

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
к практическим (семинарским) занятиям  
**по дисциплине**

**«Управление персоналом в международных корпорациях»**

**(для студентов всех форм обучения)**

для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

Донецк  
ДОННТУ  
2017

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
к практическим (семинарским) занятиям  
**по дисциплине**

**«Управление персоналом в международных корпорациях»**

**(для студентов всех форм обучения)**

для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

профиль подготовки «Управление персоналом организации»

Рассмотрены на заседании  
кафедры «Управление бизнесом  
и персоналом»  
Протокол №. 6 от 21.02.2017 г.

Утверждены на заседании  
учебно-издательского совета ДОННТУ.  
Протокол № \_\_ от \_\_.\_\_. 20\_\_ г.

Донецк  
ДОННТУ  
2017

УДК 331.101.3

Методические рекомендации к практическим (семинарским) занятиям дисциплины вариативной части цикла профессиональной подготовки «Управление персоналом в международных корпорациях» для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Профиль подготовки «Управление персоналом организации» / сост.: И. Г. Павловская. – Донецк : ДОННТУ, 2017. – 21 с.

Приведены общие положения и тематическое содержание семинарских и практических занятий вариативной части цикла профессиональной подготовки учебной дисциплины «Управление персоналом в международных корпорациях». Методические рекомендации содержат темы семинарских занятий и задания к выполнению практических работ по дисциплине «Управление персоналом в международных корпорациях».

*Составители:* И.Г. Павловская, к.э.н., доцент кафедры управления бизнесом и персоналом

*Ответственный за выпуск:* И.А. Кондаурова, к.э.н., доцент, заведующая кафедрой управления бизнесом и персоналом

*Рецензент:*

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
Тематическое содержание дисциплины.....	
Семинарское занятие 1.....	
Семинарское занятие 2.....	
Практическое занятие 1.....	
Практическое занятие 2.....	
Практическое занятие 3.....	
Практическое занятие 4.....	
Практическое занятие 5.....	
Семинарское занятие 3.....	
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	

## ВВЕДЕНИЕ

**Цель дисциплины:** «Управление персоналом в международных корпорациях» состоит в формировании системы знаний о принципах, методах, основных теоретических концепциях и а результаты практических исследований в сфере управления персоналом в международных корпорациях.

**Предметом учебной дисциплины** являются принципы, теоретические концепции, методологические основы и особенности управления персоналом в международных корпорациях.

**Задачи дисциплины:** овладеть теорией и практикой управления в компаниях различных организационно-правовых форм; во всех видах и уровнях управленческой деятельности в международном бизнесе; использовать теоретические и прикладные компоненты международного менеджмента в разработке и принятии управленческих решений; использовать эффективный зарубежный опыт менеджмента на отечественных предприятиях.

В результате освоения дисциплины студент должен

**знать:**

- основные принципы и методы организации трудовых отношений в международных корпорациях;
- специфику национальных различий в управлении персоналом;
- общемировые тенденции в привлечении рабочей силы;
- международные интеграционные процессы в сфере эффективного использования человеческими ресурсами;

**уметь:**

- формировать цели управления персоналом в международных корпорациях;
- осуществлять управление персоналом в международных корпорациях;

**Содержание учебной дисциплины** раскрывается через изучение принципов, особенностей управления персоналом в международных корпорациях. Основное внимание уделяется использованию опыта и традиций разных стран,

изучению современных методов управления персоналом в международных предприятиях.

При изучении данной дисциплины студент должен использовать знания, полученные раньше при изучении дисциплин: менеджмент персонала, управления развитием персонала, зарубежные модели оплаты труда, мотивация труда.

Знания, полученные при изучении дисциплины «Управления персоналом в международных: корпорациях», могут использоваться при написании магистерской работы.

# **1. ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

## **Тема 1. Типовые альтернативы организации менеджмента персонала в транснациональных корпорациях**

Цель и задача, предмет и метод дисциплины. Цели, особенности и проблемы управления персоналом в международных корпорациях в период глобализации мировой экономики. Общие подходы к управлению персоналом в международных корпорациях. Стратегии управления межкультурными расхождениями. Интернациональная, многонациональная, глобальная и транснациональная стратегии менеджмента персонала. Особенности предпринимательской культуры, стоимость перенаправления за границу, требований к мобильности, типу управленцев, подготовки, системы оплаты труда и реинтеграции работников в зависимости от стратегии менеджмента персонала.

Литература: [10, с.238-243; 11, с. 13-32. с.360-400; б. с. 197-201.]

## **Тема 2. Управления персоналом в японских компаниях, компаниях США и европейских странах**

Общие черты управления персоналом на предприятиях Японии. Особенности формирования кадровой стратегии и тактики, применения разных методов управления персоналом на ведущих предприятиях Японии. Применения японских методов работы на предприятиях в других странах мира. Общие характеристики традиций управления персоналом в компаниях США. Типичная структура, задачи и основные функции подразделений по управлению персоналом в компаниях США. Тенденции развития методов управления персоналом в США. Общие основы управления персоналом в Швейцарии. Особенности управления персоналом в Франции: общие основы; роль структура, функции кадровых служб; стимулирования персонала. Особенности применения гарантий занятости и других социальных гарантий на немецких предприятиях.

Литература: [11 с. 122-222 ;4, с.62-66: 13].

### **Тема 3. Характерные черты транснационального менеджмента персонала**

Международное развитие персонала, методы подготовки межкультурно компетентных работников. Карьерный рост на международном уровне. Стратегически направленные программы развития персонала. Стратегии использования работников материнской организации в иностранных фирмах. Создания международных органов управления. Политика оплаты труда в транснациональных корпорациях.

Литература: [6. с.201-207].

### **Тема 4. Мотивация и развитие персонала. Стили управления на иностранном дочернем предприятии**

Направления отличий в мотивации труда. Культурные измерения Г.Хофстеде для идентификации взаимосвязей между культурой и мотивацией труда. Факторы влияния на мотивацию труда на иностранных дочерних предприятиях. Проблемы мотивации, которые обусловлены особенностями взаимодействия персонала дочерних и материнских организаций, и пути их решения. Эффективность разных стилей управления в зависимости от культурно обусловленных ожиданий, относительно участия в принятии решений подчиненных. Влияние разных культурных моделей на международное управление персоналом. Характерные стили управления в разных культурах. Дополнительные функции повышения уровня квалификации в связи с особенностями развития персонала в иностранных дочерних предприятиях. Модели карьерного роста П. Еванса, Е. Ланка и Ю. Фаркьюара.

Литература: [6, с. 175-182].

## **Тема 5. Привлечение работников материнской компании в филиалы.**

Значения и цели привлечения работников материнской организации в филиалы. Преимущества и недостатки этно-поли-геоцентрической политики замещения должности по Пермуттером. Отбор работников в материнской организации для работы в иностранных филиалах. Подготовка работников к работе за границей. Использование работников, делегированных из материнской фирмы. Типичные альтернативы при планирования реинтеграции. Методы реинтеграции в зависимости от типа делегированных материнской организацией в заграничный филиал работников. Результаты исследований М. Борга.

Литература: [6, с. 183-194; 11, с 254-359].

## **Тема 6. Аутсорсинговые технологии в практике управления персоналом в международных корпорациях**

Понятия аутсорсинговых услуг в управлении персоналом, их виды. Основные положения аутстаффингу. Лизинг персонала. Особенности применения этих технологий в условиях украинского законодательства. Оптимизация затрат на аутстаффинг. Особенности применения этих кадровых технологий в условиях системы ЕКР. Примеры применения аутсорсинги в международных корпорациях.

Литература: [2. с.22-25; 5. с.38-44; 9. с. 70-72].

## **Тема 7. Использование методики LAB-profile и анализа метапрограмм в практике управления персоналом международных корпораций**

Сущность, методики. Этапы построения LAB-profile работника. Особенности внедрения метода. Пример применения в ведущих международных корпорациях. Сущность метода анализа метапрограмм. Виды метапрограмм человека. Методы оценки метапрограмм человека и соотнесения его результатов с целями, задачами и особенностями управления персоналом в международных

корпорациях. Лингвистический анализ речи и ее применения в практике подбора персонала международных корпораций.

Литература: [3. с.58-65: 10. с.238-243].

## **Тема 8. Особенности применения коучинга в практике управления персоналом в международных корпорациях**

Определения коучинга. Основные положения этого подхода к управлению персоналом. Методы коучинга. Примеры применения в ведущих международных корпорациях.

Литература: [1. с 36-42: 6. с.32-37: 12. с.72-74].

### **Семинарское занятие 1.**

## **Тема 1. Типовые альтернативы организации менеджмента персонала в транснациональных корпорациях**

### ***Вопросы к рассмотрению:***

1. Концепции международного менеджмента.
2. Модели международного менеджмента.
3. Сравнительный анализ деловых культур в международном бизнесе (на примере двух стран).
4. Компании будущего.
5. Организационное построение международных компаний.
6. Особенности управления персоналом в международных корпорациях

## **Семинарское занятие 2.**

### **Тема 2. Управления персоналом в японских компаниях, компаниях США и европейских странах**

#### ***Вопросы к рассмотрению:***

1. Управления персоналом в японских компаниях: особенности, традиции, ментальные приоритеты, тенденции развития.
2. Управления персоналом в крупных корпорациях США: характерные черты, традиции тенденции развития.
3. Управления персоналом в европейских компаниях: опыт Швейцарии, Франции. Германии.
4. Этика в кросскультурном и международном контексте.
5. Основы этики и делового этикета в разных регионах мира.
6. Социальная ответственность бизнеса: понятие и основные подходы.

#### ***Практическое задание:***

эссе «Иерархия потребностей»: перечислите основные потребности европейцев, японцев и американцев. Затем сравните эти потребности и выявите наиболее схожие потребности. Проранжируйте потребности и постройте иерархию потребностей европейцев, японцев и американцев.

## **Практическое занятие 1.**

### **Тема 3. Характерные черты транснационального менеджмента персонала**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Этические коды транснациональных компаний.
2. Соотношение краткосрочной и долгосрочной выгоды в международном бизнесе.

3. Управление социальной ответственностью компаний, ведущих бизнес в зарубежных странах.
4. Корпоративная культура и корпоративная этика.

*Практическое задание.*

Рассмотрение конкретной ситуации «Компания Shell в Нигерии».

## **Практическое занятие 2.**

### **Тема 4. Мотивация и развитие персонала. Стили управления на иностранном дочернем предприятии**

Вопросы для обсуждения:

1. Состав и условия функционирования департаментов по управлению человеческими ресурсами.
2. Профессиональное развитие, обучение и повышение квалификации персонала крупнейших корпораций.
3. Использование современных персонал-технологий в корпорациях.
4. Модели внутренней мотивации международных компаний.

*Практическое задание 1:*

Разработка стратегии мотивации персонала на примере кейса глобальной компании «Digitt». Работа с кейсом. Групповое обсуждение результатов

*Практическое задание 2:*

Обсуждение различных типологий организационных культур и стилей управления международных корпорациях. (Р. Акоффа, Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера, Г. Минцберга, Т. Дейла и А. Кеннеди, Ф. Клукхона и Ф. Штротбека, Рюттингера, Шварца, М. Рокича, Ч. Ханди, М.Бурке)

*Практическое задание 3:*

Назовите по пять наиболее важных мотивов для следующих лиц:

1. Вас лично на работе/в университете:

2. Американского студента/рабочего:
3. Профессионала в США (преподавателя, юриста, врача):
4. Американского пенсионера:
5. Квалифицированного рабочего в США:
6. Неквалифицированного рабочего в США:

*Практическое задание 4: Управленческий тренинг «Преимущества и недостатки способов управления мотивацией»*

Выскажите свое отношение к стандартам управляющего-профессионала и распределите данные высказывания исходя из их приемлемости в управлении мотивацией персонала в Европе, в США и в Японии:

- увязывай вознаграждение с работой, дающей рост производительности;
- признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние;
- реализуй принцип «каждому свою долю от роста производительности труда»;
- не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;
- не поддерживай специальных привилегий для руководства;
- не представляй дело так, будто бы программы роста производительности труда направлены на повышение условий и оплаты труда работников.

### **Практическое занятие 3.**

#### **Тема 5. Привлечение работников материнской компании в филиалы.**

Вопросы для обсуждения:

1. Международные основы функционирования служб управления человеческими ресурсами.
2. Международный опыт кадрового планирования.
3. Общемировые тенденции в привлечении рабочей силы.
4. Международные критерии конкурсного отбора.

5. Международная практика отбора на должности руководителей и специалистов.

*Практическое задание 1:* Мини-кейс «Проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, работающие за рубежом»

Вы - группа менеджеров, которым поручен менеджмент в порту Х в Японии. Реализация проекта рассчитана на два года, а члены ваших семей присоединятся к вам через месяц после вашего прибытия в Японию. Вы собрались для «мозгового штурма», чтобы обсудить возможности и проблемы, с которыми вы столкнетесь во время своего пребывания в Японии, и для того, чтобы разработать план, который позволит вам и членов ваших семей успешно приспособиться к жизни в этой стране. Для начала вы определите три основные проблемы, связанные с японским проектом: понимание японской культуры, установление хороших межличностных отношений с менеджерами, сотрудниками и гражданами этой страны, отыскание способов, позволяющих членам вашей семьи лучше приспособиться к жизни в Японии.

Для каждой из трех указанных проблем перечислите конкретные возможности и трудности, которыми, по вашему мнению, вам придется управлять, чтобы успешно приспособиться к жизни в Японии. Какие из них вы считаете наиболее трудными? Какие самые легкие?

Перечислите действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать ваш переезд в Японию и пребывание там более легким:

- (а) до прибытия в эту страну;
- (б) после прибытия;
- (с) до и после прибытия туда членов вашей семьи.

Как вы думаете, какую помощь и поддержку может оказать вам ваша организация во время вашей работы в Японии?

После подготовки вы должны описать план действия, выработанный вами. Таким образом, вы создается прототип плана, которым организации могут воспользоваться, чтобы переезд их сотрудников в другую страну был по возможности легким и продуктивным.

## **Практическое занятие 4.**

### **Тема 6. Аутсорсинговые технологии в практике управления персоналом в международных корпорациях**

Вопросы для обсуждения:

1. Аутсорсинг как метод повышения эффективности компании
2. Бизнес модель, основанная на аутсорсинге
3. Офшорный аутсорсинг
4. Роль аутсорсинга в увеличении стоимости компании
5. Аутсорсинг как основа организации деятельности транснациональных автомобилестроительных компаний
6. Аутсорсинг и аутстаффинг
7. Рынок аутсорсинга США
8. Развитие аутсорсинга в Японии
9. Примеры применения аутсорсинговых технологий в практике работы с персоналом международных корпораций

## **Практическое занятие 5.**

### **Тема 7. Использование методики LAB-profile и анализа метапрограмм в практике управления персоналом международных корпораций**

Вопросы для обсуждения:

1. Применения оценки метапрограмм в практике работы с персоналом международных корпораций.
2. Обоснуйте цели использования методики LAB-profile в профессиональной коммуникации, в более глубокое понимание того, - как человек реализует себя, - как он будет достигать поставленных задач, - как будет контактировать с людьми, - как оценивать себя, - как поддерживать или

развивать процедуры, - как вести себя в команде, и самое главное - каковы его профессиональные мотивы и ценности.

### *Практическое задание 1:*

Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи.

1. Отработка в подгруппах основных типов референции: внешней и внутренней. Анализ параметров референции. Задание: Проанализируйте такие параметры референции как «Сходство-различие», «Содержание-окружение», «Активность-рефлексивность». Примените данные параметры к анализу ситуации проблемного взаимодействия: Начальник IT-отдела и начальник службы персонала не могут прийти к соглашению по поводу норм выработки рабочего времени.

**Ситуация 1.** В производственно-торговой компании *ABC* открыта вакансия руководителя отдела региональных продаж. Задачи сотрудника на этой должности: развитие сети региональных представительств, решение организационных вопросов, подбор команды, работа с новыми клиентами. Как и в каждой современной компании, в *ABC* существует правило — прежде всего, необходимо развивать собственный персонал. Первым кандидатом на вакантную должность стал самый успешный менеджер по продажам Александр, человек рассудительный, не предпринимающий несогласованных действий, работающий по правилам, всегда вовремя и правильно закрывающий этапы проекта необходимыми документами. Руководство компании предложило ему занять новую должность, однако через шесть месяцев после его назначения оказалось, что сотрудник не справляется с задачами. Он сделал маркетинговый анализ рынков, но не сумел подготовить клиентский «портфель», составить план работы своего подразделения. Офисы были арендованы лишь в двух областных центрах из десяти. Текучесть кадров в региональных представительствах превышала все допустимые показатели, зато персональная продуктивность Александра по-прежнему оставалась самой высокой в отделе продаж. Руководитель компании принял решение направить его на обучение по специализированной программе для менеджеров среднего звена. Прошло еще полгода и... ситуация существенно

не улучшилась. За год компания потеряла более 60% регионального рынка сбыта и одного из лучших менеджеров по продажам. Почему так произошло, в чем причина неэффективности Александра как руководителя (даже после прохождения специализированного обучения)?

**Ситуация 2.** На должность директора вновь образованной компании *X* в составе холдинга *Y* был назначен Алексей Алексеевич — родственник одного из руководителей холдинга, выбранный по принципу «личного доверия». Компания *X* создавалась как инновационный центр информационно-технической и сервисной поддержки новой продукции, производимой предприятием *Z*, также входящим в холдинг. Коллектив сотрудников компании *X* был сформирован из перспективных программистов и части инициативных менеджеров предприятия *Z*. Заместителем директора пригласили Владимира — молодого менеджера, успешно внедрившего несколько инновационных предложений по улучшению обслуживания клиентов. При представлении своим сотрудникам новый руководитель произнес приветственную речь следующего содержания: «Уважаемые дамы и господа! Меня уже представили вам как директора компании, сейчас коротко ознакомлю вас с моими планами. Коллеги подсказали мне, что вы прекрасно знаете дело, знаете задачи, которые стоят перед нашей компанией. Что ж, будем потихоньку двигать наш бизнес, расширяться, расти. Как говорится, поспешишь — людей насмешишь. Поэтому все ваши предложения мы будем обдумывать и делать выводы. Нештатных ситуаций будем избегать. Теперь немного о себе. В принципе, мы познакомимся в процессе работы. Зовут меня Алексей Алексеевич, прошу любить и жаловать. Тут, я вижу, собралась молодежь — так сказать, даем дорогу молодым. И это правильно. Кстати, даже по зданию офиса и кабинетам видно, насколько перспективно дело, которым будет заниматься компания. Вот, собственно, и все. А теперь за работу — по машинам, как говорят в армии». Через девять месяцев Владимир и еще несколько ключевых сотрудников написали заявление об увольнении: клиентов становилось все меньше, необходимое оборудование так и не приобрели, а сама идея инновационного центра была «забыта» под предлогом экономии средств.

## **Семинарское занятие 3.**

### **Тема 8. Особенности применения коучинга в практике управления персоналом в международных корпорациях**

Вопросы для обсуждения:

1. Применения коучинга в управлении персоналом в международных корпорациях.
2. Методы предупреждения кросскультурных ошибок общения.
3. Возможности применения коучинга внутри компании.
4. Факторы, ограничивающие применение коучинга в компании.
5. Коучинг и внутренняя среда компании. Связь с культурой обучения.
6. Коучинг персонала: выбор ключевых категорий сотрудников.

## РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеева, С. Коучинг / С. Авдеева // Управление персоналом. -2006. -№ 3. -С. 36-42.
2. Адлер, Ф. Персонал дня аутсорсинговых работ / Ф. Адлер, И. Плыгунова // Менеджер по персоналу. - 2006. - № 10. - С. 22-35.
3. Антонечко, Л. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / Л. Антонечко // Менеджер по персоналу. - 2006. -№ 10. - С. 58-65.
4. Благославова, Е. США России подарили HR-менеджера / Е. Благославова // Управление персоналом. - 2007. - № 1. - С. 62-66.
5. Коняева, А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра / А. Коняева // Менеджер по персоналу. - 2005. - № 2. - С. 38-44.
6. Куриляк, В. Є. Міжнародний менеджмент / В. Є. Куриляк. - Тернопіль : Карт-Бланш, 2004. - 268 с.
7. Майорова, Е. Полюбите коучинг / Е. Майорова // Управление персоналом. - 2006. - № 7. - С. 32-37.
8. Мясоедов, С. П. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения / С. П. Мясоедов // Управление персоналом. - 2005. - № 3. - С. 55-59.
9. Пашутин, С. Оптимизация административных расходов коммерческой структуры при использовании аутстаффинга / С. Пашутин // Управление персоналом. - 2006. - № 5. - С. 70-72.
10. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсам и в международных компаниях / М. И. Соколова // Управление развитием персонала. - 2006. - № 4(08). - С. 238-243.
11. Журавлев, П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П. В. Журавлев, Ю. Г. Олегов, Н. А. Волгин. - Москва : Экзамен, 2002. - 448 с.
12. Хамаганова, С. Нужен ли руководителю коуч? / С. Хамаганова // Управление персоналом. - 2006. - № 6 - С. 72-74.

13. Богаевская, О. В. Американские корпорации: механизмы сохранения лидерства в глобальной экономике / О. В. Богаевская. – Москва : ИМЭМО РАН, 2012 – 94 с.

14. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – Москва : Изд-во Рос. экон. акад ; Екатеринбург : Деловая книга, 2008. - 232 с.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
к практическим (семинарским) занятиям  
**по дисциплине**

**«Управление персоналом в международных корпорациях»**

**(для студентов всех форм обучения)**

для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»