35 %) респонденты указывают на необходимость формирования навыков межкультурной коммуникации, что подтверждает их значимость для работы в международных подразделениях компании. Также, важным, по мнению респондентов, является доступность информации о различных культурах (25 %), что помогает им лучше понимать своих коллег и клиентов из других стран. 15 % респондентов отметили необходимость создания международных команд как меру поддержки сотрудников в межкультурной среде (рис. 11).

Рисунок 11. *Приоритетные направления поддержки сотрудников компании Huawei в межкультурной среде (составлено авторами по результатам исследования)*

12. Наиболее часто (40 %) респонденты указывают на необходимость повышения доступности обучения, что указывает на высокую значимость для них непрерывного профессионального развития. Важным называются предоставляемые компанией возможности участия в международных проектах (35 %) и программах карьерного роста (20 %) (рис. 12).

Рисунок 12. *Условия для профессионального и личностного развития сотрудников международных подразделений компании Huawei (составлено авторами по результатам исследования)*

13. На вопрос о факторах привлекательности работы в международных подразделениях компании Huawei для талантливых сотрудников распределение ответов респондентов выглядит следующим образом:

- предоставление конкурентной заработной платы и дополнительных льгот, таких как медицинская страховка и бонусы за достижения — 35 %;
- предоставление возможностей для профессионального и личностного развития, например, обучение новым технологиям и инструментам, программы менторства и т. д. — 30 %;
- содействие в адаптации и интеграции сотрудников в межкультурной среде, например, предоставление языковых курсов, организация корпоративных мероприятий, культурных мероприятий и т. д. — 15 %;
- поддержка и признание достижений сотрудников, поощрение инновационных идей и т. д. — 15 %;
- создание комфортных условий работы и отдыха, например, гибкий график работы, возможность работать удаленно и т. д. — 5 %.

Из ответов респондентов следует, что главным фактором привлекательности Huawei как работодателя для сотрудников международных подразделений является конкурентная заработная плата и дополнительные льготы. Только 5 % респондентов указали на наличие комфортных условий труда и отдыха, что также требует более углубленного исследования. Сегодня многие компании предлагают гибкий график работы, возможность удаленной работы и другие комфортные условия, чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников. Отсутствие таких условий очевидно снижает привлекательность компании для потенциальных кандидатов и негативно сказывается на ее имидже.

14. В целом, большинство сотрудников международных подразделений компании Huawei (75 %) считают, что программы обучения и развития, предоставляемые компанией, достаточно эффективны. Однако 10 % респондентов придерживаются противоположного мнения, что также требует более тщательного выяснения причин такой ситуации (рис. 13).

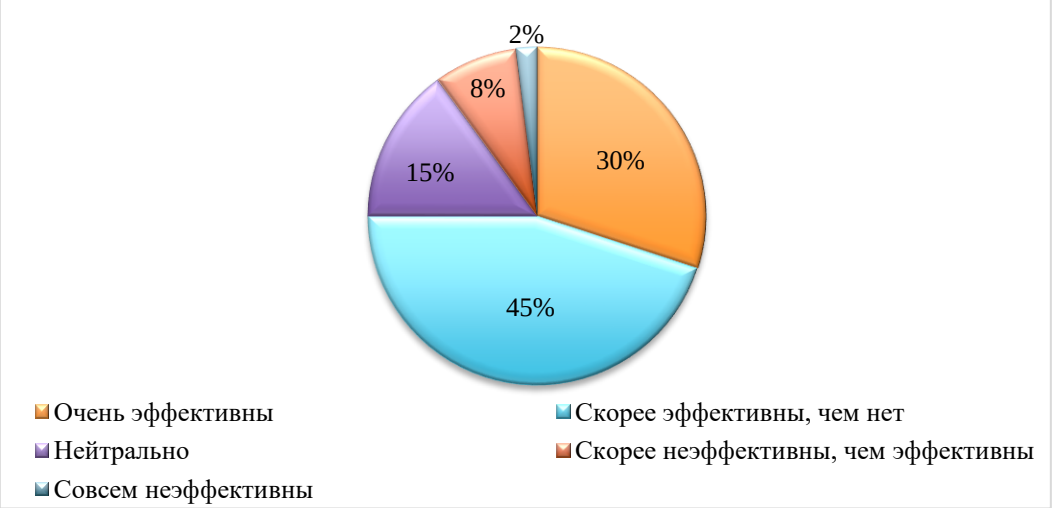

Рисунок 13. *Оценка сотрудниками международных подразделений Huawei эффективности программ обучения и развития (составлено авторами по результатам исследования)*

15. Тем не менее, 35 % респондентов считает, что компания Huawei должна предоставлять больше обучающих курсов и ресурсов для профессионального и личностного развития. Существенную долю ответов (30 %) составили рекомендации о необходимости разработки программ обучения в контексте межкультурных различий и с учетом индивидуальных потребностей и исходного уровня знаний сотрудников (20 %) (рис. 14).

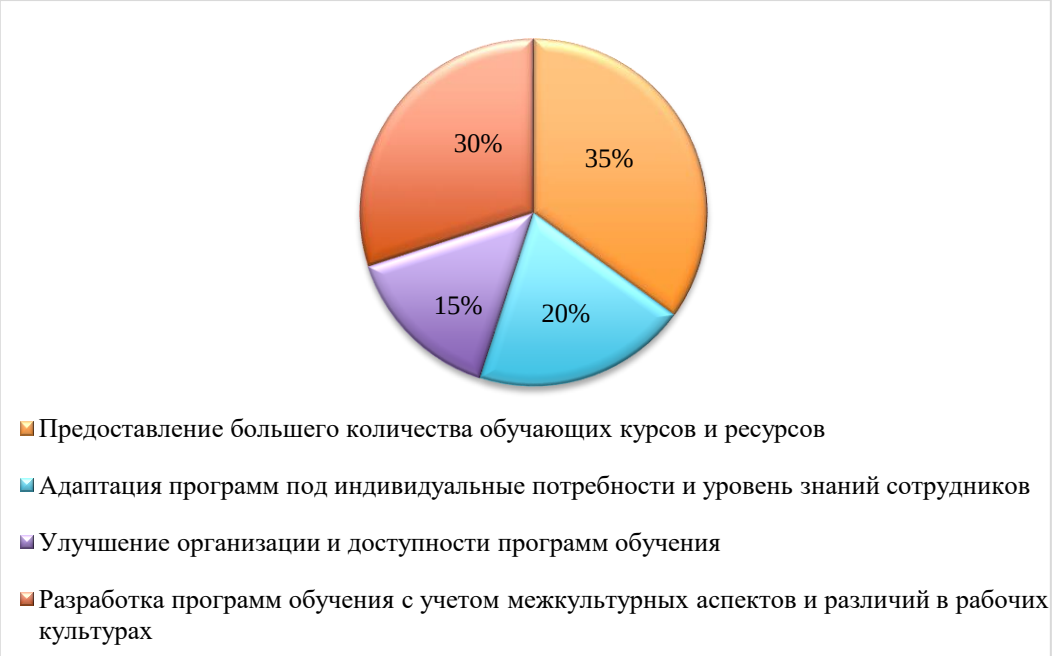

Рисунок 14. *Направления совершенствования программ обучения и развития сотрудников международных подразделений компании Huawei (составлено авторами по результатам исследования)*

16. Наконец, на вопрос о возможностях улучшения коммуникации и сотрудничества между международными подразделениями треть респондентов (30 %) считает, что такие возможности создает внедрение новых информационных технологий и создание инфраструктуры для улучшения коммуникации. 25 % респондентов отметили, что более частое проведение видеоконференций и информационных обменов между подразделениями повысит эффективность коммуникации и сотрудничества. Создание общих платформ для обмена знаниями и опытом между международными подразделениями компании считают важным 20 % респондентов. 15 % респондентов указывают, что проведение тренингов и семинаров по межкультурной коммуникации и сотрудничеству для сотрудников международных подразделений поможет улучшить коммуникацию и сотрудничество. 5 % респондентов полагают, что установление более прозрачных процессов и правил обмена информацией улучшит коммуникацию и сотрудничество в компании Huawei. 5 % респондентов рассматривают назначение ответственных за коммуникацию и сотрудничество между международными подразделениями лиц необходимым шагом для улучшения их взаимодействия внутри компании Huawei.

Выводы и заключение

Суть реализации стратегий интернационализации бизнеса, в первую очередь, заключается в том, что к ним должны быть готовы и активно вовлечены ключевые сотрудники. Главное условие успеха интернациональной компании и достижения ее стратегических целей состоит не столько в расширении международных рынков сбыта, сколько в улучшении качества работников, готовность вкладывать значительные усилия и средства в развитие персонала.

Учет специфики деятельности международных подразделений при формировании программ обучения сотрудников формирует позитивную организационную культуру, способствующую командной работе и инновациям, повышает трудовую мотивацию, удовлетворенность работой и лояльность, формирует позитивный бренд компании и повышает ее репутацию и привлекательность как работодателя.

Китай становится одной из крупнейших экономик мира и результаты данного исследования позволят активно развивающимся китайским компаниям понять, как лучше развивать компетентность своих сотрудников.

В этой связи одной из своих приоритетных задач компания Huawei декларирует повышение компетентности персонала, особенно в сфере информационных технологий. Для этого компания формирует уникальную образовательную экосистему, включая партнерство с ведущими университетами и исследовательскими центрами.

Компания Huawei реализует целый спектр программ обучения и развития сотрудников в различных форматах, таких как онлайн-курсы, тренинги и менторинг. Наиболее эффективными являются программы лидерства.

Компания осуществляет регулярную оценку эффективности программ и планов развития персонала, используя разнообразные методы оценки, включая обратную связь от сотрудников и руководителей, анализ изменений трудового поведения сотрудников после прохождения программы обучения, а также на основе метрических показателей, таких как производительность труда, качество работы и удовлетворенность сотрудников предлагаемыми программами обучения.

Исследование показало, что открытость компании — основополагающий принцип в работе с персоналом, организациям следует постоянно улучшать процесс коммуникации с сотрудниками, которые часто воспринимают нежелание делиться информацией как

нечестность. При найме сотрудников организациям необходимо открыто и честно рассказывать о специфике работы в компании, не упуская даже малейших деталей.

Подводя общие итоги исследования, отметим, что компания активно применяет прогрессивные технологии управления персоналом, такие как системы KPI, лидерские программы обучения и развития сотрудников, управление знаниями, управление талантами и пр. Однако с учетом лучших практик других интернациональных компаний, есть области, в которых компания Huawei может улучшить свои подходы и методы.

Результаты исследования показывают, что, используя аналитику на основе данных и всесторонний анализ передового опыта и ошибок, даже такие успешные компании как Huawei могут существенно повысить результативность своей работы в сфере управления персоналом.

Исследование подтвердило исходную гипотезу о том, что интернационализация бизнеса оказывает значимое влияние на профессиональное и личностное развитие сотрудников Huawei. Вместе с тем, исследование показало, что существует потребность в дальнейшем улучшении программ обучения с учетом перспектив расширения международного сотрудничества. Участники опроса указывают на необходимость разработки специализированных программ обучения в контексте межкультурных различий и с учетом индивидуальных потребностей сотрудников международных подразделений. Сотрудники международных подразделений компании полагают, что Huawei должна установить более прозрачные процессы и правила обмена информацией между подразделениями, а также проводить тренинги (в формате видеоконференций) по межкультурной коммуникации и сотрудничеству.

Результаты исследования подтвердили первоначальное предположение, что одной из проблем развития человеческого капитала во многих компаниях, и Huawei не исключение, является недостаточная практическая ценность программ обучения. Опрошенные сотрудники отмечают, что эти программы не всегда отвечают их ожиданиям, недостаточно коррелируют с выполняемыми ими функциями и перспективами роста.

Кроме того, Huawei сталкивается с проблемой несогласованности образовательных потребностей и интересов сотрудников с бизнес-планами компании. Нередко возникает ситуация, что сотрудники заинтересованы в реализации программ обучения, обеспечивающих их личностное развитие, но не связанных напрямую с их текущей работой. Такая ситуация выглядит достаточно парадоксальной, поскольку компания прилагает значительные усилия для поддержки сотрудников в их личностном и профессиональном развитии, предоставляя множество ресурсов и возможностей для саморазвития помимо программ обучения, например, возможность построения горизонтальной карьеры, сертификации квалификаций, общеобразовательных и культурных программ и пр.

В целом исследование показало, что несмотря на имеющиеся проблемы, компания Huawei последовательно реализует стратегию развития человеческого капитала, которая помогает ей привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

Исследование позволило определить сильные и слабые стороны системы управления персоналом компании Huawei и области, в которых не только она, но и другие компании, активно осваивающие международные рынки, могут улучшить свою работу.

Научная новизна исследования заключается в выявлении наиболее релевантных практик реализации кадровых стратегий в условиях интернационализации бизнеса, а также отличительных особенностей программ профессионального и личностного развития персонала, которые характерны для международного бизнеса. Определены, применительно к конкретной компании, факторы и условия интернационализации, требующие учета при разработке и реализации программ обучения сотрудников международных подразделений.

Отметим в заключение, что компания Huawei непрерывно развивает и совершенствует стратегии и технологии управления персоналом, регулярно внедряет новые решения для повышения эффективности управления и достижения выдающихся результатов в своей деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тугускина, Г.Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий / Г.Н. Тугускина // Управление персоналом. — 2019. — № 5. — С. 42–46. — URL: https://www.top-personal.ru/issue.html?1936 (дата обращения: 6.07.2024).
2. Schulz, T. Capital Formation by Education / T. Schulz. — DOI: 10.1086/258393 // Journal of Political Economy. — 1960. — Т. 68. № 6. — С. 571.
3. Schulz, T. Investment in Human Capital / T. Schulz // American Economic Review. — 1961. — Т. 68. — № 1. С. 1–17. — URL: https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf (дата обращения: 8.07.2024).
4. Беккер, Гэри С. Человеческое поведение: экономический подход: Пер. с англ. / Гэри С. Беккер; [Сост., науч. ред. пер., авт. послесл. Р.И. Капелюшников]. — Москва: ГУ ВШЭ, 2003. — 670 с.
5. Kuznets, S. Quantitative Aspects of the Economic Growth of Nations / S. Kuznets // Economic Development and Cultural Change. — 1963. — Т. 11. — № 2, ч. 2. С. 1–80. — URL: http://piketty.pse.ens.fr/files/Kuznets1963.pdf (дата обращения: 10.07.2024).
6. Дятлов, С.А. Теория человеческого капитала. / С.А. Дятлов. — СПб: СПбУЭФ, 1996. — 141 с.
7. Долгов, С.И. Глобализация экономики: новое слово или новое явление? / С.И. Долгов. — М.: Экономика, 2020. — 214 с.
8. Критский, М.М. Человеческий капитал. / М.М. Критский. — Л.: Изд-во Ленингр. Университета, 1991. — 17 с.
9. Сухов, А.А. Человеческий капитал транснациональных корпораций / А.А. Сухов // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2014. — Т. 2. — № 5. — С. 27–34. — URL: https://naukaru.ru/ru/nauka/article/3660/view (дата обращения: 10.07.2024).
10. Цыренова, А.А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды. / А.А. Цыренова. — Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. — 88 с.
11. Антонов, С.А. Подход к развитию человеческого капитала. / С.А. Антонов. — DOI: 10.12737/22784 // Управление. — 2016. — № 4. — С. 16–20.
12. Долгопятова, Т. Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса. / Т. Долгопятова. — DOI: 10.32609/0042-8736-2009-6-83-96 // Вопросы экономики. — 2009. — № 6. — С. 83–96.
13. Згонник, Л.В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников. / Л.В. Згонник // Управление персоналом. — 2007. — № 24. — С. 44–46. — URL: https://www.top-personal.ru/lawissue.html?1515 (дата обращения: 11.07.2024).

14. Ивашковская, И.В. Проблемное поле корпоративного управления: исследовательские идеи и результаты. / И.В. Ивашковская // Экономическая наука современной России. — 2008. — № 1. — С. 132–141. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemnoe-pole-korporativnogo-upravleniya-issledovatelskie-idei-i-rezultaty (дата обращения: 11.07.2024).

15. Слипенчук, М.В. Человеческий капитал и корпоративное управление в современной экономике. / М.В. Слипенчук // Проблемы теории и практики управления — 2009. — № 5. — С. 94–104. — URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=12873824 (дата обращения: 11.07.2024).

16. Дорофеева, Н.М. Концепция человеческого капитала как фактор инновационного развития и экономического роста. / Н.М. Дорофеева // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2012. — № 1. — С. 25–28. — URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=17254245 (дата обращения: 12.07.2024).

17. Зусев, Г.Ю. Человеческий капитал: трансформация методологических подходов при переходе к постиндустриальной экономике. / Г.Ю. Зусев // Известия Юго-Западного государственного университета. — 2011. — № 2(35). — С. 31–37. — URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=16516675 (дата обращения: 12.07.2024).

18. Ишмухаметов, Н.С. Человеческий капитал компании: проблема определения наилучшего варианта инвестирования. / Н.С. Ишмухаметов, А.А. Шарифуллин. — DOI: 10.33184/dokbsu-2020.6.6 // Доклады Башкирского университета. — 2020. — Том 5. № 6. — С. 409–415.

19. Арутюнова, А.Е. Инвестиции в человеческий капитал как основа формирования креативного потенциала. / А.Е. Арутюнова // Российский экономический интернет-журнал. — 2019. — № 3. — С. 5–11. — URL: https://www.e-rej.ru/Articles/2019/Arutyunova.pdf (дата обращения: 14.07.2024).

20. Белиньски, Т. Человеческий капитал и инновационность китайской экономики. — Варшава: PWE; 2016 г. — С. 35–37.

21. Матяшова, Д.С. Роль человеческих ресурсов в организации глобальной конкурентоспособности интернациональных корпораций. / Д.С. Матяшова // Молодой ученый. — 2020. — № 51(341). — С. 81–83. — URL: https://moluch.ru/archive/341/76750/ (дата обращения: 16.07.2024).

22. Ван Ифэй. Тесная взаимосвязь китайской корпоративной культуры с политикой реформ и открытости / Ван Ифэй // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: познание. — 2018. — № 12(87). — С. 19–23. — URL: http://www.nauteh-journal.ru/files/3bdb6563-193c-47ae-bcb8-34a61bd028d8 (дата обращения: 16.07.2024).

23. Райымбаев, Ч.К. Возрастание роли инноваций в обеспечении конкурентоспособности крупных зарубежных компаний / Ч.К. Райымбаев, А.Ш. Юсупов, У.Т. Шамшидинов // Актуальные вопросы современной экономики. — 2019. — № 1. — С. 194–196. — URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=37297982 (дата обращения: 16.07.2024).

24. Lin T.H., The Existing Problems and Countermeasures in the Training of Enterprise Staff. / T.H. Lin, Y. Xiong // DEStech Transactions on Computer Science and Engineering. 2020 2nd International Conference On Computer, Communication And Network Technology (CCNT 2020). — 2020. — С. 531–536. — DOI: 10.12783/dtcse/icicee2017/17207.

25. Gool, S. Managing Enterprise Resource Planning System Customisation PostImplementation. / S. Gool, L.F. Seymour // Proceedings of the 20th International Conference on Enterprise Information Systems: Vol. 1: ICEIS. Funchal, Madeira, Portugal, 2018. — С. 111–119. — URL: https://www.scitepress.org/papers/2018/66764/66764.pdf (дата обращения: 20.07.2024).

26. Бурчакова, М.А. Особенности международного управления человеческими ресурсами в Китае. / М.А. Бурчакова // Вестник РУДН. Серия: Экономика. — 2005. — № 1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mezhdunarodnogo-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-kitae (дата обращения: 20.07.2024).

27. Шумар, М.С. Требования к человеческому капиталу в современных условиях. / М.С. Шумар // Стратегия бизнеса. — 2016. — № 11(31). — С. 35–38. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trebovaniya-k-chelovecheskomu-kapitalu-v-sovremennyh-usloviyah-1 (дата обращения: 20.07.2024).

28. Тянь Тао. Huawei: лидерство, корпоративная культура, открытость. / Тянь Тао, У Чуньбо, Д. Кремер. — М.: Олимп-Бизнес, 2021. — 512 с.

29. Liu, X. The impact of Employee Training on Huawei innovation Performance in Shanxi Province, China. / X. Liu, M. Prompanyo. — DOI: 10.14456/ijmmt.2021.1 // International Journal of Multidisciplinary in Management and Tourism. — 2021. — № 5(1). — С. 1–8.

Trapitsin Sergey Yurievich
Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: trapitsin@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3752-8848
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=621238

Pokrovskaia Nadezhda Nikolaevna
Saint-Petersburg Electrotechnical University «LETI», Saint-Petersburg, Russia
Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University, Saint-Petersburg, Russia
Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: nnp@spbstu.ru
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0795-8102
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=411341

Fedorov Petr Mihailovich
Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: 263816@mail.ru
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5427-2763
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=664981

Specificity of human capital management in the context of business internationalization: experience of successful companies

Abstract. The study presented in this article is devoted to the analysis of the theory and practice of human capital management in modern developing companies that are strengthening their presence in international markets. The authors reviewed modern research in the subject area of human capital management, showed its specificity in the context of business internationalization, described existing concepts and approaches to the study of human capital. Using the example of one of the leading Chinese companies Huawei, the article illustrates the features of human capital management in international divisions. The results of the author's study are presented, assessing the degree of influence of business internationalization on the HR management strategies of the company's international divisions. The study was aimed at obtaining and summarizing quantitative and qualitative data that allow us to generally characterize the problems existing in the HR management of international divisions and outline ways for possible improvements. The results of the studies indicate that human capital management in an international company will be effective if there is a relationship between the company's strategy, well-thought-out HR policy and a socially responsible approach to HR management. It is shown that despite the existing problems, Huawei consistently implements a human capital development strategy that helps it attract and retain talented employees. The research results presented in the article may be interesting and useful to scientists and specialists in the field of human resource management, as well as university professors, postgraduate and master's students, and lay the foundation for the development of Russian-Chinese cooperation.

Keywords: human capital; human capital management; personnel training and development; business internationalization; successful companies