

УДК 349.3:332.1:331.101:352.02
DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.4.9>

М. М. Гучко

аспірант Навчально-наукового інституту
державного управління Національного
університету «Львівська політехніка»

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ В ЕФЕКТИВНОМУ ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З КООРДИНАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

На сучасному етапі ефективне управління людськими ресурсами вимагає розуміння всіх питань, пов'язаних із функціонуванням компанії, адаптацією стратегії та кадрової політики до потреб стратегії організації. Необхідно провести ознайомлення з питаннями управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях та зробити вказівки щодо проблем, з якими доводиться зустрічатися працівникам кадрових відділів у повсякденній роботі.

Нині замало бути в пошуку людських ресурсів, займатися лише адмініструванням персональних даних, створенням та веденням файлів співробітників, необхідно мати бізнес-обізнаність, розуміти механізми, що керують ефективністю компанії та володіти необхідними знаннями у сфері комплексного управління. Контроль персоналу використовується для раціоналізації зайнятості та зменшення випадковості через координацію планування, контролю та ефективного інформування.

Сучасний фахівець підрозділу управління персоналом має володіти широкими знаннями та компетенцією, що дасть йому змогу діяти як консультант управління людськими ресурсами, що підтримує управління у прийнятті стратегічних рішень, котрі впливають на глобальне функціонування компанії. Безумовно, ця роль складніша в міжнародних компаніях, де, окрім знання різноманітних кадрових інструментів і процесів, потрібно також продемонструвати знання культури цієї країни, ринкового середовища та менталітету співробітників.

Управління персоналом колись було другорядним завданням у багатьох організаціях, але за останні два десятиліття його значення надзвичайно зросло. Це пов'язано зі збільшенням складності юридичної діяльності, визнанням того, що людські ресурси є цінним засобом підвищення ефективності та усвідомлення витрат, пов'язаних з їх неналежним управлінням. Фахівці з управління персоналом також відіграють надзвичайно важливу роль внутрішнього консультанта, хоча варто підкреслити, що задля ефективного виконання цієї ролі вони, вочевидь, повинні мати відповідний рівень освіти, знань, компетентності та досвіду.

Нині такий підхід є очевидним у визначенні ролей, які виконуються в рамках сучасної кадрової функції, вони включають роль стратегічного партнера, роль внутрішнього постачальника послуг для зрозумілих клієнтів та роль внутрішнього консультанта. Коли йдеться про виконання ролі стратегічного партнера, слід підкреслити, що менеджери з персоналу часто перебувають у радах міжнародних компаній, відповідно, посади в організаційних структурах цих компаній високі, тобто зазвичай вони підпорядковуються безпосередньо керівникам.

Слід усвідомлювати, що, окрім менеджерів із персоналу, на якість виконуваної діяльності та на те, як компанію сприймають у контексті більш-менш привабливого роботодавця, впливають усі працівники. Проте варто враховувати обсяг покладених на посаду завдань, а також рівень повноважень та прийняття рішень, а не лише посилатися на номенклатуру посади, саме їх підхід та рівень компетентності, знань та відданості безпосередньо впливають на інших працівників цієї компанії. Завдяки їм реалізується постачання програм навчання та розвитку, системних стимулюючих рішень, привабливих соціальних пакетів, прозорих та функціональних процедур.

Ключові слова: міжнародні корпорації, управлінські підходи, реалізація, персонал, кадрова політика, формування, сучасний менеджмент, координація.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. На сучасному етапі дедалі більше компаній, незалежно від розміру, вирішують вийти за межі власної країни, причиною цього може бути пошук нових клієнтів, постачальників, підрядників, або така ситуація має місце в разі злиття чи поглинання іншими компаніями. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях стає одним із найбільших викликів, з якими зустрічаються практики та теоретики кадрового менеджменту в XXI столітті [8]. Причиною цього є те, що рішення та дії набагато складніші, ніж на вітчизняному підприємстві, що працює на одному локальному ринку, з якого походить компанія.

У випадку з міжнародними компаніями необхідно враховувати багато відмінностей у середовищі, як на рівні окремих локальних одиниць, розташованих у різних регіонах світу, так і на глобальному рівні, що стосується всієї міжнародної організації. Як наслідок, управління людськими ресурсами в міжнародних умовах варто розглядати зі стратегічної позиції, на початку XX століття реалізацію кадрової функції дедалі частіше розуміли як єдине ціле, а вона набула довгострокового виміру і тому заговорили про стратегічне управління людськими ресурсами, новітні підходи та принципи діяльності.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми та визначення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Провідні дослідники у сфері управління персоналом зазначають, що сутність управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях не має обмежуватися врахуванням відмінностей зовнішнього середовища іноземних підрозділів [6]. Вкрай важливо звернути увагу на глобальні тенденції, які відбуваються на сучасному етапі, а саме: поглиблення та інтенсифікація зв'язків між різними сферами, диверсифікація праці, розвиток нових, гнучких форм і умов зайнятості, технічний прогрес, створення нових організаційних форм та очікування поведінки з високою соціальною відповідальністю.

У сучасних дослідженнях встановлено, що діяльність, яка здійснюється у сфері кадрового, повинна давати змогу компанії отримати глобальну конкурентну перевагу, мати чудову адаптивність, забезпечити адаптацію до нових умов у короткостроковій перспективі та високу здатність передавати знання та навички.

Для того, щоб стратегія управління людськими ресурсами суттєво сприяла досягненню конкурентної переваги компанії шляхом створення унікального людського капіталу та його ефективного використання, вона має бути інтегрована з іншими елементами стратегічної конфігурації міжнародної організації, а також необхідно враховувати специфічні фактори на міжнародних ринках.

Мета статті – обґрунтувати сучасні управлінські підходи в ефективному формуванні та реалізації кадрового менеджменту з координації роботи персоналу міжнародних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління людськими ресурсами позначає сукупність рішень і дій, пов'язаних із людьми, котрі в довгостроковій перспективі є безпосередніми практиками в кадровій сфері, орієнтовані на досягнення цілей міжнародної організації та потреб її співробітників і мають принципове та далекосяжне значення для успіху цієї організації. Фахівці з персоналу визначають модель цінності для співробітників, щоб вони знали, що вони важливі для компанії та їхня робота додає цінність, представляють інтереси співробітників у спілкуванні з безпосередніми керівниками, надають працівникам адміністративну підтримку та дбають про те, щоб співробітники отримали навички, які дозволяють їм розвивати потенціал компанії.

Координація роботи персоналу приносить кадровим співробітникам велике особисте задоволення, хоча функції фахівця з людського капіталу є найважливішими в їхній роботі, оскільки допомагають встановити взаємозв'язок між поведінкою співробітників та діями інвесторів, клієнтів і безпосередніх керівників [4]. Фахівці з персоналу також мають піклуватися про власний професійний розвиток, беручи участь у навчальних курсах, галузевих конференціях, мати доступ до професійної літератури та користуватися нею, проводити моніторинг ринку кадрових послуг та роботодавців, які набирають працівників. Цей структурний підрозділ має подбати про те, щоб підбір співробітників, їх розвиток, система винагород та комунікацій у компанії формували навички, необхідні для забезпечення задоволеності клієнтів, а це своєю чергою дало б змогу завоювати їхню лояльність.

Необхідно мати поточні знання про переважаючі тенденції та можливі загрози, наприклад,

у вигляді занадто високого рівня ротації. Інакше спеціалісти не зможуть виконати перераховані вище завдання, а відсутність належних знань стане серйозною перешкодою у формуванні іміджу фахівця у сфері управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами – це стратегічний, узгоджений підхід до управління людьми, які в ній працюють та індивідуально та колективно сприяють досягненню її цілей.

Для цього необхідно правильно використовувати потенціал співробітників: знання, навички, в тому числі емоційний потенціал, що своєю чергою потребує розробки ефективної системи управління. Нині люди в організації сприймаються як стратегічний ресурс, що створює можливість отримання та збереження конкурентної переваги, це можливо в основному завдяки здібностям, кваліфікації, а також їхній креативності та гнучкості в діях [2]. Люди є основним компонентом компанії, ставлення до людей, їхніх особливостей та атрибутів як до капіталу допомагає формувати кар'єру та розвивати кваліфікацію працівників відповідно до потреб і цілей компанії.

Функція персоналу в так званих групах капіталу міжнародного характеру, які шляхом поглинання та злиття інтегрують іноземні підприємства у свої структури, здійснюється лише через управління людськими ресурсами. Ця функція необхідна для підтримки бажаного рівня внутрішньоорганізаційної соціальної інтеграції, забезпечення внутрішньої згуртованості об'єднаних компаній. Крім того, кадрова функція створює соціальну та культурну основу, необхідну для досягнення бізнес-цілей відповідної групи загалом та суб'єктів господарювання, які в ній діють.

Що стосується найму персоналу, то надзвичайно важливо розробити прозорі процедури підбору та відбору, розробити критерії профілю ідеального кандидата, ретельно продумати сферу діяльності та обов'язки кандидата. Безумовно, варто окреслити можливий розвиток кар'єри, щоб працівник мав ясність щодо того, як він може розширити свої компетенції, навички, в яких навчальних програмах може брати участь, чи буде отримати підвищення [10]. Це значною мірою дасть змогу уникнути можливих розчарувань нових співробітників через відсутність можливостей кар'єрного зростання, які б відповідали їхнім ідеям та амбіціям.

Що стосується ефективності роботи, то варто подумати, які мають бути ключові показники

ефективності та як вони будуть вимірюватися, для працівника вони мають бути чіткими і точними, не викликаючи ані найменшого сумніву, адже тільки тоді працівник буде повноцінно залучений до виконання завдань, а отже, і покращення показників. Ефективність співробітників можна перевірити на основі досягнення поставлених цілей, що є хорошою основою для розробки привабливої для співробітника та ефективної для організації системи стимулювання.

Інша функція персоналу, пов'язана з управлінням змінами, надзвичайно важлива в ситуації, коли організація перебуває в процесі реорганізації. Тоді величезна роль управління людськими ресурсами зводиться до ефективної комунікації, оскільки працівники мають негативні асоціації зі змінами та пов'язані зі значним стресом, втратою чи зниженням довіри до керівників, тому чітка комунікація на всіх рівнях є ключовим елементом [7]. Ефективне адміністрування має бути пов'язане з наглядом і контролем за дотриманням юридичних і формальних норм і положень у сфері встановлення, тривалості та припинення трудових відносин, правильного робочого часу працівника у світлі чинного законодавства та розрахунок винагороди.

Для оцінки підходу до виконання кадрової функції потрібно визначити важливість кадрової функції для досягнення довгострокових цілей організації, технічне завдання та посаду в організації директора або менеджера з персоналу і розподіл повноважень та відповідальності щодо виконання кадрової функції. Найбільше значення має наявність у компанії стратегії управління людськими ресурсами, яка відображає комплексне, внутрішньоузгоджене бачення функції персоналу, що враховує загальну стратегію компанії, його організаційну структуру та культуру, і є загальним знаменником для всієї цієї галузі процесів, систем і рішень. Безпосередні керівники також мають право приймати рішення з кадрових питань, що стосуються безпосередньо підпорядкованих.

Досить поширеною практикою є надання повноваження безпосередньому керівнику оцінювати своїх прямих підпорядкованих і присуджувати їм премію або винагороду. Великі міжнародні компанії з іноземним капіталом частіше виконують кадрову функцію на високому рівні, використовуючи низку інструментів, знижуючи витрати на оплату праці [9]. Існує характерна

залежність, а саме: компанія отримує вищий рівень прибутку від інвестицій у процесі реалізації кадрової функції в ситуації, коли співробітники мають високу кваліфікацію у просторі гнучких, мережно-віртуальних організаційних структур і відносин.

Рухатися до ефективної організації управління персоналом не просто, оскільки це вимагає як правильного формулювання цілей, так і розробки плану дій і створення умов за її послідовне виконання. Є необхідність визначити кілька завдань, які мають передувати реалізації проєктів удосконалення системи кадрів, а саме визначити ринкові сфери, на які будуть орієнтовані кадрові процеси та рішення, які послуги необхідно пропонувати клієнтам у сфері персоналу та з'ясувати потенційні резерви, які організація має активізувати для підвищення ефективності кадрових процесів.

Важливо також є розробка інструментів для вдосконалення організації діяльності персоналу та порівняльного аналізу рішень порівняно з іншими, конкурентоспроможними компаніями та організація системи обліку з позиції витрат на оплату праці [5]. Знаковим питанням для сучасного управління людськими ресурсами є якісна зміна в організації обслуговування працівників, яка полягає у формуванні її з метою надання послуг клієнтам, у тому числі працівникам, акціонерам та зовнішнім клієнтам. Отже, знову ж таки роль високої кваліфікації та ділової обізнаності фахівців управління персоналом вказується як значний виклик у сучасних глобальних організаціях, особливо в міжнародних компаніях.

Щоб задовольнити цю вимогу, вони мають пропонувати консультаційні послуги у сфері ефективного управління персоналом, шукати інноваційні мотиваційні рішення, впроваджувати нові та інтегрувати сучасні процеси, створення розвитку співробітників і організацій, підтримки рішень і функцій вищого керівництва. Є погляд, що управління людськими ресурсами в сучасних організаціях має бути зосереджене на створенні цінності для зацікавлених сторін. Це означає, що основним критерієм оцінки ефективності діяльності, яка здійснюється у сфері кадрових функцій, є вимірюваний внесок у задоволення потреб реципієнтів.

Треба звернути увагу на проблему міжнародної адаптації, яка постає в міжнародних компаніях і з якою мають зустрічатися фахівці у сфері управління людськими ресурсами. У зв'язку з динамічною зміною бізнес-реально-

сті перед підрозділами управління персоналом міжнародних компаній постає ще одна величезна проблема питання освіти та розвитку менеджерів [1]. Нова реальність змусила змінити погляд на стандартні процеси управління людськими ресурсами, компанії підходять до питання повернення інвестицій у програми навчання та розвитку дещо інакше, ніж у минулому десятилітті, набагато краще розуміючи свою роль.

Сучасні компанії дедалі частіше намагаються розробити та запропонувати керівникам вищого рівня індивідуальні програми навчання та розвитку, які мають гарантувати істотно міцну базу наступників на ключових посадах у компанії. Однак слід пам'ятати, що будь-яка тренінгові програми мають супроводжуватися одночасним набуттям практичного досвіду в структурах цієї організації. Нині також чіткіше відокремлюють програми навчання від програм освіти менеджерів та приділяють більше уваги узгодженню стратегії розвитку персоналу із загальною стратегією компанії, а також впевненіше підходять до програм електронного навчання.

Усі освітні, навчальні та розвиваючі програми пов'язані зі стратегією компанії, адже лише тоді вони будуть ефективними, допоможуть сформувати позитивний імідж організації, утримати талановитих людей та забезпечити конкурентоспроможність. Існує відсутність стандартизації в освіті, особливо в глобальному контексті, тому відділам кадрів важко правильно оцінити рівень кваліфікації працівників, особливо з-за кордону. Нові технології, що дають змогу спілкуватися через нові канали, такі як електронна пошта, мобільні телефони, Інтернет та відеоконференції, полегшили транснаціональним компаніям створення транскордонних команд, де колеги можуть постійно спілкуватися один з одним, незважаючи на іноді значну відстань. Щоб не залишитися позаду, варто не тільки дивитися на нові тенденції, а й розуміти їх і враховувати в процесі планування освіти менеджерів та їх розвитку.

Складність і множинність вищезазначених питань, безсумнівно, є величезним викликом для сучасних підрозділів управління персоналом, у центрі уваги є проблема непрацездатності та звільнення з роботи, які нині є найважливішими проблемами відділу кадрів компанії. Управління персоналом має інтегруватися із загальним управлінням ризиками компанії та безперервністю бізнесу та плануванням [3]. Коли люди зустрічаються лише віртуально,

а не віч-на-віч, виникають труднощі у створенні атмосфери довіри та співпраці, а також частішають непорозуміння.

Безпосередньою проблемою підрозділу управління персоналом є необхідність надто зосередитися на адміністративних питаннях та витратній політиці, що полягає у створенні величезної кількості компіляцій, звітів та аналізів. Це досить поширене явище в компаніях, якими керує власник, тобто лише те, що створює/пропонує менеджмент/власник, є правильним і переданим для реалізації. Така ситуація, безумовно, позначається на ротації спеціалістів, які очікують самостійності, більшої свободи дій, прийняття рішень, змоги втілювати власні ідеї. Звісно, це негативно впливає на загальний імідж компанії на ринку праці та труднощі із залученням нових компетентних кандидатів.

Формулювання висновків і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Міжнародні компанії відіграють вагомую роль у створенні сучасних стратегій і методів управління людськими ресурсами. Сучасні підрозділи, які займаються управлінням людськими ресурсами, мають піклуватися про свій професійний імідж шляхом постійного вдосконалення своїх компетенцій, оновлення знань, а також постійного моніторингу сучасних тенденцій та передового досвіду у сфері управління людськими ресурсами, використання сучасних системних рішень. Численні дослідження підтверджують тенденцію до трансформації ролей менеджерів і фахівців в управлінні людськими ресурсами та підвищення рівня їх професіоналізму.

Важливо, щоб люди, які займаються кадровою політикою, навчилися виходити зі своїх нинішніх ролей і брати активну участь у будь-яких організаційних змінах, концентруватися на стратегічних цілях компанії, проявляти ініціативу, творчість та мислення без стереотипів. Крім того, вони мають систематично проводити

заходи, які є не лише свідченням ефективної роботи, але й конкретною інформацією, що підтримує процеси прийняття рішень, пов'язаних із глобальним функціонуванням компаній.

Список використаної літератури:

1. Коляда С.П. Тріади менеджменту – креативний підхід до розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 1. С. 21–28.
2. Коляда С.П., Літовченко Б.В. Професіоналізація ризик-менеджменту – шлях від коучінгу до фасилітації. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка»*. 2015. № 1. С. 61–67.
3. Коляда С.П., Рябой В.І. Побудова ефективної системи розвитку персоналу митного органу. *Вісник Академії митної служби України*. 2014. № 1. С. 112–120.
4. Коляда С.П., Літовченко Б.В. Підвищення кваліфікації працівників митних органів України – елемент системи управління освітньою діяльністю відомчого закладу. *Професійна підготовка митників*. 2012. Т. 1. С. 124–126.
5. Коляда С.П., Добробаба Д.Є. Аналіз системи розвитку персоналу митного органу та визначення підходів до оцінки її ефективності. *Вісник Академії митної служби України*. 2012. № 3. С. 10–17.
6. Кулаков М.Н., Маусов Н.К. Персонал підприємств у умовах переходу к ринку / под. ред. Ю.Г. Одегова. Москва: Изд-во РЭА, 2006. 228 с.
7. Мельник Л.Л., Осацька Ю.Є. Господарський механізм у системі ринкової економіки. *Економіка і держава*. 2012. № 6. С. 19–21.
8. Науково-освітній портал «Економіка і управління на підприємстві». URL: <http://eur.ru/> (дата звернення: 12.06.2021).
9. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2010. № 14. С. 41.
10. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2012. № 1. С. 134–140.

Huchko M. M. Management approaches in the effective formation and implementation of personnel management to coordinate the work of staff of international companies

At the present stage, effective human resource management requires an understanding of all issues related to the operation of the company, adapting strategy and personnel policy to the needs of organizational strategy. It is necessary to get acquainted with the issues of human resource management in international companies and to point out the problems that have to face the staff of human resources departments in their daily work.

Today, it is not enough to simply search for human resources, only to administer personal data, create and maintain employee files, but it is necessary to have business awareness, understand the mechanisms that drive company performance and have the necessary knowledge in integrated management. Personnel control is used to streamline employment and reduce casualness through coordination of planning, control and effective information.

A modern HR specialist must have extensive knowledge and competence, which will allow him to act as a human resources management consultant who supports the board in making strategic decisions that affect the global operation of the company. Of course, this role is more difficult in international companies, where in addition to knowledge of various human resources tools and processes, you also need to demonstrate knowledge of the culture of the country, market environment and mentality of employees.

Personnel management was once a secondary task in many organizations, but its importance has grown tremendously over the past two decades. This is due to the increasing complexity of legal activities, the recognition that human resources are a valuable tool for efficiency and awareness of the costs associated with their mismanagement. HR professionals also play an extremely important role as internal consultants, although it should be emphasized that in order to perform this role effectively, they obviously need to have the appropriate level of education, knowledge, competence and experience.

Today, this approach is evident in the definition of roles performed in the modern human resources function, they include the role of strategic partner, the role of internal service provider for widely understood clients and the role of internal consultant. When it comes to acting as a strategic partner, it should be emphasized that HR managers are often on the boards of international companies, respectively, positions in the organizational structures of these companies are very high, ie they are usually directly subordinate to managers.

It should be borne in mind that, except for HR managers, the quality of work performed and how the company is perceived in the context of a more or less attractive employer is influenced by all employees. However, it is worth considering the scope of tasks assigned to the position, as well as the level of authority and decision-making, and not just refer to the nomenclature of the position, their approach and level of competence, knowledge and dedication directly affect other employees. Thanks to them, the supply of training and development programs, systemic incentive solutions, attractive social packages, transparent and functional procedures is realized.

Key words: *international corporations, management approaches, personnel policy, implementation, formation, modern management, coordination.*