

УДК 331.91

Сікорський Ю.М.\*

## ФАКТОР ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ У КРАЇНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ

*У статті розглянуто та визначено основні завдання для транснаціональних компаній у країнах Східної та Центральної Європи у сфері управління людськими ресурсами. З'ясовано основні перепони для багатонаціональних компаній у прийнятті та реалізації практик з управління людськими ресурсами.*

**Ключові слова:** перехідна економіка, ЦСЄ, управління персоналом, ТНК, "ринки, що розвиваються".

*В статье рассмотрены и определены основные задачи для транснациональных компаний в странах Восточной и Центральной Европы в сфере управления человеческими ресурсами. Выявлены основные преграды для многонациональных компаний в принятии и реализации практик по управлению человеческими ресурсами.*

*This article describes and identifies the main challenges for multinational companies in Eastern and Central European countries in the sphere of human resource management. There are identified the major barriers for multinational companies in adopting and implementation of human resource management practices.*

Тема управління людськими ресурсами охоплює багато питань із різних наукових сфер. У нашій статті увагу зосереджено на сфері управління персоналом у країнах Центральної та Східної Європи з метою висвітлення низки зазначених проблем. Насамперед, необхідно з'ясувати, що таке практика управління персоналом взагалі та що вплинуло на її формування, включаючи фактор глобалізації, а також деякі інституційні фактори, які обмежують або сприяють розвитку сфери управління персоналом. Вивчення питання управління персоналом набуло актуальності і широко досліджується в різних країнах, однак цього не можна сказати про країни з перехідною економікою. Тут даній проблемі науковці ще не приділили достатньої уваги. У контексті дослідження питання управління персоналом слід звернути увагу на роботи таких учених, як: А. ван Актмель [1], Н. Зупан і Р. Касі, [8], Ф. Хорвіц та співавтори, [4, 3].

Проблема управління кадрами у країнах Центральної та Східної Європи тривалий час залишалася без належної уваги. Оскільки постсоціалістичні держави докладають чимало зусиль для перебудови економіки, яку вони успадкували від Радянського Союзу, то це питання нині набуває для них особливого значення [5]. Н. Зупан і Р. Касі застосовують до таких країн термін "європейські перехідні економіки" [8]. Зазначені країни об'єдну-

\* здобувач кафедри світового господарства та міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

ють спільні, характерні для цього регіону економічні проблеми – нестабільність і мінливість. Цікавою є гіпотеза А. ван Актмея про те, що в найближчі 25 років відбудеться глобальне зрушення в економіці і потенційна політична влада перейде до країн, що розвиваються [1]. У такому випадку важливе значення будуть відігравати формування обізнаності на ринку праці, уміння залучати та мотивувати персонал як на рівні державного підприємства, так і на рівні приватної фірми. Західна Європа розглядає такі країни як країни з перехідною економікою, що прагнуть інтегруватися до Європейського Союзу, стати частиною його інституційної та договірної системи. Вплив західноєвропейських компаній у постсоціалістичних країнах зростає шляхом прямих іноземних інвестицій у ці країни. Ринок праці на макро-та мікрорівні в державах, які розвиваються, а також стратегії управління персоналом у ТНК перебувають у стані розвитку [4].

Держави з перехідною економікою зазнають усіх складнощів нестабільності перехідного процесу від централізованої командної економіки до ринкової економіки із різним рівнем втручання в цей процес. До таких країн відносять країни Центральної та Східної Європи, які в минулому входили до складу Радянського Союзу [6]. Розпад СРСР і, як наслідок, централізованої економіки привів до трансформційних змін у постсоціалістичних країнах в напрямі розбудови ринкової економіки. Фундаментальні зрушення в таких країнах підкріплюються економічним зростанням, а також важливими соціополітичними, інституційними та регуляторними змінами. Дедалі більше державних підприємств починають застосовувати ринкову модель бізнесу, чим заохочують приплив прямих іноземних інвестицій у країни Центральної та Східної Європи. Перехідні економіки країн ЦСЄ відображають постсоціалістичні явища, такі як: постсоціалістична ідеологія (поняття "нова Європа і стара Європа"), національні інвестиційні схеми, зростання ВВП (табл. 1). Деякі країни в певних сферах продовжують застосовувати засоби централізованої економіки, що породжує розбіжності в економічному розвитку постсоціалістичних країн, які виявляються в кількості профспілок та в різному рівні захисту прав робітників.

Таблиця 1  
Валовий внутрішній продукт (ВВП) у країнах ЦСЄ: зміни у 2010–2011 рр., у %

Країна	2010	2011
Чехія	1,4	2,0
Угорщина	0,3	2,5
Польща	3,4	8
Росія	4,2	4
Туреччина	6,5	4,4
Україна	4,2	3,9

*Зростання ВВП у регіоні в 2004–2009 становило 4 % [7]*

Щодо країн колишнього Радянського Союзу, то вони не мали такого вагомого зростання ВВП як Бразилія, Китай та Індія. Проте у 1990–2010 рр. у постсоціалістичних країнах ми спостерігали постійне стабільне зростання ВВП, навіть у період останнього значного спаду в економіці. Нині країни Центральної та Східної Європи є державами із різним політичним устроєм, економікою, власною культурою та історією. У часи Радянського Союзу в Польщі, наприклад, приватне підприємництво було розвинене значно краще, ніж в інших країнах у цей період. Цей факт є цікавим у контексті висловлювань Антоні ван Актмея (автора терміна "ринки, що розвиваються"): "через 25 років внутрішній

національний продукт країн з економікою, що розвивається, перевищить внутрішній національний продукт сучасних економічно розвинених країн, що змістять центр тяжіння глобальної економіки від розвинених країн до країн, що розвиваються" [1, с. 10–11]. Учений додає, що вже до середини цього століття країни з економікою, яка розвивається, у сукупності, майже вдвічі перевищать економічні показники країн із розвинутою економікою [1].

У цьому контексті на думку пана Актмеля [1], Ф. Хорвіца та К. Мелакі [4] навряд чи концепція перехідних економік зможе пояснити таке фундаментальне зміщення центру влади. Зараз економічне верховенство країн Західної Європи не сприймається як належне, оскільки ці нації вже не в змозі ухвалювати односторонні рішення, що негативно впливають на країни з перехідною економікою. А ван Актмель вважає, що вплив країн із перехідною економікою на чолі з Китаєм на розв'язання глобальних геополітичних й економічних питань зростатиме, як це відбулося під час коонференції ООН щодо глобального потепління в Копенгагені у грудні 2009 р., і такі зміни – лише питання часу.

Багато зусиль слід докласти для того, щоб зміцнити теоретичні та концептуальні основи управління персоналом, для ефективного застосування такої практики у транснаціональних корпораціях у країнах із перехідною економікою [8]. У теорії міжнародного управління персоналом не дослідженими залишаються багато питань, що стосуються управління людськими ресурсами на ринку праці у країнах із перехідною економікою. Сюди належать проблеми адміністративного управління в компаніях, самої системи управління персоналом та крос-культурного менеджменту [3, 4, 6].

Компанії у країнах із перехідною економікою постають перед проблемою пошуку нових шляхів залучення та мотивування людських ресурсів. Особливо це стосується інтелектуальних ресурсів. Ключовою стороною цього питання є концепція "стратегічної диференціації" – висока оцінка унікальних людських ресурсів, а також імідж роботодавця, що робить компанію конкурентоспроможною та відрізняє її від інших фірм у даній галузі. Складнощі полягають у створенні певного іміджу компанії, яку б на ринку праці сприймали як конкретного роботодавця. Щоб досягти цього, компанія-роботодавець має відрізнитися від своїх конкурентів. Зайняти вигідне становище на ринку праці та привабити працівників компанія зможе за допомогою таких засобів і пропозицій: можливості кар'єрного зростання, привабливі робочі місця, гнучка політика щодо працівників, конкурентна система бонусів та премій, рівність прав працівників. Варто звернути увагу також на концепцію залучення талановитих кадрів, які б розвивалися всередині організації. Компанії, що будуть використовувати вищезгадані концепції, збільшать свою працездатність й успішність та займуть кращу позицію, ніж їхні конкуренти. Усе ж малодослідженим залишається питання, наскільки компанії у країнах із перехідною економікою зможуть привабити працівників у сфері економіки знань, беручи до уваги той факт, що інтелектуальні інвестиції погано піддаються розподілу на ринку праці.

Дослідницьким агентством Economist Intelligence Unite (2007) було проведено глобальне міжгалузеве опитування серед менеджерів у сфері управління людськими ресурсами й інших сферах [2]. Дослідження показали, що питання людських ресурсів посідають головне місце у стратегіях глобальних компаній. До цього часу питання управління персоналом зводилися лише до ефективності й успішності виконання завдань. Нині значна увага приділяється розвитку лідерських якостей, залученню та утриманню талановитих кадрів, менеджменту виконання завдань, культурним особливостям, стратегіям, що спрямовані на розвиток людських ресурсів. Опитування переконує, що в найближчі 3–5 років управління персоналом займатиме головне місце в стратегії компанії. Так вважає 95 % респондентів.

Усе ж варто звернути увагу на те, чи правильно використовується стратегія управління персоналом, особливо це стосується країн із перехідною економікою. На основі даних Economist Intelligence Unite [2], ми дійшли висновку, що в таких країнах як Болгарія та Словенія головні рішення в управлінні персоналом самостійно ухвалюють менеджери середньої ланки. Це є загальною проблемою для керівників управління персоналом та менеджерів вищого рівня. Теорія управління персоналом у країнах із перехідною економікою перебуває у процесі становлення. Управління персоналом посилює свій вплив на стратегію компанії. Згідно з даними опитування багато зусиль необхідно докласти для подолання сучасних і майбутніх стратегічних проблем, що постають перед компанією. У деяких країнах ми вже можемо спостерігати скоординовані підходи до практики управління персоналом, такої, як відбір і працевлаштування, тренування кадрів, оплата праці. У Росії, наприклад, багато компаній роблять наголос на правах працівників і балансі між роботою та приватним життям [6].

Усі вищезгадані факти лежать в основі дискусій на тему зближення-розбіжності теорії міжнародного управління персоналом. Урешті-решт розвиток навиків є лише функціональною проблемою. Менеджери вищого рівня та HR-керівники (HR – управління людськими ресурсами) покликані створити нове бачення та план із залучення талановитих кадрів. Поки ж вплив стратегій управління персоналом залишається обмеженим. HR-менеджери зі Словенії стверджують, що вони мають незначний вплив на ухвалення бізнесових стратегічних рішень. Такою є сучасна реальність. Фахівців у сфері управління людськими ресурсами у країні лише 0,29 % від загальної кількості працівників. У розвинутих європейських країнах цей рівень є значно вищим [6]. Є докази зближення практичних сфер управління персоналом в Угорщині та Туреччині. Подібності виявлено в таких сферах управління персоналом: планування, відбір працівників, прийняття на роботу, оплата праці та підвищення кваліфікації, оцінка праці й оплата праці, аутсорсинг, зростання професіоналізму HR-фахівців. Усе ж у країнах Центральної та Східної Європи рівень зближення практики управління персоналом є різним. На думку К. Мелакі, незмінними залишаються значні розбіжності між країнами і вони стосуються функціональних сфер управління персоналом.

Проблема застосування стратегій управління персоналом є спільною для країн Центральної та Східної Європи. Компанії, що першими зможуть розв'язати ці проблеми, без сумніву будуть поза конкуренцією [2]. Проте такий ринковий підхід навряд чи буде ефективнішим для країн із перехідною економікою. Концепція еволюції економіки разом зі сферою управління персоналом зможе усунути багато перешкод на шляху до досягнення міжнародної конкурентності. Навики та знання у сфері управління персоналом є важливими не лише для розвитку компаній у перехідний період. Це є ключовою складовою конкурентоспроможності даних компаній на глобальному ринку. Певні сектори економіки вимагають як високого, так і низького рівня знань у сфері HR [2].

Існують докази зворотного поширення практики управління персоналом. Так, пивоварні заводи компанії SAB Miller успішно використовували досвід й управління системами ноу-хау Японії у країнах із перехідною економікою. Слід встановити баланс між практикою втручання держави в економіку та необхідністю використовувати ефективніший досвід. До подібного висновку прийшли Ф. Хорвіца та К. Мелакі, які виокремили різні рівні інтеграції у країнах, від часткової до повної [4]. Наприклад, компанії із США та Великої Британії значно більше об'єднують і контролюють свої дочірні підприємства, ніж їхні колеги з Японії, Німеччини, Франції. Дослідники стверджують, що, незважаючи на широко поширену практику управління персоналом, певні незначні розбіжності між



країнами усе ж залишаються [4]. Таким чином, навіть компанії всередині однієї країни використовують різну політику та практику управління персоналом, що зумовлено певними місцевими факторами.

Хоча країни з економікою, що розвивається, уже і зайняли певні позиції на світовій арені, однак їхній успіх може стати причиною появи нових ризиків. Це виявлятиметься в невідповідності місцевої інфраструктури та соціального капіталу, а також у дефіциті знань. Згідно з доповіддю Economist Intelligence Unite (2008) в найближчі роки очікується поліпшення умов інвестування [2]. Ринки праці країн Центральної та Східної Європи у сфері управління персоналом були досить позитивно оцінені Economist Intelligence Unite [2].

Згідно з доповіддю Economist Intelligence Unite (2008) [2] 51 % респондентів вважає, що імідж і бренд компанії на ринку праці відіграє основну роль при виборі роботодавця. У східно-європейських країнах цей відсоток є значно вищим, ніж в інших регіонах. Можливостями здобуття міжнародного досвіду та розвитком при виборі компанії-роботодавця керуються 34 % опитаних. Із вищезазначеного можна зробити висновок, що імідж ТНК та можливості розвитку всередині компанії мають дедалі більший вплив у країнах досліджуваного регіону. Польща, наприклад, займає одне з перших місць за видобутком міді. Інформаційні технології даних фірм високо конкурують на ринках європейських країн. Однак ми бачимо, що досвід, який використовують західні ТНК, не завжди належно оцінюється у країнах Центральної та Східної Європи. Так, наприклад, у даних країнах використання службових автомобілів і грошові виплати отримали більше схвалення серед працівників (10 %) ніж, наприклад, схеми спільного вибору та спільних ініціатив (6 %)[2].

#### Список використаних джерел

1. Agtmael A. van. *The Emerging Markets Century* / A. Agtmael van. – L. : Simon & Schuster, 2007.
2. Economist Intelligence Unit (EIU). *Ahead of the game: succeeding in emerging markets*. – EIU White Paper, 2008.
3. Horwitz F.M. *Human resource management in emerging markets* / F.M. Horwitz and K. Mellahi // Collings D. and Wood G. (eds), *Human Resource Management: A Critical Approach* / D. Collings and G. Wood (eds). – L. : Routledge, 2009. – P. 263–277.
4. *Human resource strategies for managing knowledge workers: an Afro-Asian comparative analysis* / F.M. Horwitz, T.H. Chan, H.A. Quazi and other // *International Journal of Human Resource Management*. – 2006. 17: 5. – P. 775–811.
5. *Is corporate social responsibility the privilege of developed market economies? Some evidence from Central and Eastern Europe* / P. Koleva, N. Rodet-Kroichvili, P. David and J. Marasova // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2010. – 21: 2. – P. 274–293.
6. *Judge W.Q. Organisational capacity for change and firm performance in a transition economy* / W.Q. Judge, I. Naoumova, and T. Douglas // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2009. – 20: 8. – P. 1737–1752.
7. *The Economist. Pocket World in Figures, 2011 edn.* – L. : Profile Books, 2011.
8. *Zupan N. Strategic human resource management in European transitional economies* / N. Zupan and R. Kase // *International Journal of Human Resource Management*. – 2005. – 16: 6. – P. 882–905.