

УДК 06.08: 339.9

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ*Немашкало О.А.*

Визначено чинники, що зумовлюють особливості розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі. Встановлені особливості розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі, які визначають ключові напрями розвитку людських ресурсів міжнародних бізнес-структур.

Ключові слова: *бізнес-структури, людські ресурси, міжнародний бізнес, напрями, особливості, розвиток, чинники.*

Глобальний характер міжнародного бізнесу призводить до швидкого розвитку міжнародних бізнес-структур, які вибудовують складні організаційні структури, удосконалюють методи управління, шукають нові напрями їх розвитку, у тому числі й в сфері розвитку людських ресурсів. Сьогодні міжнародні бізнес-структури, побудовані за принципом великих ТНК з'явилися і на вітчизняному ринку. На думку керівників міжнародних компаній, принципових відмінностей у розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі немає. Проте успіх розвитку людських ресурсів саме в міжнародному бізнесі визначається можливістю використання сучасного інструментарію HR-менеджменту та створення відповідної архітектури кадрової роботи міжнародних бізнес-структур. Необхідність екстрагування кращих національних зразків з управління персоналом та використання їх в діяльності міжнародних бізнес-структур, визначає актуальність теми дослідження.

Дослідження зарубіжного досвіду розвитку людських ресурсів та його інтеграція в діяльність міжнародних бізнес-структур – вкрай актуальне питання. Питанням розвитку людських ресурсів присвячено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених [1-4]. Проте дослідження щодо розвитку людських ресурсів саме в міжнародному бізнесі носять фрагментарний характер у зв'язку з тим, що цій науковий напрям носить ядро виражений прикладний характер, і кожна з міжнародних бізнес-структур впроваджує власну модель розвитку людських ресурсів. Глобальний характер міжнародного бізнесу визначає доцільність дослідження особливостей розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі, які визначають ключові напрями розвитку людських ресурсів міжнародних бізнес-структур.

У книзі «Міжнародний менеджмент» висловлено думку, про те, що принципові відмінності між внутрішнім та міжнародним бізнесом полягають у можливості подолання розвитку конкретної країни за рахунок глобального характеру міжнародного бізнесу та можливості екстрагування кращих національних зразків ведення бізнесу шляхом ефективного використання «культурного чинника» практично в будь-якій сфері управління. Реальні рівні конкурентної переваги такого роду залежать від ступеня відмінностей культур країн базування і країни перебування міжнародної компанії [1].

На думку керівників великих міжнародних компаній, специфіку розвитку людських ресурсів переважно визначають такі чинники, як галузь або вид діяльності, розмір компанії, переваги акціонерів, інколи – країна походження «материнської» компанії, її історія і ін. [5]. Основні технології розвитку людських ресурсів в багатьох успішних транснаціональних корпораціях схожі, але, безумовно, в кожній з них є власні знахідки і унікальні підходи. Найголовніше – усі великі міжнародні бізнес-структури мають потенційну можливість дуже швидко освоювати і транслювати по мережі своїх філій і представництв нові управлінські підходи та методи в сфері розвитку людських ресурсів. Таким чином, саме швидкість впровадження нестандартних підходів та рішень в області розвитку людських ресурсів у відповідності до національної моделі бізнесу і визначає специфіку розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі.

Проте, виходячи із сутності і змісту міжнародного бізнесу, можна виділити декілька чинників,

які відрізняють розвиток людських ресурсів в країні базування від аналогічної діяльності міжнародних бізнес-структур. Вони зводяться до такого [1].

1. Культурні чинники. Існуючі культурні чинники і етнічні проблеми різних країн накладають відбиток на дії персоналу міжнародних компаній.
2. Економічні чинники. Відмінності в економічних системах багато в чому визначають характер залучення і використання робочої сили в зарубіжних операціях міжнародних компаній.
3. Стиль і практика управління. Різні погляди на стилі управління в різних країнах можуть привести до конфліктів між персоналом штаб-квартири компанії і її зарубіжних філіалів. З іншого боку, знання національних особливостей управління персоналом дозволяє керівництву міжнародної компанії переносити позитивний досвід в інші країни.
4. Відмінності ринків праці і чинники трудових витрат. Особливості структури робочої сили і витрат на неї існують в усіх країнах. Відмінності в трудових витратах можуть стати джерелом постійних конфліктів або, навпаки, забезпечити міжнародній компанії перевагу в глобальному масштабі.
5. Проблеми переміщення робочої сили. При переміщенні робочої сили в інші країни перед людьми виникають правові, економічні, фізичні і культурні бар'єри. Для їх подолання міжнародним компаніям доводиться розробляти власні методики набору, орієнтації і стимулювання працівників.
6. Чинники відносин в промисловості. Відносини в промисловості (особливо відносини між робітниками, профспілками і підприємцями) мають істотні відмінності в різних країнах і роблять величезний вплив на практику управління людськими ресурсами.
7. Національна орієнтація. Персонал філіалів або місцевих відділень міжнародної компанії може робити головний упор не на глобальні, а на національні інтереси.
8. Чинники контролю. Територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності ускладнюють контроль над персоналом міжнародної компанії.

Крім того, міжнародний розвиток людських ресурсів характеризується більш різномірними функціями; високим ступенем залученості менеджерів в повсякденне життя персоналу; диференційованим підходом до підготовки менеджерів і значнішим впливом зовнішніх чинників.

Дослідження особливостей розвитку людських ресурсів міжнародних бізнес-структур надає можливість визначити основні напрями розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі, які зображено на рисунку 1.



Рис. 1. Основні напрями розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі

Означені напрями визначають специфіку та основні акценти розвитку людських ресурсів міжнародних бізнес-структур. Великі міжнародні компанії свідомо приймають підвищені зобов'язання в сфері соціальної відповідальності і ставлять за мету створення унікальних можливостей для мотивації і розвитку співробітників у всьому світі. Тому вони використовують ряд передових HR-технологій, які єдині для всіх країн: компенсаційні системи, системи управління ефективністю, методи оцінки персоналу, розвиток кар'єри співробітників, впровадження сучасних підходів до навчання персоналу, наприклад, створення корпоративних університетів. В той же час, міжнародні компанії повинні враховувати і місцеву специфіку і традиції розвитку людських ресурсів, що надає можливість створювати оптимальні умови для генерації нових ідей на локальних ринках.

Підходи до розвитку людських ресурсів міжнародних бізнес-структур відрізняє креативність, динаміка і значна внутрішня різноманітність: відмінність культур, менталітетів, смаків накладає відбиток на діяльність компанії, кожне місцеве співтовариство вносить щось незвичайне, своє власне, що не є характерним для традицій інших країн, що створює нові конкурентні переваги компанії. З одного боку, кожній міжнародній компанії на місцевому ринку надається максимальна свобода в реалізації нестандартних ідей, в ухваленні рішень для швидкого ситуативного реагування. З іншою – керівники штаб-квартири групи роблять все можливе для поширення кращих ідей і практик, передачі корисної інформації. Такий підхід, спрямований на встановлення взаємин співпраці і обмін знаннями між підрозділами компанії, є дійсно унікальним, він сприяє активному розвитку компанії на основі розвитку людських ресурсів.

Розвиток людських ресурсів є одним з напрямів інвестування міжнародних бізнес-структур: наприклад, річний бюджет на навчання персоналу міжнародних компаній досягає десятків мільйонів євро, у той час як в Росії на програми розвитку одного менеджера в середньому інвестується близько 3 тис. євро (це складає приблизно 64 учбових години в рік), в Україні ж таких даних взагалі немає, що свідчить про відповідне ставлення до розвитку людських ресурсів в нашій країні. Індивідуальні плани розвитку людських ресурсів міжнародних компаній, складені в процесі оцінки персоналу і постановки цілей, окрім формальних тренінгів, включають всі доступні форми розвитку: самоосвіта, конференції, круглі столи, участь в крос-функціональних проектах, бізнес-комітетах, програмах стажувань і ротації (на різні терміни, в різних регіонах).

Основними цілями системи корпоративного навчання в міжнародному бізнесі є: розвиток компетенцій персоналу, необхідних для успішного ведення бізнесу (у фокусі уваги – корпоративні ноу-хау); розвиток управлінських компетенцій; допомога підрозділам в трансляції корпоративної культури, кращих управлінських практик різних країн. Керівники міжнародних компаній активно інвестують у навчання персоналу, хоча й усвідомлюють, що внутрішнє навчання підвищує конкурентоспроможність персоналу на ринку праці. Партнерство із співробітниками – умова підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важлива частина корпоративної програми соціальної відповідальності. Особливо важливим напрямом розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі є управління знаннями. Міжнародні компанії мають постійно аналізувати досвід вирішення локальних і глобальних проблем і поширювати отримані знання всередині компанії, де вони перетворюються на «корпоративну мудрість». З цією метою компанії запроваджують міжнародні центри з навчання персоналу з метою обміну досвідом та впровадження кращих національних зразків управління персоналом міжнародних компаній. Важливим під час проведення корпоративного навчання є стимулювання процесу передачі знань і відповідна фіксація отриманих результатів, які стають, таким чином, корпоративним надбанням.

Хороші результати у сфері управління знаннями в міжнародному бізнесі дозволяє отримати використання корпоративних мереж. У багатьох крупних організаціях людям досить складно орієнтуватися в корпоративній структурі. Накопичення гігантських обсягів інформації, яка має бути належним чином обробленою та поданою у необхідній користувачу формі, потребує використання сучасних технологій для аналізу цих знань. Дуже цікавий підхід реалізований в компанії «Данон», де створено спеціальну директорію в інтранеті «Хто є хто?», в якій подано інформацію про співробітників з різних країн. На персональних сторінках розміщена інформація про те, де кожен з них працює, за що відповідає і найголовніше – чим готовий поділитися з колегами (закладка так і називається).

вається: «Я буду радий(а) поділитися інформацією про...») [5]. Головним завданням стимулювання обміну знаннями і інформацією є використання спеціальних методів, які мотивують людей передавати свої професійні знання колегам і постійно оновлювати доступну для інших інформацію. Крім того, на інтранет-сторінках головного офісу компанії «Данон» є спеціальні засоби навігації, які допомагають знаходити кращі практики в певній області діяльності. Наприклад, в розділі, присвяченому компенсаціям і пільгам, описана технологія розробки системи компенсацій для різних підрозділів. Тут же наводяться конкретні приклади кращих практик різних країн – коротко викладена основна інформація (що було зроблене), надані координати для зв'язку і вказані контактні особи.

Слід відмітити, що розвиток – як міжнародної компанії, так і окремої людини – неможливий без постійного зворотного зв'язку. З метою забезпечення такого зв'язку міжнародні компанії регулярно проводять дослідження корпоративної культури і цінностей, рівня задоволеності співробітників. Ці дослідження проводяться у формі опитувань персоналу компанії, після чого обов'язково формуються проектні групи для впровадження нових ідей, які були отримані в результаті опитування.

Дуже важливим є оцінка ключових компетенцій персоналу, для чого використовується широкий спектр методів: опитувань персоналу і керівників компаній, групової роботи (метод 360°), методів пошуку нових ідей, роботи бізнес комітетів та крос-функціональних груп. Завданням роботи бізнес-комітетів і крос-функціональних робочих груп є розробка ідей і ведення стратегічних бізнес-проектів. До складу цих груп мають входити представники різних професій, підрозділів та ієрархічних рівнів, які є носіями різних культур і національностей, мають різні знання і досвід. Результати роботи бізнес-комітетів і крос-функціональних груп узагальнюються в спеціальних брошурах, що описують кращі практики, особливо важливі і цікаві з них поширюються по всій корпоративній мережі.

Важливим завданням розвитку людських ресурсів є залучення персоналу, що відповідає вимогам компанії. Проте залучити персонал складно, але ще складнішим є утримання персоналу, підвищення його лояльності компанії. Для цього міжнародні компанії використовують широкий спектр засобів, які підвищують рівень мотивації персоналу шляхом розробки політики мотивуючої винагороди, пошуку балансу між заохоченням співробітників за індивідуальні і командні досягнення. Для керівників можуть використовуватися і інші форми мотивації, наприклад, організація заохочувальних (incentive) поїздок, під час яких представники різних підрозділів і регіонів підводять підсумки діяльності компанії за рік, діляться інформацією про ключові проекти, розробляють стратегію розвитку наступного року. Окрім по-справжньому захоплюючої і надихаючої програми проведення самого заходу дуже важливо побудувати подальшу комунікацію цієї стратегії протягом року, яка б спрямовувала б людей в їх щоденній діяльності. Потужна інформаційна підтримка відділів внутрішніх комунікацій і організаційного розвитку а також постійна співпраця з керівниками компанії надають можливість кожному співробітникові зрозуміти стратегію компанії і враховувати її особливості в своїй роботі.

Досвід міжнародних компаній свідчить, що як тільки річний дохід перевищує 30–40 тис. дол., гроші перестають мотивувати персонал. Людина, можливо, і продовжує гонку «за грошима», проте, підсвідомо прагне знайти додатковий сенс в своїй роботі. У персоналу компанії таким сенсом може стати дотримання місії компанії, що пропагує здоровий спосіб життя [5]. Для кожної міжнародної компанії однаково значимими є як бізнес-результати, так і вплив, який вона надає на суспільство. Для цього представництва компанії мають визначити свої сильні сторони і області для розвитку згідно фундаментальним принципам і стандартам компанії по відношенню до суспільства, що надає можливість зберігати єдність в наших базових цінностях діяти у всіх регіонах відповідно до корпоративної культури компанії.

Можна виділити в суспільстві декілька пріоритетних груп, з якими постійно і цілеспрямовано має взаємодіяти міжнародна компанія: споживачі (надання якісного суспільно корисного продукту), охорона навколишнього середовища (ризиків в області охорони навколишнього середовища і утилізації відходів), акціонери (забезпечення безпеки комерційної діяльності, оцінка ризиків, якість фінансової інформації), постачальники (фундаментальні принципи в області соціальної відповідальності компанії по відношенню до суспільства в цілому), співробітники (забезпечення розвитку пер-

соналу, встановлення рівних прав, справедливих компенсацій, надання доступу до інформації і можливості професійної самореалізації, вимоги в області охорони праці). Можливість залучення співробітників в умовах конкуренції на глобальному ринку праці залежить від сприятливого іміджу міжнародної компанії. Для кожного зі співробітників важливі різні елементи іміджу компанії, проте можливість росту і розвитку, самореалізації, навчання, результативна праця на користь суспільства – все це само по собі є мотиваторами не менш важливими, ніж висока заробітна плата.

ВИСНОВКИ

Глобальний характер міжнародного бізнесу призводить до швидкого розвитку міжнародних бізнес-структур, які вибудовують складні організаційні структури, удосконалюють методи управління, шукають нові напрями їх розвитку, у тому числі й в сфері розвитку людських ресурсів. Дослідження змісту та особливостей міжнародного бізнесу дозволили визначити його ключові характеристики, що впливають на розвиток людських ресурсів міжнародних бізнес-структур. Незважаючи на думку, що принципових відмінностей між управління людськими ресурсами всередині країни та за її межами не існує, на думку автора, особливості розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі все ж існують та залежать від специфіки діяльності міжнародної компанії, ступеня її інтеграції до системи міжнародного бізнесу та цілей розвитку людських ресурсів. Автором визначені ключові особливості розвитку людських ресурсів в міжнародному бізнесі та зазначено, що вони впливають на умови та можливості управління людськими ресурсами міжнародних бізнес-структур, такі як залучення і утримання персоналу та формування міжнародного колективу, управління знаннями і навчання персоналу, мотивація персоналу, створення позитивного іміджу компанії на ринку праці, підвищення лояльності персоналу, формування корпоративної культури міжнародної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пивоваров С.Э. Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, Л.С.Тарасевич, А.И. Майзель – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
2. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М.Амстронг : пер. с англ. А.П. Тарасенко. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 328 с.
3. Часовська О.А. Порівняльна характеристика моделей управління персоналом в міжнародному бізнесі / О.А. Часовська // Вісник Східноукраїнського нац.ун-ту ім. Володимира Даля. – 2009. – № 9 (139). – С. 180-186.
4. Часовська О.А. Розвиток теорії управління людськими ресурсами: історичний аспект та світовий досвід / І.Р. Бузько, О.А. Часовська // Вісник Донецького нац. ун-ту. – Серія В. Економіка і право. – 2009. - Том. 1. – С. 15-19.