

ВИСНОВКИ.

В ході проведеного дослідження було досягнуто поставлених завдань і мети. Визначено структуру інтелектуального капіталу та особливості мотиваційного механізму його формування.

Наукова новизна представлена авторським поглядом на зв'язок мотивації та інтелектуального капіталу. Вперше мотивація пронизує не тільки сферу людського капіталу, а й структурний і ринковий капітали.

Література

1. Білоус Н., Андрійчук О. Оцінювання інтелектуального капіталу та інноваційної культури // Економіст. — 2008. — № 6. — С. 42—45.
2. Дубчак В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 7(37). — С. 170—176.
3. Кендіюхов А. Гносеологія інтелектуального капіталу // Економіка України. — 2003. — № 4. — С. 29—34.
4. Пелих О. Мотиваційний механізм ефективного управління // Економіст. — 1999. — № 11. — Листопад. — С. 59—60.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2010 р.

УДК 519.714:658.3

О. С. Шилець, канд. екон. наук, доц., докторант,
Донецький національний університет

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАКТОР У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

АНОТАЦІЯ. У статті розглядаються проблеми розвитку персоналу інтернаціональних організацій, аспекти оцінки діяльності працівників і вибір оцінних критеріїв з урахуванням національного фактору. Запропоновано заходи щодо розвитку персоналу в Україні виходячи з досвіду інтернаціональних підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Розвиток персоналу, міжнародні організації, підвищення кваліфікації, інтернаціональні організації.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются проблемы развития персонала интернациональных организаций, аспекты оценки деятельности работников и выбор оценочных критериев с учетом национального фактора. Предложены мероприятия по развитию персонала в Украине исходя из опыта интернациональных предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Развитие персонала, международные организации, повышение квалификации, интернациональные организации.

SUMMARY. In article problems of development of the personnel of the international organizations, aspects of an estimation of activity of workers and a choice of estimated criteria are considered in view of the national factor. Actions on development of the personnel in Ukraine proceeding from experience of the international enterprises are offered.

KEY WORDS. Development of the personnel, the international organizations, improvement of professional skill, the international organizations.

Постановка проблеми. Еволюція роботи з персоналом в організаціях, відповідно висновків фахівців, після 2000 р. характеризується трьома основними тенденціями: децентралізацією, економізацією й інтернаціоналізацією.

Інтернаціональні, мультинаціональні, транснаціональні, а також глобальні підприємства істотно відрізняються від підприємств національного або місцевого масштабу.

Розвиток персоналу в організаціях, що діють в інтернаціональному масштабі, часто стає центральною ланкою в діяльності менеджерів по персоналу.

У минулому практично всі зусилля з розвитку персоналу були сконцентровані на своїх працівниках. При переважному найманні нового персоналу удосконалення вже зайнятих не було виправдано. Виходили насамперед з того, що зростання підприємства й розмір його прибутку забезпечуються тим, що ринок залишиться схожим із нинішнім й на ньому будуть пропонуватися ті ж, що і зараз, товари та послуги. Згідно з цим не було необхідності змінювати політику заміщення посад. Успішність управління визначалась шляхом подібної за кваліфікацією заміни на окремі керівні посади. Всі важливі рішення приймалися на головному підприємстві основним керівником.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідженням даної проблеми й пошуку її вирішення присвячені наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: О.А. Грішньої, Б.М. Данилішина, І.Б. Дуракової, А.Я. Кибанова, Ю.В. Макогона, А. Маслоу, Д. Макгрегора й ін.

Мета статті. Виходячи з досвіду міжнародних організацій розробити методологічні основи розвитку персоналу в Україні з урахуванням національних факторів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

За допомогою опитування, проведеного на 1853 інтернаціональних підприємствах у 13 європейських країнах, виявлено, що в се-

редньому більше третини співробітників хоча б раз протягом року приймають участь у заходах щодо підвищення своєї кваліфікації. Відповідно показників, проведення цих заходів залежить, крім іншого, від національного фактора. Якщо у Швеції щорічно удосконалює свою професійну майстерність половина персоналу обстежених інтернаціональних підприємств, у Нідерландах і Туреччині — кожен третій працівник, то в Німеччині та Італії відповідно кожен четвертий і кожен п'ятий [1].

Витрати на освіту та підвищення кваліфікації працівників складають 3,3 % річного фонду заробітної плати й доходів усередненого інтернаціонального підприємства (табл. 1) [2]. У групі країн з найбільшими питомими витратами на розвиток персоналу — Франція, Швеція, Туреччина, з найменшими — Німеччина (Схід, територія колишньої ГДР).

Таблиця 1

**ПИТОМА ВАГА ВИТРАТ НА ОСВІТУ Й ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В РІЧНОМУ ФОНДІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ
ТА ДОХОДІВ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Країна	Питома вага, %	Число підприємств
Франція	4,4	229
Швеція	4,4	90
Туреччина	4,0	50
Ірландія	3,6	121
Норвегія	3,6	60
Фінляндія	3,3	93
Швейцарія	3,2	86
Данія	3,1	96
Нідерланди	3,0	76
Великобританія	2,9	358
Італія	2,8	27
Іспанія	2,6	98
Німеччина (Захід)	2,6	178
Німеччина (Схід)	1,6	55
Усього	3,3	1617

Розробляючи програми розвитку працівників, менеджери по персоналу повинні насамперед визначити цілі розвитку та встановити, у якій формі він буде найбільше результативним. Наприклад, для іноземців, що їдуть у відрядження, може бути реалізована шестицільова програма Штифеля, розроблена наприкінці 1970-х рр. у Німеччині. Набір її цілей включає [2]:

- подолання «культурного шоку»;
- розвиток адекватного приймаючій країні стиля керівництва;
- подолання рольових проблем;
- розвиток навичок для проведення професійної експертизи працівників приймаючої країни та їхньої менеджерської компетенції;
- визначення й розвиток здібностей щодо забезпечення інновацій у роботі;
- набуття комунікативної компетентності.

Визначаючи форму розвитку персоналу, менеджер по персоналу, виходячи з досвіду інтернаціональних підприємств, що відряджають працівників в інші країни, повинен мати на увазі, що робота за рубежом вже є одним з найефективніших способів удосконалення фахівцем або керівником своїх знань і навичок. За результатами обстеження, проведеного на інтернаціональних підприємствах Німеччини, були виявлені основні заходи, що реалізуються персоналом-менеджментом для розвитку зайнятих за рубежом працівників (табл. 2) [3].

Найчастіше названими заходами охоплюються власні працівники; частка іноземців у складі управлінського персоналу німецьких підприємств досить низька (хоча в перспективі й планується її зростання) — близько 6,5 % у топ-менеджменті, не більш 2 % — на середніх і низових рівнях керівництва.

Як показала практика інтернаціональних підприємств Німеччини, відрядження працівників здійснюється на підприємства практично всіх регіонів світу. Тому все складніше, ніж раніш, виділити так називані цільові країни відрядження. Найбільші квоти переміщень виявлені в країни Південно-Східної Азії (57 %), Західної Європи (49 %), Центральної і Східної Європи (48 %), Китай (43 %).

Згідно даним обстеження середній термін перебування працівників інтернаціональних підприємств Німеччини за рубежом складає 4 роки і має тенденцію до скорочення. Причини цього різні — від політичних до економічних. Тому однією з розповсюджених форм роботи за рубежом стає так назване віртуальне відрядження. Його зміст полягає в тому, що працівник, залишаю-

чись на своєму робочому місці і не змінюючи відповідно географії перебування, несе відповідальність за виконання задач співробітниками зарубіжного підприємства.

Таблиця 2

ЗАХОДИ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Заходи з розвитку персоналу	Питома вага підприємств, %
Заміщення посади за рубежем у рамках тренінгових програм	81,1
Заміщення за рубежем керівних посад для набуття інтернаціонального досвіду	78,4
Утворення інтернаціональних груп керівних кадрів і робочих груп	64,9
Ідентифікація потенціалу керівника, що направляється на зарубіжне підприємство	48,6
Інтернаціональні програми по ротації для керівників (Job-Rotation)	40,5
Цільові придбання й рекрутинг іноземних «високопотенціальних працівників»	32,4
Цільові тренінги керівних кадрів з менеджменту	27,0
Залучення іноземних топ-менеджерів для управління підприємством	27,0
Інтернаціональний менеджмент по організаційній культурі	8,1
Відсутність заходів	2,7

Формуючи процес оцінки результативності діяльності працівників, зайнятих на інтернаціональних підприємствах, менеджери по персоналу визначають, виходячи з поставлених цілей, критерії оцінки, контингент, передбачуваний оцінюванню, процедурні аспекти цього заходу. В принципі, це повторює алгоритм аналогічних заходів, що організуються в національному масштабі діяльності підприємства. Разом з тим, кожна зі складових має особливості, які необхідно брати до уваги (табл. 3).

Проведення оцінки персоналу інтернаціонального підприємства припускає, також як і на національному рівні, формування технології цього процесу і його організацію.

**ІСТОТНІ АСПЕКТИ ПРИ ОЦІНЦІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРАЦІВНИКІВ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Аспекти оцінки	Що необхідно приймати до уваги
Розбіжності співробітників одного інтернаціонального підприємства	При оцінці мова може йти про своїх співробітників (СИС), співробітниках приймаючої (МС) або третьої (СДС) країн. Часто ці групи працівників розрізняються за видами контракту, компенсаційному пакетові або можливостями службового зростання. Якщо оцінювач і працівник належать до різних культур, в оцінку «впливаються» різні норми та цінності, які потрібно брати до уваги
Різноманіття зовнішніх впливів	Мова йде насамперед про такі характеристики економічної системи, як, наприклад, темпи інфляції, безробіття або процентні ставки, що знаходяться поза сферою впливу працівника, що відряджається. Відіграють роль розбіжності інтернаціональних ринків, а також культура країни прикомандирування, до умов якої працівник з великими або меншими труднощами пристосовується і які впливають на успішність його діяльності
Розбіжності організаційних стратегій, структур і культур	Інтернаціональна діяльність, як правило, визначається іншими, ніж на національному рівні, стратегіями. Крім того, у їхній реалізації «виникнуть можливі розбіжності у знаходженні рішень між дочірнім і головним підприємством через різний масштаб централізації або культурних впливів»
Недостатня порівнянність даних	Порівняння досягнень іноземців на одному підприємстві припускає єдиний стандарт, що рідко можливий
Час, витрати, географічна дистанція	Як правило, інтернаціональна оцінка діяльності вимагає багато часу й пов'язана з великими витратами, тому що потрібно брати до уваги більше, ніж у національних умовах, факторів впливу, розуміння яких при географічній дистанції між оцінювачем і співробітником ускладнено. При формуванні оцінної системи також повинний бути прийнятий до уваги час пристосування до нової культури

Тривалий досвід функціонування в міжнародному середовищі підприємств США дозволив менеджерам по персоналу в інших країнах скористатися побудованими американськими моделями оцінки й використовувати їх, або на їхній підставі добудовувати нові, що враховуватимуть організаційну специфіку, географію розквартирування й інші фактори. Умовно процес оцінки можна поділити на чотири етапи (рис. 1).

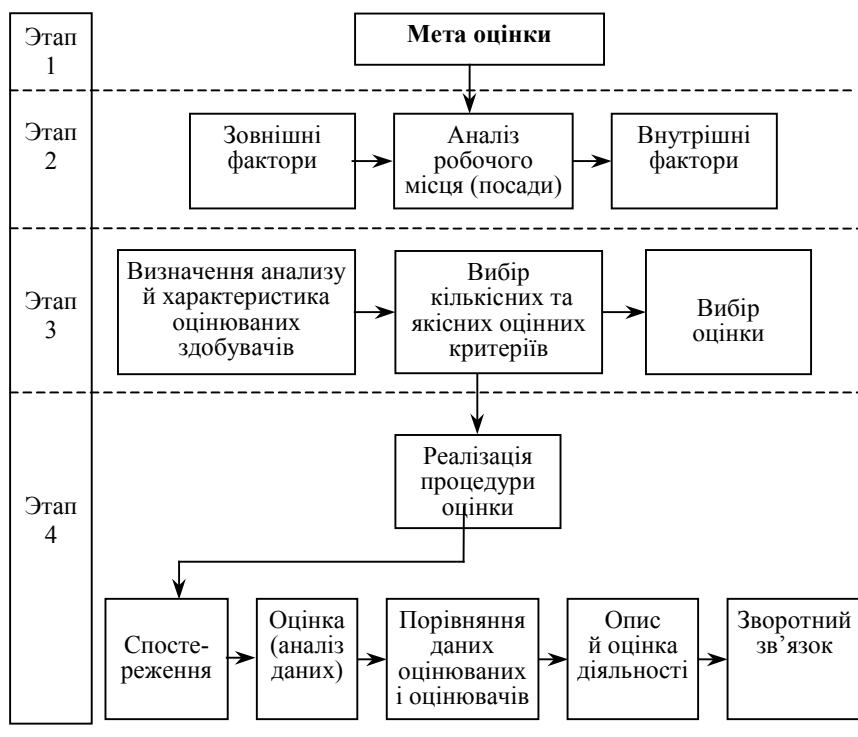


Рис. 1. Модель оцінки персоналу інтернаціонального підприємства

На першому етапі встановлюється мета оцінки. Найчастіше метою є визначення виявлення потреби відряджених іноземців у розвитку.

На другому етапі проводиться аналіз робочого місця (посади) для кожної з оцінюваних позицій. У коло питань, на які має бути значна відповідь, входять наступні: ієрархічний рівень посади; роль індивіда, що займає посаду; тип розв'язуваних задач; елементи інфраструктури, що мають відношення до діяльності. Для каталогізації характеристик вибираються посади з однаковим типом діяльності за рубежом; як правило, вхідні характеристики придатності складаються ще на етапі добору, відповідно них доцільно проводити аналіз.

На третьому етапі відбувається вибір оцінних критеріїв. Як і в національних умовах функціонування підприємства, в інтернаціональному варіанті також використовуються кількісні та якісні показники. При використанні в оцінці кількісних критеріїв групи оцінювачів необхідно бути готовою до проблем, пов'язаним з особ-

ливостями виміру й розрахунків. Найчастіше застосування кількісних критеріїв — це орієнтація оцінки діяльності на показники фінансово-економічної діяльності підприємства. Однак ці питання, включаючи специфіку трансфертних цін, курси обміну валюти, її конвертованість, використовувані системи бухгалтерського обліку, податкових й інших зобов'язань, у значній частині знаходяться за рамками ведення працівників.

Якісні критерії в оцінці використовують у випадку відсутності придатної стандартизованої методики, орієнтованої на кількісні вимірники, та неможливості обліку впливу в розрахунках розбіжностей внутрішнього й зовнішнього оточення. Згідно з думкою фахівців, у цьому випадку в кампанію що оцінюється, привносяться елементи більшої шляхетності, чесності й порядності, приймається до уваги специфіка ситуації, в якій знаходяться зайняті на інтернаціональному підприємстві працівники.

Змістовні аспекти критеріїв оцінки формуються відповідно щодо рамкових умов підприємства. Наприклад, в умовах етноцентричної політики стандарти оцінки встановлюються для своїх працівників. Поліцентричний варіант означає, що критерії оцінки повинні бути визначені ширше локального рівня застосування та будуть використовуватися для співробітників приймаючої країни. При зміні основної орієнтації підприємства критерії оцінки відповідно теж варіюють.

Четвертий етап орієнтований власне на процес оцінювання працівників, або реалізацію процедури оцінки. У коло розв'язуваних питань повинні бути включені такі, як: об'єкт оцінки (роботу якої категорії персоналу організація припускає оцінювати), суб'єкт (оцінювачі) і процедура оцінки.

Важливим моментом при виборі підходу до роботи з об'єктом оцінки фахівці відзначають прийняття до уваги культурних й історичних особливостей країни, представником якої є оцінюваний. У деяких країнах оцінка діяльності може послужити сигналом недовіри організації або навіть образу.

Особливо важливі ці аспекти при оцінці управлінського персоналу. Якщо оцінювач недостатньо ясно пояснює оцінюваному особливість необхідної до виконання роботи або завдання, а від первинної інформації залежить якість її виконання, то дані ситуативні фактори виявляться значущими й можуть вплинути на результат.

Процес оцінки співробітників інтернаціонального підприємства набагато складніше й затратніше, ніж на національному рівні. Ускладнюючими моментами, в проведенні процедури є розходження в часі, географічна дистанція й позначені культурні розбіжності між оцінювачем і оцінюваним співробітником.

Класифікація оцінюваного персоналу на категорії з досвіду фахівців дозволяє, незважаючи на рамкові умови, розробити інтернаціональну систему оцінки персоналу. Як базис використовуються зовнішні й внутрішні фактори, що враховуються як специфіка відносин до ситуації в рідній країні оцінюваного.

Для її обліку практики пропонують складати комбінації факторів, використовуючи матриці чотирьох полів. Внутрішні фактори можуть бути визначені розбіжностями організаційної культури, стратегії або структури. В результаті такого спостереження й аналізу всіх оцінюваних класифікують на однорідні категорії. Результати оцінки працівників цих груп повинні бути принципово порівнянні.

Висновки.

Таким чином, ситуація на інтернаціональних підприємствах, обумовлена, в першу чергу, сильною концентрацією на ринку, зумовила необхідність зміни політики управління персоналом. Фахівці прийшли до висновку, що забезпечити зростання й рентабельність інтернаціонального підприємства можна з прийняттям до уваги його керівництвом наступних аспектів:

- визначення свого підприємницького поля і конкурентної стратегії, що забезпечує можливість успішної конкуренції;
- розробка деталізованої конкурентної стратегії;
- формування персоналу на роботу в умовах ринку, що змінюється і нових технологій;
- гнучка реакція на новий етап — політичний або обумовлений конкуренцією.

Дотримання позначених умов і вирішення організаційних задач має потребу в іншій, ніж раніше, системі управління, що вимагає більш широкого спектра здібностей та високої толерантності. Ці вимоги повинні прийматися до уваги при розробці програм розвитку персоналу інтернаціонального підприємства.

Література

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 301 с.
2. Ibelgaufte R. Professionelle Bewerberauswahl. Das Praxisbuch für Vorgesetzte. Falken Verlag, 2000.
3. Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Internationales Personalmanagement. — Wiesbaden: Gabler, 1998.

Стаття надійшла до редакції 15.06.2010 р.