

# Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях

---

Тема 6



# План

---

Система управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях.

---

Мотивація у міжнародному менеджменті. Мотиваційний механізм підтримки стратегії

---

Система відбору персоналу в міжнародних корпораціях

---

Розвиток персоналу в міжнародних корпораціях

---

Особливості управління людськими ресурсами в українських відділеннях міжнародних корпорацій (самостійне вивчення)



## Система управління персоналом у міжнародних корпораціях


---

- Це комплекс підсистем елементів управління і їх відносин, закономірно пов'язаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях




# Етапи розвитку системи управління персоналом


управління на основі контролю і припущення про незмінність основних умов конкуренції на ринку



управління шляхом екстраполяції, коли майбутній стан визначався попередніми тенденціями



управління на основі передбачення змін і визначення позицій (стратегічне управління)



управління на основі гнучких негайних рішень, своєчасної реакції на зміни

# Моделі управління людськими ресурсами

Підхід	Характеристика	Американські організації	Японські організації
Людський капітал	Витрати на навчання	Малі вкладення	Великі вкладення
	Навички навчання	Навчання конкретних навичок	Загальне навчання
	Оцінка діяльності	Формалізована	Неформалізована
Ринок праці	Пріоритети	На першому місці — зовнішні фактори	На першому місці — внутрішні фактори
	Характер найму	Короткостроковий	Довгостроковий
	Методи просування	Спеціалізовані сходи просування	Неспеціалізовані сходи просування
Відданість організації	Трудові контракти	Прямі контракти з найму	Психологічні контракти
	Стимули	Зовнішні	Внутрішні
	Робочі завдання	Індивідуальні робочі завдання	Групова орієнтація у роботі

# Особливості управління людськими ресурсами в ТНК

- відмінність ринків праці у країнах-господарях
- переміщення працівників між підрозділами компанії, що розташовані в різних країнах
- відмінність практики управління людськими ресурсами в різних філіях
- національна орієнтація персоналу
- ускладнення контролю виконання

# Матриця особливостей управління людськими ресурсами в ряді країн

Інструмент	Японія	Німеччина	Мексика	Китай
<b>Набір і відбір</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підготовка до тривалого процесу;</li> <li>• забезпечення фірмою лозунгу «залишитись тут»;</li> <li>• розвиток довірливих стосунків з новобранцями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення вмілих працівників, що пройшли підготовку за державними програмами навчання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дбайливе використання експатріантів;</li> <li>• набір мексиканців – випускників коледжів США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• новітня державна політика підтримки використання ретельних процедур відбору</li> </ul>
<b>Тренінг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснення серйозних інвестицій у тренінг;</li> <li>• використання загального тренінгу і крос культурного тренінгу;</li> <li>• тренінг як відповідальність кожного</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розпізнання і використання програм учнівства;</li> <li>• здатність державного регулювання тренінгу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання двомовних тренерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уважне вивчення існуючих тренінгових програм;</li> <li>• використання командного тренінгу</li> </ul>

Інструмент	Японія	Німеччина	Мексика	Китай
<b>Винагорода</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•застосування визнання і премії як мотиватора;</li> <li>•уникнення плати за виконання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•урахування високих витрат праці у виробництві</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•розгляд усіх аспектів трудових затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•використання технічного тренінгу як винагороди;</li> <li>•розпізнавання рівноправних цінностей;</li> <li>•застереження щодо використання принципу «більше роботи – більша платня»</li> </ul>
<b>Трудові стосунки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•взаємовідносини з професійними спілками як з партнерами;</li> <li>•давати час для переговорів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•готовність до високих зарплат та короткого робочого тижня;</li> <li>•очікування високої продуктивності від об'єднаних профспілками робітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•розуміння змін мексиканського трудового законодавства;</li> <li>•підготовка до зростання рівня об'єднаності працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•формування міст з великими ринками праці;</li> <li>•невизначене трудове законодавство поступово стає суворішим</li> </ul>
<b>Службовий дизайн</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•корпоративні групи встановлення цілей;</li> <li>•створення автономних робочих команд;</li> <li>•використання уніформ, нормаль-них підходів;</li> <li>•підтримання групових зусиль;</li> <li>•посилення команд для прийняття рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•використання робітничих рад для поліпшення якості залучення працівників до управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•застереження щодо підходу участі працівників в управлінні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•визначення мотивації службовців до втілення участі працівників в управлінні</li> </ul>



- 
- Управління персоналом у структурних підрозділах міжнародних корпорацій складається з таких взаємопов'язаних елементів як планування персоналу, пошук, добір та наймання персоналу, адаптація персоналу, його розвиток та мотивація



# Планування персоналу в корпораціях

- Полягає у розробці заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з персоналом і зі стратегією розвитку компанії в цілому. При цьому основною метою кадрового планування є надання працюючим робочих місць у потрібний час і в необхідній кількості у відповідності як з їх здібностями, так і вимогами виробництва



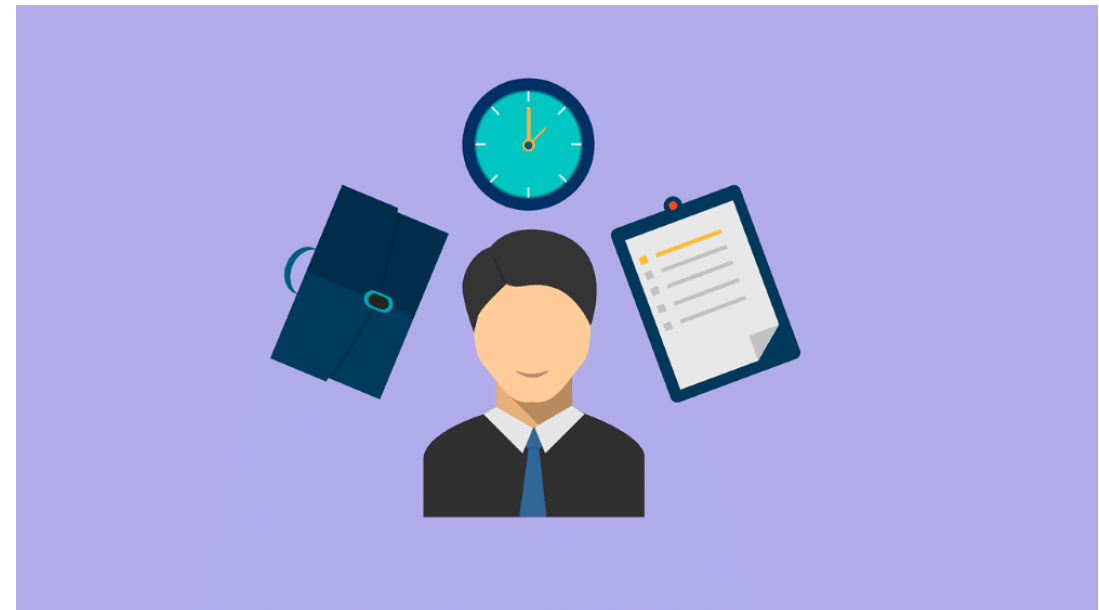
# Пошук персоналу

- Передбачає виявлення із загальної маси пропозиції робочої сили найбільш придатних для виконання поставлених завдань претендентів у відповідності зі стратегією розвитку компанії.
- Існують зовнішні та внутрішні засоби залучення персоналу



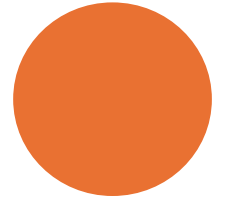
# Добір персоналу

- Полягає у вивченні й аналізі поданих кандидатами анкетних даних, у результаті чого приймається рішення про прийом на роботу потенційного співробітника.
- Включає в себе такі етапи, як оформлення анкетних і автобіографічних даних, аналіз рекомендацій і послужного списку, співбесіда, огляд професійної придатності, медичний контроль та апаратні дослідження, аналіз результатів іспитів і висновок про професійну придатність та ухвалення рішення про найм



# Наймання персоналу

- На стадії наймання персоналу визначаються права та обов'язки як фірми, так і найманого працівника; відбувається підписання трудового (договору) контракту і видання наказу (розпорядження) для осіб, що підписали трудовий договір (контракт).



# Адаптація персоналу

- Передбачає пристосування знову прийнятого персоналу до традицій і норм колективу компанії, а також сукупність заходів, спрямованих на ліквідацію конфліктів і скорочення терміну проходження цього процесу. У процесі адаптації працівник проходить декілька стадій: загальне ознайомлення із ситуацією, пристосування, асиміляція, ідентифікація.



# Адаптація персоналу

Аспекти адаптаційного процесу:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний.



# Розвиток персоналу

---

Це сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, а саме:

- навчання;
- підвищення кваліфікації;
- навчання в школі управління і керівництва та перекваліфікація






# Employee Motivation



## Мотивація персоналу

---

- Важливе значення в процесі управління персоналом у структурних підрозділах міжнародних корпорацій має мотивація персоналу, що передбачає прагнення працівника задовольнити потреби за допомогою трудової діяльності.
- Мотивація заснована на поєднанні моральних та економічних форм стимулювання



# Форми стимулювання персоналу міжнародних корпорацій

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни та умов праці
  2. Компенсації
  3. Нематеріальне стимулювання (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування)
  4. Змішане стимулювання
-

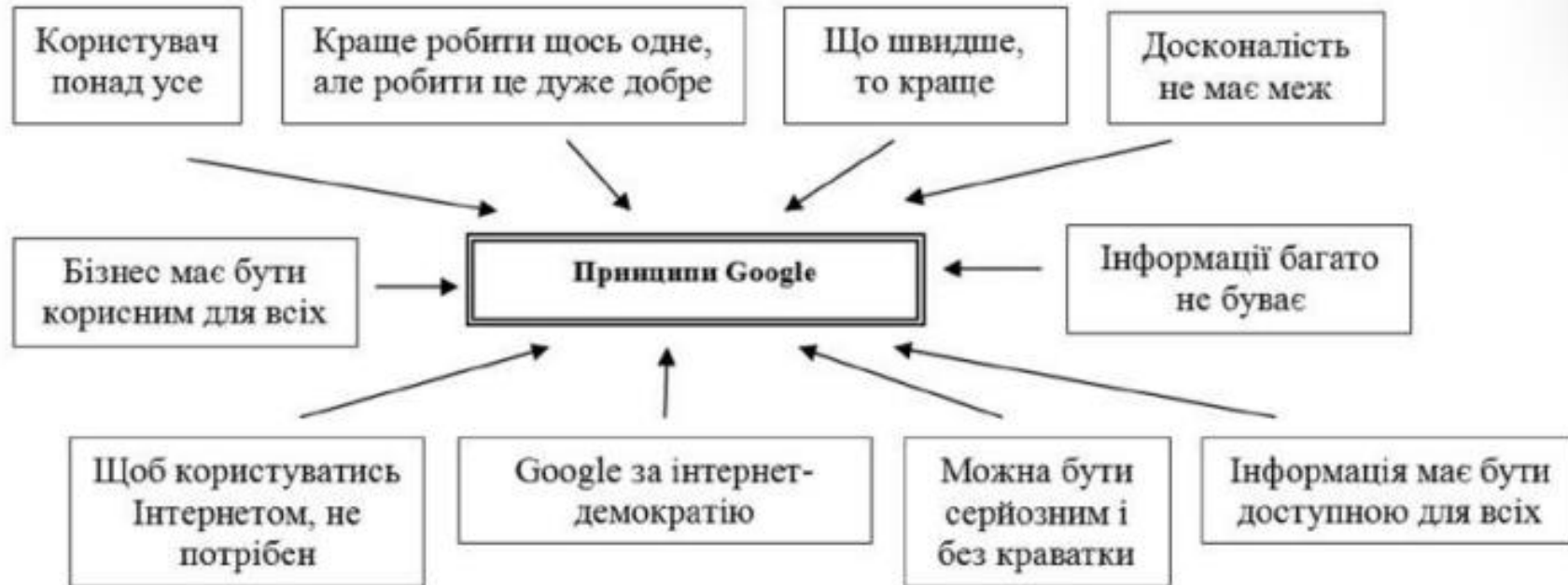
# Ефективні компенсаційні стратегії

1. У Тихоокеанському регіоні мотивовані плани повинні ґрунтуватись на груповому виконанні. У країнах з високим рівнем маскуналізму (Японія, Гонконг, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур) високу зарплату слід установлювати вищим менеджерам корпорації. Японський трудоголізм також є проявом маскулінності. Жінкам важко досягти успіху в кар'єрі.
2. В ЄС для Франції, Іспанії, Італії і Бельгії компенсаційні стратегії слід робити подібними. У двох останніх країнах через вищий рівень маскуналізму слід установлювати вищий рівень зарплати вищим регіональним (локальним) менеджерам. У Португалії та Греції рівень індексу індивідуалізму є відносно низьким, тому використання рівня як мотиву виконання планових прибутків підрозділами є ефективнішим, ніж застосування індивідуальних стимулів. І навпаки, високий індекс індивідуалізму в Данії, Нідерландах та Німеччині зумовлює виконання персоніфікованих планових завдань як надійного мотиву.
3. У Великій Британії, Ірландії та США найвищою цінністю для менеджерів є індивідуалізм, тому вони мотивовані в задоволенні потреб, пов'язаних з доходами, індивідуальним визнанням, просуванням, подоланням викликів

Маскулінізм – ідеологія і суспільно-політичний рух, метою якого є усунення сексизму та стереотипів щодо чоловіків



# Основні принципи Google



# Зміни кадрової політики в Google

## *Шляхи зміни мотиваційної політики:*

- висока зарплата;
- унікальний комфорт на робочому місці;
- головне – результат;
- твою роботу бачать всі;
- дрібниці вирішують все

## *Правила успіху менеджменту корпорації:*

- будьте хорошим наставником;
- довіряйте своїй команді і не докучайте дріб'язковою опікою;
- проявляйте інтерес до успіхів співробітників і їх особистого добробуту;
- не будьте «добряком», будьте вимогливим у досягненні результату;
- вмійте слухати;
- сприяйте кар'єрному зростанню співробітників;
- не забувайте про стратегію, навіть під час авралів;
- опануйте основними технічними навичками, щоб мати можливість допомогти, коли потрібно

Підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях			
Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоцентризм	Геоцентризм
управлінський персонал на всі ключові посади як дома, так і за кордоном підбирається з числа «домашніх» керівників	призначаються на керівні посади в країні базування і в країнах-реципієнтах представники національності даної країни	передбачається, що глобальні ринки повинні управлятись регіонально, і призначення на ключові посади визначається специфікою регіону	призначення на ключові посади визначається кваліфікацією працівника і не залежить від національності, культури, оточення

Підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях

# Категорії та види працівників в ТНК

## Категорії працівників:

- топ-менеджери;
- провідні спеціалісти;
- «аварійні працівники»: кризові керівники та менеджери програми;
- оперативні працівники, включаючи решту персоналу.

# Категорії та види працівників в ТНК

*Види працівників* поділяються стосовно країні перебування фірми:

- місцеві;
- експатріанти, тобто відряджені чи запрошені з іншої країни.

Експатріанти зазвичай мають серйозну перевагу – високу кваліфікацію. Проте є й обмеження для експатріантів:

- зовнішні обмеження для експатріантів полягають у наступному:
  - незнання місцевих умов;
  - недоцільність використання експатріантів при довгострокових цілях ТНК у країні. У стратегічному плані перспективнішою є ставка на місцеві кадри.
- внутрішні обмеження для експатріантів такі:
  - висока їх ціна, оскільки зарплата має враховувати не лише кваліфікацію, а й згоду виїхати, нехай тимчасово, зі своєї країни;
  - небажання частини співробітників їхати до чужої країни;
  - правові бар'єри, тобто нерідко непростий професійно-юридичний статус у чужій країні





## Особливості розвитку персоналу в міжнародних корпораціях

---

1. Вивчення особливостей культури учасників.
2. Публічна критика є табу для деяких культур Далекого Сходу.
3. Важливо зберегти «обличчя» фірми, компанії і не допустити незручностей стосовно інших людей з країн Близького Сходу, Східної та Західної Африки і деяких європейських країн, включаючи Іспанію та Італію.
4. Складним може бути й отримання адекватної оцінки викладання.

# Особливості навчання персоналу в ТНК

1

1. *Облік культурно-ділових традицій.* При організації навчання кадрів слід враховувати освітні та ділові особливості цієї країни. Те, що природно в одній культурі, може виявитися неефективними, і навіть неправильними, в іншій

2

2. *Оцінка навчальних успіхів.* Під час навчання у багатьох країнах не прийнято виставляти оцінки, проводити іспити та заліки. Низька оцінка може стати особистою трагедією співробітника, оскільки тим самим він «втратив обличчя»

3

3. *Взаємодія: викладач-учень.* У різних культурах існує різна дистанція між старшими та молодшими

4

4. *Інститут стажистів.* У різних країнах для практичного навчання на стажуванні існують різні підходи. В одних культурах це включення до реальної роботи за принципом: «Роби як я». В інших культурах стажер використовується як допоміжна прислуга

## Основні функції міжнародної професійної підготовки

---

- формування у всіх менеджерів єдиного глобального підходу до розв'язання проблем;
- навчання менеджерів розв'язання конкретних проблем, що виникають у діяльності експатріанта у країні перебування (господаря)



# Причини тренінгу ТНК

## 1. Організаційні:

- команди прагнуть підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій;
- подолання етноцентризму, опанування менеджерами цінностей інших країн;
- поліпшення комунікацій між головним офісом і закордонними філіями (підлеглими)

## 2. Людські:

- поліпшення здатності до ефективної взаємодії завдяки розвитку таких якостей: ввічливість, пунктуальність, тактовність, акуратність, чутливість, надійність, толерантність, вразливість;
- ігнорування рішень менеджерів нижніх рівнів;
- поліпшення загального управлінського стилю

# Фінансування розвитку персоналу в міжнародних корпораціях

У середньому провідні міжнародні корпорації витрачають на цілі навчання 1,4% фонду заробітної плати

В Азії та Європі витрати корпорацій на навчання більші, ніж у США. У Франції законодавство вимагає від підприємців витрати на навчання коштів у розмірі не менше ніж 1 % фонду заробітної плати. У Німеччині, Швеції, Японії, Південній Кореї та Сінгапурі навчання стимулюється податковими пільгами та субсидіями

# Самостійна робота

- Опрацювання матеріалів щодо культурної складової кадрової політики:
- <https://learn.ztu.edu.ua/mod/page/view.php?id=206591>