

Volodymyr Mazur

PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of International

Business and Tourism

Ternopil National economic University

Мазур Володимир Степанович

канд. екон. наук , доцент кафедри

міжнародного бізнесу і туризму

Україна, Тернопільський національний

економічний університет

**PROFESSIONAL STAFF INDICATORS IN MANAGEMENT OF
TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

**ІНДИКАТОРИ ПРОФЕСІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ
ТНК**

Summary. The article deals with peculiarities in the system of management and the level of professional staff in transnational corporations. Their experience has been analyzed and the mechanism of staff management based on combined strategic goals of corporations has been suggested. However, a lot of transnational corporations have a big success in the world market and their experience should be taken and used at national enterprises to develop national economy.

Key words: transnational corporations, system of management, mechanism of management, managerial staff, managerial activity, transformations, professionalism, competency, personnel department.

Анотація. В статті розкриті особливості системи управління та визначення рівня професійності персоналу в транснаціональних корпораціях, проаналізуваний їх досвід та запропонований механізм управління персоналом, що базується на об'єднанні стратегічних цілей корпорації. Адже багато

транснаціональних компаній мають великий успіх на світовому ринку і досвід, який можна перейняти та застосувати на багатьох вітчизняних підприємствах задля розвитку власної економіки.

Ключові слова: транснаціональні корпорації (ТНК), система управління, механізм управління, управлінський персонал, управлінська діяльність, трансформації, професійність, компетентність, кадрова служба.

Постановка проблеми. За останні декілька років відношення до управлінського персоналу, змінилось. Зокрема транснаціональні корпорації (ТНК), що здійснюють ефективну діяльність, оволоділи величезним арсеналом інструментів та методів роботи з персоналом. Адміністративний підхід повною мірою не виправдав себе. У зв'язку з цим відбулося зміщення акцентів на цілісний підхід, в основу якого покладено довготерміновий розвиток інтелектуального потенціалу. Не зважаючи на те, що гуманістичний підхід виявився дорожчим і не завжди зручним, саме він дав змогу підтримати і підвищити результативність діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми професійного розвитку персоналу підприємства є об'єктом активних досліджень. Різні аспекти цієї проблеми досліджують українські та зарубіжні вчені: Е. Адаменко, О. В. Волкова, В. І. Герасимчук, С. С. Карловец, А. Я. Кибанов, Т. Кир'ян, О. В. Крушельницька, В. М. Петюх, М. Н. Поваляева, В. А. Савченко та ін. У працях цих науковців досить ґрунтовно висвітлено теоретичні аспекти професійного розвитку працівників на підприємстві, однак поки що проведені дослідження не дали вичерпних відповідей на актуальні питання щодо удосконалення процесу управління професійним розвитком персоналу.

Метою статті є дослідження особливості системи управління та визначення рівня професійності персоналу в транснаціональних корпораціях, проаналізувати їх досвід та запропонувати механізм управління персоналом, що базується на об'єднанні стратегічних цілей корпорації та мережевому підході.

Виклад основного матеріалу. У другій половині ХХ ст. основною тенденцією світової економіки є прискорення темпів глобалізації, зумовленої

міжнародною міграцією капіталів, використанням міжнародного поділу праці, поглибленням спеціалізації країн, поширенням їх економічних взаємовідносин та взаємозалежності. За цих умов центральним суб'єктом глобальної трансформації світового економічного зростання стали транснаціональні компанії які поступово завойовують нові ринки, розташовуючи в різних країнах світу свої філії. У сучасних умовах ТНК – це міжнародні компанії, які володіють чи контролюють виробництво продукції (чи послуг) поза межами країни базування, розташовуючи в різних країнах світу свої підприємства, об'єднані єдиною власністю на засоби виробництва, і діючі відповідно до глобальної стратегії, розробленої головною компанією [1].

Досліджуючи діяльність ТНК, експерти ООН визначили основні ознаки, за якими компанію можна віднести до транснаціональної: річний обсяг такої компанії повинен перевищувати 100 млн. дол., наявність філіалів не менш, ніж у шести країнах, також аналізується відсоток продажу товарів за межами країни-резиденції. На даний час за останнім показником лідирує швейцарська компанія Nestle, в якій частка іноземних продаж складає 98 %. Транснаціональний статус компанії можливо визначити і за структурою її активів. Деякі іноземні дослідження до ТНК відносять компанії, які мають 25 % своїх активів за кордоном. Так, за даними Світової інвестиційної доповіді 2014 р., яку щорічно публікує Конференція ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD), найбільші іноземні активи серед ТНК, крім фінансового сектора, мають такі корпорації, як General Electric, Ford Motor Company, British Petroleum Co, General Motors Royal та Dutch/Shell Group [2].

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху у реалізації його стратегії розвитку [3].

Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю

працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці [4].

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 — вищої [5, 209].

Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Управління персоналом у транснаціональних корпораціях уявляє собою сукупність методів, норм, принципів організації, координації, контролю діяльності колективу компанії, спрямованої на досягнення поставленої мети з урахуванням світових масштабів функціонування. Головною задачею управління персоналом у корпорації є доцільне об'єднання та розподіл трудового ресурсу, враховуючи комплекс територіальних особливостей, національну орієнтацію та соціальне партнерство [6,192].

У транснаціональних корпораціях управлінська діяльність має певні особливості порівняно з національними компаніями, основою якої є налагодження ефективної співпраці співробітників компанії. Однак виникає ряд проблем управління персоналом, що обумовлюються мовними й культурними бар'єрами, національною зорієнтованістю та ін. Подібні проблеми виникають і в процесі здійснення функцій управління, а саме планування, організації, керівництва, контролю. Ці чинники впливають на те, чи є працівники професіоналами своєї справи, чи ні. Так тут беруть свою участь характеристики працівників, які є у вигляді рейтингів чи індикаторів по визначенню професійності. Найчастіше основними показниками, які визначають професійність є показники культури, мовлення та інше [6,195].

Основними принципами управління персоналом у транснаціональних корпораціях є [7]:

- принцип прозорості діяльності та «чесних» правил гри;
- принцип мислення на перспективу (корпорації впроваджують програми поступового залучення студентів в свою діяльність);
- принцип нематеріальної мотивації (систематизація навчання, що спонукає кар'єрному росту);
- принцип бенчмаркінгу;
- принцип пріоритетності цілей (цілі управління персоналом є похідної цілей корпорації);
- принцип економічності (ефективне управління персоналу при оптимальних витратах);
- принцип прогресивності (об'єднання наукового підходу з передовим вітчизняним та закордонним досвідом в управлінні персоналом)
- принцип концентрації зусиль;
- принцип заміни та наступності (заснований на безперервності й ритмічності роботи всіх підрозділів служби управління персоналом з метою надання ефективного управлінського впливу на всіх працівників міжнародної компанії).

Схожі тенденції спостерігаються і в роботі європейських компаній. В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу спеціалісти дійшли висновку, що однією із основних компонент успішної роботи підприємств є підвищена увага до кадрів та методів управління їх спільною діяльністю. У зв'язку з цим можна виділити основні концепції управління персоналом [8, 103]:

- соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
- інвестиції вкладаються не лише в технологію, а й в кадри;
- координації активності працівників досягають завдяки взаєморозумінню та засобами ефективних комунікацій;
- необхідне спільне вирішення проблем колективом.

Основними перевагами системи управління персоналом у міжнародних

корпораціях, як мережевої структуру, є: адаптивність до умов, що змінюються, швидка реакція на зміну кон'юнктури; відповідна концентрація персоналу відповідно до пріоритетних областей спеціалізації, унікальних процесів; раціональне використання персоналу (низький рівень зайнятості, виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили); залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів, виключення використання другосортних виконавців [9,78].

Основними недоліками системи управління персоналом в корпораціях є: [9, 79]

- спеціалізація та концентрація зусиль на ключових компетенціях персоналу, тобто вузька спеціалізація (система «вузького коридору»), що обмежує швидку реакцію на зміни в будь-якому процесі діяльності організації, в той час як сучасні тенденції розвитку компаній, вимагають багатопланову кваліфікацію персоналу;
- надмірна залежність результатів від кадрового складу (зростають ризики, пов'язані з плінністю кадрів);
- високій рівень складності, обумовлений різноманітністю персоналу, непрозорістю відносин, масштабами діяльності корпорації, динамікою самоорганізації, невизначеність в плануванні як кадрової політики так і в діяльності корпорації в цілому для персоналу мережевої системи управління персоналом.

Велику роль відіграє взаємозв'язок стратегії управління персоналом зі стратегією розвитку організації. Залежно від стратегії розвитку фірми, її особливостей і статусу розрізняють і методи роботи з кадрами. Тому велике значення має високоефективний розвиток служб управління персоналом.

Компанії, які раніше за інших приділяли увагу людським ресурсам, змогли ефективніше працювати і тим самим заклали міцний фундамент свого благополуччя. Роль та організаційний статус кадрових служб (служб управління персоналом) визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації та позицій її керівництва. Слід виділити також такі

особливості управління персоналом, які стають все універсальнішими і застосовуються в практиці транснаціональних компаній застосування зовнішніх консультаційних та посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління персоналом;

За результатами опитування керівників кадрових служб ТНК Німеччини були визначені такі пріоритетні напрями кадрової політики, як удосконалення оплати праці та підготовка і підвищення кваліфікації кадрів. При цьому значно менше уваги приділялось оцінці кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування по службі.

Кадрові служби компаній ФРН виконують такі функції: управління трудовою політикою; планування штатного розпису; підбір та розміщення кадрів; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторською та винахідницькою діяльністю; організація навчання та підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; медичне обслуговування; організація харчування; охорона праці; правові проблеми [10, 155].

Отже, спектр завдань кадрових служб Німеччини значно ширший порівняно з аналогічними фірмами США. Стосовно роботи кадрових служб японських ТНК, то в них також відбулись значні зміни. Зокрема новими тенденціями в японському управлінні персоналом є відбір досвідчених спеціалістів, а не лише молоді і більша увага приділена якісним аспектам;

- індивідуальна, а не колективна відповідальність за результати, як було раніше;
- розроблення посадових інструкцій;
- виявлення поведінкових аспектів;
- просування по службі залежить від індивідуальних результатів, а не тільки від стажу.

Служби управління персоналом відіграють важливу роль в управлінні підприємствами. Серед їхніх основних завдань – робота з керівниками різних рівнів та їх підготовка окремо від інших спеціалістів.

Підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, згідно з концепцією безперервного навчання. Цю концепцію визначають як комплекс заходів, що дає людині можливість вчитись протягом всього життя. Наприклад, у США підготовкою менеджерів займаються близько 1500 ВНЗ. Підготовці та перепідготовці менеджерів у ТНК США, Європи і Японії надається дуже велике значення. Крім навчання у вищих навчальних закладах, за кордоном широко розвинена система навчання на підприємствах. Майже кожна компанія має свою власну систему підготовки та перепідготовки. Нові працівники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання відбувається безперервно [11, 170].

Японські ТНК витрачають на навчання в розрахунку на одного зайнятого у 3 рази більше, ніж американські. В Японії безперервне навчання розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання у фірмах є концепція “тнучкого працівника”, мета якої – відбір і підготовка працівника не за однією, а за 2–3 спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації протягом всього життя [11, 173].

У США існує близько 150 короткотермінових курсів при школах бізнесу та університетах, які навчають на рік до 10 тисяч осіб. Існують також вечірні курси, які також оплачуються за рахунок фірм і спрямовані на навчання персоналу вищого та середнього управлінського рівнів. Внутрішньофірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів низового та середнього рівнів управління мають більшість ТНК США

У Великобританії перепідготовкою управлінського персоналу займаються академічні курси, приватні центри, невеликі фірми, які проводять тренінги і консультування, спеціальні курси неперервного навчання менеджменту при вищих навчальних закладах [11, 175].

Зрозуміло, що висока кваліфікація менеджерів необхідна для успішної роботи, однак не є достатньою в сучасних умовах. Нині є також необхідними програми підготовки у сфері психології, що допомагають розвинути навички формування єдиної команди. Крім того, загострення конкурентної боротьби

вимагає від менеджерів не стільки навичок кількісної оцінки явищ, скільки постійного пошуку нових нестандартних шляхів вирішення безпрецедентних завдань.

Велике значення також мають і методи навчання. Серед найперспективніших, на нашу думку, є моделювання, рольові ігри, семінари, кейс-стаді, тренінги тощо. Практично кожна закордонна компанія має свою систему підготовки та свої специфічні методи. Наприклад, керівництво американської філії ТНК “Епл” (Apple) прийняло рішення про сходження своїх менеджерів на гору Кіліманджаро (Північна Африка) з метою зміцнення корпоративного духу своїх працівників та покращання взаєморозуміння між ними [12, 224] .

Транснаціональні корпорації використовують три концепції підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів [12, 225-226]:

- фрагментарний підхід, який не вимагає інвестицій, не пов’язаний з цілями конкретних організацій, що дає базової підготовки в тренінгових центрах; отже, як вважають спеціалісти, він є безперспективним;
- формалізований підхід, що розглядає підготовку та підвищення кваліфікації менеджерів як частину їх кар’єри; він поєднується з ресурсними потребами фірми. Основою є базові знання та спеціальні курси з розвитку окремих вмінь і навичок, які надаються викладачами і лінійними менеджерами;
- цільовий підхід, що розглядається як неперервне навчання для вирішення завдань.

Дуже велику увагу на закордонних ТНК приділяють процесу адаптації нових працівників, який закордонні спеціалісти визначають як взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому вступі працівника в нову професійну, соціальну та організаційно- економічну сферу праці. Цей досвід закордонних ТНК можна застосувати і на вітчизняних підприємствах. Це дасть змогу зміцнити кадровий потенціал та вивести нашу країну на “новий рівень” в світовій економіці.

При цьому виділяють такі аспекти адаптації [13, 213-214]:

- психофізіологічний – пристосування до нових фізичних та психічних навантажень;
- соціально-психологічний – пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки та взаємовідносин;
- професійний – поступове доопрацювання трудових здібностей;
- організаційний – освоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділів у загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою.

Динамічний розвиток економіки за останні роки призвів до впровадження в ТНК нових систем атестації персоналу за допомогою таких методів: анкетування, співбесіди, тестування, опитування, оцінки потенціалу працівників, семінарів. Менеджери в закордонних корпораціях розраховують на допомогу керівництва стосовно надання інформації та консультацій про можливості просування по службі. Чітко формулюється питання про розподіл етапів кар'єри за окремими спеціальностями з метою планування підготовки кадрів для заповнення вакансій у разі їх звільнення, визначення ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Висновки і пропозиції. Запропонований механізм управління персоналом в корпораціях спрямований на досягнення довготривалого успіху та його примноження і є діючим як при відносно стійкому середовищі, так і при змінному.

Щодо України, то процес впровадження закордонного досвіду управління персоналом залежить від таких об'єктивних обставин. Сьогодні значно змінились умови, в яких розвивається кадрова служба. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їх розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена колективу. Зменшення кількості працівників повинно компенсуватись більшою інтенсивністю праці, а, отже, і вищою кваліфікацією працівника.

Ознайомившись з сучасною практикою внутрішньофірмового управління персоналом ТНК в провідних країнах світу, можливо визначити основні

напрямки перебудови українських кадрових служб:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу;
- широке впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки необхідних для підприємства працівників;
- активізація діяльності кадрових служб із стабілізації трудових колективів;
- забезпечення соціальних гарантій працівників у сфері зайнятості;
- перехід від адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і розстановки кадрів;
- зміцнення кадрових служб кваліфікованими спеціалістами, підвищення їхнього авторитету.
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної баз.

Необхідно визначати рівень оцінки компетенцій, що зумовлюють ефективність працівника на сучасних ТНК. При нечіткому розумінні завдань і обов'язків у будь-якого працівника виникає почуття тривоги, що впливає на якість роботи. Тому важливим є наявність об'єктивних і зрозумілих для всіх критеріїв, за якими керівництво буде оцінювати ефективність діяльності працівника. Кожна компанія формує ці критерії відповідно до своїх цілей та специфіки діяльності за певним алгоритмом. Керівник, який дбає за ефективність свого персоналу, обов'язково буде підтримувати з працівниками зворотній зв'язок. Слід забезпечувати можливість відкритого обговорення результатів діяльності працівника та оцінки цієї діяльності. Працівник повинен розуміти і знати, яких помилок допускається і що варто змінити, щоб максимально розкрити свій професійний потенціал.

Список література:

1. Процес транснаціоналізації і його роль в Україні. Режим доступу: www.kneu.kiev.ua/ST_CONF/DOKLAD/dokl10r.html.

2. Стаття з : World Investment Report 2004. Режим доступу: www.unctad.org/en/docs/wir2004overview_en.pdf 7.
3. Управління персоналом. Матеріал з електронної енциклопедії. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом
4. Географічні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій. Режим доступу: www.refine.com.ru/paged-507-4.html.
5. Ринейська Л.С. Менеджмент персоналу як фактор підвищення ефективності міжнародного бізнесу / Л.С. Ринейська // Економіка і регіон. – К. – 2009. – №2. – С. 368.
6. Михайлушкін О. І. Економіка транснаціональної компанії: Навч. підр. / За ред. П.Д. Шимко. – М.: 2005. – С. 335.
7. Захарчин Г.М. Концептуально-ідеологічні підходи до управління персоналом у транснаціональних корпораціях [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010.
8. Лазарєва О.В. Міжнародний менеджмент: [Навчальний посібник.] / О.В. Лазарєва – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – С. 188.
9. Білошапка В.А. Зміст та пріоритети управлінської роботи менеджерів ТНК / В.А. Білошапка // Формування ринкових відносин в Україні . – 2008. – №10. – С. 192.
10. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управління персоналу // Проблеми науки. – 2006. – №7. – С. 217.
11. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І.В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7. – С. 272.
12. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп.] / О.А. Кириченко - К.: Знання-Прес, 2002. – С. 384.
13. Родченко В. В. Міжнародний менеджмент: [Навч. посібник] / В. В. Родченко – 2-е вид. – К.: МАУП, 2002. — С. 240.

14. Шамхалов Ф.І. Американський менеджмент: Теорія і практика. – 3-е видання., перероб. і доп. — М.: Наука, 2013. — С. 160.