

# МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА

УДК 339.97

**Т. В. Суворова,**

аспірантка,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## ПРОЦЕС ПІДБОРУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

**АНОТАЦІЯ.** У статті досліджено особливості підбору людських ресурсів у глобальних корпораціях в різних сферах міжнародного бізнесу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** підбір, глобальна корпорація, тестування, співбесіда, рольові ігри.

**АННОТАЦИЯ.** В статье исследованы особенности подбора человеческих ресурсов в глобальных корпорациях в различных сферах международного бизнеса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** подбор, глобальная корпорация, тестирование, собеседование, ролевые игры.

**ANNOTATION.** In the article the features of selection of human resources are investigated in global corporations in different spheres of international business.

**KEYWORDS:** selection, global corporation, testing, interview, role games.

**Постановка проблеми.** Людські ресурси виступають у ролі рушійної сили прогресу будь-якої фірми, організації, підприємства, а підбір персоналу є одним із основних інструментів кадрової політики. Але подальший розвиток науково-технічного прогресу потребує більш поглибленішого дослідження щодо управління підбором і формуванням кадрового потенціалу компанії. Тому дослідження ефективних технологій підбору людських ресурсів у міжнародних компаніях набувають особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Науковий підхід до вирішення питань ефективного підбору персоналу можна знайти в працях таких закордонних учених як Д. Жув, Д. Массоні, Н. Корнеліус, М. Пул, Розалі Л. Тан, А. Вайтхілл, Чарлз Гіл. Тема професійного підбору персоналу в міжнародних корпораціях вивчалась такими вітчизня-

ними вченими, як Е. Г. Панченко, О. Б. Черногою, В. М. Куценко, О. А. Грішновою та іншими. Однак, у наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених бракує практичних даних із кадрового підбору.

**Постановка завдання.** Мета статті — дослідити процес та визначити особливості підбору людських ресурсів у глобальних корпораціях у різних сферах міжнародного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підбір працівників для заміщення вакантних посад може здійснюватися як за рахунок внутрішніх ресурсів організації, так і за рахунок зовнішніх джерел. Співвідношення між широтою використання зовнішнього і внутрішнього добору визначається тією кадровою політикою, що вироблена в компанії. У табл. 1 представлені джерела залучення кандидатів у глобальні корпорації, які є найбільш поширеними в сферах міжнародного бізнесу.

*Таблиця 1*

**ДЖЕРЕЛА ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ  
У ГЛОБАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ОКРЕМИХ СФЕР МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Глобальна корпорація	Джерело	Сфера міжнародного бізнесу
«Deloitte Touche Tohmatsu»	Газета (The Moscow Times); сайт компанії; день кар'єри; пошук внутрішніх резервів (атестація персоналу та її ротация); ярмарка вакансій	Аудиторсько-консалтингова діяльність
Sony	Внутріфірмова газета; пошук внутрішніх резервів (ротация-вихід на пенсію чи тимчасову роботу та заміна їх молодими випускниками); ВУЗ	Електротехнічна галузь
BNP Paribas Group	ВУЗ; сайти з пошуку роботи і персоналу (так звані job-сайти); ярмарок вакансій	Банківська діяльність
Coca Cola	Співпраця з ВУЗом; пошук внутрішніх резервів (95% керівних посад у компанії їхні власні працівники, які виростили до менеджерського рівня); кожне робоче місце в системі Coca Cola може створювати від 10 до 20 додаткових. Це робочі місця в сфері постачання та роздрібної торгівлі; вакансії розміщують на сайті компанії; день кар'єри	Виробник безалкогольних напоїв

Закінчення табл. 1

Глобальна корпорація	Джерело	Сфера міжнародного бізнесу
The Rezidor Hotel Group	Пошук внутрішніх резервів(ротация); день кар'єри; підтримання політики внутрішнього найму: просування співробітників компанії на вільні більш високі позиції при будь-якій можливості	Готельна індустрія
Procter&Gamble	Політика «просування зсередини», коли нові люди набираються тільки на посади менеджера початкового рівня, а всі позиції наступних рівнів заповнюються суто з внутрішніх резервів. Орієнтовані на набір випускників ВНЗ і молодих фахівців; ярмарка вакансій	Товари народного споживання
British American Tobacco	Заповнюють щонайменше вісімдесят відсотків усіх вакансій внутрішніми ресурсами компанії; також проводять відбір кандидатів іззовні; через програму We Challenge You компанія постійно поповнюється талановитими молодими менеджерами, показавши високі показники діяльності по закінченні програми. Детальніше про програму, можна дізнатись від представників «Бритіш Американ Тобакко» на днях кар'єри, ярмарках вакансій, презентаціях у вищих навчальних закладах та інших заходах	Тютюнова промисловість

З таблиці видно, що глобальні корпорації використовують як внутрішні засоби залучення людських ресурсів, так і зовнішні. Велика увага приділяється внутрішнім засобам залучення таким, як оголошення про вакансії у внутріфірмових газетах, резерв кадрів на висування, переводні працівники корпорації. Що стосується зовнішніх засобів залучення кандидатів, то глобальні корпорації в цілому співпрацюють з вищими навчальними закладами, розміщують вакансії на власних сайтах компанії, job-сайтах, ярмарки вакансій, день кар'єри.

Аудиторська компанія «Deloitte Touche Tohmatsu» застосовує структурований підхід щодо добору персоналу, що, на їхню думку, дозволяє кандидатам якнайкраще продемонструвати свої здібності.

1) Подання заяви. Заяву необхідно заповнити на їхньому власному сайті в розділі «Кар'єра». До аплікаційної форми можна прикріпити детальне резюме та супровідного листа.

2) Співбесіда із фахівцем з добору персоналу. Фахівець відділу по роботі з персоналом може уточнити деякі деталі (наприклад, зарплатні побажання або рівень знання іноземної мови). Після цього кандидата можуть запросити на першу співбесіду, яка, зазвичай, являє собою інтерв'ю з рекрутером в їхньому офісі.

3) Співбесіда із менеджером. Друга зустріч — це інтерв'ю з менеджером конкретного департаменту і напряду. На ній обговорюються професійні питання задля глибинного розуміння досвіду кандидата і відповідності вакансії. Залежно від складності вакансії та департаменту, в якому вона виникла, кандидату можуть бути запропоновані додаткові співбесіди, в ході яких необхідно буде прокоментувати конкретні бізнес-ситуації, зробити презентацію і тому подібне.

4) Співбесіда з партнером. Фінальна співбесіда — зустріч з партнером — проводиться в більшості випадків. Зустріч зазвичай не навантажена технічними питаннями, вона носить характер знайомства.

5) Збір рекомендацій. Відділ може звернутися до кандидата з проханням надати контакти людей, з якими співпрацював і які здатні дати відгук про його діяльність.

6) Пропозиція про роботу. На особистій зустрічі рекрутер ознайомить кандидата з документом, що містить інформацію про умови, які компанія готова йому запропонувати [5].

В аудиторській компанії PricewaterhouseCoopers велика увага приділяється тестуванню. Психологічні і професійні тести використовують для усіх типів і рівнів вибору роботи від початкових рівнів до старших позицій управління. На перших етапах кандидатам необхідно здати наступні тести:

— Verbal Critical Reasoning — усне логічне мислення — вимірює здатність оцінити логіку різних видів аргументів. У російській мові, багаторазовому виборі, межа часу 25 хв.

— Numerical Critical Reasoning — тест на логічне мислення с числовими даними — вимірює здатність прийняти правильні рішення або вивід від числових даних. Тестування є російською мовою, багаторазовому виборі, межа часу 45 хв.

— Oxford Placement Test — Оксфордський тест — результати демонструють рівень знання і здатності виразитися ідеї в професійній формі. У англійській мові, багаторазовому виборі, 25 хв. [6].

Якщо розглядати глобальні корпорації електротехнічної галузі, то процедура підбору людських ресурсів набагато простіша. Корпорація Samsung Electronics — один із світових лідерів у сфері виробництва та розробки цифрових технологій, телекомунікаційного обладнання, побутової техніки та систем зв'язку — технологія підбору персоналу полягає наступним чином: резюме подається розгорнуте на англійській мові (особисті дані, освіта, досвід роботи) та співбесіда, яка визначає рівень претендента на роботу [7]. На відміну від Samsung, компанія LG Electronics проводить три співбесіди, а потім приймає рішення про прийом кандидата та обговорюється заробітна плата [8].

В хімічній компанії Dow на їхній особистій веб-сторінки необхідно вибрати регіон розміщення пошукача та на он-лайні заповнити аплікаційну форму та відповісти на запитання. Слід відмітити, що ця компанія не застосовує тестування, а лише телефонне інтерв'ю та інтерв'ю з представниками відділу людських ресурсів чи бізнес структур, або обох відділів [10].

BNP Paribas — світовий лідер ринку фінансових послуг, найбільша міжнародна фінансова група з двохсотлітньою історією. Кожен учасник процесу відбору (кандидат, з одного боку, і Банк, з іншого) має бути упевнений у правильності свого вибору. З цією метою в УкрСиббанку передбачена наступна процедура підбору, згідно з якою кандидату необхідно:

- пройти первинне телефонного інтерв'ю із співробітником HR;

- пройти тестування/очне інтерв'ю;

- пройти інтерв'ю з безпосереднім керівником [9].

Кандидати на заміщення вакантних посад повинні професійно розбиратися в банківській специфіці, мати бажання і готовність до постійного поліпшення і придбання нових знань і навичок, і, поза сумнівом, вільно володіти англійською мовою, щоб уміти ефективно спілкуватися у рамках міжнародної компанії. Компанія також зацікавлена в залученні в їхню успішну команду і недавніх випускників. Група BNP Paribas з найперших днів свого існування визначив чотири основні цінності, які сукупно відбивають суть його діяльності: оперативність, творчий підхід, самовіддача, прагнення до успіху. Ці ключові якості об'єднує в собі гасло і логотип Групи BNP Paribas: чотири зірочки, що «спрямовуються увись», на емблемі — символ динамізму і руху вперед.

На відміну від УкрСиббанку, в бельгійському банку Dexia проходить інтерв'ю Business Line (можуть бути кілька інтерв'ю з

різними відомчими головами для того, щоб надати їм можливість дати комбіновану оцінку). Істотна мета цієї зустрічі оцінити технічні здібності кандидата та виміряти його потенціал. У кінці цих інтерв'ю тільки один кандидат залишається [14].

Відмінною особливістю процесу відбору компанії «Бритіш Американ Тобакко» є центр оцінки менеджерського потенціалу (Assessment Centre). Навички кандидатів і відповідність вимогам компанії оцінюються під час виконання командних завдань та участі в рольових іграх. Робота в оцінювальному центрі займає один повний день. Процес оцінки здійснюється менеджерами даної компанії [11].

Центр оцінки кандидатів застосовує й світовий лідер у сфері інформаційних технологій — Hewlett-Packard (HP). У регіоні Європи, Близького Сходу і Африки співробітники HP спільно використовують ресурси і діляться новими ідеями, прагнучи вирішити бізнес-завдання і реалізувати свої особисті амбіції [12].

Глобальна компанія Procter&Gamble є одним із лідерів у сфері товарів народного споживання у світі та в Україні зокрема. Окрім он-лайн тестування, який являє собою спосіб попередньої оцінки на відповідність базовим критеріям за конкретною вакансією (містить 50 запитань) та співбесіди в Procter&Gamble застосовують тест на оперативність мислення — це 65 хв. Тест містить 40 запитань з запропонованими варіантами відповідей та поділений на 3 частини, кожний з яких оцінює окремий тип мислення: цифрове, логічне, об'єктне [13].

The Rezidor Hotel Group — одна з компаній світової готельної індустрії, що найдинамічніше розвиваються. В Radisson SAS Hotel, що розташований у Києві, робиться акцент на довірі, впевненості, відкритості, розширенні можливостей і відповідальності. Підбір людських ресурсів починається із серйозної співбесіди. Безпосередньо в ході інтерв'ю кандидатів може бути запропоновано відповісти на ситуативні питання, що моделюють певні форс-мажорні обставини [16].

**Висновки з проведеного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Дослідивши глобальні корпорації в таких сферах, як готельна, консалтингова, телекомунікаційна, хімічна, банківська, тютюнова, інформаційні технології та сфера товарів народного споживання дозволило виявити, що кожна глобальна корпорація розробляє та впроваджує свою технологію процесу підбору людських ресурсів, проте ми можемо визначити спільні риси даного процесу. Основними джерелами

залучення кандидатів у глобальну корпорацію є пошук внутрішніх резервів (внутріфірмові газети), співпраця з вищими навчальними закладами, інтернет, ярмарки вакансій, дні кар'єри. У сучасній практиці компанії найбільш поширено використовують такі форми підбору, як заповнення аплікаційної форми, телефонне інтерв'ю, інтерв'ю Business Line, співбесіда із фахівцем з добору персоналу та з керівником, тестування (психологічні, професійні, тест на оперативність мислення), створення центру оцінки менеджерського потенціалу (Assessment Centre), проведення ділових ігор з потенційними співробітниками. Для подальших розвідок доцільним є дослідження критерій підбору людських ресурсів у різних глобальних корпораціях.

### **Література**

1. Панченко Є. Г., Кириченко О. А., Шевчук В. А. та ін. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / Монографія. — К.: Знання, 2008.
2. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник / Білозубенко В. С., Озаріна О. В., Семенов А. А.; за ред. проф. О. Б. Чернеги. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 592 с.
3. Неларин Корнелиус. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика; (пер. С англ.). — Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. — 520 с.
4. День кар'єри 2009. — К.: КНЕУ, 2009. — 24 с.
5. [http://careers.deloitte.com/ukraine/experiencedprofessionalsukrainian/country\\_custom1.aspx?CountryContentID=15426](http://careers.deloitte.com/ukraine/experiencedprofessionalsukrainian/country_custom1.aspx?CountryContentID=15426)
6. <http://www.pwc.com/ua/en/careers/selection.jhtml>
7. <http://www.samsung.com/ru/aboutsamsung/careers/hrpolicy.html>
8. <http://www.lg.com/ua/about-lg/careers/application-process.jsp>
9. <http://www.ukrsibbank.com/ru/pid1086/careers.html>
10. <http://www.dow.com/careers/hiring/>
11. [http://www.bat.ua/group/sites/BAT\\_84VDXZ.nsf/vwPagesWebLive/D084VKC8?opendocument&SKN=1](http://www.bat.ua/group/sites/BAT_84VDXZ.nsf/vwPagesWebLive/D084VKC8?opendocument&SKN=1)
12. <http://h41167.www4.hp.com/job/program/index.html>
13. [http://www.pg.com.ua/joinpg/application\\_process.htm](http://www.pg.com.ua/joinpg/application_process.htm)
14. <http://www.dexia.jobs/EN/Jobs/RecruitmentProcess/>
15. Ярмарок вакансій Kyiv Post — 2010. <http://www.careerguide.com.ua/node/3779>
16. Гинев Павел. Как отбирают персонал для гостиниц? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://otel-e.com/ru/article/stat/31/925>

Стаття надійшла до редакції 12.10.2010