

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕС У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

© Л.І. Чернобай, І.М. Шквірко, 2014

В сучасних умовах господарювання важливого значення набуває людський чинник як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства. Особливості глобалізованого бізнесу вимагають нових підходів до формування кадрового потенціалу та забезпечення його розвитку. Працівники транснаціональних корпорацій (ТНК), які можуть знаходитись у різних країнах та навіть континентах, забезпечують неухильний ефективний розвиток не лише підприємства, але й власний. Саме розвиток персоналу як сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, має на меті поліпшення професійних знань, навичок; навчання в школі управління і керівництва та перекваліфікацію.

Процес розвитку персоналу можна вважати таким же бізнес-процесом як, наприклад, процес маркетингу. Саме тому навчання персоналу повинно чітко відповідати поставленим бізнес-завданням, а кожна програма розвитку персоналу повинна слугувати орієнтиром для досягнення бізнес-цілей ТНК.

Для ТНК як і для будь-якого підприємства розвиток персоналу є важливим напрямком виробничих інвестицій. Пріоритетність інвестицій у розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення показників діяльності підприємства, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці. Капіталовкладення у розвиток персоналу сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівників до самовдосконалення і підвищують їх лояльність до організації.

Нами запропоновано розглядати бізнес-процес розвитку персоналу в ТНК як сукупність трьох послідовних етапів.

Першим етапом є визначення потреб розвитку працівника в організації, який доцільно розглядати за такими кроками (рис. 1) [1].

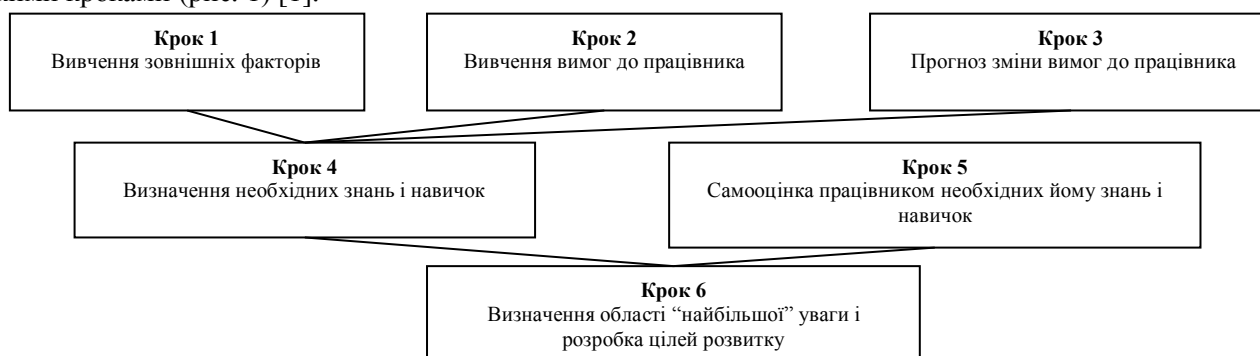


Рис. 1. Кроки для визначення потреб розвитку працівника в ТНК

Сформувавши цілі та визначивши кроки розвитку персоналу на другому етапі необхідно вибрати відповідну форму навчання для тої чи іншої категорії працівників. Критерієм вибору може стати вартість, тривалість та очікувані результати від даної форми навчання, що є другим етапом у запропонованому бізнес-процесі розвитку персоналу. Важливо також врахувати той факт, що не всі види навчання можна однаково застосувати для різних категорій працівників.

Незважаючи на значну кількість форм навчання, слід зазначити, що найефективнішим методом є розвиток на робочому місці. Дослідження доводять, що на тренінги, які сприяють появі нових ідей і навичок, припадає лише 10% у розвитку персоналу. Ще 20% забезпечує навчання у вигляді спостереження, наставництва, коучингів, - ці види навчання дозволяють зрозуміти й оцінити прогрес у розвитку і внести певні корективи у поведінку. Решта 70 % припадають на навчання на робочому місці: саме цей спосіб дозволяє сформувати і закріпити новий навик, а також вільно застосовувати його на практиці. Важливою частиною такої форми навчання є постійний діалог з керівником або наставником для обговорення напрямків розвитку, конкретних інструментів роботи і досягнутих результатів. Працівник сам відповідає за свою кар'єру, і 70 % успіху визначається тим, чи прагне він до розвитку і що для цього робить [2].

Третім, завершальним етапом бізнес-процесу розвитку персоналу в ТНК має стати визначення економічного ефекту від його впровадження. Так, згідно з аналітичними даними, у США збільшення інвестицій на навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8,5%, у той час як збільшення капіталовкладень на 10% збільшує продуктивність праці на 3,9%. На кожен долар, вкладений у розвиток виробництва у США, припадає 85 центів на розвиток робочої сили [3].

Для ТНК можна запропонувати ряд основних підходів для оцінки їх людського капіталу (персоналу) (рис. 2) [4].

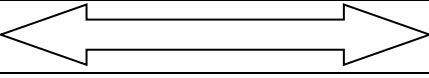
Оцінка вартості людського капіталу на основі реальних випробувань в середовищі бізнесу			Оцінка вартості людського капіталу на основі випробувань в середовищі бізнесу - система ділових вчень з "Маркетингу, Економіки, Менеджменту"
	Метод конкурентної перспективної оцінки вартості людського капіталу		
	Метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу		
	Метод розрахунку прямих витрат на персонал		

Рис. 2. Методи оцінки людського капіталу компанії

Існує також чимало підходів до розрахунку ефективності вкладання коштів у розвиток персоналу, зокрема, використовуються такі показники ефективності інвестицій в людський капітал [5]: максимізація різниці між прибутком і витратами; період окупності (віддача) інвестицій; чиста поточна (приведена) вартість; співвідношення витрат і прибутку; відношення різниці граничних доходів до різниці граничних витрат; щорічний чистий дохід; внутрішня норма віддачі.

Отже, розгляд розвитку персоналу як бізнес-процесу на практиці може призвести до: зростання продуктивності праці, поліпшення загальної керованості організації, зростання мотивації та лояльності серед працівників, підвищення відповідальності працівників за виконання програм професійного та особистісного розвитку, формування відкритої та прозорої організаційної культури ТНК, підвищення економічних показників діяльності ТНК.

1. Красношанка В.В. *Управління людськими ресурсами: курс лекцій*. – К.: Київ, 2004 – 42с.;
2. *Обучение и развитие в ТНК-ВР: реализуя потенциал сотрудников, обеспечиваем успех бизнеса* [Електронний ресурс] // *Управление производством* . - Режим доступа: pr-pro.ru/library/personnel_management/training/obuchenie-tknbp.html;
3. Кибанов А.Я. *Стратегическое управление персоналом* / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М. : ИНФРА-М, 2000;
4. Ю.О. Калошина *Соціально-економічна ефективність інвестицій у персонал підприємства*[Електронний ресурс] . - Режим доступа: masters.donntu.edu.ua/2010/jem/kaloshina/diss/indexu.htm;
5. Г.В. Онокало *Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства: теоретичні аспекти та оцінка* [Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_qum./Prvse/2012_1/3_9.pdf) [Електронний ресурс] // *Навчально – наукова бібліотека ім. В.І. Вернадського*. - Режим доступа: archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_qum./Prvse/2012_1/3_9.pdf