**Управління людськими ресурсами в організаціях**

**8.1.Особливості управління людськими ресурсами в організаціях**

**8.2. Управління персоналом у структурних підрозділах організацій**

**8.1.Особливості управління людськими ресурсами в організаціях**

В умовах зростаючої глобалізації світової економіки, загострення глобальної конкуренції найбільш важливим фактором національної конкурентоспроможності є висококваліфіковані і вмотивовані людські ресурси. Для управління людськими ресурсами характерно те, що персонал розглядається як важливий стратегічний ресурс організації, який потребує інвестицій, модернізації, ті вдосконалення та відповідної зміни управлінської парадигми. Стратегія розвитку людських ресурсів стає невід'ємною складовою частиною загальної стратегії організацій. Управління людськими ресурсами виходить на вищий рівень управління компаній і стає прерогативою першого керівника або його безпосереднього заступника. В узагальненому вигляді суть сучасного стану управління людськими ресурсами, на думку деяких авторів, полягає в наступному:

Представлення управління людськими ресурсами на вищому рівні керівництва організаціями;

Залучення менеджерів з управління людськими ресурсами в визначення стратегії та організаційної структури кампаній;

Участь усіх лінійних керівників в реалізацію єдиної політики і вирішенні завдань в області управління людськими ресурсами;

Інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;

Системне вирішення питань управління персоналом і всіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності організації.

Таким чином, в останні десятиріччя управління людськими ресурсами стало видом професійної діяльності. Більшість американських фірм перейменували кадрові служби у служби людських ресурсів. У складі працівників цих служб з'являються ряд нових професій і спеціальностей, таких як спеціалістів по найму персоналу, консультантів з питань кар'єри.

Підкреслюючи значення управління людськими ресурсами слід відмітити, що в кінці ХХ століття дві Нобелівські премії в галузі економіки було присуджено саме за розробку теорії людських ресурсів - Теодору Шульцу в 1974 році і Генрі Беккеру у 1992 році.

Філософія управління людськими ресурсами виходить з того, що співробітники організації є її найбільш цінним стратегічним активом, який забезпечує постійну перевагу перед конкурентами. При цьому управління людськими ресурсами спирається на такі базові постулати:

Працівники є найбільш цінними активами корпорації, які забезпечують найвищий рівень конкурентоспроможності. Тому вони повинні розглядатися не як частина змінних витрат, які необхідно зменшувати, а як цінні активи, в які слід вкладати кошти, збільшуючи тим самим їх цінність.

Стратегія і культура організації мають першочергове значення. Організація може суттєво підвищити ефективність своєї діяльності, якщо докладе значних зусиль до розробки стратегії роботи з людськими ресурсами, формуючи свою власну культуру. Довготермінові завдання управління людьми і розвитку корпоративної культури є для організації надзвичайно важливими.

Опора на відданість і самодисципліну. Оптимального рівня використання людських ресурсів можна досягти шляхом розробки послідовної і цілісної політики заохочення відданості організації та пробудження в людях творчого потенціалу та енергії. За рахунок цього досягається покращення показників діяльності.

Опора на ключову роль середньої ланки. Управління людськими ресурсами вважається сферою діяльності саме середньої ланки управління, яка безпосередньо контактує з працівниками і відповідає за управління підлеглими.

Саме зміст вищезазначених постулатів визначає основні завдання управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях:

Надати керівництву організації можливість досягти поставлених цілей за допомогою персоналу.

Максимально використати здібності та потенціал виробничого і управлінського персоналу.

Заохочувати у працівників почуття відданості організації та відповідальності за якість їхньої індивідуальної праці і праці всього колективу.

Зробити політику в області людських ресурсів невід'ємною складовою виробничих планів, зміцнювати культурні цінності, які відповідають завданням організації, або змінювати ті цінності, які їм не відповідають.

Розробити комплексну політику в системі підбору кадрів, яка посилить стратегічні позиції організації в області забезпечення високоякісними людськими ресурсами.

Створити умови для розвитку новаторства командного духу і прагнення до абсолютної якості.

Заохочувати прагнення працівників до гнучкості в інтересах «адаптивної організації» і постійного підвищення якості роботи.

Підтримувати такі умови праці, які забезпечать високий рівень здоров'я і безпеки працівників.

Елементами системи управління людськими ресурсами міжнародної корпорації:

Стратегія управління, в ході формування якої чітко визначаються напрями довготермінового розвитку і закладаються основи цілісного підходу до управління персоналом.

Організаційна складова управління людськими ресурсами, яка допомагає перебудовувати організацію і вносити корективи в робочі завдання у відповідності із запланованими змінами у виробництві, технологіях і т.ін.

Управління корпоративною культурою, що впливає на поведінку працівників, їх ставленню до організації та її цілей, а також сприяє більш чіткому сприйняттю і розумінню її місії та цінностей.

Управління відданістю організації, що передбачає впровадження систем заохочення результативності праці, систем інформування персоналу і формування відчуття причетності до спільної справи, а також впровадження освітніх програм.

Гнучкість, тобто розробка і впровадження гнучкого підходу до людських ресурсів з метою їх найбільш ефективного застосування, надання працівникам можливості підвищувати кваліфікацію для творчого і професійного зростання.

Командний дух, що передбачає розвиток у людей здатності успішно працювати в єдиній команді та ефективно використовувати спільну працю.

Підбір кадрів, тобто забезпечення такого становища, при якому людські ресурси максимально відповідають вимогам організації, які постійно змінюються.

Розвиток людських ресурсів, що передбачає вкладення коштів у підготовку і розвиток персоналу на всіх рівнях та приведення тренінгових програм до потреб організації Управління винагородами, передбачає чітке визначення очікуваних показників діяльності і винагороду працівників у відповідності з їхнім вкладом у спільну справу.

Відносини у колективі, тобто формування атмосфери співробітництва на всіх рівнях, яка передбачає безпосередній контакт керівництва організації з працівниками.

З іншого боку, міжнародний характер діяльності корпорацій породжує низку специфічних особливостей в системі управління персоналом, які не спостерігаються у фірмах, які діють в національних межах. Ці особливості, на думку багатьох авторів, породжені дією наступних факторів:

Соціально-культурні відмінності. Міжнародні корпорації працюють на територіях багатьох країн, і працівники фірми у кожній із них мають різні соціально-культурні цінності, установки та етичні норми. Це породжує різне сприйняття місцевим персоналом дій і рішень менеджерів міжнародних корпорацій і, відповідно, різні поведінкові реакції. І самі менеджери також можуть по-різному сприйматися. Наприклад, японці не сприймають занадто молодого менеджера, оскільки вважають, що керівник високого рівня повинен мати відповідний життєвий досвід. У багатьох мусульманських країнах не сприймають жінку-менеджера, а в арабських подібне може трапитися з менеджером-євреєм.

Економічні відмінності. Відмінності в рівнях економічного розвитку країн, в яких діє міжнародна корпорація, породжує різні умови використання робочої сили щодо рівня оплати праці, соціальних зобов'язань, умов праці.

Законодавчі відмінності. У країнах, в яких міжнародні корпорації проводять свою діяльність, діють різні нормативно- правові акти, що стосуються використання робочої сили. Таким чином, менеджери міжнародних корпорацій повинні бути достатньо ознайомлені з національним трудовим законодавством кожної країни і враховувати його вимоги у своїй практичній діяльності.

Відмінності у стилі й практиці управління. В різних країнах існує різна практика і стилі управління, що пояснюється історичними та національними особливостями. Наприклад, командно-демократичний стиль управління, до якого тяжіють менеджери північноамериканських та західноєвропейських фірм, може не сприйматися в деяких азіатських країнах. Або японські підходи до управління персоналом, які ґрунтуються на культурі буддизму, можуть не спрацювати у країнах Східної і Центральної Європи, якщо менеджери головної фірми захочуть застосувати їх у своїх закордонних відділеннях. З іншого боку, знайомство з національними особливостями управління персоналом допоможе менеджерам міжнародних корпорацій побудувати ефективну систему управління Відмінності у структурі ринку праці та факторах трудових витрат. В різних країнах існують свої особливості щодо статево-вікової, професійної, кваліфікаційної структури робочої сили і витрат на неї. Це може стати джерелом як додаткових проблем, так і вигід для міжнародної корпорації.

Національна орієнтація. Як свідчить практичний досвід функціонування міжнародних корпорацій, в багатьох випадках персонал закордонних відділень може орієнтуватися не на досягнення глобальних цілей корпорації, а на забезпечення вузьконаціо- нальних інтересів. Це може породити розбіжності в цілях головної компанії.

Особливості контролю. Закордонні відділення міжнародної корпорації повинні мати достатньо високий рівень автономії через їх територіальну та інформаційну віддаленість від штаб-квартири. Це ускладнює здійснення контролю за діяльністю працівників закордонних відділень звичайними методами. В цьому випадку мають діяти жорсткіші політичні, процедурні установки та правила, в рамках яких повинен діяти персонал.

В системі управління людськими ресурсами в міжнародних організаціях помітну роль відіграє корпоративна культура. Саме для міжнародних корпорацій характерними є відмінності між культурою штаб-квартири і культурою закордонних філій. По відношенню до управління персоналом за теорією Г. Хофштеде особливості національної культури впливають наступним чином:

Довжина ієрархічного ланцюга - характеристика, яка визначає ступінь заохочення керівників до використання ними своєї влади. Управлінська культура одних країн (Аргентина, Іспанія, Бразилія) заохочує демонстрацію влади, і вона сприймається підлеглими як належне. Керівник, який не демонструє владу, може сприйматися як слабкий і безвольний. В інших країнах (Канада, Австралія) це вважається етично не прийнятним. Відносини між працівниками тут формуються на основі підкресленої соціальної рівності та партнерства, а влада використовується керівником у виняткових випадках.

Індивідуалізм-колективізм - характеристика, яка вказує на тяжіння працівників до індивідуальних чи колективних дій. Так, культура США, Британії передбачає досягнення і захист індивідуальних цілей та інтересів. Культура ж Японії, Сінгапуру, Філіппін орієнтує на досягнення і відстоювання колективних цілей.

Маскулінізм-фемінізм - характеристика, яка визначає рівень домінування так званої «чоловічої» культури, орієнтованої на досягнення матеріального чи кар'єрного успіху, або «жіночої» культури, яка орієнтується більше на гуманістичні і соціальні цінності. Наприклад «чоловічих» культурах Італії, Іспанії головна увага зосереджена на матеріальному становищі, амбіціях, кар'єрі. В «жіночих» культурах скандинавських країн особливе значення надається якості життя, навколишньому середовищу і т.ін.

Ці особливості ділової і соціальної культури різних країн формують певні відмінності в якості робочої сили з точки зору її підготовки, здатності сприймати пропоновані зміни, інноваційні рішення. Культурні відмінності можуть також формувати різні мотиваційні установки працівників і визначати характер їхньої поведінки. Завдання міжнародних менеджерів у цьому зв'язку полягає в тому, щоб зрозуміти ці відмінності і враховувати їх у своїй практичній діяльності.

Трудові відносини в приймаючій країні зазвичай відображають її закони, куль-туру, соціальну структуру та економічну ситуацію. Наприклад, в США в останні роки членство у профспілках неухильно знижується і до теперішнього часу складає менше 15% від загальної чисельності робочої сили. У цій країні трудові відносини цілком регулюються різними законами, які охоплюють як дії менеджменту щодо робітників, так і дії робітників у відношенні менеджменту. Крім того, між фірмами та профспілками зустрічаються формальні трудові угоди - це обов'язкові договори, що мають юридичну силу. Через всебічного регулювання більшість таких угод носить відносно формальний та механічний характер: обидві сторони покладаються на закон.

У багатьох інших країнах спостерігається зовсім інша ситуація: відсоток членства в профспілках дуже високий і продовжує рости. За межами США в профспілки входить більше половини всієї робочої сили. У Європі профспілки набагато важливіші, ніж у США. У багатьох європейських країнах профспілки співвіднесені з політичними партіями, і їх положення зміцнюється і послаблюється в залежності від того, яка партія контролює уряд. У пошуках суспільної підтримки своїх вимог європейські профспілки часто вдаються до тимчасових страйків. Наприклад, паризька профспілка працівників транспорту часто влаштовує одноденні страйки, під час яких у місті не працюють ні автобуси, ні метро, ні залізниця. Профспілка розраховує на те, громадськість , відчувши незручності, вимагатиме від офіційних осіб зробити все, щоб уникнути подібних обурень в майбутньому. Іноземні фірми, які намагаються змінити панівні в країні трудові відносини, можуть накликати на себе біду. Наприклад, мережа магазинів дитячих іграшок Тоуз «К» Из не бажала укладати традиційний для шведської роздрібної торгівлі колективний договір, що призвело до тримісячного страйку і відкритого осуду з боку лідерів профспілки, які назвали фірму «протиправним посягачем на традиційні шведські традиції». Зрозуміло, що це зовсім не той імідж, який Тоуз «К» Из хотіла створити собі в очах громадськості. Аналогічно німецькі профспілки працівників роздрібної торгівлі організують короткі, але часті страйки, намагаючись змусити ^аІ-МагІ задовольнити їхні вимоги.

У Японії, навпаки, найбільше поширені досить теплі трудові відносини. Часто профспілки створюються і управляються самими підприємствами. Керівництво профспілок і менеджмент компаній працюють спільно в напрямку своїх спільних інтересів. Японська культура не допускає конфронтації і ворожості, і це виявляється і у трудових відносинах. Спори зазвичай дозволяються у теплій обстановці шляхом пошуку рішень, які влаштовують обидві сторони. Навіть у тих рідкісних випадках, коли потрібна участь посередника, прийняте рішення зазвичай ні в кого не викликає гірких почуттів або ворожості. З цієї причини страйки в Японії відносно рідкі. В основі матеріальних методів стимулювання лежить основна заробітна плата або оклад, який може складати від 40 до 70 % загального розподілу матеріальних винагород і близько 25 % всіх витрат фірми на співробітника, який відряджається за кордон. Надбавки, доплати, премії також можуть складати значну частину матеріальних винагород - від 25 до 60 %. Крім того, для особливо цінних співробітників або провідних керівників може передбачатися стимулювання в вигляді участі у прибутках чи опціони.

Специфічним інструментом стимулювання працівників міжнародних фірм, які виїжджають у закордонні відрядження є компенсації. Це пов'язано з додатковими витратами на переїзд, наймання житла, навчання дітей тощо. Крім того, можуть виникати і непрямі матеріальні витрати, пов'язані з різницею у цінах, оподаткуванні тощо. Зрозумілі очікування працівників з приводу того, що ці витрати також візьме на себе фірма.

До нематеріальних методів стимулювання належать різні форми публічного визнання, такі як подяки, почесні нагороди. Крім того, для працівників, які направляються на роботу в інші країни, важливо, щоб нове призначення розглядалося як підвищення по службі, а при поверненні назад фірма гарантувала працевлаштування на посаду, яка б відповідала або була вищою за ту, яку працівник обіймав за кордоном.

При змішаних методах стимулювання використовуються такі винагороди, які одночасно поєднують у собі елементи матеріального і нематеріального стимулювання. Це цінні подарунки, медичне страхування, відпочинок за рахунок фірми і т.ін. Такі додаткові заохочувальні заходи мають на меті сформувати у працівників відчуття морального обов'язку перед компанією та лояльності по відношенню до неї.

В практиці закордонних фірм практикуються такі компенсаційні підходи:

«Як удома», при якій в основі системи винагород лежать тарифи і оклади, прийняті у країні перебування штаб-квартири фірми. На цій основі потім можуть нараховуватися надбавки і компенсації, диференційовані для кожного закордонного відділення.

«Як у гостях», при якій система матеріальних виплат і тарифів прив'язана до розмірів, які прийняті у країні перебування закордонного відділення фірми.

Глобальний підхід, який передбачає встановлення рівновеликих нагород і компенсацій працівникам незалежно від громадянства та країни перебування. Такий підхід найскладніший для реалізації, але сприймається як найбільш об'єктивний.

При цьому слід враховувати, що універсальних підходів до системи винагород і компенсацій не існує. Залежно від особистості працівника та особливостей кожної країни питання про винагороди вирішуються в кожному випадку окремо.

Організація професійного розвитку стала однією із основних функцій управління персоналом. За прогнозами американських фахівців, в найближчій перспективі середній рівень освіти досягне 13,5 року. Більше половини створюваних робочих місць потребують середньої спеціальної освіти, а близько третини - вищої. Причому освіта і навчання персоналу мають бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. У міжнародних корпораціях актуальність цієї проблеми посилюється тим, що працівники головної штаб-квартири фірми повинні знати економічні, правові соціально-культурні особливості країн перебування зарубіжних відділень чи філій. З іншого боку, керівні працівники цих підрозділів повинні володіти відповідним обсягом знань стосовно країни, в якій перебуває головна фірма.

Професійний розвиток передбачає набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які вони використають у своїй професійній діяльності. Цей процес передбачає підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації для забезпечення ефективного виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків. Важливість професійного розвитку персоналу підтверджує той факт, що більшість зарубіжних фірм виділяють на ці цілі до 10 % фонду заробітної плати.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати як завдання, пов'язані з інтересами організації, яка прагне забезпечити максимальну віддачу від кожного працівника, так і в інтересах працівників, щодо професійного та службового росту, самореалізації, підвищення рівня винагород Слід зазначити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу можуть не сбігатися. Так, німецькі учені В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що з позиції роботодавця метою безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З позицій найманого працівника - це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та набуття нових знань, умінь як у сфері професійної діяльності, так і поза нею.

В сучасних умовах професійне навчання є комплексним процесом, який включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання в міжнародних корпораціях починається з визначення потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних завдань і обов'язків (рис. 1).



Рис. 1. Процес організації професійного навчання в міжнародній фірмі

Специфічною формою навчання персоналу міжнародних фірм є підвищення кваліфікації кадрів. Вона навчання спрямована на постійне удосконалення професійних знань, умінь, навичок, зростання професійної майстерності на основі наявних знань і досвіду. Потреба фірми в підвищенні кваліфікації співробітників обумовлена змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності.

Основою підвищення кваліфікації є гнучка програма навчання, яка заснована на базі навчальних модулів. Навчальний модуль - це закінчений елемент навчальної дисципліни з чіткою структурою плану, цілей і завдань, вихідних матеріалів, методики виконання, переліку технічних засобів, списку літератури і засобів контролю отриманих результатів. Найпоширенішим є варіант, який складається з чотирьох видів навчальних модулів. Це проблемні лекції - до 35 % навчального часу, методи активного навчання - близько 50 %, практичні заняття - до 15 % і однорівний комплекс - до 10 % загального фонду навчального часу. Сьогодні великі міжнародні компанії активно використовують різні форми навчання своїх співробітників. Наприклад, невеликі компанії широко застосовують такі форми, як практика за кордоном і обмін досвідом В Японії безперервна освіта є складовою процесу праці. Протягом тижня працівник зобов'язаний витрачати чотири години робочого часу і чотири особистого на навчання. Слід зазначити, що японські фірми витрачають на професійне навчання персоналу у 3-4 рази більше коштів, ніж у США, хоча там вона є досить високою.

У самих США функціонує достатньо розвинута система професійного навчання, яка включає різні форми і методи навчання, зокрема короткотермінові курси при школах бізнесу та університетах, вечірні курси для працівників вищої і середньої ланки, центри підвищення кваліфікації при навчальних закладах, внутрішньо- фірмові курси менеджерів нижчого і середнього рівня управління. Міжнародні компанії при цьому можуть укладати контракти з відповідними навчальними організаціями як у країнах перебування закордонних підрозділів, так і в країні перебування головної штаб- квартири. Часто вони створюють власні навчальні підрозділи, запрошуючи для роботи в них висококваліфікованих викладачів з університетів або з великим практичним досвідом роботи.

Фахівцями багатьох країн світу доведена висока економічна і соціальна ефективність освіти для економічного розвитку. Результати досліджень, здійснених останніми роками фахівцями світового банку під егідою ЮНЕСКО, показали, що третина приросту валового внутрішнього продукту в 30 досліджуваних країнах забезпечується інвестиціями в сферу освіти, рентабельність якої на різних ступенях навчання становить від 12 до 24 %. У 1988 році в Парижі пройшла конференція нобелівських лауреатів, у висновках якої зазначено, що освіта повинна мати абсолютний пріоритет в бюджетах усіх держав і сприяти розвитку всіх видів творчої діяльності.

У міжнародних фірмах навчання кандидатів для закордонних призначень будується за чотирирівневою програмою. На першому рівні головна увага приділяється виявленню культурних відмінностей різних країн і цивілізацій та особливості їх впливу на результати бізнесу. Другий фокусує увагу на формування відносин та їх вплив на поведінку працівників. Третій забезпечує фактичними знаннями для роботи в конкретній країні, а четвертий включає знання мови, навички адаптації та корегування поведінки.

Програми навчання експатріантів і місцевих громадян може включати також питання вивчення корпоративних цінностей, техніки обслуговування клієнтів і та.ін Своєрідним продовженням навчання безпосередньо в організаціях чи підрозділах є адаптація. Адаптація персоналу - це процес пристосування прийнятих на роботу працівників до традицій і норм колективу компанії, а також сукупність заходів, спрямованих на швидке і безконфліктне пристосування нового співробітника до своєї професійної і соціальної діяльності на конкретній посаді або конкретному робочому місці.

Адаптація нових працівників має велике значення в діяльності структурних підрозділів міжнародних компаній, оскільки на цьому етапі відбувається формування ефективних робочих груп і зміцнення кадрового потенціалу фірми. При цьому має витримуватися оптимальне співвідношення між новими працівниками і тими, що працювали раніше.

Вважається, що в процесі адаптації людина проходить кілька стадій: загальне знайомство з ситуацією, пристосування, асиміляція, ідентифікація. На першій стадії здійснюється поступове введення нового працівника в сферу його діяльності і виключаються ситуації, які б негативно вплинули на входження його в колектив. На другій відбувається деталізація функціональних обов'язків та кола формального спілкування, на третій - поступове засвоєння норм і традицій трудового колективу, принципів трудових відносин. При цьому для прискорення процесу асиміляції служби управління персоналом ініціюють формування і зміцнення неформальних стосунків у колективі шляхом проведення спільних святкових заходів, корпоративних вечірок та ін.

На заключній стадії адаптаційного процесу відбувається остаточне визначення тотожності соціальних груп, самоототожнення нових співробітників з трудовим колективом. Кінцевою метою ідентифікації є оптимальне поєднання неформальних і формальних відносин, дотримання традицій трудового колективу, дружні стосунки, здорова конкуренція, взаємоповага. Зрозуміло, що ці процеси мають бути об'єктом посиленої уваги і зусиль як кадрової служби, так і менеджерів, керівників трудових колективів.

**8.2. Управління персоналом у структурних підрозділах міжнародних організацій**

Теоретично люди, які працюють разом в одній групі, можуть досягти більш вагомих результатів, ніж це вдалося б кожному окремо. Саме тому робочі групи з виконання тих чи інших завдань використовуються в компані-ях досить часто. Існують різні типи груп, однак у наші дні найбільш популярними є команди. На практиці багато менеджерів називають робочі групи командами. З формальної точки зору група - це будь-яка сукупність людей, що працюють разом над досягненням спільно відповідальність за свою роботу.

Команда має наступні характеристики:

Команда має чітко визначену рольову структуру; кожному члену команди відведена певна роль, яку він приймає і в відповідно до неї забезпечує внесок у досягнення спільної мети.

Команда регламентує поведінку членів команди відповідно до певних норм. До числа таких норм поведінки належать форма одягу, графік проведення зборів команди і виконання тих або інших дій, умови відсутності на роботі, продуктивність кожного члена команди і т. д.

Команда характеризується високим рівнем згуртованості її членів. Іншими словами, члени команди все більше і більше ототожнюють себе з командою і кожен член команди поважає, цінує своїх колег по команді і підтримує з ними тісну співпрацю.

Деякі команди виділяють неформальних лідерів зі своїх членів, іншими словами, людей, яких команда наділяє особливим статусом і які можуть керувати роботою команди, не користуючись переважно формальними повноваженнями.

Команда може досягти максимального рівня ефективності при дотриманні певних умов: структура розподілу посадових обов'язків у команді орієнтована на підвищення ефективності; норми поведінки, прийняті в команді, стимулюють високу продуктивність; колектив команди є по-справжньому згуртованим; неформальні лідери команди підтримують досягнення цілей, поставлених перед компанією. З іншого боку, якщо структура розподілу посадових обов'язків у команді неефективна, норми продуктивності не витримуються, колектив не є згуртованим і / або неформальні лідери не підтримують цілей компанії, діяльність команди може виявитися надзвичайно неефективною з точки зору компанії в цілому.

Склад команди відіграє найважливішу роль у динаміці поведінки членів команди. Командам з відносно однорідним складом властиві такі характеристики, як низький рівень конфліктності, спрощений спосіб спілкування, більш низький рівень креативності, більш уніфіковані норми поведінки, більш високий рівень згуртованості та прозоре неформальне лідерство. Команди з більш різнорідним складом характеризуються підвищеною конфліктністю, наявністю труднощів у спілкуванні, більш високою креативністю, менш уніфікованими нормами поведінки, більш слабкою згуртованістю і неоднозначним неформальним лідерством.

Менеджерам, в обов'язки яких входить формування команд у різних культурах, необхідно оцінити характер завдання, яке повинна буде виконати команда, і як можна ретельніше підібрати такий склад команди який найкращим чином відповідав би цьому завданню. Наприклад, якщо завдання порівняно проста, для її вирішення більше підходить однорідна команда. Подібні знання, виховання, цінності і переконання можуть забезпечити більш рівну і ефективним роботу команди. Однак якщо команді належить вирішувати незвичайне, складне й / або неоднозначне завдання, більш ефективним був би неоднорідний склад цієї команди, члени якої відрізнялися б один від одного досвідом, знанням і цінностями Інші культурні фактори також можуть зіграти свою роль у динаміці поведінки в команді. Наприклад, в індивідуалістичній культурі можуть бути проведені заходи з встановлення загальних норм поведінки та формування згуртованості колективу, тоді як у колективістській культурі згуртованість команди може сформуватися в ході природного ходу подій. У культурах, яка характеризується повагою до влади, члени групи повинні належати до одного й того ж рівня ієрархічної організаційної системи, оскільки в таких культурах представники нижніх рівнів повинні повністю підкорятися вищим посадовим особам. У культурах, що характеризуються терпимістю до влади, комплектування команди представниками різних рівнів організаційної структури не становить особливих проблем. Взаємозв'язок між відношенням до невизначеності і динамікою поведінки групи також може бути обумовлена характером завдання, поставленого перед командою. Якщо це завдання розпливчасте, неоднозначне і не структуроване, група, членам якої властива схильність до неприйняття невизначеності, може не забезпечити високого рівня ефективності при виконанні цього завдання. Навпаки, група, що складається з людей, яким властиво прийняття невизначеності, може добитися високих результатів при виконанні такого завдання. На закінчення слід зазначити, що команди, що складаються з представників культур з активною цільовою поведінкою, можуть працювати разом більш ефективно, якщо завдання, поставлене перед командою, тягне за собою фінансові наслідки. З другого боку, команди, членам яких властива пасивна цільова поведінка, можуть бути більш мотивовані на отримання результатів, пов'язаних з формуванням взаємовідносин з адміністрацією або підвищенням якості трудового життя.

Приведення бізнес-поведінки у відповідність з культурними цінностями, які поділяють працівники компанії, - це ключовий елемент забезпечення ефективності роботи компанії. Наприклад, конкурентоспроможність багатьох японських компаній значною мірою обумовлена тим, що кожне робоче місце в цих компаніях організовано з урахуванням культурних норм. В японській культурі особливе значення має злагода в колективі і повага до вищого керівництва. «Мовчазні лідери швидше направляють дії своїх підлеглих, а не командують ними, і дбають про збереження злагоди в колективі. Такі лідери викликають більше захоплення у підлеглих, ніж менеджери, які дотримуються авторитарного стилю керівництва. Система гарантує, що будь-яке рішення отримає схвалення колективу ще до початку його практичної реалізації. У деяких найбільших японських компаніях використовується практика довічного найму, яка забезпечує лояльність працівників по відношенню до компанії. Ретельний добір нових працівників сприяє укріпленню всіх цих аспектів ведення бізнесу. На роботу в японській компанії наймаються лише ті люди, які готові підпорядкувати свої особисті цілі потребам всього колективу. Така корпоративна філософія переноситься і на закордонні операції японських багатонаціональних компаній. Наприклад, деякі американські газети повідомляли про те, що кандидат на ту чи іншу посаду повинен пройти надзвичайно велику кількість тестів і співбесід при прийомі на роботу в японські фірми, що діють на території США.

Отже, можемо визначити, що команда - група людей, яка об'єднується не службовими відносинами, а якимось спільними проблемами і завданнями.

Основні кроки по створенню команд:

Встановлення групових цілей і їх доведення до всіх членів.

Добір членів групи з урахуванням необхідних навичок і можливостей доповнити один одного.

Виявлення кожним членом групи свого потенційного внеску в роботу групи та відчуття своєї важливості і взаємозалежності з іншими членами.

Встановлення культурних відмінностей між членами групи та шляхів їх ефективної співпраці.

Вимірювання результатів групової роботи та їхньої змін залежно від поліпшення взаємодії, управління стресами у світлі поставлених цілей.

Тренінги членів команди, спрямовані на розвиток міжособистісних та міжкультурних навичок.

Утворення комунікаційних зав’язків між членами групи з метою кращого розуміння та обміну інформацією між членами групи.

Винагорода членів команд з метою обґрунтування нових ідей та здійснення відповідних дій.

Міжнародна команда - група людей різних національностей. Кожен у команді виконує свою роль.

Ролі у команді (за М. Бербіном):

Координатор (лідер) - забезпечує досягнення мети командою та ефективне використання її потенціалу Локомотив (працівник) - прагне прискорити досягнення поставлених цілей будь-якими методами, проте не володіє управлінськими навичками.

Новатор (мислитель) - основне джерело продукування нових ідей і стратегій

Аналітик (математик) - забезпечує прийняття зважених остаточних рішень завдяки тверезому мисленню та обережності.

Постачальник (шукач джерел) - налагоджує зовнішні контакти і шукає ресурси поза групою, що дозволяє швидше розробити якісне рішення.

Організатор (скрупульозний виконавець) - детально перевіряє всі аспекти проекту, планує його чергові етапи, зберігає всі деталі і забезпечує досягнення мети.

Душа команди (командний гравець) - нейтралізує особисті проблеми учасників команди і створює умови для ефективної участі в колективній роботі кожного члену групи шляхом підбадьорювання та підтримки.

Фінішер (реалізатор) - здатний перекласти ідеї та цілі групи на практичну мову деталізованих планів.

Існують певні правила організації командної роботи в міжнародних корпораціях, які дозволяють досягти найвищої продуктивності.

Правила організації командної роботи в міжнародних корпораціях (за М. О'Хара-Деверекс та Р. Йохансоном):

Створення команд, що не перевищують 10 членів.

Поєднання різних людей, які володіють розвинутими навичками з точки зору технічної експертизи і здатності вирішувати проблеми чи управляти міжособистісними конфліктами.

Сприйняття командою загальної мети, яка має бути реалістичною, посильною для досягнення.

Встановлення рівня виконання конкретних завдань, які пов'язані із загальними цілями