

Н.С. Рычихина, А.Е. Скотников

Управление персоналом международной компании

Учебное пособие

Иваново

2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ивановский государственный химико-технологический университет

Н.С. Рычихина, А.Е. Скотников

Управление персоналом международной компании

Учебное пособие

Иваново 2017

УДК 331.1

Рычихина, Н.С., Управление персоналом международной компании: учебное пособие / Н.С. Рычихина, А.Е. Скотников; Иван. гос. хим.- технол. ун-т. – Иваново, 2017. – 120 с.

Издание включает теоретический материал, практические задания, задачи, контрольные вопросы, тесты, а также вопросы для обсуждения на семинарских занятиях, которые необходимы преподавателю для проведения лекций, практических занятий и для осуществления текущего контроля знаний студентов.

Предназначено для проведения практических занятий с бакалаврами и магистрами направления «Менеджмент» профиля «Международный менеджмент» по очной, очно-заочной и заочной формам обучения.

Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУ ВО «Ивановского государственного химико-технологического университета».

Рецензенты:

кафедра менеджмента и экономического анализа ФГБОУ ВО «Ивановской государственной сельскохозяйственной академии имени Д.К. Беляева»;
кандидат экономических наук, доцент И.Д. Кузнецова (Ивановский государственный университет)

© Рычихина Н.С., Скотников А.Е., 2017

© ФГБОУ ВО «Ивановский государственный химико-технологический университет», 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Основы управления персоналом в современной организации.....	6
1.1. Основные понятия теории управления персоналом	6
1.2. Концепции управления персоналом.....	11
1.3. Национальные модели управления персоналом	15
Контрольные вопросы	21
Тест	22
Глава 2. Кадровые стратегии международных компаний.....	28
2.1. Разработка кадровой стратегии.....	28
2.2. Принципы организации международных коллективов.....	30
2.3. Стратегии подбора руководящего персонала в международных компаниях.....	33
Контрольные вопросы	35
Задание.....	36
Глава 3. Направления управления персоналом международной компании..	39
3.1. Функции международных менеджеров.....	39
3.2. Подбор и оценка персонала в международной организации.....	42
3.3. Адаптация персонала.....	46
Контрольные вопросы.....	48
Тест.....	49
Задание.....	52
Глава 4. Анализ эффективности деятельности управленческого персонала международной компании.....	57
4.1. Подходы к анализу эффективности деятельности управленческого персонала международной компании.....	57
4.2. Направления расчета затрат и экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с управленческим персоналом.....	63

4.3. Система сбалансированных показателей для управленческого персонала международной компании	71
Контрольные вопросы.....	81
Задачи.....	82
Глава 5. Мотивация поведения управленческого персонала международной компании в процессе трудовой деятельности.....	86
5.1 Теоретические основы мотивации.....	86
5.2 Система мотивации персонала международной компании	96
5.3 Формы и методы стимулирования.....	100
Контрольные вопросы.....	111
Задания.....	112
Список использованной литературы.....	116

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важных аспектов эффективного функционирования международной компании является формирование сплоченной команды единомышленников и профессионалов, успешно работающих и продвигающих компанию на зарубежные рынки.

Учебное пособие «Управление персоналом международной компании» раскрывает вопросы разработки кадровой стратегии, подбора руководящего персонала в международную компанию, формирования международных коллективов, анализа, мотивирования и оценки деятельности персонала в международных организациях. В учебном пособии подробно рассмотрены теоретические основы управления персоналом, концепции управления персоналом, национальные модели управления персоналом и факторы, влияющие на их формирование.

Представленное учебное пособие «Управление персоналом международной компании» является необходимым при подготовке бакалавров и магистров направления 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Международный менеджмент», так как способствует формированию у студентов представлений об основах формирования кадровой политики, методах и подходах анализа деятельности управленческого персонала, направлениях разработки кадровой стратегии.

Глава 1. Основы управления персоналом в современной организации

1.1. Основные понятия теории управления персоналом

Управление персоналом – это наука, изучающая различные факторы, которые позволяют организации максимально использовать имеющиеся людские ресурсы, формировать у них желаемое поведение для достижения поставленных целей.

Управление персоналом — функциональная сфера деятельности, в задачи которой входит обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

К основным элементам управления персоналом относятся:

- кадровая политика;
- кадровое планирование;
- подбор и отбор персонала;
- адаптация новых работников;
- профессиональная подготовка и развитие персонала;
- оценка работников;
- управление поведением персонала;
- кадровое делопроизводство.

Рассмотрим основные элементы управления персоналом более подробно:

- 1) кадровая политика предприятия как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив;
- 2) кадровое планирование работников как решение задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества;

- 3) подбор и отбор персонала как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов:
 - поиск кандидатов к занятию вакантных мест;
 - детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии;
 - проведение отбора;
 - прием на работу;
- 4) адаптация новых работников как ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая;
- 5) профессиональная подготовка и развитие персонала, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии:
 - без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
 - с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
 - на рабочем месте;
 - самообразование;
- 6) оценка работников в форме традиционной аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала;
- 7) управление поведением персонала. Важный элемент управления поведением работников — умение управлять конфликтами на предприятии;
- 8) кадровое делопроизводство.

Наиболее общие три задачи УП:

- Обеспечение кадрами.
- Эффективное использование кадров.
- Профессиональное и социальное развитие кадров.

Принципы управления персоналом – это фундаментальные правила, основные положения и нормы, на основе которых должен осуществляться процесс управления персоналом.

Основные принципы управления персоналом:

1. Подбор кадров, проводимый по личным и деловым качествам.
2. Преемственность персонала на основе сочетания в количестве опытных и молодых работников.
3. Профессиональное и должностное продвижение кадров на основе обеспечения условий для постоянного повышения их деловой и профессиональной квалификации.
4. Поощрение открытого соревнования между работниками, которые стремятся занять руководящие должности.
5. Сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.
6. Демократизация работы с кадрами.
7. Системность работы с кадрами (управление персоналом должно охватывать не отдельные категории работников, а весь персонал).
8. Адаптивность к условиям современного хозяйствующего механизма (самостоятельность предприятия в решении вопросов комплектования персонала, в выборе методов отбора и оплаты труда).

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

1. Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

2. Функциональные подсистемы

- Планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

- Найма и учёта персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приёма персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управления занятостью, документационное обеспечение управления персоналом.

- Трудовых отношений проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

- Обеспечения комфортных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц

- Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

- Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка

форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

- Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управления жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

- Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

3. Кроме функциональных подсистем, система управления персоналом содержит обеспечивающие подсистемы, основными из которых являются:

- Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

- Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет функции: ведение учета и статистики персонала, информационное обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации и организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

- Подсистема технического обеспечения системы управления выполняет сбор, регистрацию, копирование, накопление,

преобразование, передачу, хранение, обработку и отображение информации с помощью технических средств и средств оргтехники.

1.2. Концепции управления персоналом

Концепция управления персоналом — теоретическая и методологическая база, а также система практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях.

В области менеджмента выделяют четыре концепции управления персоналом, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом:

- экономического;
- органического;
- гуманистического (табл 1.).

Табл. 1

Концепции и подходы к управлению персоналом

№ п/п	Период	Концепции	Подходы
1	20-40-е гг. XXвека	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник — носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
2	50-70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник — субъект трудовых отношений, личность)
3	80-90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник — ключевой стратегический ресурс организации)
4	XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация — для людей)

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В сущности, организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились вторая концепция управления персоналом и третья концепция управления человеческими ресурсами.

Научной основой концепции управления персоналом, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль — должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

В рамках концепции управления человеческими ресурсами человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов — трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

В конце XX в. с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

В современном подходе управление персоналом включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
- подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
- анализ качества работы и контроль;
- разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
- мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе.

В современном подходе к определению управления персоналом делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей организации. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание уделяется целям работы организации и вовлечению персонала для достижения этих целей;
- делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

- управление по целям;
- управление посредством мотивации;
- рамочное управление;
- управление на основе делегирования;
- партисипативное управление;
- предпринимательское управление.

Каждый руководитель в организации от наивысшего до самого низшего уровня должен иметь чёткие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Этот процесс поможет каждому руководителю получить чёткое представление о том, что ожидает от него организация, о целях организации и целях начальника.

Метод управления по целям необходим, потому что даёт возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств. После определённого периода времени руководитель и подчинённый могут оценить фактические показатели работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями. Процесс управления состоит из трёх взаимосвязанных фаз: принятие решения как определение цели и программы действий; организация исполнения; сбор и обработка информации (в том числе контроль и учёт) для последующего принятия решения.

Управление посредством мотивации опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Управление на основе делегирования. Более совершенной системой управления человеческими ресурсами является управление посредством делегирования, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность, право самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

Партисипативное управление – управление, направленное на раскрепощение творческой активности работника, создание простора для

индивидуальных достижений талантливых людей; обеспечивает необходимое интегрирование оценочных усилий на единое коллективное действие.

В основе **предпринимательского управления** лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» — предпринимательство и «интре» — внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

В современной науке и практике менеджмента, как свидетельствует выше проведенный анализ, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций.

Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.

1.3. Национальные модели управления персоналом

Стремительный прогресс Японии в период с 1960-го по 1972 год по праву можно назвать японским чудом. Одной из причин столь бурного развития исследователи назвали систему управления персоналом. Ее специфические черты:

1. Гарантия занятости и создание доверительной обстановки. Это приводит к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров. Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма — явление уникальное и во многом непонятное для европейского мышления.

2. Гласность и открытость корпоративных ценностей. Когда все рабочие имеют доступ к информации о политике и деятельности фирмы,

развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.

3. Постоянное присутствие руководства на производстве.

4. Поддержание сотрудниками чистоты и порядка.

Японскую модель управления персоналом можно охарактеризовать как стремление к улучшению человеческих взаимоотношений, которое включает в себя: согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

Японская модель управления персоналом содержит ряд отличительных черт, которые выделяют ее из ряда систем других стран. Важнейшими из них являются:

- система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений;
- концепция непрерывного обучения, что приводит к саморазвитию;
- восприимчивость к новым идеям.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японская модель управления персоналом больше полагается на вознаграждение (грамоты, подарки, деньги, дополнительный отпуск), чем на наказание (выговоры, штрафы, увольнения). Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. А увольнение работника допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших по должности. Таким образом, управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

Местные корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию служащий лишается трудового стажа и начинает все сначала. Система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. Штат комплектуется на основе личных качеств и

биографических данных. Лояльность ценится больше, чем компетентность. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня наибольшее значение придается способности руководить людьми.

В Америке принято, что хороший руководитель небольшой компании предпочитает общаться со своими подчиненными напрямую и интересоваться их мнением по многим вопросам. Если в компании существует четко сформулированная миссия, то она способна эффективно мотивировать сотрудников и придать им уверенности в важности выполняемой работы. В американских компаниях считается, что каждый сотрудник уникален, для каждого следует применять индивидуальный метод управления. Для подчиненных важно, помогает ли им начальник в повседневных делах, предоставляет ли им возможность карьерного роста. К примеру, если один из подчиненных проявляет заинтересованность возглавить какое-либо подразделение, ему следует объяснить, что и как он должен сделать, для того чтобы добиться цели. Менеджер должен показывать, что он предоставляет возможность продвижения по службе абсолютно всем и делает выбор не на основе личных симпатий и антипатий, а на основе ясных и понятных всем критериев.

Американская модель управления персоналом содержит ряд отличительных черт, которые выделяют ее из ряда систем других стран. Важнейшими из них являются:

- индивидуальная ответственность;
- решение принимает руководитель;
- деловые отношения никогда не совмещаются с личными;
- относительная автономность руководителей отдельных подразделений на предприятии;
- отсутствие у сотрудников чувства преданности своей компании;
- прямолинейность действий руководителя (переход к самой сути вопросов, их прагматическая классификация и их непосредственное решение).

Отличительные особенности японской и американской моделей управления представлены в табл.2.

Табл.2

Отличительные особенности японской и американской моделей управления

Японская модель	Американская модель
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Нестандартная, гибкая структура управления	Строго определенная структура управления
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату

Национальной модели управления персоналом в России не существует. Руководителям нового поколения характерен высокий уровень знаний и образования. На практике они применяют современные сведения в области управления. Методы стимулирования работников преимущественно социально-экономические. Постепенно таких руководителей в России становится все больше.

Любая организация не существует в вакууме, на её жизнедеятельность оказывают влияние разнообразные внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы. К таким факторам, влияющим на формирование практики и политики управления персоналом, относятся законодательство и экономические условия.

1. *Законодательство.* Российское законодательство регламентирует отношения между работодателем и работником, устанавливая:

- гарантию соблюдения прав человека;
- одинаковые возможности при найме на работу;
- размер минимальной оплаты труда;
- длительность рабочего дня и рабочей недели;
- длительность и порядок предоставления отпусков;
- нормы условий труда;
- нормы безопасности труда;
- функции профсоюзов;

2. *Экономические условия.* На практику управления персоналом влияют три макроэкономических компонента:

1. Уровень общественной производительности труда.
2. Природа конкуренции. Её обычно измеряют степенью конкуренции. Высокий уровень конкуренции заставляет организацию снижать издержки. Следовательно, оплата труда и дополнительные вознаграждения тоже подвергаются сокращению;
3. Природа рынка труда.

Внутренние факторы. Внутренние факторы, влияющие на управление персоналом, включают следующие компоненты: миссия и цели организации; корпоративная культура; природа труда; рабочие группы; стиль руководства.

1. Миссия и цели организации. Миссия определяется как основная общая цель организации – чётко выраженная причина её существования.

2. Корпоративная культура. Корпоративная культура – это система ценностей, которая разделяется большинством сотрудников. Она оказывает влияние на поведение, производительность и ожидания сотрудников, задаёт набор стандартов по всем важным направлениям жизнедеятельности организации.

3. Природа труда. Большинство считают природу труда основным фактором, влияющим на управление персоналом. Факторы, определяющие природу труда, следующие:

- степень физических нагрузок;
- степень агрессивности условий труда;
- расположение места работы;
- интенсивность труда;
- интенсивность общения на работе;
- степень автономности и уровень ответственности сотрудников различных уровней;
- степень законченности труда (доля из общественного разделения труда) и структура труда.

Все они являются объектом особого внимания со стороны службы персонала. Мировая практика показывает, что инвестиции в улучшение положения работников по всем этим факторам многократно окупаются ростом производительности и качества труда.

4. *Рабочие группы.* Группой считают объединение трёх или более людей, которые рассматривают себя как группу, которые независимы друг от друга с точки зрения цели и общаются и взаимодействуют на более или менее постоянной основе. Доброжелательный климат в коллективе, тесные неформальные (дружеские) отношения между сотрудниками положительно влияют на отношение работников к своему труду, на приверженность организации, существенно сокращают текучесть кадров.

Эффективная группа характеризуется тем, что:

- члены группы существуют и ведут себя как команда (работа на общий результат в противовес реализации в первую очередь своих целей);
- все члены вовлечены в процесс принятия решений;
- цели группы чётко сформулированы;
- доступные ресурсы соответствуют групповым целям;
- члены группы заботятся о её процветании.

5. *Стиль руководства.* Под стилем руководства понимают сложившийся стереотип отношений между руководителем и подчинённым. Это совокупность своеобразных приёмов и способов управления, присущих определённому типу руководителя. Традиционно выделяют авторитарный, демократический и попустительский стили руководства. Опыт и стиль руководства значительно влияют на управление персоналом, потому что большинство, если не все программы управления персоналом, реализуются руководителями на уровне структурных подразделений. Стиль руководства накладывает отпечаток на организационную культуру, формирует стереотипы рабочих и неформальных отношений внутри организации.

Контрольные вопросы

1. Понятие и основные элементы управления персоналом.
2. Задачи и принципы управления персоналом.
3. Подсистемы управления персоналом.
4. Концепции управления персоналом.
5. Подходы к управлению персоналом.
6. Современный подход к управлению персоналом.
7. Методы управления персоналом.
8. Особенности японской модели управления персоналом.
9. Особенности американской модели управления персоналом.
10. Особенности российской модели управления персоналом.
11. Внешние факторы, влияющие на систему управления персоналом организации.
12. Внутренние факторы, влияющие на систему управления персоналом организации.

Тест

1. Каких методов управления персоналом не существует?

- а) административно-правовых;
- б) экономических;
- в) социально-психологических;
- г) замкнутых.

2. Что не является функциями управления персоналом?

- а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности персонала;
- д) планирование финансовых потоков от реализации продукции.

3. Сдельная заработная плата - это форма оплаты

труда наёмного работника, при которой заработок зависит от:

- а) количества отработанного времени;
- б) транспортных систем;
- в) количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда;
- г) физиологии труда;
- д) социологии труда.

4. Делегирование полномочий — это процесс:

- а) передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации;
- б) адаптации персонала для достижения конкретных целей организации;
- в) профориентации персонала;

г) обучения персонала для достижения конкретных целей организации.

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

а) определения определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;

б) разрешения конфликтов;

в) мотивирования персонала;

г) согласно действующему законодательству для достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики организаций-конкурентов направлено:

а) на разработку новых видов продукции;

б) на определение стратегического курса развития предприятия;

в) на создание дополнительных финансовых потоков;

г) на репрофилирование деятельности предприятия;

д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

а) вкладывание средств в производство;

б) вкладывание средств в новые технологии;

в) расходы на повышение квалификации персонала;

г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.

д) вкладывание средств в совершенствование организационной

структуры предприятия.

8. Форма инвестирования в человека - это:

а) затраты на общее и специальное образование;

б) вкладывание средств в средства производства;

в) нематериальные активы предприятия;

г) материальные активы предприятия.

9. Профессиограмма - это:

а) перечень прав и обязанностей работников;

б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;

в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.

г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;

д) перечень всех профессий.

10. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

а) «Общие положения»;

б) «Основные задачи»;

в) «Должностные обязанности»;

г) «Управленческие полномочия»;

д) «Награждения».

11. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

а) функциональная;

б) тактическая;

в) управляющая;

г) обеспечивающая;

д) стратегическая.

12. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

а) физиологические;

б) защищенности и безопасности;

в) принадлежности и причастности;

г) признание и уважение;

д) самовыражение.

13. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;

б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;

в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;

д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

14. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

15. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям:

- а) авторитарный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

16. Затраты на интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство.

17. Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

- а) здоровье человека;
- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);

д) депозитные счета в банках.

18. Что такое адаптация персонала?

а) профориентация работников;

б) обучение персонала;

в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;

г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;

д) участие персонала в аттестации.

19. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

а) интервьюирования;

б) анкетирования;

в) социологического опроса;

г) тестирования;

д) наблюдения.

20. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

а) мотив;

б) потребности;

в) притязания;

г) ожидания;

д) стимулы.

21. Среди качественных показателей эффективности системы управления персоналом выделите количественный показатель:

а) квалификация работников аппарата управления;

б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;

в) уровень организационной культуры;

г) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

22. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

23. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

24. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления?

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход.

25. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях?

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический;
- д) нейтральный.

Глава 2. Кадровые стратегии международных компаний

2.1. Разработка кадровой стратегии

В основе разработки кадровых стратегий международных компаний лежит принцип глобального мышления.

При разработке основных принципов управления человеческими ресурсами в глобальном масштабе компании должны уяснить для себя следующие вопросы:

1) что общего между управлением персоналом внутри одной страны (страны базирования) и в международном масштабе;

2) какие формы кадровой работы универсальны, а какие в зависимости от страны требуют индивидуальных подходов;

3) как наилучшим образом осуществлять управление в международном масштабе;

4) по каким критериям следует отбирать кандидатов на управление зарубежными подразделениями;

5) как помочь менеджерам, выезжающим на работу в принимающие страны, быстро и безболезненно адаптироваться к условиям внешней среды?

Исходя из этого, можно выделить такие основные *кадровые стратегии международных компаний*, как:

- стратегия глобального управления человеческими ресурсами;
- стратегия подготовки менеджеров для межнационального управления;
- стратегия приспособления системы кадрового менеджмента к национальным особенностям принимающих стран;
- стратегия мотивационных и оценочных факторов.

Разработку своей кадровой стратегии международная компания начинает с изучения потребности в кадрах для каждого зарубежного подразделения по различным категориям, затем определяет свои приоритеты в отношении кандидатур в соответствии с принципами кадровой политики (предпочтение

местным или зарубежным специалистам). В процессе работы возникает потребность в повышении квалификации персонала, его обучении, продвижении по службе.

Важной составляющей кадровой стратегии международных компаний являются *трудовые отношения*. Во-первых, компании внедряют специальные системы оплаты труда (политика более высокой заработной платы по сравнению с национальными компаниями). Во-вторых, разрабатывают специальные программы повышения квалификации сотрудников зарубежных подразделений, предусматривающие командировки с целью изучения опыта, совместные с представителями других подразделений семинары и т.п. В-третьих, привлекают сотрудников к управлению компанией через владение акциями. Например, компания Procter & Gamble активно использует этот принцип. Она одной из первых предложила работникам российского подразделения опционы на покупку акций компании. Подобные действия позволяют повысить степень мотивации сотрудников, уровень прибыльности и, конечно, благотворно влияют на имидж компании.

Как правило, кадровая стратегия включает в себя следующие разделы:

1. Приоритет процветания компании.
2. Общая политика компании по всем категориям работников (этноцентрическая, полицентрическая, региональная или геоцентрическая).
3. Постановка общих целей в отношении человеческих ресурсов.
4. Меры по снижению напряженности между администрацией подразделений и подчиненными.
5. Развитие аттестационных программ и программ по обучению персонала.
6. Формирование и развитие мотивационных принципов в управлении персоналом.

Исследования международных компаний выявили пять основных *разновидностей кадровых стратегий*. К ним относятся:

1) *глобальная стратегия*, предполагающая соединение различных стилей управления персоналом, нахождение оптимального решения кадровых проблем (характерна для истинно глобальных компаний с высоким уровнем организации управления);

2) *стратегия, в которой доминирует головная компания*. Заключается в стремлении перенести все элементы стиля управления персоналом на зарубежные подразделения (в основном используется компаниями, начинающими свою международную экспансию);

3) *приспособление к условиям каждого национального рынка* (как правило, применяют компании на начальных этапах международной деятельности);

4) *стратегия нейтрального стиля руководства*, принимаемого в различных культурах (приемлема при региональном управлении, т.е. в странах с небольшими культурными различиями, например, в европейском, южноамериканском регионах);

5) *комбинированная стратегия*. Сочетает в себе глобальный и региональный подходы (используют большинство современных компаний).

Необходимо отметить, что в любом случае общая стратегия в области управления персоналом должна сочетаться с общей корпоративной стратегией международной компании.

2.2. Принципы организации международных коллективов

Компании, имеющие разветвленную сеть зарубежных подразделений, сталкиваются с множеством проблем учета международных аспектов кадровой политики. Безусловно, главной целью любой компании является обеспечение управления квалифицированным персоналом, способным обеспечить рост доходов фирмы.

Немало проблем у руководителей компаний возникает при формировании международных коллективов. Существует ряд значительных факторов, которые отличают управление человеческими ресурсами в международном масштабе.

1. *Различия рынков труда.* Структура рабочей силы, уровень ее квалификации, затраты на ее оплату значительно различаются в разных странах. Международные компании могут получать преимущества и экономические выгоды, используя для выполнения несложных операций низкоквалифицированный персонал в принимающих странах. При этом научно-исследовательские и другие функции, требующие высокой квалификации, компании передают квалифицированному персоналу в развитых странах. Этот принцип использования преимуществ международного разделения труда лежит в основе организации сетевых компаний.

2. *Проблемы перемещения рабочей силы.* Дефицит специалистов в той или иной области международные компании компенсируют путем их перемещения в необходимое подразделение. Безусловно, этому могут препятствовать определенные правовые, экономические, индивидуальные проблемы и культурные барьеры.

3. *Стиль и практика управления.* Этот аспект управления включает в себя нормы взаимоотношений между головной компанией и зарубежными подразделениями, а также стиль взаимоотношений руководства и подчиненных. Данные вопросы составляют один из разделов кадровой стратегии компании, в котором, как правило, рассматриваются такие важные аспекты, как недопустимость расовой, половой, религиозной дискриминаций, учет мотивационных принципов, наиболее распространенных в принимающей стране.

4. *Национальная или интернациональная ориентация.* В зависимости от типа выбранной кадровой стратегии международная компания может делать больший акцент на национальные подходы в управлении персоналом либо проповедовать интернациональный, глобальный подход.

5. *Контроль*. Большинство международных компаний придерживаются принципа единства кадровой политики для всех подразделений. Головная компания контролирует выполнение этого принципа. Однако удаленность от центра и страновая специфика могут осложнить применение компанией той кадровой политики, которой она отдает предпочтение, и заставить ее использовать разнообразную политику.

Наряду с отличительными факторами существуют *общие принципы организации международных коллективов*. К ним относятся:

- образование первоначального ядра подразделения, вокруг которого формируется коллектив;
- взаимодополняемость международных коллективов;
- многонациональность рабочих групп;
- стремление к культурной и психологической совместимости;
- наличие программ и использование различных методов обучения местного персонала в принимающих странах.

Управляя международными коллективами, менеджеры из страны базирования, руководящие зарубежными подразделениями, должны учитывать условия работы и жизни (заработную плату, жилищные условия, производственные и семейные отношения) своих подчиненных в принимающей стране. Менеджеру следует знать историю и культуру принимающей страны, проявлять к ней интерес и изучать ее язык, уважать ее обычаи, законы и проявлять заботу о своих подчиненных.

Большинство международных компаний используют «каналы обратной связи» с персоналом своих зарубежных подразделений: проводят анонимные опросы общественного мнения (один-два раза в год), затрагивающие все стороны деятельности международной компании и ее зарубежного подразделения (положение компании в целом, удовлетворенность конкретного работника уровнем заработной платы и условиями труда на рабочем месте и т.д.). Такие опросы позволяют менеджерам подразделений и головного офиса

определять круг проблем, возникающих как в компании в целом, так и в каждом ее отделении.

Мотивационные факторы различаются по странам. В одних странах главным является уважение к труду сотрудника, признание его квалификации, в других — на первое место выходит материальное стимулирование. Эти особенности очень важно учитывать в процессе управления международными коллективами.

Большое значение международные компании придают вопросам коммуникации между структурными подразделениями. Это различная информация о бизнесе, информация идейного содержания, об убежденности и настроениях в коллективе. Особенно важна надежная связь и взаимопонимание зарубежного отделения с головным центром. Компании активно используют современные средства телекоммуникаций для связи со своими подразделениями. В последнее время широкое применение получили такие способы общения, как электронные письма, телеконференции в режиме реального времени. Высшие руководители многих компаний еженедельно отправляют электронные письма практически всем сотрудникам по всему миру, в которых они разъясняют цели, задачи, стоящие перед компанией, их видение бизнеса, основные проблемы и даже личные переживания. Безусловно, это значительно повышает уровень взаимопонимания и мотивированности сотрудников международных компаний.

2.3. Стратегии подбора руководящего персонала в международных компаниях

Каждая международная компания сталкивается с проблемой назначения управляющих в свои зарубежные подразделения. В связи с этим выделяют три основные стратегии:

- 1) этноцентрическую;
- 2) полицентрическую;

3) геоцентрическую.

Этноцентрическая стратегия характерна для международных компаний, проповедующих централизованные принципы управления и стремящихся к доминированию головного центра в руководстве деятельностью ее зарубежных отделений. Они направляют в зарубежные отделения менеджеров из страны базирования, основной задачей которых является перенос в зарубежное подразделение стиля менеджмента и опыта функционирования головной компании. Такой подход имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам прежде всего следует отнести повышенную степень мотивации сотрудников страны базирования, их высокий профессионализм, хорошее знание политики компании, ее продуктов. Головной офис больше доверяет своему менеджеру, что дает возможность поддерживать хорошие коммуникационные связи между ними. К недостаткам можно отнести неполное знание менеджером особенностей политической, экономической (в том числе финансовой, налоговой) системы принимающей страны, особенностей культурного общения и т.п.

Полицентрическая стратегия предполагает, что международные компании стремятся в максимальной степени учитывать специфику условий принимающей страны и поэтому предпочитают назначать на ключевые посты в управлении зарубежными подразделениями местных менеджеров, которые более приспособлены к местным условиям бизнес-среды, адаптированы к национальной культуре, постоянно проживают в данной стране. Уровень их оплаты, как правило, ниже, чем у менеджеров из головной компании. Однако в таких ситуациях существует вероятность недостаточной связи местных менеджеров с головным офисом, нечеткого понимания целей и задач, выдвигаемых материнской компанией, пониженного мотивационного фактора.

Согласно *геоцентрической стратегии* компании придерживаются принципа назначения на руководящие должности специалистов, обладающих лучшей квалификацией, независимо от их национальной принадлежности. Основным требованием к руководителям зарубежного подразделения является

высокий уровень общего менеджмента как показатель оптимальной профессиональной пригодности и управленческой компетентности. Такие специалисты стоят дорого.

При выборе одной из перечисленных стратегий или возможной их комбинации международные компании должны учитывать, что в некоторых странах законодательно оговорены определенные обязательные процентные квоты местных менеджеров на руководящих постах в компаниях.

На среднем и низовом уровнях управления международные компании стремятся использовать местных менеджеров. Это позволяет удовлетворить ожидания работников и правительств принимающих стран, способствует созданию сильной команды из местных работников, снижает издержки на перемещение рабочей силы и налоговые затраты.

В случаях создания совместных фирм применяется метод обмена менеджерами между компаниями.

Контрольные вопросы

1. Основные кадровые стратегии международных организаций.
2. Разработка кадровой стратегии международной организации.
3. Принципы формирования коллектива международной организации.
4. Факторы, влияющие на разработку кадровой стратегии.
5. Стратегии подбора руководителей в международную организацию.
6. Примеры реализации этноцентрической стратегии.
7. Примеры реализации полицентрической стратегии.
8. Примеры реализации геоцентрической стратегии.

Задание

Предлагаем Вам принять участие в исследовании процесса адаптации работников в компании. Какие вопросы не охватывает данная анкета. Что бы Вы добавили, для того чтобы исследование было полным?

1. Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не закончено.

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)

Профессиональные обязанности

Вхождение в коллектив

Условия труда

Другое

Конкретизируйте _____

3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?

6. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё потребуется после адаптации

7. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не овладел.

8. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

9. Бывают ли у Вас конфликты?

Сторона конфликта	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С кем-либо из коллег			

10. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту

Очень интересно

Пока трудно оценить

Не очень интересно

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
	+1,0	+0,5	0,0	- 0,5	- 1,0
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие					

квалификации работе					
5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					
15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

Глава 3. Направления управления персоналом международной компании

3.1. Функции международных менеджеров

Главным требованием, которому должен отвечать международный менеджер, является его способность эффективно работать за рубежом. Этот критерий включает в себя:

- способность менеджера выполнять поставленные перед ним цели и задачи;

- умение адаптироваться к межличностным отношениям и культурным традициям;

- лингвистические способности.

Каждая международная компания разрабатывает свою систему квалификационных характеристик должностей, которая включает в себя и позиции международного менеджера. В специальных документах оговариваются условия его труда, оплаты, обучения, планы перемещения. Как правило, компании используют специальные системы градации менеджерских должностей по уровням.

Обучение и стажировки. Важным аспектом кадровой работы в международных компаниях является обучение международных менеджеров. Компании разрабатывают индивидуальные программы и формы обучения для менеджеров.

Самым простым является *обучение на рабочем месте в процессе работы*, когда опытный менеджер-наставник обучает специалиста. Распространено *вечернее* обучение персонала после работы. Данные формы обучения используются в основном для изучения истории, культуры, языка, особенностей местного рынка, государственного устройства, законодательства принимающих стран.

Международные компании направляют перспективных работников на обучение за границей (с отрывом от производства). Менеджеры из зарубежных подразделений проходят обучение в целях повышения квалификации в головной компании или в других подразделениях компании. Это позволяет им лучше понять политику и цели компании.

Кроме того, менеджеры могут проходить обучение в специализированных центрах менеджмента, например, в школах бизнеса или в центрах обучения, принадлежащих самим компаниям.

Создание собственного учебного центра обходится довольно дорого, поэтому далеко не каждая международная компания может себе это позволить. Собственный учебный центр имеет, например, компания IBM. В этом центре проходят обучение на платной основе и специалисты других фирм. Обучение организуется по индивидуальным программам в соответствии с потребностями и запросами заказчиков. Повышение квалификации специалистов проводится в IBM, как правило, в течение одного месяца ежегодно.

Аттестация менеджеров. Аттестация менеджеров является обязательным условием их работы в компании, продвижения по служебной лестнице, материального стимулирования. Большинство компаний имеют специальные системы аттестаций и собеседований (САС), основным элементом которых является оценка деятельности менеджера по выполнению задач, поставленных перед ним в ходе предыдущих САС. Оценку производит непосредственный руководитель менеджера. Главной целью САС является контроль за индивидуальной производительностью менеджера. Аттестация работника позволяет определить направления его работы на следующий год, необходимость в повышении его образования.

Многие компании применяют систему уровней менеджеров (аналогичную разрядам для рабочих профессий). Работнику присваивается более высокий уровень на основании результатов аттестации. Заработная плата работника также зависит от его индивидуальных достижений.

САС в значительной степени уменьшает отрицательные последствия соперничества внутри коллектива, поскольку достижения работника определяются независимым способом, и является косвенным рычагом для привлечения внимания менеджеров к ключевым направлениям деятельности компании.

Аттестации, как правило, проводят один раз в год. Результаты САС анализируют в соответствующих кадровых департаментах. Показатели САС за несколько лет позволяют выявить перспективных менеджеров.

Оплата труда. Международные компании используют различные подходы к оплате труда менеджеров, однако в основе политики оплаты труда большинства из них лежат принципы:

- единой системы оплаты труда;
- поддержания конкурентоспособности по оплате труда на зарубежных рынках;
- удержание высокой оплатой менеджеров-профессионалов.

У каждой компании свои принципы оплаты труда местных менеджеров и менеджеров из базовой страны. Как правило, труд менеджеров из страны базирования оплачивается значительно выше, чем труд местных специалистов.

Помимо основного оклада для менеджеров-экспатриантов предусмотрены:

- командировочные выплаты;
- надбавки и компенсации за проживание (размер зависит от стоимости жизни в принимающих странах, степени неудобств);
- премиальные выплаты;
- оплата жилья и обучения детей;
- оплата отпусков;
- компенсация разницы в налогах;
- подъемные (переезд, устройство);
- дополнительные выплаты и пособия.

Местные менеджеры, как правило, лишены многих из этих преимуществ. Вместе с тем международные компании стремятся платить им значительно больше, чем местные компании. Часто эта разница достигает 20—30%.

Неблагоприятные условия работы международных менеджеров часто компенсируются ранним выходом на пенсию и ее повышенным размером.

Среди основных критериев оценки труда менеджеров можно выделить долю рынка компании в принимающей стране, прибыльность операций и долгосрочные инвестиции.

Каждая международная компания имеет свои специфические принципы кадровой политики, которые формируются на высшем уровне управления (в материнской компании) и распространяются на всю компанию.

3.2. Подбор и оценка персонала в международной организации

На первый взгляд и в локальных, и в международных компаниях менеджер кадровой службы выполняет одинаковые функции:

- подбор и расстановка сотрудников;
- обучение и развитие;
- мотивация (компенсации и льготы);
- оценка персонала;
- управление социальными отношениями.

Особая функция в международных компаниях — обеспечение мобильности персонала. Впрочем, сейчас этот вопрос становится важен и для отечественного бизнеса — необходимо обеспечивать ротацию между различными направлениями в крупных холдингах. Круг вопросов, связанных с мобильностью, включает:

- планирование перемещений (поиск баланса между затратами и пользой для компании);
- адаптация в новой среде и «культурная» интеграция сотрудников/команд;

- управление перемещением работников.

Особенности реализации HR-процессов зависят от выбранного подхода к управлению персоналом. Рассмотрим их более подробно.

Можно выделить три стратегии подбора персонала в международную компанию:

1. Сотрудники подбираются в стране происхождения материнской компании (*parent country national*). Например, гражданин Сербии работает в сербской компании в Венгрии. Эта стратегия характерна для патерналистского подхода и в основном используется на стартовом этапе.

2. Подбор сотрудников определяется местом расположения компании (*host country national*). Например, гражданин Венгрии работает в сербской компании в Венгрии. Чаще встречается при независимом подходе к управлению.

3. Привлекаются сотрудники из других государств — не из страны происхождения материнской компании, и не по месту ее расположения (*third country national*). Например, гражданин Болгарии работает в сербской компании в Венгрии. Чаще встречается в глобальных корпорациях.

Нередко пригласить сотрудника из ближайшей страны оказывается выгоднее, чем нанимать местного кандидата (даже с учетом затрат на перемещение).

Традиционно считается, что главная задача внутреннего подбора персонала — найти «правильного» человека в нужное время на конкретную позицию. В международных компаниях приходится учитывать еще один важный фактор — «стоимость» привлекаемого специалиста (компенсационный пакет, перемещение, адаптация и пр.). Безусловно, многое зависит и от ситуации на рынке труда той или иной страны.

В условиях постоянно растущей конкуренции за специалистов и профессионалов международные компании создают кадровые резервы мобильного персонала — руководителей и специалистов, обладающих знаниями/навыками, которые необходимы для решения операционных и

тактических бизнес-задач в регионах присутствия. Они используют два разных подхода к организации обучения и развития сотрудников:

1. **Централизованный.** Типовые программы разрабатываются в материнской компании в соответствии с корпоративными стандартами; внутренние тренеры реализуют их во всех регионах присутствия. Эту стратегию чаще используют в рамках патерналистского и геоцентричного подходов к управлению персоналом.

2. **Децентрализованный.** Необходимые программы разрабатываются «на местах»; отсутствие культурологических различий обеспечивает взаимопонимание, а также учет локальных особенностей (проблем, задач, сильных сторон и пр.). Эта стратегия реализуется в рамках независимого подхода к управлению.

Формирование «мобильного кадрового резерва» снижает риски, связанные с локальными рынками труда. Эти лидеры могут оперативно включиться в любой международный проект: реализовать намеченную стратегию, выстроить бизнес-процессы, внедрить корпоративные стандарты (с учетом местной специфики) и т. п.

Но такие команды нужно заблаговременно готовить — дополнительно обучать, развивать необходимые компетенции, помогать приобрести кросс-культурный опыт.

Оценка деятельности персонала

Выделяют две основные цели оценки:

1. **Развитие** — определение потенциала, областей для совершенствования знаний и навыков, необходимых для дальнейшего успешного исполнения своих должностных обязанностей и возможного продвижения внутри группы компаний. В этом случае нужно понять, что сотрудник делает недостаточно хорошо для того, чтобы выполнять поставленные цели и задачи, а также определить программу развития и установить точки контроля для последующей оценки.

2. Вознаграждение — пересмотр вознаграждения (повышение базовой зарплаты), определение размера бонуса при подведении итогов деятельности за год/квартал.

Как и в любом другом HR-направлении, подход к оценке деятельности во многом зависит от выбранной HR-стратегии:

- при независимом подходе своя система разрабатывается для каждой страны;
- при патерналистском — используются системы материнской компании, которые могут быть адаптированы к местным условиям;
- при глобальном — разрабатывается единая система, которая может применяться во всех странах, ко всем предприятиям.

Вознаграждение остается одним из решающих факторов при принятии кандидатом предложения о работе. В международной компании компенсационный пакет, возможно, играет даже большую роль, чем в локальной.

Как правило, в глобальной корпорации политики оплаты труда для разных категорий персонала различаются:

А. Локальный персонал: компенсационный пакет устанавливается в соответствии с ситуацией на рынке труда конкретной страны и корпоративными политиками (с соблюдением местного законодательства).

Б. Международный/межрегиональный найм: для сотрудника, нанятого на международном рынке и готового переехать на работу в компанию, компенсационный пакет устанавливается в зависимости от сложившейся ситуации:

- при переезде из более «дешевой» в более «дорогую» страну предоставляются различные надбавки (за переезд, компенсация разницы в стоимости жизни, компенсация более высоких налогов и т. д.);
- при переезде из более «дорогой» в более «дешевую» страну в основном ограничиваются только надбавкой за переезд.

В дополнение к стандартному пакету предлагаются особые льготы, мотивирующие специалиста к переезду. Сюда включаются, например, аренда жилья за счет компании (на этапе адаптации или на весь срок контракта — в зависимости от политики) и пр. Переезд семьи сотрудника при международном найме компания не обеспечивает. Как правило, дополнительные льготы устанавливаются на период переезда, однако спустя определенное время — после полной локализации сотрудника вся дополнительная мотивация отменяется (постепенно или сразу).

В. Перемещенный персонал: «международники» постоянно переезжают из страны в страну, поэтому им предоставляется привлекательный компенсационный пакет, в который включены дополнительные льготы.

3.3. Адаптация персонала

Для директора по персоналу международной компании управление работниками, приезжающими из другой страны, — одна из наиболее сложных задач. Как показывает статистика, от 20 до 40% работников, приезжающих из другой страны, возвращаются домой или получают другое задание, не завершив первоначальный проект. Это значит, что все инвестиции будут потеряны для компании. Почему так получается? Выделяют шесть основных факторов, которые определяют успешность работы работников в организации:

- кросс-культурная адаптация;
- подбор кандидатов для международных направлений;
- обучение;
- оценка;
- вознаграждение;
- репатриация/окончание проекта.

Рассмотрим каждый из них подробнее.

Кросс-культурная адаптация. Неспособность к адаптации в новой культурной среде, пожалуй, главная причина неудач. Дело в том, что обычно

для этого требуется гораздо больше времени, чем выделяется. Что происходит с «вынужденным иностранцем»? Приезжает новоназначенный сотрудник в страну — ему все нравится, все интересно. Новый проект, новые задания, новые возможности — это воодушевляет. Месяца через три начинается следующая стадия — «культурный шок». Наступает разочарование: человек не понимает своего нового положения, чувствует себя «потерянным», спрашивает себя: «Где я?», «Что я здесь делаю?», «Кому все это надо?»

Это состояние обычно длится от трех до шести месяцев. Если затем все образуется, начинается нормальная жизнь: человек благополучно встраивается в социум — «вживается». Для него начинаются будни, та самая операционная деятельность, ради которой он сюда приехал. Ну, а если шок затягивается, сотрудник приходит к выводу, что «все плохо» — и в стране, и в компании. Что происходит дальше в такой ситуации? Чаще всего люди возвращаются.

Подбор кандидатов для международных направлений. Поскольку многие из сотрудников будут работать в удаленных местах, практически самостоятельно, правильный выбор кандидатов критически важен для успеха. Неправильный подбор — это напрасные и очень большие затраты и/или (вполне вероятно) потеря сотрудника.

Для выбора наиболее подходящего кандидата для направления необходимо учесть:

- возможность относительно легкой адаптации на новом месте;
- предыдущий опыт участия в международных проектах;
- семейную ситуацию (наличие маленьких детей, работающих супругов);
- направленность личности (здесь может помочь интервью по компетенциям: каких целей и как он достигал в прошлом?).

Обобщая, можно сказать, что успешный работник, приезжающий из другой стороны, должен уметь делать две вещи: выполнять поставленные задачи и легко адаптироваться к новым условиям.

Обучение. Для работников, приезжающих из другой страны, разрабатывается особая программа, которая включает в себя:

- кросс-культурные и региональные тренинги, где предоставляется информация о стране (особенности проживания, коммуникации, культуры и пр.);
- тренинги для членов семей;
- интенсивное изучение языка страны пребывания (даже если человек хорошо владеет языком, нужно дообучить его профессиональной лексике);
- ознакомительные визиты в страну вместе с семьей (*preassignment visit*);
- детальное информирование о целях и задачах проекта, ожидаемых результатах и сроках работы, корпоративных политиках в отношении перемещенного персонала и т. п.

Чтобы работники действительно стали проводниками линии компании на местах, они должны быть лидерами, высококлассными проектными менеджерами и менеджерами по управлению изменениями. Для оттачивания лидерских навыков используем различные инструменты — тренинги, помощь наставника, участие в проектных группах и др.

Соответственно, при оценке эффективности обучения перемещаемого персонала появляются дополнительные «точки контроля», которых нет при обучении сотрудников в «своей» стране.

Обычно, если компания заинтересована в работнике, для него разрабатывается пакет поддержки социальной, кросс-культурной и профессиональной адаптации. В пакет поддержки социальной адаптации включаются такие льготы:

- компенсация затрат, связанных с переездом семьи;
- компенсация расходов по адаптации (изучение языка для сотрудника и его семьи);
- помощь в найме жилья;

- обеспечение обучения детей.

Контрольные вопросы

1. Кадровые стратегии международных компаний.
2. Разделы кадровой стратегии.
3. Основные факторы, влияющие на процесс управления персоналом в международном масштабе.
4. Принципы руководства компании при формировании международных коллективов.
5. Стратегии международных компаний при подборе менеджеров.
6. Особенности труда международных менеджеров.
7. Требования к международному менеджеру.
8. Виды обучения и стажировки работников международных компаний.
9. Аттестация менеджеров международных компаний.
10. Подходы к оплате труда персонала в международных компаниях.
11. Особенности оценки деятельности персонала в международных компаниях.
12. Виды адаптации персонала в международной организации.
13. Кросс-культурная адаптация персонала.

Тест

1. Адаптация - это:
 - а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
 - б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
 - в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
 - г) процесс повышения квалификации нового работника;
 - д) ответы «а» и «г».

2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе.

3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

4. Выделите ключевой элемент адаптации:

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности.

5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;

- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

6. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;
- д) экономическая, социальная, политическая.

7. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- а) первичная, вторичная;
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая.

8. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая.

9. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль.

10. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным.

Задание

Проведите оценку адаптации сотрудников в своем коллективе, используя анкету

АНКЕТА

оценки деятельности сотрудника по результатам адаптации

Ф.И.О. сотрудника	
Подразделение, должность	
Дата начала адаптационного периода	
Дата окончания адаптационного периода	
Должность, Ф.И.О. непосредственного руководителя	

Оценка личностных и деловых качеств сотрудника

(заполняется наставником, непосредственным руководителем)

Оцените выраженность личностных и деловых качеств сотрудника, напротив выбранной графы.

Оценка	Категория	Отметка
1. Исполнительность		
1	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	
2	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий	

3	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок	
4	Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	X
5	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	
2. Профессиональные знания и умения		
1	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор	
2	Свое дело знает, но не более того	
3	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	
4	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	X
5	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить в работе	
3. Отношение к работе		
1	К работе относится без интереса, пассивен	
2	Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	
3	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
4	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	
5	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	X
4. Работоспособность		
1	Низкая	
2	Ниже среднего	
3	Средняя	
4	Высокая	X
5	Очень высокая	

5. Инициативность		
1	Не проявляется	
2	Проявляется редко	
3	Проявляется в половине ситуаций	
4	Проявляется в большинстве случаев	X
5	Проявляется всегда	
6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации		
1	Не проявляется	
2	Проявляется редко	
3	Проявляется в половине ситуаций	
4	Проявляется в большинстве случаев	X
5	Проявляется всегда	
7. Коммуникабельность		
1	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	
2	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	
3	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	
4	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	X
5	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания	
8. Умение координировать и взаимодействовать		
1	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	
2	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	

3	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
4	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных сотрудников	
5	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	X
9. Аналитические способности		
1	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	
2	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только с подачи руководителя	
3	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем, скорректировать ситуацию	
4	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность	X
5	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности	

Глава 4. Анализ эффективности деятельности управленческого персонала международной компании

4.1. Подходы к анализу эффективности деятельности управленческого персонала международной компании

Применительно к анализу деятельности управленческого персонала международной компании проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности требует конкретизации, и прежде всего необходимо выяснить, что предстоит оценивать:

- достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики, используя особенности данной страны;
- достижение целей, поставленных перед управленческим персоналом, с минимальными затратами средств;
- выбор наиболее эффективных методов управления, учитывающих местные культурные различия.

Рассмотрим более подробно каждый из этих подходов.

Достижение конечного результата

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности отдельного филиала в данной стране или как результат всей международной компании в целом. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция конкретного филиала в натуральном или денежном выражении (валовая, товарная, чистая продукция). Во втором случае принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной продукции, прибыль).

Продукция должна быть выражена в текущих (действующих) ценах и в наиболее стабильной валюте, что позволяет соизмерять результат с затратами. Таким образом, повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности производства в международной компании применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда $Пт$:

$$Пт = Оп / Т, \quad (1)$$

где $Оп$ - объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (руб.);

$Т$ - затраты труда (чел.-ч, чел.-дн., средняя списочная численность работников).

Однако надо отдавать себе отчет в том, что этот показатель изменяется под влиянием многих факторов.

Более обоснованные выводы об эффективности работ в области деятельности управленческого персонала даст подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу (3). Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятие должно пойти на существенные издержки. На различных предприятиях, ведущих внешнеэкономическую деятельность, стоимость единицы труда управленческого персонала ($Ст$) далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на труд:

$$Ст = З / Т. \quad (2)$$

С организацией соответствующего учета на предприятии, осуществляющем внешнеэкономическую деятельность можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на 1 ед. затрат на деятельность управленческого персонала ($Ф$). Этот показатель определяется:

а) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на управленческий персонал:

$$\Phi = O_{\text{п}} / Z. \quad (3)$$

Соответственно, желательно снижать издержки и повышать объем производимой продукции. Не всегда это реализуется очевидными методами. Для того чтобы снизить уровень курильщиков на производстве, в японской компании оборудовали место для курения в центре огромного цеха на возвышении. Таким образом, все видели, кто и сколько раз бегают на перекур. Это уменьшило потери времени на курение в несколько раз.

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = П_{\text{т}} / C_{\text{т}}. \quad (4)$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратноемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки международной компании на содержание управленческого персонала ($U_{\text{р}}$):

$$U_{\text{р}} = Z / O_{\text{п}}. \quad (5)$$

Показатель удельной затратноемкости ($U_{\text{р}}$) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 ед. затрат (Φ) и характеризует затраты на управленческий персонал (в ден. ед.), необходимые для получения 1 ед. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на единицу затрат на управленческий персонал (Φ) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выяснить влияние как внешнеэкономических, так и внутренних факторов, т.е. рационально ли использовало созданный благодаря

произведенным затратам трудовой потенциал своих работников само международное предприятие.

Достижение целей управления при минимуме затрат

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Отсюда следует, что при оценке системы управления международной компании как таковой могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Как известно, система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами.

Так как с помощью управленческого воздействия стремятся обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному или разностью между прежним и новым уровнем показателя. Но конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.).

Выявить и проанализировать эффективность деятельности управленческого персонала можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики международной компании, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров.

Источником эффекта во всех этих случаях является экономия средств на достижение поставленных целей. Однако необходимо подчеркнуть, что главная

целевая задача управления персоналом - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, ибо дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая.

Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности должна рассматриваться применительно не вообще к деятельности управленческого персонала, а к достижению конкретных количественных и качественных параметров производственного потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения поставленных перед ними целей.

Проблематичным остается здесь и выбор временного периода, применительно к которому рассчитывается эффект. Так, экономия средств, достигнутая при наборе и подготовке кадров, в последующем может обернуться значительными затратами на постоянное повышение квалификации и переподготовку в процессе использования управленческого персонала. Поэтому, если считать эффективность исходя из затрат текущего года, то результат может быть положительным, чего нельзя сказать, рассматривая эффективность предпринятых шагов по укомплектованию предприятия, ведущего внешнеэкономическую деятельность, управленческим персоналом на основе результатов работы за 3 - 5 лет.

Эффективность процесса управления

При этом подходе эффективность деятельности управленческого персонала определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства и др. Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной деятельности предприятия.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от реализации комплекса процессов управления и совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управленческого персонала.

Следует отметить, что разграничение частных эффектов здесь в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Эффективность деятельности управленческого персонала может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры управления международной компании. Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и "мостов" связи, профиль и однородность задач каждого филиала) и др. Известно, что чем многочисленнее и сложнее связи, чем большее количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры управленческого персонала во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

Так, например, в компании Google целенаправленно власть и полномочия делегируется от менеджеров (руководителей) к сотрудникам. Вот некоторые решения, которые менеджеры в Google **не могут принимать единолично**.

- кого принять на работу;
- кого уволить;
- как оценить производительность сотрудника;
- насколько повысить зарплату и какими премиями и пакетами акций наградить сотрудника;
- кому присудить награду за отличное руководство;
- кого продвинуть по служебной лестнице;
- когда ввести в базу код приемлемого качества;
- когда определяется окончательный вид продукта и время его ввода на рынок.

Каждое из таких решений принимается группой коллег, комиссией или специальной независимой группой. Если нужно решить, что справедливее всего в масштабах всей организации и приведет к тому, что компания обретет доверие сотрудников, а система вознаграждений – осмысленность, менеджеры должны отказаться от соответствующих полномочий в пользу коллегиальной оценки результатов работы.

4.2. Направления расчета затрат и экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с управленческим персоналом

Табл. 3

Направления расчета затрат и экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с управленческим персоналом

Затраты	Направления расчета эффекта
Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала	
Затраты на: а) создание и поддержание учебных помещений; б) отвлечение оборудования и материалов из основного производства; в) компенсацию снижения темпа работы на период обучения; г) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов;	Экономия складывается за счет: а) роста индивидуальной производительности труда (через условное высвобождение работающих); б) общего роста объема выпуска продукции и повышения ее рентабельности, за счет повышения эффективности принимаемых управленческих решений — после завершения обучения;

Затраты	Направления расчета эффекта
д) организацию учебного процесса; е) обучение в коммерческих и хозрасчетных учебных заведениях за пределами организации	в) стабилизации трудового коллектива; г) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; д) для специалистов — высвобождение их от несвойственных функций
Мероприятия по совершенствованию организационной структуры организации	
Затраты на: а) анализ существующей структуры (изучение документооборота, документопотоков, загрузки отдельных подразделений); б) выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; в) разработку новых положений о подразделениях и должностных инструкций; г) перестройку структуры и ее освоение; д) трудоустройство высвобождаемого персонала	Экономия рассчитывается через: а) экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений; б) увеличение выпуска продукции в расчете на одного управленца; в) рост качества выполняемых функций; г) снижение условно-постоянных расходов
Мероприятия по оценке работы управленческого персонала	
Затраты на: а) исследование уровня отдачи работающего персонала; б) выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников; в) формирование штата профессиональных оценщиков; г) внедрение системы в практику	Эффект за счет: а) роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой; б) сокращения численности занятых; в) роста качества работ; г) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками
Мероприятия по совершенствованию процедуры найма	
Затраты на: а) внедрение соответствующей процедуры (подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и т.п.); б) мероприятия по профориентации и профотбору; в) контакты со службами трудоустройства, биржами труда, консультационными организациями и т.п.	Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива

Один из самых распространенных подходов к оценке стоимости человеческих ресурсов – анализ связанных с ними издержек. Существует много концепций издержек, однако издержки всегда отражают то, чем приходится пожертвовать для обладания каким-то благом – ресурсами или выгодой. Поэтому в состав издержек включаются затратная и активная (то, что может принести доход) составляющие. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки включают затраты на поиск, приобретение и первоначальное обучение работников. Отбор наиболее важен для японских компаний, это подтверждает его важность при характерном для Японии

долгосрочном или пожизненном найме. То есть национальные особенности управления сохраняют свою силу в условиях другой среды. Низкое значение отбора обнаруживают шведские компании, это связано с применением четко организованной и формализованной процедуры отбора, а также с высокими требованиями, предъявляемыми к персоналу, что способствует снижению издержек на проведение данных процедур.

Восстановительные издержки (издержки замещения) – это затраты, которые нужно произвести в настоящее время, чтобы заменить одного работника на другого, способного выполнять те же функции на данном рабочем месте. Они включают издержки приобретения нового специалиста и в любом случае – издержки, связанные с обучением работника на новом для него рабочем месте. Однако при этом появятся издержки, связанные с уходом работника, как прямые, так и косвенные. Эти издержки неизбежны в современном цивилизованном обществе, поскольку они бывают обусловлены законодательством, и могут быть весьма значительными.

В состав восстановительных издержек входят прямые (выплаты по увольнению) и косвенные (издержки простоя; снижение производительности труда коллег перед увольнением работника; снижение производительности работника перед увольнением) составляющие. В компании Google это прекрасно понимают. Департамент HR внимательно следит за статистикой о том, как сотрудники реагируют на предпринимаемые меры по сокращению текучести кадров. Так, например, пятимесячный декрет, дал компании возможность снизить восстановительные издержки. После введения новой системы число увольнений среди молодых матерей снизилось на 50 % и вернулось на средний для предприятия уровень.

Если руководитель принял решение уволить и заменить уволенного работника на человека с такими же качествами (образованием, квалификацией и т.д.), т.е. способного столь же профессионально выполнять ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к самому увольняемому

работнику, а непосредственно к рабочему месту или позиции в организации, поэтому они и называются позиционными.

При уходе работника организация теряет его свойства и возможности во всей их совокупности, т.е. и то, что именно этот работник мог бы сделать в организации на других местах. Эта совокупность связана с личностью конкретного работника, соответствующие издержки называют личностными восстановительными. Однако корректно вычислить стоимость этих издержек очень сложно, поэтому чаще всего при оценке стоимости работника ограничиваются оценкой позиционных издержек замещения. Для их определения могут оказаться полезными представления о наборе мероприятий и средств, которые на предприятии необходимо выполнять и соответственно финансировать при работе с персоналом. Наиболее низкий уровень удержания персонала характерен для американских компаний, это объясняется, во-первых, стремлением последних быть эффективными в каждый момент времени, а во-вторых, меньшим вниманием к психологическому фактору. Наиболее высокий уровень удержания персонала характерен для немецких компаний, что объясняется особенностями национальной культуры: склонности к стабильности и определенности.

В затратах на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию используемых им технических средств и содержание зданий и помещений, в которых он размещается, подготовку и переподготовку кадров, а также расходы на исследовательские, проектные работы и затраты, связанные с внедрением проектов.

Затраты, включаемые в расчет эффективности проектных решений по совершенствованию организационных структур управления (ОСУ), определяются величиной необходимых для их осуществления материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов. Так, компания Google совершенствует структуру управления путем предоставления всем сотрудникам право голоса.

Право голоса означает, что нужно давать сотрудникам слово при решении вопроса о том, как функционирует компания. Руководителям многих организаций это, образно говоря, прибавляет седых волос, однако это единственный способ жить в согласии с вашими ценностями.

Руководство Google очень много делает не на словах, а на деле: разрешают вносить изменения в бизнес-процессы, в продукт, улучшать деятельность, определять, как сделать работу удобнее. Они не декларируют эту свободу, а реально внедряют ее – это одна из их корпоративных ценностей наряду с прозрачностью и открытостью при общении с сотрудниками всех уровней.

В 2009 году в Google была инициирована ежегодная программа Bureaucracy Busters («Разрушители бюрократии»), чтобы работники компании могли озвучивать свои главные проблемы и помогать их решать. В рамках этой инициативы сами сотрудники компании имеют возможность повысить эффективность работы, как персонала, так и всей компании.

Затраты на проектные решения по совершенствованию ОСУ, учитываемые в плане финансирования, состоят из затрат по оплате научно-исследовательских и проектных работ по совершенствованию управления, выполненных другими организациями, и затрат по внедрению проектов, если они подтверждены соответствующими проектными обоснованиями и расчетами.

Затраты на проектирование мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления (ОСУ) международной компании включают:

- 1) расходы по обследованию и проведению анализа действующей ОСУ;
- 2) затраты на получение необходимой научно-технической информации и данных о передовом опыте;
- 3) оплату работ по подготовке проекта или затраты на проектирование в соответствии с утвержденной сметой;

4) затраты на подготовку руководящих кадров и специалистов для работы в новых условиях;

5) затраты на экспертизу проекта.

К текущим затратам по совершенствованию ОСУ международной компании относятся:

А) стоимость малоценного оборудования и инвентаря;

Б) затраты на изготовление бланков, стандартной документации;

В) заработная плата (с начислениями на нее) работников, осуществляющих совершенствование ОСУ.

К дополнительным - стоимость энергии, вспомогательных материалов, расходуемых на эксплуатацию вновь установленного оборудования, стоимость ремонта оборудования и т.п.

Для оценки окупаемости отдельных мероприятий по совершенствованию ОСУ в целом используется показатель срока окупаемости.

При сравнении нескольких вариантов мероприятий по совершенствованию ОСУ международной компании сопоставляются коэффициенты эффективности или сроки окупаемости затрат по сравниваемым вариантам.

Выявление социального эффекта от совершенствования ОСУ должно осуществляться с учетом:

1) повышения инициативы и творчества работников;

2) расширения и улучшения участия трудящихся в процессах управления;

3) адаптивности коллектива к изменениям в производстве и управлении и др.

Социальный эффект оценивается качественно и должен дополнять оценку экономической эффективности.

Оценка результативности труда персонала является одной из функций управления персоналом с целью определения уровня эффективности работы компании, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность в разрезе поставленных задач перед отдельно взятым работником.

Оценке подлежат характер вмененных обязанностей, сложность, объем выполняемой работы, качество и сроки исполнения, не говоря уже о конечном результате.

Как правило, оценка результативности труда проводится с целью определения нескольких показателей, а именно:

- эффективности системы управления персоналом, то есть насколько грамотно распределены обязанности;
- решения поставленных перед работником задач в полном объеме;
- сопоставимости затрат на вспомогательные ресурсы и получаемая прибыль;
- реального вклада работника в прибыльность предприятия, а также затрат на содержание сотрудника;
- соответствия затрат на оплату труда выполняемому объему работы;
- определения методов мотивации, посредством которых возможно увеличить качество выполняемой работы сотрудниками компании;
- выявления потенциала отдельно взятых сотрудников и сопоставления затрат на его обучение и получаемую прибыль в итоге.

Учитывая, что перед каждым сотрудником компании, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность, ставятся разные цели в разрезе вмененных должностных обязанностей, оценка эффективности деятельности отдельно взятого работника должна производиться в соответствии со штатной иерархией.

Линейному руководству международной компании надлежит реализовывать:

- технико-организационные мероприятия, заключающиеся в оценке сложности труда и характере поставленных задач, распределении обязанностей, установлении объема работ и требований к качеству, потребности в ресурсах;

- социально-психологические мероприятия, что подразумевает оценку квалификации и возможностей подчиненных, их психологическое состояние, формирование благоприятного климата в коллективе, применение мотивационных методов для достижения высокого результата.

А также начальникам отделов нужно знать:

- экономическое положение компании с целью формирования задач, направленных на получение прибыли;
- нормы федерального и локального законодательства с целью соблюдения оговоренных норм и прав работников;
- специфику производственно-хозяйственных процессов отрасли, в которой компания задействована.

И конечно руководитель любого уровня международной компании должен обладать лидерскими качествами, коммуникабельностью, умением расположить к себе людей и привлечь клиентов.

При этом у него должна быть высокая квалификация, обширные знания в области, которая соответствует его квалификации и дополнительные навыки, являющиеся вспомогательными средствами при достижении поставленных целей.

Помимо вышеуказанного, общая результативность труда руководителя будет оцениваться с позиции не только реализации в полном объеме поставленных перед отделом задач, но и полученного результата, а также ресурсов, которые при этом были задействованы.

Рядовые сотрудники международной компании будут оцениваться с позиции:

- соответствия полученным результатам труда, поставленным задачам;
- плановым показателям труда;
- качеству и объему выполненных работ в соответствии с установленными нормативами;

- сравнительного анализа достигнутого результата за определенные периоды;
- оправданного использования ресурсов компании;
- соотношения затрат на содержание работника и полученной прибыли.

4.3. Система сбалансированных показателей для управленческого персонала международной компании

В качестве комплексной методики, обеспечивающей своевременный, объективный и всесторонний анализ работы управленческого персонала международной компании и измерение его эффективности, используется система сбалансированных показателей деятельности. Она позволяет:

- выделить в работе управленческого персонала международной компании приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии предприятия;
- оценить вклад управленческого персонала в ее осуществление;
- контролировать затраты на управленческий персонал международной компании;
- измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

Все сбалансированные показатели должны соответствовать функциям, за которые отвечают структурные подразделения предприятия.

1. Реализация политики управления персоналом (ответственный - директор по персоналу международной компании).

Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается за счет проводимой кадровой политики международной компании, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющиеся

требования международного рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации.

В качестве исходных элементов формирования и реализации кадровой политики выделяются пять основополагающих направлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие, мотивация.

Показателем результативности в данном случае являются рейтинг удовлетворенности деятельностью управленческого персонала международной компании и количество реализованных стратегических проектов.

Вот некоторые из них:

- оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность, уменьшения количества управленческого персонала и повышения доли квалифицированного труда;

- внедрение положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подготовки и закрепления на международном предприятии квалифицированных кадров.

- программа "Перспектива", главная задача которой - сформировать на предприятии кадровый резерв из наиболее перспективных сотрудников;

- обучение менеджеров по программе подготовки управленческих кадров с целью обеспечения предприятия специалистами в области руководства и организации производства, учитывая особенности внешнеэкономической деятельности.

Совершенствование системы управления персоналом заключается в регулярном проведении исследований удовлетворенности внутренних потребителей работой управленческого персонала. Содержание анкет может меняться в зависимости от характера поставленных задач.

2. Организация труда персонала и мотивация (ответственный - отдел организации труда и заработной платы международной компании).

Ключевой фактор успеха - обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

- средний уровень заработной платы по категориям. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается текучестью кадров.
- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;
- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
- производительность труда (тонн/чел.).

Совершенствование системы организации труда и мотивации

предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров на предприятии, осуществляющем внешнеэкономическую деятельность. Для этого ежедневно учитываются сотрудники, принятые на работу (в том числе, внешние совместители) и уволенные, переведенные в филиал в другой стране, ушедшие в декретный отпуск (вышедшие из него). Расчет и прогнозирование в данном случае осуществляется с учетом влияния предыдущего месяца на отчетный.

Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается организацией системы материального стимулирования по основным показателям результатов работы. Каждое подразделение предприятия имеет возможность получать дополнительный доход в зависимости от эффективности своей деятельности. "Стандарт оценки качества труда работников" позволяет определить эффективность структурных подразделений, им выставляется оценка, от которой зависит размер материального вознаграждения руководителей, специалистов и служащих.

Коллективным договором могут также быть предусмотрены мероприятия, направленные на поддержание конкурентного уровня зарплаты, в частности: средний доход управленческого персонала должен превышать величину

прожиточного минимума в стране проживания не менее, чем в 4 раза. В зависимости от стажа деятельности сотрудникам выплачиваются ежемесячные вознаграждения в размере 20-50% от оклада; предусмотрены различные доплаты в пределах ФОТ за работу в тяжелых и вредных условиях труда, в выходные дни, за совмещение профессий и т. д. Наиболее популярной мотивационной программой, безусловно, является получение акций и опционов компании по итогам года. Однако эта «шоколадная» льгота по самой своей природе рождает дилемму: будучи хорошим инструментом удержания персонала, в долгосрочном плане она создает у работников компании искушение покинуть компанию и употребить огромные деньги от продажи своего пакета акций либо на безбедное существование в свое удовольствие, либо на организацию собственного бизнеса. Так, компания Google признает: «Наши сотрудники более склонны уходить от нас после наступления срока реализации их исходных опционов, в особенности если акции, составляющие опцион, существенно прибавили в цене по сравнению со стоимостью исполнения опциона».

3. Обеспечение потребности в персонале (ответственный - отдел подбора и адаптации персонала международной компании).

Ключевые факторы успеха:

- своевременное восполнение потребности предприятия в управленческом персонале необходимого качества;
- снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников.

Показатели результативности:

- рейтинг привлекательности предприятия как работодателя на международном рынке труда;
- процент внутреннего заполнения вакансий;
- процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;
- средние расходы на найм одного работника.

Интересную схему применила компания Google для снижения расходов на найм работников. Однажды Google установила на автостраде 101 придорожный щит, призванный привлекать новых сотрудников на работу в Google. Однако ни имени компании, ни ее логотипа, ни интернет-адреса или каких-либо указаний на нем не было. Сообщение ограничивалось следующим: {первое десятизначное простое число, которое можно обнаружить в последовательности цифр числа e }.com. Таким образом, кадровики Google зашифровали интернет-адрес. Просто так это число трудно вычислить, но составив программу для компьютера, вычисление может занять доли секунды. Люди, связанные с компьютерами и заинтересовавшиеся рекламным щитом Google, быстро вычислили это число. Следует обратить внимание на точность позиционирования послания: эта задача была адресована только для людей, знакомых с компьютером и программированием. Сантехникам или врачам она была не по силам. То есть, компания предельно точно адресовала своё предложение, что позволило минимизировать издержки на найм сотрудников.

Действия по совершенствованию:

- регулярный анализ состояния международного рынка труда;
- планирование потребности в персонале на основе заявок в соответствии с планами развития международной компании;
- оценка возможностей внутреннего и внешнего источников кадров.

4. Управление составом сотрудников (ответственный - отдел подбора и адаптации персонала международной компании).

Ключевые факторы успеха: поддержание качественного и количественного состава управленческого персонала на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;
- средний стаж работы;

– коэффициент текучести (по категориям персонала) - отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч}} = (\text{Ч}_{\text{ув.с.ж}} + \text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц}}) / \text{Ч}_{\text{ср.спис.}} \cdot 100\% , \quad (6)$$

где $K_{\text{текуч}}$ - коэффициент текучести,

$\text{Ч}_{\text{ув.с.ж}}$ - число уволенных по собственному желанию, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц}}$ - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за период, чел.;

– коэффициент оборота по приему, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.пр}} = \text{Ч}_{\text{прин.}} / \text{Ч}_{\text{ср.спис.}} \cdot 100\% , \quad (7)$$

где $K_{\text{об.пр}}$ - коэффициент оборота по приему;

$\text{Ч}_{\text{прин.}}$ - число принятых за период, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за период, чел.;

– коэффициент оборота по увольнению, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.ув}} = \text{Ч}_{\text{увол.}} / \text{Ч}_{\text{ср.спис.}} \cdot 100\% , \quad (8)$$

где $K_{\text{об.ув}}$ - коэффициент оборота по увольнению,

$\text{Ч}_{\text{увол.}}$ - число уволенных за период, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$ - среднесписочная численность за период, чел.;

– коэффициент постоянства кадров за определенный период - отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост.}} = (\text{С}_{\text{списочн.числ}} - \text{Ч}_{\text{увол.}}) / \text{Ч}_{\text{ср.спис.}} \cdot 100\% , \quad (9)$$

где $K_{\text{пост.}}$ - коэффициент постоянства кадров;

$\text{С}_{\text{списочн.числ}}$ - списочная численность на начало периода, чел.;

Ч_{увол.} - число уволенных за период, чел.;

Ч_{ср.спис.} - среднесписочная численность за этот период, чел.

Действия по совершенствованию:

- планирование предстоящих увольнений;
- определение мотивационной структуры текучести кадров (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью управленческого персонала);
- оценка структуры персонала (стаж, образование, пол, возраст) в динамике (с учетом приемов, переводов, увольнений);
- разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава. Она может включать следующие направления: материальное стимулирование старших работников к уходу на пенсию, привлечение молодых специалистов (предпочтение отдается наиболее подготовленным выпускникам средних специальных и высших учебных заведений), закрепление их на предприятии.

5. Адаптация управленческого персонала (ответственный - отдел подбора и адаптации персонала международной компании).

Ключевые факторы успеха:

- повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив международной компании;
- создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности:

- процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;
- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Действия по совершенствованию: разработка эффективной системы социально-психологической и профессиональной адаптации, а также базы для формирования института наставничества.

Для эффективной интеграции новичков в трудовой коллектив международной компании и их дальнейшего развития наряду с традиционными способами подготовки сотрудников должна вестись работа по профессиональной и социальной адаптации. Ее первичным элементом является стажировка молодых специалистов.

При приеме нового сотрудника на предприятие, ведущее внешнеэкономическую деятельность, за ним закреплять наставника, задачами которого являются: помощь в освоении и выполнении профессиональных обязанностей; создание условий для развития творческого потенциала; ознакомление с традициями предприятия, основами корпоративной культуры международной компании.

6. Развитие управленческого персонала (ответственный - отдел планирования развития персонала международной компании).

Ключевой фактор успеха: формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей организации.

Показатели эффективности:

– процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);

– процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале - нулевой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери);

– процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;

– процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;

– доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, т. к. это позволяет совершенствовать технологию производства).

– количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами.

Действия по совершенствованию:

– создать условия для карьерного продвижения и профессионального развития;

– разработать методику по управлению текучестью кадров;

– составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников;

– внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

7. Оценка управленческого персонала (ответственный - отдел оценки персонала международной компании).

Ключевой фактор успеха: поддержание состава квалифицированных сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

– процент специалистов, прошедших международную аттестацию;

– количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям). Ее целями является анализ соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудников требованиям должности и условиям труда.

Диагностика используется для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв.

Действия по совершенствованию: индивидуальное консультирование руководителей и специалистов по результатам психодиагностики; внедрение модуля "Аттестация" в информационную систему кадрового учета, имеющуюся на предприятии.

8. Обучение управленческого персонала (ответственный - Учебно-производственный центр международной компании).

Ключевой фактор успеха: поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов);
- средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

Действия по совершенствованию: анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного обучения персонала. Это достигается с помощью каталога востребованных на предприятии квалификаций, действующего в информационной системе кадрового учета. Они составлены в соответствии с положениями нормативных документов.

9. Развитие корпоративной культуры (ответственный - отдел социологии и корпоративной культуры международной компании).

Ключевой фактор успеха: поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

Показатели эффективности:

- уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры.
- коэффициент стабильности кадров - отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников:

$$K_{\text{стабил}} = \frac{Ч_{\text{со стаж}}}{C_{\text{спис. числ.}}} \cdot 100\%, \quad (10)$$

где $K_{\text{стабил}}$ - коэффициент стабильности;

$C_{\text{спис. числ.}}$ - списочная численность персонала на начало периода, чел.;

$Ч_{\text{со стаж}}$ - число работников со стажем от 5 лет и выше, чел.

Действия по совершенствованию: проведение регулярных исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организация тренингов.

При необходимости получения интегрального (общего) показателя эффективности службы по управлению персоналом, используется формула:

$$\text{Эф}_{\text{.общ.}} = (\text{Эф}_{\text{.опрп}} + \text{Эф}_{\text{.опиап}} + \text{Эф}_{\text{.ооп}} + \text{Эф}_{\text{.оотиз}} + \text{Эф}_{\text{.осикк}} + \text{Эф}_{\text{.ушц}}) / n, \quad (11)$$

где $\text{Эф}_{\text{.опрп}}$, $\text{Эф}_{\text{.опиап}}$, $\text{Эф}_{\text{.ооп}}$, $\text{Эф}_{\text{.оотиз}}$, $\text{Эф}_{\text{.осикк}}$, $\text{Эф}_{\text{.ушц}}$ - это эффективность каждого структурного подразделения,

n - число входящих сотрудников управленческого персонала самостоятельных структурных подразделений.

В вышеприведенной формуле знаменатель будет меняться для каждого конкретного случая в зависимости от количества структурных подразделений.

Эффективность каждого структурного подразделения, рассчитываемая по следующей формуле:

$$\text{Эф}_{\text{.отдельного структурного подразделения}} = \sum_{j=1}^n k_j X_j / q, \quad (12)$$

где j - каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

k_j - весовое значение j -го показателя эффективности;

X_j - количественная оценка j -го показателя эффективности;

n - количество показателей эффективности;

q - количество градаций единой шкалы .

Контрольные вопросы

1. Какие показатели оцениваются при анализе достижения конечного результата международной компании?
2. Какие критерии могут быть приняты для анализа эффективности процесса управления международной компании?
3. Какие показатели результативности могут использоваться для оценки реализации политики управления персоналом международной компании?
4. Как происходит совершенствование системы организации труда и мотивации на предприятии, ведущем внешнеэкономическую деятельность?

5. Какие показатели результативности могут использоваться для оценки обеспечения потребности в персонале международной компании?
6. Какие действия по совершенствованию управления составом сотрудников могут предприниматься?
7. Какие действия по совершенствованию адаптации управленческого персонала могут предприниматься?
8. Какие показатели результативности могут использоваться для оценки развития управленческого персонала международной компании?
9. Какие показатели результативности могут использоваться для оценки управленческого персонала?
10. Как проводится анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного обучения персонала международной компании?

Задачи

Задача 1. Определить производительность труда, запланированный прирост производительности труда на предприятии, ведущем внешнеэкономическую деятельность, удельный вес прироста объема производимой продукции за счет роста производительности труда и планируемое соотношение между приростом производительности труда и средней заработной платы по следующим данным:

Показатели	Значение
1. Объем товарной продукции, тыс. ден. ед.:	
а) отчет	56312
б) план	62800
2. Фонд оплаты труда по отчету, тыс. ден. ед.	11950
3. Норматив оплаты труда на 1 ден. ед. продукции по плану, ден. ед.	19
4. Численность промышленно-производственного персонала (ППП), чел.:	
а) отчет	5224
б) план	5236

Решение:

Производительность труда определяется как отношение объема товарной продукции к численности ППП. Фактически данный показатель составляет:

$$Птр(ф)=56312/5224=10,779 \text{ тыс. ден. ед./чел.},$$

по плану этот показатель равен:

$$Птр(пл)=62800/5236=11,994 \text{ тыс. ден. ед./чел.}$$

Запланированный прирост производительности труда на предприятии составляет:

$$11,994 \cdot 100 / 10,779 - 100 = +11,272\%.$$

Это означает, что согласно плану предприятия производительность труда должна увеличиться на 11,272%.

Планируемый прирост объема продукции за счет роста производительности труда составляет:

$$Тпр(Птр)=5224 \cdot (11,994 - 10,779) = +6347 \text{ тыс. ден. ед.}$$

Фактическая среднегодовая заработная плата составляет:

$$ЗП(ф)=11950/5224=2,288 \text{ тыс. ден. ед.}$$

Планируемая среднегодовая заработная плата составляет:

$$ЗП(пл)=62800 \cdot 0,19 / 5236 = 11932 / 5236 = 2,279 \text{ тыс. ден. ед.}$$

Прирост среднегодовой заработной платы составляет:

$$Тпр(ЗП)=2,279 \cdot 100 / 2,288 - 100 = -0,393\%.$$

Таким образом, при росте производительности труда на 11,272% запланировано снижение среднегодовой заработной платы на 0,393%.

Задача 2. Среднесписочная численность работников международной компании за год составила 600 чел.

В течение года

уволены по собственному желанию 37 чел.;

уволены за нарушение трудовой дисциплины 5 чел.;

ушли на пенсию 11 чел.;

поступили в учебные заведения 13 чел.;

переведены на другие должности и в другие подразделения международной компании 30 чел.

Определите:

1. Коэффициент выбытия, %;
2. Коэффициент текучести кадров, %.

Решение:

Определим абсолютное число выбывших, а также относительные показатели в виде коэффициентов:

Число выбывших за период = $37 + 5 + 11 + 13 = 66$ чел.

Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{выб}} = 66 / 600 \cdot 100\% = 11\%$$

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек}} = (37+5) / 600 \cdot 100\% = 7\%$$

Задача 3. Определить производительность труда рабочих, работающих в международной компании, если известно, что объем товарной продукции составляет 2950 тыс. долл., а численность рабочих равна 58 человек.

Задача 4. На сколько процентов изменится показатель производительности труда в плановом периоде, если за отчетный период продукции выработано на сумму 2500 тыс. долл. Численность работающих составляла 1350 человек, в плановом периоде объем вырабатываемой продукции должен возрасти на 6%, численность останется без изменения.

Задача 5. За отчетный год имеются следующие данные о движении рабочей силы международной компании, чел.:

Категория работников	Количество
Состояло работников по списку на начало года	2000
Принято в течение года:	
по направлению служб занятости	84
по инициативе производственного объединения	28
из числа окончивших учебные заведения	16
переведено из международных филиалов	8
принято по индивидуальному найму	140
Выбыло в течение года:	
переведено в международные филиалы	13
в связи с окончанием срока договора найма	4
в связи с переходом на учебу с отрывом от производства, уходом на пенсию, инвалидность	24
по собственному желанию	20
за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	8

Постройте баланс рабочей силы и определите:

- 1) коэффициенты оборота по приему, выбытию, общего оборота рабочей силы, текучести кадров;
- 2) показатель замещения кадров;
- 3) показатель постоянства кадров, если известно, что в течение всего года в списках состояло 1980 чел.

Проанализируйте полученные результаты.

Глава 5. Мотивация поведения управленческого персонала международной компании в процессе трудовой деятельности

5.1. Теоретические основы мотивации

Стимул (лат. stimulus - стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Стимулирование труда предполагает создание условий (хозяйственного механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. Оно эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

В **структуру мотива** труда входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда **формируются, если:**

- в распоряжении предприятия имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ работник готов приложить личные трудовые усилия;

– трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, то есть требуются сверх усилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключающий трудовую активность. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Существует такое понятие, как *сила мотива*, которая определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Влияние мотивации на поведение человека во многом зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Хорошая работа по мотивации сотрудников международной компании ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;
- улучшению качества изделий;
- более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;
- повышенному притоку сотрудников;
- повышению их работоспособности;
- большей сплоченности и солидарности;
- уменьшению текучести кадров;

- улучшению репутации фирмы.

Система оплаты труда – одно из наиболее эффективных средств стимулирования сотрудников международной компании.

Принципиальные положения системы оплаты труда

Обдумывая систему заработной платы, следует ориентироваться на следующие *принципиальные положения*:

- заработная плата должна стимулировать сотрудника к работе;
- размер заработной платы должен быть соразмерим с пользой, которую приносит сотрудник предприятия, ведущего внешнеэкономическую деятельность, и изменяться в зависимости от того, насколько был полезен труд сотрудника в каждом оплачиваемом отрезке времени;
- форма оплаты труда должна носить преимущественно денежный характер, что не исключает возможности премирования в натуральной форме.

Однако, например, для шведских компаний характерен более низкий, по сравнению с другими странами, уровень использования инструмента вознаграждения. Данный факт объясняется высокоразвитой системой дополнительных выплат и социальных услуг персоналу, которые не относятся к прямому вознаграждению сотрудников, а также приоритетным вниманием к моральному вознаграждению и поощрению, что традиционно для национальной культуры.

Показатели оценки труда работников

Для оценки труда работников в настоящее время имеется множество *показателей*, на основе которых формируются как базовые оклады, так и различные виды доплат и премий к ним. В частности, широкое распространение получили показатели, отражающие:

- объем выпущенной и реализованной продукции;
- чистая прибыль;
- рентабельность;

- выручка;
- затраты на единицу продукции;
- производительность труда;
- качество работы;
- квалификация работников;
- степень сложности и ответственности выполняемой работы;
- инициативность, отношение к работе;
- адаптация к работе;
- посещаемость и пунктуальность и т.д.

Разновидности систем оплаты труда

Существует несколько различных систем оплаты труда.

Табл. 4

Системы оплаты труда международной компании

Система оплаты труда	Характеристика
Основана на индивидуальных результатах	<ul style="list-style-type: none"> – оплата труда по результатам деятельности; – комиссионные выплаты; – индивидуальные премии (имеют особое значение на руководящем уровне, когда оплата труда связана с финансовыми показателями); – оплата, связанная с достижениями определенных целей.
Основана на коллективных результатах	<ul style="list-style-type: none"> – коллективные премии (достижение определенных количественных целей, основанное на командном выполнении работы); – участие в прибылях (в виде выплаты премии от прибыли или в виде акций, которые сотрудники могут купить на распределенную прибыль); – участие в доходах (премии, связанные с объемом производства или объемом продаж).
Основана на индивидуальном вкладе	<ul style="list-style-type: none"> – оплата труда, основанная на навыках сотрудников; – оплата труда за заслуги (включает многие характеристики вышеописанных систем оплаты труда).
Основана на коллективном вкладе	<p>Предполагают наличие на предприятии программы участия работников в акционерной собственности. Функционирование такой системы означает, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация приобретает капитал, обычно в форме банковского займа, чтобы купить акции компании для сотрудников; – сотрудники получают свое вознаграждение в форме распределенных акций и получаемых в результате деятельности дивидендов.
Оплата «по заслугам»	<p>Работники получают премиальные или определенную заработную плату, связанную с систематической оценкой деловых качеств. Эта оценка осуществляется по таким факторам, как объем и качество работы, инициативность, отношение к работе, приспособляемость к работе, посещаемость и пунктуальность. Факторам могут приписываться весовые коэффициенты для учета их относительной важности в применении к какой-</p>

	то конкретной работе.
Гибкие системы оплаты труда	Основаны на участии работников в прибылях или доходах предприятия. Заработная плата работников состоит из двух основных частей: постоянной и переменной. Постоянная часть представляет собой базовый оклад работников, который регламентируется запланированным фондом заработной платы, а переменная часть представляет собой доплату, размер которой зависит от общей эффективности работы (прибыли) всего предприятия.

Приведенные выше системы не являются взаимоисключающими. Для достижения разнообразных управленческих целей возможны комбинации этих систем.

Типы гибких схем оплаты труда

1. Комиссионные - сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей - такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода. В ОАЭ в качестве мотивации практикуется премия авансом. Зарплата менеджера по продажам включает его обычный оклад и проценты от продаж. Чтобы не производить расчет оклада каждый раз, компания каждый месяц выплачивает фиксированный оклад и надбавки. Раз в полгода производится расчет – отработал ли менеджер свои надбавки за количество продаж. Если продал больше, чем выданные премии – разница будет компенсирована, если меньше – переплаты будут вычтены у него из зарплаты. Никто не хочет возвращать уже потраченные деньги, поэтому менеджер проявляет максимальную эффективность в работе.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные

премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании, ведущей внешнеэкономическую деятельность. В-третьих, это могут быть премии «звездам» компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. Акции международной компании и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров международной компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера. Суть опциона состоит в следующем. Компания обязуется продать сотруднику через некоторое время свои акции по фиксированной, предварительно согласованной стоимости. В случае повышения цен на акции к сроку реализации опциона они могут быть выкуплены, а сотрудник же получает дополнительный доход за счет повышения капитализации организации. Опционы считаются выгодным решением для обеих сторон – сотрудника и компании. Компания уверена в лояльности сотрудника, которого может удерживать в своем штате, ведь в среднем рассчитаны данные программы на 5-7 порой и 10 лет. Использование

опционов способствует и экономии на зарплате, а у менеджеров же появляется возможность достойного заработка. Рост цен на акции компании к моменту выкупа сотрудником способствует ему получить солидный доход.

Достоинства гибких схем оплаты труда. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику, и компании. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Условия эффективного применения подобных методов.

- оценка организационной культуры использования гибких схем;
- анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент;
- оперативность действий, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих планов и при необходимости их пересмотр;
- долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что гибкие схемы - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс;
- премирование «звезд», т.е. тех работников компании, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой;
- наделение менеджеров полномочиями;
- экспериментирование. Ярким примером творческого подхода является схема «оплата против риска», которую используют сотрудники компании Хегох, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента

своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Коэффициент трудового участия

Отличительной особенностью гибких систем оплаты труда является то, что в качестве результирующей эффективности труда каждого работника в ней используется обобщенный *коэффициент трудового участия* - количественный измеритель индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия, участие каждого конкретного работника в полученной прибыли предприятия.

Отличительными достоинствами КТУ (КТВ) являются:

- простота расчета индивидуального вклада на основе достижений и упущений в работе;
- дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда;
- гибкость механизма КТУ и возможность адаптации их к меняющимся условиям производства;
- разработка шкалы достижений, повышающих КТУ, и шкалы упущений, снижающих его;
- экспертная оценка индивидуального вклада и назначение КТУ представительной комиссией из числа членов правления, администрации, профкома;
- широкая гласность и доведение КТУ до всех членов трудового коллектива;

Сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии улучшений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом.

В Японии существует понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы организации, в которой он работает).

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому — свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя свое поведение общественным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы. В конечном итоге в Японии существует порядка 20 различных надбавок в зависимости от вклада в результат группы.

Оплата за квалификацию

Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование «оплата за квалификацию» (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК — наличие консенсуса между администрацией международной компании и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности.

В целом *«оплата за квалификацию»* означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при

этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие *«единица квалификации»*, определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

Основные преимущества ОЗК:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

На всех международных предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30—50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10—15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе — 3—4%).

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов.

Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

5.2. Система мотивации персонала международной компании

Система призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач. В связи с этим система должна быть направлена:

- 1) на поддержание требуемой производительности;
- 2) повышение производительности;
- 3) поддержание норм международной компании;
- 4) совершенствование норм организации, ведущей международную деятельность.

Эти общие положения должны лежать в основе справедливой системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них делает систему мотивации неэффективной или даже вредной.

Требования к механизму оптимального стимулирования труда

Механизм оптимального стимулирования труда международной компании должен:

- 1) учитывать колебания внешней среды;
- 2) обслуживать адекватное самоопределение работника к труду;
- 3) признаваться справедливым сотрудниками международной компании;

4) стимулы должны поддерживать высокую степень удовлетворенности сотрудников своим материальным и моральным положением (поскольку от этого во многом зависят размеры прибыли, получаемой компанией);

5) оклад работника должен быть как минимум двусоставным:

Оклад (100%)= Тариф (60-70%) + ВС (30-40%) (выплата соответствия). (12)

Мотивационная среда

Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей международной компании, называют *мотивационной средой*.

Мотивационная среда должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия, ведущего внешнеэкономическую деятельность. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями.

Какие условия должны быть для этого созданы руководителем предприятия?

Во-первых, *желаемые результаты должны быть как можно более четко зафиксированы*. Каждый должен знать, какой результат является для данной международной компании желаемым, и этот результат должен быть определен операционально (то есть быть измеримым), чтобы работник был уверен в однозначности, объективности оценки достигнутого им результата по известным ему критериям.

С точки зрения мотивации очень важно, чтобы *требования к результатам существовали не только в голове руководителя международной компании, а были представлены в качестве официальной и доступной информации*. Поощряемым результатом может быть также не

достижение какого-либо конечного результата, а само участие в деятельности в той или иной форме. Поэтому на предприятии должно быть определено очень конкретно, какое участие и какие результаты будут поощряться.

То же самое относится и к ожидаемым последствиям. При их оценке работник должен быть уверен, что существует **связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями**, что эта связь не случайна. Он должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять — внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования международной компании и т.д. В противном случае мотивация снижается: «Старайся, не старайся — толку не будет».

Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах предприятия оцениваются также работниками с точки зрения их полезности. Что нужно сделать, чтобы эти последствия были расценены как достаточно привлекательные для работника?

Прежде всего, должна существовать **связь вознаграждения с актуальными потребностями работников**, включение значимых для них мотивов. С этой точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее воздействие.

Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является **содержание работы**. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто неинтересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем

менее привлекательно содержание, тем значительнее должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная.

Общая оценка полезности усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель (а не руководитель международной компании, который может считать, что «ему виднее») оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь — это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько трудной для себя воспринимает ее сам исполнитель.

Степень сложности получаемого задания или выполняемой работы должна соответствовать в представлении конкретного исполнителя его возможностям — квалификационным и психологическим. Слишком легкая работа, не позволяющая реализовать свой профессиональный потенциал, равно как и слишком трудная, которую человек не может сделать качественно, не будут для него привлекательными.

На **оценку достижимости** влияет и то, как сам человек оценивает свои способности к выполнению этой работы. Заниженная самооценка, равно как и завышенная, создают искаженное представление о достижимости результата.

Субъективная **оценка сложности работы** в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия.

Чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации в международной компании, нужно реализовать три **этапа:**

1) провести диагностику мотивационной среды компании, ведущей внешнеэкономическую деятельность;

2) разработать сегментированную систему мотивации (с учетом мотивационного профиля работников), в которой комплексно применять материальные и моральные средства мотивации;

3) регулярно проводить мониторинг и коррекцию мотивационной системы международной компании.

Любая, даже самая эффективная работа с мотивацией, еще не решает другого, значимого для развития компании, ведущей внешнеэкономическую деятельность, вопроса - стимулирования инициативы сотрудников. Для того чтобы такая инициатива была возможна, а главное, для того чтобы она была уместна и работала на пользу дела, необходимо, прежде всего, чтобы сотрудники, от которых ожидается подобное проявление инициативы, были в курсе стратегических планов и программ развития бизнеса. Но еще лучше, если они сами примут участие в разработке таких планов и программ. Google поощряет своих сотрудников помимо нормальных рабочих заданий посвящать 20 % рабочего времени проектам, от которых, по их мнению, Google получит наибольшую выгоду. Это подстегивает их творческие способности и инновационность. Такие факультативные проекты дают ощущение самостоятельности, а с ним повышают и преданность компании – что есть один из надежных способов удержать цвет талантов по мере того, как компания делается все более бюрократической.

5.3. Формы и методы стимулирования

В понятие *компенсационного пакета* входит:

1. Заработная плата – постоянная часть вознаграждения, выраженная в каком-либо денежном выражении.
2. Система премиальных, или бонусная система, - часть вознаграждений, которая может очень сильно варьировать от компании к компании, от позиции к позиции, от сотрудника к сотруднику. В международной практике встречаются размеры бонусов от 0 до 50-60% годовой заработной платы сотрудника. Например, в ОАЭ сверхурочные

оплачиваются обязательно. Обычно применяется данный способ для работников, которые вынуждены на 1-2 часа задерживаться на работе. Обычно руководство выплачивает сверхурочные по факту – но это усложняет расчет зарплаты и может разочаровать работника, если недостаточно выплатили. Поэтому в договоре с работником указывается пункт – 15-20% надбавки уже включены в оклад, но компания может потребовать сверхурочную работу в любой день. Если необходимости в сверхурочной работе не возникло, он всё равно получит надбавку. Однако при отказе работать сверхурочно при необходимости этой премии лишается.

3. Система не денежного вознаграждения, которая в свою очередь, делится на две части:

- Не денежное материальное вознаграждение – все то, что сотрудник может потрогать, ощутить, сохранить для себя или воспользоваться ими. Так, Китай известен своим культом еды. Поэтому совместный поход в хороший ресторан всем коллективом является довольно распространенной практикой. При этом не имеет значения размер своего коллектива – идут все, а работодатель оплачивает. В России многие могут подумать – мне бы лучше деньгами отдали. Однако китайцы об этом даже не подумают – они рады проявлениям заботы со стороны компании. Наслаждение едой, комфортное общение – для китайцев это словно чайная церемония у японцев. В Китае настоящий бизнес строится лишь за ресторанным столом.

– Не материальное вознаграждение.

Формы стимулирования

Основное содержание стимулирующих систем в практике международных компаний представлено в табл. 5.

Формы стимулирования в международных компаниях

Форма стимулирования	Содержание
Материальные денежные	
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях — это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные неденежные	
Оплата транспортных расходов	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже по государственным облигациям страны проживания. Льготные режимы накопления средств
Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)

Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
Мед. страхование	Как самих работников, так и членов их семей
Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройством жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
Пенсионное страхование	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные	
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)
--	---

Метод «кафетерия»

Метод «кафетерия» - вариант индивидуализации составляющих внутрифирменной системы стимулирования. В основе метода лежит своего рода «меню», в котором персоналу предприятия, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность, предлагаются для свободного выбора определенные услуги в качестве вознаграждения за труд. Компании в Израиле производят оплату не только ДМС, но также фитнес-консультации, корпоративных психологов, посещения школ здоровья либо спортзалов. Также финансируются программы отказа от курения, борьбы со стрессами и пр. У некоторых фирм распространены премии для сотрудников, если определенный срок отработали без больничных. На североамериканском подразделении с 2009-го года существует программа оздоровления персонала. В частности, был профинансирован 5-километровый забег, прошедший в зоопарке Миннесоты – внося 40% регистрационного взноса для каждого желающего участника. В Дании организуются инициативные группы сотрудников, с бесплатными занятиями для коллег – к примеру, у вашего дизайнера есть специальность инструктора по румбе, поэтому для всех желающих он 3 раза в неделю организует занятия. Предприятие раз в месяц производит оплату для каждого сотрудника половины цены сеанса массажа. Когда же в коллективе была сформирована команда для участия в национальных соревнованиях по ходьбе, её членам были бесплатно выделены шагомеры.

Все это предусматривается бюджетом международной компании. Работники по желанию могут выбрать предпочитаемый вид услуг, составляя своеобразное «меню» и периодически обновляя его в соответствии со своими запросами (подобно тому, как это делает посетитель кафе).

Проблема менеджмента международной компании в том, чтобы без дополнительных издержек повысить эффективность системы стимулирования труда путем целенаправленной ориентации предоставляемых услуг на реальные запросы служащих. Повышение индивидуальной отдачи в результате такой политики следует ожидать от роста удовлетворенности работой и готовности персонала добросовестно выполнять свои обязанности.

Возрастает и привлекательность международной компании как работодателя. Дополнительные выгоды компания получает благодаря сокращению текучести кадров, притоку новых работников, снижению уровня абсентеизма и т.л.

Методы стимулирования

В составе программ мотивации можно выделить два уровня методов стимулирования: базовый и конкурентный.

В состав *базового уровня* входят методы мотивации, традиционно включаемые в стандартный компенсационный пакет сотрудника международной компании: зарплата, страховка, льготы, предоставляемые компанией.

В составе *конкурентного уровня* выделяются методы мотивации, которые осуществляют основное воздействие на сотрудников для достижения главной цели международной компании.

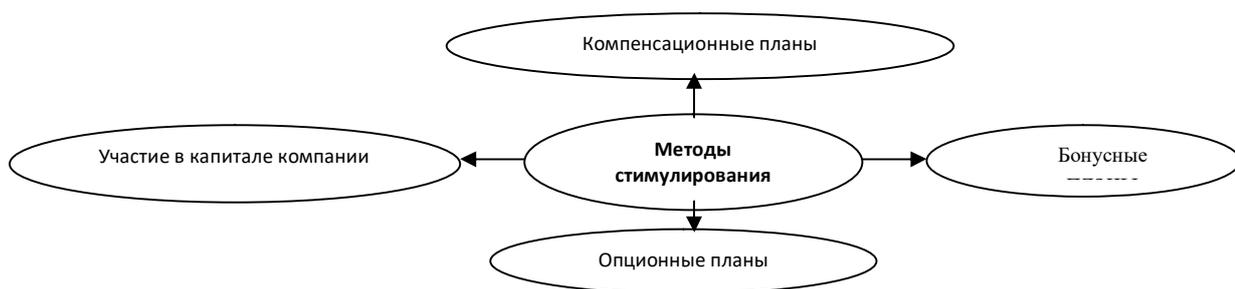


Рис. 1. Методы стимулирования конкурентного уровня

Они предназначены для решения определенных задач системы мотивации. **Задача методов стимулирования** – в ориентировании сотрудников на повышение эффективности компании в будущем, создании заинтересованности

в достижении будущих высоких результатов - опционные планы (с ценой исполнения опционов выше текущей рыночной цены акции).

Задача методов вознаграждения – в поощрении сотрудников за достигнутые результаты, признании его текущих и прошлых заслуг – бонусные планы.

Конкурентные методы мотивации и соотношение базового и конкурентного уровня в программе мотивации изменяются в зависимости от уровня, занимаемого сотрудником в международной компании. Так для высшего руководства вознаграждение в рамках базового уровня программы мотивации обычно составляет малую долю от общей величины вознаграждения. Напротив, для рядовых сотрудников базовый уровень программы мотивации будет обеспечивать основную долю их вознаграждения.

Компенсационные планы

В наибольшей степени реализация цели мотивации сотрудников международной компании обеспечивается при использовании **компенсационных планов**. Фактором, определяющим величину вознаграждения, является **экономическая прибыль** (разница между посленалоговой операционной прибылью и затратами на заемный и акционерный капитал международной компании).

В соответствии с установленной пропорцией величина экономической прибыли за конкретный период времени делится на доли акционеров и менеджмента в экономической прибыли. Распределение может принимать различные формы: от денежных выплат до вознаграждения акциями компании.

Недостатки:

1) отсутствие порогового значения целевого показателя (прибыли) существенно увеличивает компенсационные расходы и обеспечивает существенное перераспределение стоимости компании в пользу менеджмента;

2) не учитывается динамика экономической прибыли, поощрение обеспечивается даже в условиях снижения величины прибыли;

Они устраняются в *двухфакторном плане*. В нем величина бонуса зависит от двух факторов: доли менеджмента в экономической прибыли текущего периода и прироста экономической прибыли по сравнению с прошлым годом. Величина полного бонуса определяется суммой целевого бонуса и функции от избыточного прироста экономической прибыли (разность между фактической и ожидаемой величиной прироста). Избыточный прирост экономической прибыли является основным фактором в данном плане.

Полученная величина полного бонуса может быть как положительной, так и отрицательной. Она не ограничена ни пороговым, ни предельным значением. Величина полного бонуса распределяется между накопительным бонусным счетом и выплаченным бонусом.

Преимущества:

- 1) обеспечивается достижение долгосрочных, а не краткосрочных целей;
- 2) метод расчета полного бонуса позволяет сглаживать его величину на протяжении нескольких периодов;
- 3) план может применяться для вознаграждения менеджеров разных уровней, оказывающих влияние на величину и динамику прибыли.

Особенности компенсационного пакета топ–менеджеров международной компании

К основным компонентам компенсационного пакета руководителя можно отнести следующие:

- базовый оклад;
- краткосрочные поощрения за успехи;
- курсовая разница (владение акциями компании) и другие компоненты, связанные с акциями международной компании;
- долгосрочные поощрения за успехи;
- компенсация при увольнении с поста («золотые парашюты» и другие виды компенсации);
- программы выхода на пенсию;

— широкий диапазон привилегий.

Топ-менеджеры считаются элитой, своего рода *«золотым фондом»* компании, ведущей внешнеэкономическую деятельность. Стоит ли удивляться тому, что и в названии мотивационных схем все чаще фигурирует в последнее время слово «золото» — «золотой парашют», «золотой ботинок», «золотые наручники» и даже «золотое рукопожатие», которое во многих отношениях схоже с «золотым парашютом».

По сути, все это «золото» не что иное, как заблаговременно достигнутые между топ-менеджерами и акционерами международной компании договоренности на случай, если что-то пойдет не так. Например, человек не оправдает возложенных на него надежд или будет вынужден уйти по состоянию здоровья, или его положение в структуре ухудшится в результате ее поглощения или реорганизации бизнеса.

«Золотые наручники»

Для топ-менеджера разрабатывают такой компенсационный пакет, который делает его уход из международной компании в высшей степени экономически невыгодным. Например, может быть выстроена программа *отложенных выплат бонусов*: в этом случае менеджер получает бонусы только по истечении определенного периода, например, через три-четыре года после начала работы. При этом они перечисляются траншами (сериями, долями, частями) каждый год, но человек не может снять эти деньги со счета и использовать их по своему усмотрению. Если он уволится раньше времени, то эту сумму не получит. Это как раз и называется *«золотыми наручниками»* - международной компании, таким образом, привязывает к себе топ-менеджера, и ему бывает очень сложно уйти из нее, даже если он понимает, что здесь у него меньше возможностей для профессионального или карьерного роста, чем в другой фирме.

«Золотой ботинок»

Обычно используется, когда компания хочет расстаться с менеджером, например, потому, что он не достиг прогнозируемых результатов, поссорился с

акционерами или просто у руководства появилось желание влить в бизнес «свежую кровь».

Выход на рынок обиженного экс-топ-менеджера зачастую оборачивается значительными имиджевыми издержками для международной компании. Чтобы избежать их, человеку фактически предлагаются огромные «отступные».

«Золотой парашют»

Для того, чтобы защитить интересы высших должностных лиц международной компании, в случае, если в результате поглощения их должность ликвидируется, их должностные обязанности изменяются или им приходится идти на понижение по любой причине, отличной от смерти, инвалидности или планового выхода на пенсию, а также для того, чтобы сделать международное поглощение менее привлекательным (сделав его более дорогостоящим), в существующие контракты, заключенные с должностными лицами, могут быть добавлены оговорки, которые получили название *«золотые парашюты»* (иногда они оформляются в виде отдельного контракта). «Золотые парашюты» могут предлагаться различному числу должностных лиц - от двух до 20. Хотя обычно в это число входит не более пяти, а иногда может и превышать 20 лиц.

Специальные пакеты и особые права руководителей международной компании

Для того, чтобы максимизировать время, которое руководитель международной компании может уделить работе и чтобы повысить качество его жизни, ему предоставляются некоторые особые услуги и привилегии. Их часто называют *«особыми правами»*. Особые права обычно предоставляются исключительно CEO(главный исполнительный директор) и небольшой группе других должностных лиц, которые составляют руководство высшего звена организации. Особые права дают не только статус — это материальная база, которые либо вообще не считаются доходом для целей налогообложения, либо облагаются по очень умеренной ставке.

В табл. 6 указаны наиболее распространенные особые привилегии.

«Особые права» руководителей международной компании

№	Содержание особых прав
1	Возможность использовать машину, как для служебных, так и для личных нужд. При этом работник должен выплачивать либо фиксированную ежемесячную оплату, либо оплачивать пробег за использование автомобиля для личных целей. Если стоимость машины превышает 16 тыс. долл., должны вестись подробные записи относительно ее использования для служебных и личных целей
2	Персональная бесплатная парковка по месту работы
3	Лимузин с водителем: обычно предоставляется исключительно СЕО либо ключевым должностным лицам. Водитель также может исполнять роль телохранителя
4	Защита от похищений и нападений. В последнее время такие услуги предоставляются с целью защиты ключевых должностных лиц, которые могут стать жертвами подобных действий
5	Премиальный пенсионный план - пенсионный план компании, в соответствии с которым выходящий на пенсию работник получает пенсионные выплаты на основании зарплаты и выслуги лет. Добровольный пенсионный план — пенсионный план компании, в соответствии с которым работник принимает решение об отчислении некоторой доли своей заработной платы; риск потери инвестированных средств лежит на работнике
6	Консультационные услуги: предоставляются услуги финансистов и юристов. Стоимость консультаций, связанных с вопросами налогообложения, в налогооблагаемую базу не входит. Стоимость услуг, которые не связаны с выполнением должностных обязанностей, считается налогооблагаемым доходом
7	Посещение профессиональных встреч и конференций: дает возможность повысить уровень знаний в профессиональной области
8	Расходы на поездку супруга: компания оплачивает издержки супруга, сопровождающего руководителя в деловой поездке
9	Использование самолета или яхты компании: возможность использовать самолет или яхту компании для отдыха или деловой поездки
10	Надбавка за домашние приемы: руководителям, которым приходится достаточно часто устраивать домашние приемы, может быть предоставлен соответствующий персонал либо может выплачиваться надбавка на наем домашней прислуги. В надбавку также может быть включена стоимость еды и напитков, оплата счетов за коммунальные услуги
11	Специальные апартаменты: руководителям, которым приходится выполнять служебные обязанности в нестандартные часы, либо если они работают на большом расстоянии от дома, могут предоставляться апартаменты или постоянный номер в отеле
12	Членство в загородных и ланч-клубах: может предоставляться руководителям, которым оно необходимо для выполнения служебных обязанностей
13	Специальные обеденные комнаты: компании предоставляют специальные ресторанные объекты ключевым руководителям и их посетителям
14	Ежегодная путевка на отдых: руководителю, членам его семьи и партнерам по бизнесу предоставляется бесплатная ежегодная путевка на отдых
15	Специальные выплаты, связанные с переездом: различные связанные с переездом выплаты предоставляются исключительно ключевым должностным лицам компании, сюда могут входить кредиты под низкий процент на приобретение нового дома и полная оплата расходов, связанных с переездом
16	Использование кредитной карты компании: дает возможность устранить задержку с возмещением расходов, связанных с работой, использовать карту для личных целей, возмещая потраченные средства компании через некоторое время
17	Возмещение расходов на медицинское обслуживание: оплачиваются все расходы на медицинское обслуживание
18	Возмещение расходов на обучение детей в колледже: специальные программы, которые позволяют компенсировать расходы на колледж
19	Беспроцентные кредиты и кредиты под низкий процент: руководителям могут предоставляться беспроцентные кредиты и кредиты под низкий процент

Контрольные вопросы

1. В чем отличие понятий: «стимул» и «мотив», «мотивация» и «стимулирование»?
2. Что входит в структуру мотива труда международной компании?
3. Какое условие не позволяет формировать мотивы труда?
4. На что направлена система мотивации персонала международной компании?
5. Что относится к показателям оценки труда работников?
6. На чем может быть основана система оплаты труда международной компании?
7. Какие факторы оценки используются в различных системах оплаты труда?
8. Укажите типы гибких схем оплаты труда международной компании.
9. Что является достоинством гибких схем оплаты труда?
10. Каковы условия эффективного применения гибких систем оплаты труда?
11. Что входит в структуру компенсационного пакета?
12. Что является достоинствами КТУ международной компании?
13. При какой системе оплаты труда платят не за то, что он делает, а за то, что он знает?
14. В чем преимущества «оплаты за квалификацию»?
15. Что называется мотивационной средой международной компании?
16. Какие условия позволяют создать и эффективно использовать мотивационную среду?
17. Что относится к материальным денежным и материальным неденежным формам стимулирования?
18. В чем особенность метода «кафетерия»?
19. Что входит в состав базового уровня стимулирования?
20. Что входит в состав методов конкурентного уровня стимулирования?
21. Каковы задачи методов стимулирования?
22. Что входит в компенсационный пакет руководителя международной компании?

23. Что относится к «особым правам» руководителей международной компании?

Задания

Кейс №1:

В этом задании необходимо продемонстрировать ваше умение мотивировать подчиненных.

Руководством вашей международной компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию для подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то, что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами, на основании которого для дальнейшей прибыльной работы нашей международной компании необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация нашей

международной компании. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наша международная компания выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство нашей международной компании надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время, а исключительно во благо процветания нашей международной компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Оценка руководителя 1

Руководитель в своем заявлении не привел ни одного аргумента, объясняющего, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы. Таким образом, мотивация на положительное принятие данного решения у подчиненных не сформирована. Руководитель искажил вводные данные кейса и сообщил подчиненным информацию, которой не обладал: «эта мера временная», а значит, дезинформировал подчиненных.

Ответ оценивается как не эффективный.

Оценка руководителя 2

Руководитель показал подчиненным, что данная мера необходима для того, чтобы они не остались без работы. Таким образом, аргумент в пользу новой системы работы приведен.

Однако предположение, что длительность рабочего дня увеличена «временно» создает неверные ожидания у сотрудников и впоследствии может сформировать ощущение, что их обманули.

Ответ частично эффективный.

Оценка руководителя 3

Руководитель в своем заявлении привел аргументы, объясняющие, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы и показал, как можно выйти из сложной ситуации, при этом не обесценив ни компанию, ни сотрудников. Таким образом, руководитель попытался сформировать положительное отношение сотрудников к новой системе.

Кейс №2

На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Mr. Bean. Разработать способы воздействия на Mr. Bean для изменения его поведения. Заполните таблицу «Оценка причин поведения»

Описание ситуации:

Mr. Bean работает в «Mcdonald refrigerators» LTD с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Mr. Bean с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Mr. Bean дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень

брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Mr. Bean вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Mr. Bean?

Используя табл. 2., выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Табл. 2. Оценка причин поведения

Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
	маловероятно			очень вероятно			
1. Низкая мотивация	1	2	3	4	5	6	7
2. Недостаточная самостоятельность	1	2	3	4	5	6	7
3. Проблемы со здоровьем	1	2	3	4	5	6	7
4. Семейные проблемы	1	2	3	4	5	6	7
5. Плохое руководство	1	2	3	4	5	6	7
6. Отсутствие перспектив роста	1	2	3	4	5	6	7
7. Другие причины	1	2	3	4	5	6	7

Прокомментируйте каждую из своих оценок.

Что можно предпринять менеджеру? Заполните табл. 3

Таблица 3. Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Mr. Bean на другую работу			
2. Уволить Mr. Bean			
3. Поговорить с Mr. Bean			
4. Отстранить Mr. Bean от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5. Спросить коллег Mr. Bean, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Mr. Bean, т.к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

Список использованной литературы

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.7
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
7. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
8. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
9. Карташов, Я.П. Конфликтология / Я.П. Карташов. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 142 с.; То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87244> (18.02.2012).
10. Конфликтология: учебник [Электронный ресурс]. /Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебника для студентов высших учебных заведений /под ред. В.П. Ратников. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 544

- с. - (Золотой фонд российских учебников). - ISBN 978-5-238-02174-4; -
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115393>
(18.02.2012).
11. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
 12. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
 13. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
 14. Плеханов, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие / [Электронный ресурс]. А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. /Рекомендовано Государственным университетом управления в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/- Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2011. - 184 с. - ISBN 978-5-9585-0410-7; Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144364> (08.02.2012).
 15. Резник, С.Д. Гендерный менеджмент: женщины в управлении: учебное пособие [Электронный ресурс]. / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 416 с. - ISBN 978-5-279-03349-2; Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63631> (18.02.2012).
 16. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с.
 17. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

18. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
19. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
20. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
21. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
22. Управление человеческими ресурсами :учебник для бакалавров /под ред. проф. И. А. Максимцева Санкт-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов Научно-технич. совет Санкт-Петербургского гос. ун-та экономики и финансов .-М. :Юрайт , 2012 .-525 с.
23. Управление персоналом: учеб. пособие [Электронный ресурс]. / под ред. П.Э. Шлендер. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. - ISBN 5-238-00909-7; /Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом." - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (08.02.2012).
24. Федорова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
25. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

Учебное издание

Рычихина Наталья Сергеевна
Скотников Александр Евгеньевич

Управление персоналом международной компании

Учебное пособие

Редактор В.Л. Родичева

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный химико-технологический
университет»

153000, г. Иваново, Шереметьевский пр., 7