

Тема 6. Управління персоналом та знаннями у міжнародних компаніях.

1. Кадрові стратегії міжнародних компаній.
2. Управління міжнародними колективами і стратегії підбору персоналу для роботи в них.
3. Управління знаннями як найважливіша функція менеджменту.

1. Кадрові стратегії міжнародних компаній.

Розробку своєї кадрової стратегії міжнародна компанія починає з вивчення потреби в кадрах для кожного закордонного підрозділу по різних категоріях, потім визначає свої пріоритети щодо кандидатур відповідно до принципів кадрової політики (перевагу місцевим або закордонним фахівцям). У процесі роботи виникає потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, його навчанні, просуванні по службі.

Як правило, кадрова стратегія включає в себе наступні розділи.

1. Пріоритет процвітання компанії.
2. Загальна політика компанії по всіх категоріях працівників (етноконцентричної, поліцентрична, регіональна або геоцентрична).
3. Постановка загальних цілей щодо людських ресурсів.
4. Заходи щодо зниження напруженості між адміністрацією підрозділів і підлеглими.
5. Розвиток атестаційних програм і програм з навчання персоналу.
6. Формування і розвиток мотиваційних принципів в управлінні персоналом.

Дослідження міжнародних компаній виявили п'ять основних кадрових стратегій. До них відносяться:

- 1) глобальна стратегія, що передбачає з'єднання різних стилів управління персоналом, знаходження оптимального вирішення кадрових проблем (характерна для істинно глобальних компаній з високим рівнем організації управління);
- 2) стратегія, в якій домінує головна компанія. Полягає в прагненні перенести всі елементи стилю управління персоналом на зарубіжні підрозділи (в основному використовується компаніями, початківцями своєю міжнародною експансією);
- 3) пристосування до умов кожного національного ринку (як правило, застосовують компанії на початкових етапах міжнародної діяльності);
- 4) стратегія нейтрального стилю керівництва, що приймається в різних культурах (прийнятна при регіональному управлінні, тобто в країнах з невеликими культурними відмінностями, наприклад, в європейському, південноамериканському регіонах);
- 5) комбінована стратегія. Поєднує в собі глобальний та регіональний підходи (використовують більшість сучасних компаній).

Необхідно відзначити, що в будь-якому випадку загальна стратегія в галузі управління персоналом повинна поєднуватися із загальною корпоративною стратегією міжнародної компанії.

2. Управління колективами міжнародних компаній і стратегія підбору персоналу для роботи в них

Компанії, що мають розгалужену мережу закордонних підрозділів, стикаються з безліччю проблем щодо врахування міжнародних аспектів кадрової політики. Існує ряд значних факторів, які відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародному масштабі.

1. Відмінності ринків праці. Структура робочої сили, рівень її кваліфікації, витрати на її оплату значно різняться в різних країнах. Міжнародні компанії можуть отримувати переваги і економічні вигоди, використовуючи для виконання нескладних операцій низькокваліфікований персонал в приймаючих країнах. При цьому науково-дослідні та інші функції, що вимагають високої кваліфікації, компанії передають кваліфікованому персоналу в розвинених країнах. Цей принцип використання переваг міжнародного поділу праці лежить в основі організації мережевих компаній.

2. Проблеми переміщення робочої сили. Дефіцит фахівців у тій чи іншій області міжнародні компанії компенсують шляхом їх переміщення в необхідний підрозділ. Безумовно, цьому можуть перешкоджати певні правові, економічні, індивідуальні проблеми та культурні бар'єри.

3. Стиль і практика управління. Цей аспект управління включає в себе норми взаємин між головною компанією та зарубіжними підрозділами, а також стиль взаємин керівництва і підлеглих. Дані питання складають один з розділів кадрової стратегії компанії, в якому, як правило, розглядаються такі важливі аспекти, як неприпустимість расової, статевої, релігійної дискримінації, облік мотиваційних принципів, найбільш поширених в приймаючій країні.

4. Національна або інтернаціональна орієнтація. Залежно від типу обраної кадрової стратегії міжнародна компанія може робити більший акцент на національні підходи в управлінні персоналом або проповідувати інтернаціональний, глобальний підхід.

5. Контроль. Більшість міжнародних компаній дотримується принципу єдності кадрової політики для всіх підрозділів. Головна компанія контролює виконання цього принципу. Однак віддаленість від центру і країнових специфіка можуть ускладнити застосування компанією тієї кадрової політики, якій вона віддає перевагу, і змусити її використовувати різноманітну політику.

Можна виділити і загальні принципи організації міжнародних колективів. До них відносяться:

- Утворення первісного ядра підрозділу, навколо якого формується колектив;
- Взаємодоповнюваність міжнародних колективів;
- Багатонаціональність робочих груп;
- Прагнення до культурної та психологічної сумісності;
- Наявність програм і використання різних методів навчання місцевого персоналу в приймаючих країнах.

Керуючи міжнародними колективами, менеджери з країни базування, керівники зарубіжними підрозділами, повинні враховувати умови роботи і життя (заробітну плату, житлові умови, виробничі та сімейні відносини) своїх підлеглих в приймаючій країні. Менеджеру слід знати історію і культуру приймаючої країни, виявляти до неї інтерес і вивчати її мову, шанувати її звичаї, закони і проявляти турботу про своїх підлеглих.

Кожна міжнародна компанія стикається з проблемою призначення керівників у своїх закордонних підрозділах. У зв'язку з цим виділяють три основні стратегії: етноконцентричну, поліцентричну, геоцентричну.

На середньому і низовому рівнях управління міжнародні компанії прагнуть використовувати місцевих менеджерів. Це дозволяє задовольнити очікування працівників і урядів приймаючих країн, сприяє створенню сильної команди з місцевих працівників, знижує витрати на переміщення робочої сили та податкові витрати.

3. Управління знаннями як найважливіша функція менеджменту

В умовах революційних змін у виробничих і інформаційних технологіях формується нова функція управління, в завдання якої входить акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення та поширення наявної інформації та досвіду, створення передумов для поширення й передачі знань. Функція управління знаннями охоплює використання різних методів залежно від особливостей того чи іншого етапу організації придбання і освоєння нових знань (табл..6.1).

Таблиця 6.1 - Етапи придбання і засвоєння нових знань

<i>Етап</i>	<i>Зміст етапу</i>
1. Визначити	Виявляється, які знання мають вирішальне значення для успіху
2. Зібрати	Придбання існуючих знань, досвіду, методів і кваліфікації
3. Вибрати	Створення потоку зібраних, упорядкованих знань,

	оцінка їх корисності
4. Зберігати	Відібрані знання класифікуються і вносяться в корпоративну пам'ять
5. Розподілити	Знання витягуються з корпоративної пам'яті, стають доступними для використання
6. Застосувати	Застосування знань при здійсненні завдань, вирішенні проблем, прийнятті рішень, пошуку ідей та навчанні
7. Створити	Виявляються нові знання шляхом спостереження за клієнтами, зворотного зв'язку, причинного аналізу, еталонного тестування, досвіду, досліджень, експериментування, креативного мислення, розробки даних
8. Продати	На основі інтелектуального капіталу створюються нові продукти, які можуть бути реалізовані поза підприємства

Здійснення функції управління знаннями не може підпорядковуватись стандартним рецептами і правилам. Незважаючи на невеликий досвід використання механізмів управління знаннями, практика вже виробила деякі базові принципи, які лежать в основі всього діапазону даного виду діяльності.

Інтегруючий підхід. Зусилля по роботі зі знаннями одночасно відносяться до людини, процесів і технологій. Останні розглядаються як єдина система, а не тільки як окремі елементи. Тільки корпоративні лідери вищого рівня можуть приймати рішення про інвестування в сфери, від яких залежить компетентне управління знаннями. Знання за своєю природою має інтеграційну здатність. Воно допомагає людині зрозуміти сенс складної і іноді суперечливої інформації. Управління знаннями прагне до об'єднання, комунікації і співпраці.

Структурна гнучкість і простота. Великі фірми, що намагаються створити і розповсюдити знання, повинні подбати про його структуру. Їм необхідно мати концептуальну систему, щоб спрямовувати свою діяльність і вимірювати процес, поділяти спільні погляди і використовувати знання для того, щоб дати можливість різним групам мати спільну основу для обміну знаннями та співробітництва. Важливо прагнути до простої і зрозумілої інтерпретації креативних і комунікативних знань.

Центр уваги. Завданням управління знаннями є створення матеріальних і нематеріальних благ. Недостатньо тільки нарощувати обсяг знань, вони повинні стати ефективним інструментом діяльності. Знання не є цінним, поки воно не використовується. Більше того, воно повинно бути використано там, де воно буде володіти найвищим економічним потенціалом. Важливо використовувати управління знаннями в тих процесах бізнесу, які принесуть істотну віддачу від інвестицій завдяки введеним удосконаленням.