

Н.І. Кара, О.С. Костюк, Л.А. Янковська\*, В.М. Пісний\*\*

Національний університет "Львівська політехніка"

\*Львівський університет бізнесу і права

\*\*Головне управління МВС у Львівській області

## ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

© Кара Н.І., Костюк О.С., Янковська Л.А., Пісний В.М., 2009

**Розглядаються теоретичні та практичні аспекти формування людського капіталу в організаціях, зокрема на прикладі компаній США, Японії і Західної Європи. Проаналізовано завдання і методи формування людського капіталу в організаціях. У роботі також сформульовано рекомендації щодо формування кадрової політики підприємств.**

**This article considers theoretical and practical aspects of organization's personnel management, i.e., for example companies of the USA, Japan and Western Europe. The assignments and methods of organization's personnel management were analyzed. The article defines the recommendations for enterprises' personnel policy forming.**

### Постановка проблеми

**та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями**

Процеси управління людьми виконувались у всіх цивілізаціях. Існує безліч теорій управління, однак всіх їх пов'язує одна ідея, яка дає підставу стверджувати, що в центрі всіх сучасних концепцій є людина. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять до певних соціальних груп, трудових колективів. Суб'єктами управління є керівники, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керуючої системи організації на розроблення концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [1–5].

Концепція управління персоналом – система теоретично-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, що реалізуються через певні механізми в конкретній організації.

Управління персоналом є складовою компонентою управління організацією. Складність полягає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. З огляду на це управління персоналом в сучасних умовах повинно акцентувати увагу на таких позиціях: 1) людина – джерело доходу організації; 2) вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку; 3) успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників [1].

### Аналіз досліджень і публікацій,

**в яких започатковано розв'язання досліджуваної проблеми**

У практиці управління персоналом в останні роки простежується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. На фірмах індустріально розвинутих країн людина розглядається як найвища цінність. Розвиток і поширення цієї концепції, яка отримала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворився на важливу тенденцію, що знаходиться у взаємозв'язку з такими тенденціями сучасного менеджменту, як:

- глобалізація економіки;
- перехід від традиційних принципів управління (стабільність, економічність, контроль) до нових – партнерство, гуманізація, екологічність;
- поширення підприємницького управління.

За останні декілька років відношення до людських ресурсів, зокрема до управлінського персоналу, змінилось. Зокрема транснаціональні корпорації (ТНК), що здійснюють ефективну

діяльність, оволоділи величезним арсеналом інструментів та методів роботи з персоналом, “балансуючи” між адміністративними та гуманістичними підходами. Незважаючи на велику привабливість, 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 та трудового потенціалу працівника (насамперед пов’язаного з управлінською діяльністю).

Не зважаючи на те, що гуманістичний підхід виявився дорожчим і не завжди зручним, саме він дав змогу підтримати і підвищити результативність діяльності організації.

За цих умов особливо зростає роль керівника незалежно від того, до якого управлінського рівня він належить. Саме керівник повинен зорієнтовувати ресурси компанії на інноваційні заходи, а також пов’язувати знання і здібності своїх підлеглих у власній кадровій політиці і власний стиль керівництва та культуру взаємовідносин в колективі з довготерміновими цілями розвитку організації.

### **Цілі статті**

Необхідність вирішення проблеми управління персоналом та вибору методів управління персоналом у ТНК на сучасному етапі визначила такі цілі роботи:

- проаналізувати завдання управління персоналом в організаціях;
- проаналізувати методи управління персоналом на прикладі ТНК США, Японії і Західної Європи;
- сформулювати рекомендації щодо формування кадрової політики підприємств.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

#### **з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

Як вже зазначалось, на сучасному етапі глобалізації економіки відбувається переплітання різних моделей управління персоналом, що є наслідком інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Зокрема, в США інтенсивно шукають такі напрямки управління кадрами:

- підхід до управління персоналом, що залежить від випадкових факторів зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції;
- нові напрямки щодо управління персоналом у транснаціональних корпораціях та діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами з відбору, підготовки, підвищення кваліфікації та вдосконалення оплати праці.

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 [1–5]:

- 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 комунікацій;
- необхідне спільне вирішення проблем колективом.

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.

Управлінням персоналом на підприємстві займається кадрова служба.

Кадрова служба – це сукупність спеціалізованих структур, підрозділів разом з посадовими особами, що призначені керувати персоналом у межах обраної кадрової політики.

У процесі формування кадрові служби пройшли певні етапи, серед яких варто виділити три основні [1–3]:

- 1890–1920 рр. – період, що характеризується різким збільшенням чисельності промислових робітників, малим досвідом досліджень процесу праці, низьким рівнем кваліфікації працівників кадрових відділів;
- з початку 30-х років ХХ століття – період створення різних соціальних програм, збільшення впливу “філософії людських відносин” при незначному зв’язку працівників соціально-психологічних служб фірм з лінійними керівниками;
- з 60-х років ХХ століття – період, коли людському фактору почали надавати все більшого значення.

Саме тому ті 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, зокрема:

- застосування зовнішніх консультаційних та посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління персоналом;
- делегування повноважень і відповідальності щодо виконання функцій управління персоналом;
- інтернаціоналізація управління персоналом, яка відображається в розвитку міжнародних контактів, діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб; формування на цій основі міжнародної школи управління персоналом.

У США кадрові служби транснаціональних корпорацій являють собою доволі пutoжні підрозділи. Як правило, другою особою компанії є віце-президент з кадрів, що свідчить про велике значення роботи з кадрами. Без згоди керівників кадрових служб не приймається жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури фірми. Основні функції управління персоналом представлені відповідними відділами, хоча, безумовно, структура кадрової служби видозмінюється залежно від конкретної компанії, виду її діяльності та інших факторів.

У Німеччині в середині 80-х років ХХ століття спостерігалось зростання частки спеціалістів з кадрів у загальній чисельності управлінських працівників. За результатами опитування керівників кадрових служб ТНК Німеччини були визначені такі пріоритетні напрями кадрової політики: 1) удосконалення оплати праці; 2) 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 [1–5].

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.

При цьому дуже важливий склад працівників кадрових служб. Підбір працівників відбувається за допомогою преси, в якій публікують оголошення про наявність вакантних місць в тій або іншій фірмі.

Отже, 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.

Японські ТНК витрачають на навчання в розрахунку на одного зайнятого у 3-4 рази більше, ніж американські. В Японії безперервне навчання розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання у фірмах є концепція “гнучкого працівника”, мета якої – відбір і підготовка працівника не за однією, а за 2-3 спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації протягом всього життя.

На прикладі США розглянемо систему перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації менеджерів.

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. Великі комплекси та свої програми навчання мають такі фірми, як “Ксерокс”(Xerox), “АйБіМ” (IBM), “Дженерал Моторс” (General Motors).

Перепідготовка на робочому місці передбачає створення груп працівників, котрі навчаються на основі конкретних господарських ситуацій. Цю систему використовують компанії “АйБіМ” (IBM), “Дженерал Моторс” (General Motors), “Х’юлет – Пакард” (Hewlett-Packard), “Боїнг”(Boeing) та інші [1-5].

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.

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. Ці навички можна назвати підприємницькими.

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 [1-5].

Отже, транснаціональні корпорації використовують три концепції підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів:

- 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 [1].

Набір та адаптація нових працівників має велике значення для діяльності транснаціональних компаній, оскільки саме на цьому етапі формується їхній кадровий потенціал. При цьому існує проблема оптимального співвідношення кількості нових працівників (насамперед молодих спеціалістів) і тих, які вже працюють в компанії. Тому процес набору і відбору кадрів є доволі складним і трудомістким.

Робота з молодими спеціалістами, її форми і методи багато в чому залежать від організаційної структури компанії та специфіки виробництва. Наприклад, у багатьох японських автомобільних компаніях при зарахуванні випускників університетів до штату вирішальну роль відіграють їхні здібності у сфері збуту та інтелект. Прийшовши на роботу, молодий менеджер проходить короткий курс навчання загальним питанням управління. Прослухавши двотижневий курс вступних лекцій та тижневий курс з технічного обслуговування, він проходить місячну практику в конструкторському бюро, потім протягом місяця працює у виробничому відділі. У розпорядження молодого спеціаліста надається штат з 5 працівників і 2 секретарів.

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. При цьому виділяють такі аспекти адаптації:

- 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.

Найважливішими характеристиками працівника управління вважають його розумові здібності, здатність працювати в колективі, бажання і можливість виконувати виробничі завдання, а також особисті риси характеру.

У процесі атестації оцінюються здібності працівника, зокрема професійні, соціальні, творчі, а досвід і знання оцінюються з врахуванням загальної і спеціальної освіти, стажу роботи.

Багато транснаціональних компаній користуються послугами великих консультативних фірм для оцінки якостей своїх працівників. На фірмах США широко використовується метод психологічного аналізу із застосуванням графології, фізіогноміки та інших нетрадиційних методів оцінки особистісних характеристик людини.

В японських корпораціях при підборі кандидатів на вакантні посади використовують такі методи: 1) вивчення біографії; 2) дані особистої справи; 3) експертні оцінки у формі анкет; 4) виконання письмових завдань (у формі розроблення проекту); 4) усні іспити (співбесіда, інтерв'ю, групові дискусії).

Отримані результати атестації працівників є необхідними для прогнозу їх подальшого використання, що знаходить відображення в плануванні ділової кар'єри керівників.

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. Отже, етапи планування кар'єри менеджерів передбачають:

- 1) вивчення змісту роботи на окремих етапах службового просування;
- 2) визначення нових вхідних і вихідних параметрів на кожному етапі;
- 3) деталізація вимог для вступу в кожен етап навчального рівня, кваліфікації, віку тощо;
- 4) визначення ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Вимоги до етапів кар'єри передбачають надання реальних можливостей для просування, не пов'язаних з обов'язковою вислугою років або технічною спеціалізацією; підвищена увага до нових пріоритетів, організаційних моделей; гнучку оцінку працівника; визначення специфічних знань і навичок.

Планування ділової кар'єри дуже важливе в роботі з молодими спеціалістами. Провідні ТНК вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих спеціалістів, які мають необхідні теоретичні знання і потенційно спроможні обійняти керівні посади. Крім того, кар'єра працівника як об'єкт планування та управління значно впливає на стабільність кадрової спеціалізації нових працівників, мотивацію до оволодіння новими професіями та підвищення кваліфікації.

Як приклад можна навести типову схему службово-професійного просування в японській компанії. До неї входить випробувальний термін (1–3 роки), протягом якого працівник, що приходить після закінчення вищого навчального закладу, складає додатковий іспит, щоб можна було визначити реальну вартість університетського диплому. Потім працівник проходить курс орієнтації у справах компанії (від 2 тижнів до 6 місяців). Здійснюють також перевірки.

Після випробувального терміну працівника зараховують на постійну роботу, і протягом 8–10 років здійснюється планова ротація з посади на посаду, з відділу у відділ, стажування і закордонні відрядження. До 36 років працівник вже добре відомий компанії, і вона може вирішувати його подальшу долю, а саме: спрямувати його або по системі просування керівних кадрів, або по кар'єрі спеціаліста. Оскільки за системою планової ротації працівник знає, що він через певний час буде просунутий і тому необхідно підібрати собі заміну, динамічніше оновлюються керівники, у кадровий резерв на висунання [1–5].

Не потрібно також забувати про різні форми стимулювання менеджерів в ТНК, а також про необхідність формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах. Це має велике значення при управлінні кар'єрою менеджера.

Отже, підсумовуючи вищенаведене, основними формами роботи з персоналом за кордоном є:

- професійна орієнтація;
- професійне та загальне навчання;
- організація службового просування.

Просування організовують менеджерів, переважно, плануванням та управлінням кар'єрою на основі досягнутих результатів роботи. При цьому велике значення мають форми стимулювання, які відрізняються залежно від конкретної компанії.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Щодо України, то процес впровадження закордонного досвіду управління персоналом залежить від таких об'єктивних обставин.

По-перше, 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. У

зв'язку з цим зростає відповідальність кадрових служб у виборі напрямків кваліфікаційного зростання працівників та підвищенні ефективності форм навчання та стимулювання їх праці.

По-друге, перебудова кадрової політики спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб. Сьогодні кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їхня діяльність обмежується переважно вирішенням питань найму та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. Відсутня також на підприємствах єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і навичок, професійного і посадового просування працівників відповідно до їхніх ділових та особистих якостей. В Україні практично не готують спеціалістів для роботи у кадрових службах.

Отже, ознайомившись з теоретичними аспектами та розглянувши на прикладі провідних країн світу сучасну практику внутрішньофірмового управління персоналом, можна сформулювати основні напрямки перебудови українських кадрових служб, зокрема:

- 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, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки спеціалістів для кадрових служб;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навч. посібник.* – К.: Кондор, 2005. – 308 с. 2. Грачев М.В. *Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации.* – М.: Дело Лтд, 1993. 3. Старобинский Э.Е. *Как управлять персоналом?* – М.: АО Бизнес-школа “Интел-синтез”, 1995. 4. Шамхалов Ф.И. *Американский менеджмент: Теория и практика.* – М.: Наука, 1993. 5. Минаев Э.С. *Менеджмент персонала: функции и методы.* – М., 1993.