**Семинар № 8**

**Блок 1. Теоретический материал.** Прочитать Тему 8.

**Контрольные вопросы**

1. Какие характеристики отличают управление человеческими ресурсами в национальных и в международных фирмах?
   1. Почему и каким образом масштаб интернационализации фирмы влияет на ее практику управления человеческими ресурсами?
2. Как степень централизации или децентрализации фирмы влияет на ее меж­дународное кадровое обеспечение?
3. Определите сущность этноцентрической, полицентрической и геоцентрической модели привлечения персонала.
4. С какими основными вопросами связаны рекрутирование и отбор менед­жеров для зарубежных назначений?
5. В чем заключаются проблемы экспатриации и репатриации?
6. Какие особые вопросы компенсации и льгот возникают в международном управлении человеческими ресурсами?
7. Чем отличается международное управление руководящими кадрами от уп­равления неруководящими кадрами?

**Блок 2. Практические задания.**

**Задание 1. Вопросы для обсуждения**

* 1. Как управление человеческими ресурсами связано с другими функциями, такими как маркетинг, финансы, производственный менеджмент?
  2. Фирма может нанимать менеджеров из трех групп лиц: представителей материнской страны, принимающей страны и третьих стран. Назовите недостатки и преимущества для назначения каждой группы лиц.
  3. В чем сходство и в чем различия отдельных подходов к рекрутированию менеджеров для зарубежных назначений?
  4. Какие навыки проще оценить: деловые или международные? Почему?
  5. Если бы вас отправляли работать за границу, какое конкретно обучение вы бы попросили у своего работодателя?
  6. Согласны ли вы с идеей о том, что некоторые зарубежные командировки требуют особой компенсации?
  7. Насколько легко, по вашему мнению, решается вопрос справедливости в международной оплате труда?
  8. Как вам кажется, что проще: управление руководящими кадрами или неру­ководящими? Почему?

**Задание 2. Кейс «Вы, американцы, слишком много работаете»**

Андреас Дрошке и Энджи Кларк занимают схожие должности и получают при­мерно одинаковую зарплату: первый работает в универмаге в Берлине, а вторая — в универмаге в пригороде Вашингтона. Однако объем их рабочего времени не идет ни в какое сравнение.

Должность А. Дрошке предполагает 37-часовую рабочую неделю и ежегодный шестинедельный отпуск. Его магазин закрывается на выходные в 14 часов в суб­боту и один день в неделю работает дольше обычного — это новая для Германии услуга, которую А. Дрошке решил опробовать. «Не могу понять, как в Америке люди могут ходить по магазинам поздно вечером, — говорит этот 29-летний ме­неджер, управляющий автомобильным, мотоциклетным и велосипедным подраз­делением Karstadt, крупнейшей в Германии сети универмагов. — Если рассуждать логически, с какой стати человеку покупать велосипед в 20:30?»

Э. Кларк работает не менее 44 часов в неделю, в том числе остается на работе по вечерам и частенько трудится по субботам и воскресеньям. Она часто прино­сит домой различные документы, в выходные изучает магазины конкурентов и никогда не уходит в отпуск более чем на неделю. «Если я отсутствую дольше, у меня возникает ощущение, что я теряю контроль над ситуацией», — говорит стар­ший менеджер по мерчандайзингу торговой компании/СРеотег/ в г. Спрингфилд, штат Вирджиния.

Пятидесятилетняя миссис Кларк родилась в Германии, однако в этой стране чувствует себя чужестранкой. «Немцы ставят отдых превыше работы, — говорит она. — В Америке все наоборот».

Американцы часто восторгаются немецким трудолюбием, однако сравнение фактических рабочих нагрузок не оставляет от этих национальных стереотипов камня на камне. В производственной сфере, например, средняя американская ра­бочая неделя составляет 37,7 часа и растет; в ФРГ она равняется 30 часам и в течение последних десятилетий стабильно сокращается. Всем немецким рабочим по закону гарантирован как минимум пятинедельный ежегодный отпуск.

Одного дня, проведенного в немецком и американском универмагах, будет до­статочно, чтобы понять, насколько сильно отличается трудовая этика двух стран, во всяком случае, по отношению персонала к рабочему времени. Немцы ожесто­ченно сопротивляются любым посягательствам на их свободное время, в то время как многие сотрудники JCPenney имеют по две работы и трудятся по 60 часов в неделю.

Однако долгие и нестабильные часы работы не проходят даром. В немецком универмаге текучесть кадров незначительна, а в JCPenney она составляет 40% в год. В Германии период обучения длится два-три года; за это время сотрудник изучает свою работу до мельчайших деталей. Работники JCPenney проходят тре­нинг продолжительностью два-три дня. Можно сказать, что большинством аме­риканских работников движет экономическая необходимость, а не преданность работе как таковой.

«На первом месте — нужда, на втором — алчность», — говорит Сильвия Джон­сон, работающая на полную ставку продавцом BjCPenney и еще по 15-20 часов в неделю машинисткой в компьютерной фирме. Благодаря этому она смогла опла­тить обучение одного своего ребенка в медицинском вузе, а другого — в коллед­же. Сейчас миссис Джонсон 51 год и, по ее словам, необходимости в столь напря­женной работе уже нет, но она все равно работает.

«У нас с мужем большой дом и три машины, — говорит она. — Но, думаю, за усердную работу всегда хочется получить еще большее вознаграждение.»

А. Дрошке, немецкий менеджер, придерживается совершенно иной точки зре­ния: в рабочее время надо работать, не покладая рук, а когда оно заканчивается, заниматься своими делами. Страстный садовод, женатый и имеющий маленького ребенка, он приходит на работу на 20 минут раньше своих подчиненных, но в ос­тальном не заинтересован работать дольше положенных по трудовому договору 37 часов, даже если это принесет ему дополнительный доход. «Свободное время не купишь», — говорит он.

Желанием работать как можно меньше в Германии одержимы почти все, и в первую очередь профсоюзы, а они здесь очень сильны. Когда в 1989 г. германские магазины стали по четвергам работать дольше обычного, работники розничной сферы устроили забастовку. А. Дрошке трудно найти людей, согласных работать по четвергам лишние два часа, и это притом, что в целом вечерняя смена работает на час меньше. «Моя жена против того, чтобы я приходил домой поздно», — так один из сотрудников отреагировал на предложение поработать в ближайший чет­верг до 20:30.

Американскую привычку иметь по две работы А. Дрошке, как и другие немцы, понять не может. «Я и так прихожу домой в семь вечера. Когда мне работать?» — пожимает он плечами. Что касается нерабочих дней, то в Германии запрещено — да- да, запрещено законом — трудиться на других работах во время выходных дней и праздников — время, «отведенное строго для восстановления», — поясняет А. Дрош­ке. И добавляет: «Если бы у нас были такие же условия, как в Америке, тогда, конеч­но, стоило бы дважды подумать, прежде чем продолжать работать в таком духе».

BjCPenney рабочий день менеджера по мерчандайзингу начинается в 8:00, ког­да миссис Кларк поднимается на служебном лифте в свой офис без окон, распо­ложенный в углу склада. Сам магазин открывается только в 10:00, но Э. Кларк нужно дополнительное время для того, чтобы проверить, правильно ли товар рас­положен на полках и кто в какую смену работает. Большинство сотрудников при­ходят на работу в 9:00, загружают кассы и пополняют содержимое прилавков. В этом американский/CPewnez/ резко отличается от немецкого Karstadt, где люди приходят на работу за считанные минуты до открытия магазина.

**Вопросы к кейсу**

1. Чем управление человеческими ресурсами в США отличается от управле­ния человеческими ресурсами в ФРГ?
2. Какие преимущества и недостатки вы находите в каждой системе?
3. Если бы вы были топ-менеджером международной сети универмагов, име­ющей магазины и в ФРГ, и в США, и отвечали за управление человечески­ми ресурсами, на какие основные аспекты корпоративной политики управ­ления персоналом вы обратили бы внимание?
4. Если сравнивать данные аспекты в розничной торговле с другими отрасля­ми, где они стоят острее?
5. В какой системе предпочли бы работать вы?

**Задание 3. Развитие навыков в международном бизнесе**

Представьте, что вы — топ-менеджер по человеческим ресурсам в крупной меж­дународной фирме. Глава японской дочерней компании вашей фирмы неожидан­но подал в отставку и ушел работать в другую организацию. Вы должны как можно скорее найти ему замену. У вас есть следующий список потенциальных кандидатов.

- Джек Хендерсон: первый вице-президент, работает вместе с вами в штаб- квартире фирмы в Чикаго. Джек давно работает в фирме, сделал блестя­щую карьеру, всем нравится и через три года планирует выйти на пенсию. За пределами США никогда не работал, но настойчиво и открыто предла­гает свою кандидатуру на освободившееся место в Японии. Поскольку вы и ваша супруга встречаетесь с четой Хендерсонов в неформальной обстанов­ке, вы знаете, что его жена не хочет уезжать из Чикаго.

- Такео Такахаши: второй по рангу менеджер японской компании, правда, прослуживший в этой должности пока всего три месяца. Родился и вырос в Японии. Закончив колледж в США, вернулся на родину и устроился рабо­тать в вашу фирму. Такео считается восходящей звездой компании, хотя еще относительно молод и неопытен. Ваш исполнительный директор пред­почитает назначить на место директора японского предприятия человека, проработавшего в компании не менее 15 лет, а у Такео опыт работы равен всего восьми годам. Его готовили к тому, чтобы впоследствии возглавить японское отделение, но для этого уволившийся директор должен был про­работать на своем посту еще семь лет, пока не достигнет пенсионного воз­раста.

- Джейн Ямагучи: менеджер гавайского происхождения, в настоящее время возглавляющая крупное подразделение вашей фирмы в США. Окончила Гавайский университет сразу с двумя дипломами: по экономике и по изу­чению азиатских стран. В течение последних нескольких лет Джейн зани­мается исследованием японского рынка и стала настоящим экспертом по этой стране. Командировки ее не тяготят; Джейн охотно проводит в Азии столько времени, сколько возможно. Вы знаете, что ее бы очень заинтере­совала образовавшаяся вакансия, но вот муж и двое детей школьного воз­раста могут не разделять ее энтузиазм в отношении жизни в Японии. Кро­ме того, вы предполагаете, что, если в скором времени Джейн не получит нового задания, она может начать искать себе другое рабочее место.

- Жак Мойн: ваш самый опытный международный менеджер. Выходец из Франции, Жак занимал высокие руководящие должности в отделениях ва­шей фирмы в Германии, Испании, Канаде, Аргентине и Мексике, где рабо­тает в настоящее время и, судя по всему, очень доволен. Мексиканское предприятие работает стабильно и очень эффективно, поэтому руководить им мог бы кто-нибудь менее опытный, чем Жак.

Ваша задача: сначала самостоятельно тщательно взвесьте все преимущества и недостатки каждого из четырех кандидатов и выберите лучшего из них.

Затем объединитесь с другим студентами в группы по 4-5 человек в каждой. Поделитесь друг с другом своими решениями, приведите обоснования в пользу своего выбора.