

**Шило А. Е., канд. екон. наук Дзяд О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЙ**

Якщо говорити про міжнародні корпорації, кадровий менеджмент стає справжнім викликом, оскільки, порівняно з місцевими компаніями та організаціями, з'являється більша кількість факторів впливаючих на внутрішній та зовнішній стан компанії та персоналу в цілому. Кожна корпорація впроваджує свої власні практики щодо менеджменту персоналу з метою досягти бажаного рівня економічних показників. Яскравим прикладом такої корпорації є Google. Ось кілька ключових особливостей, на які варто звернути увагу та які можливо розглянути у контексті Google:

1. Культурне розмаїття і мовні бар'єри: Робота з командами з різних країн та культурних контекстів вимагає від кадрового менеджменту розуміння і поваги до цієї різноманітності. Це може стосуватися всього: від стилів комунікації до святкових традицій. Google відомий своїм багатокультурним середовищем, де працюють співробітники з усього світу. Компанія активно підтримує різноманітність та інклюзивність, створюючи середовище, де кожен може бути почутим незалежно від мови або культурного походження. Google також використовує різні інструменти та платформи для полегшення міжкультурної комунікації, включаючи внутрішні перекладачі та мовні курси.

2. Юридичні розбіжності: Різні країни мають різні трудові закони та норми регулювання праці. Глобальним компаніям потрібно бути в курсі і дотримуватися цих норм в кожній країні, де вони працюють. Завдяки своїй глобальній присутності, Google доводиться адаптуватися до трудового законодавства різних країн. Компанія впроваджує локалізовані політики управління персоналом, щоб забезпечити відповідність місцевим нормам і регуляціям, а також враховує культурні особливості при формуванні корпоративної культури та робочих процесів.

3. Віддалена робота та мобільність: Глобальні компанії часто пропонують гнучкі моделі роботи, включаючи віддалену роботу, що вимагає від кадрових

менеджерів впровадження ефективних інструментів та підходів для управління віддаленими командами. Google – один з піонерів у сфері гнучких умов праці та підтримки віддаленої роботи. Це включає не лише можливість працювати з дому, а й програми обміну в межах компанії, що дозволяють співробітникам з різних країн обмінюватися досвідом та розвивати професійні зв'язки.

4. Розвиток та навчання: Інвестування в розвиток та навчання співробітників є ключовим для забезпечення того, щоб команди були на передовій інновацій та технологій. Глобальні компанії часто впроваджують програми обміну, щоб сприяти обміну знаннями та найкращими практиками. Google надає величезний ресурс на розвиток та навчання своїх співробітників, включаючи внутрішні навчальні курси, менторські програми та можливості для професійного зростання. Це створює середовище неперервного навчання, де співробітники мотивовані покращувати свої навички та знання.

5. Управління талантами: Приваблення та утримання талантів на глобальному рівні вимагає створення привабливих пропозицій для різних ринків та культур, а також ефективних стратегій кар'єрного розвитку. Google відомий своїми інноваційними підходами до приваблення та утримання талантів. Від креативних вакансій до унікальних переваг і бенефітів – все це робить Google одним з найбажаніших місць роботи у світі. Компанія постійно працює над підтримкою високого рівня задоволеності та залученості співробітників.

6. Вплив технологій: Автоматизація та цифрові технології радикально змінюють сферу кадрового менеджменту, дозволяючи більш ефективно управління даними та процесами, а також персоналізовані підходи до управління талантами. Google використовує передові технології для автоматизації та оптимізації кадрових процесів, включаючи набір персоналу, оцінку продуктивності та управління даними співробітників. Цифрові інструменти та платформи допомагають підвищити ефективність роботи та забезпечити більш персоналізований підхід до кожного співробітника [1].

Якщо говорити більш конкретно, у Google дійсно є декілька вражаючих практик у сфері кадрового менеджменту, які варто розглянути. Наприклад, їх підхід до оцінки продуктивності включає в себе самооцінку співробітниками, 360-градусний зворотний зв'язок, щомісячні перевірки продуктивності та щорічні

опитування залученості співробітників, відомі як Googlegeist. Ці практики сприяють відкритому спілкуванню та дозволяють співробітникам та керівникам залишатися в курсі поточних питань та коригувати курс за потребою. Вони також використовують систему цілей і ключових результатів (OKR) для встановлення чітких цілей і забезпечення розуміння того, як робота кожного співробітника впливає на загальні результати компанії [2].

Крім того, Google активно використовує різноманітні форми аналізу потреб для розробки програм навчання, що підтримують інноваційний персонал, і регулярно оцінює ці програми, щоб переконатися, що вони задовольняють потреби компанії у людських ресурсах. Такий підхід до навчання сприяє підтримці культури неперервного розвитку та вдосконалення. Для планування продуктивності в Google приділяється особлива увага таким аспектам, як обслуговування клієнтів, комунікація, підтримка різноманітності та здатність вирішувати проблеми. Ці практики прямо пов'язані з корпоративними цілями управління людськими ресурсами та забезпечують підтримку співробітників для реалізації діяльності компанії [3].

Достатньо цікавою є практика ТГІФ-зустрічі (Thank God It's Friday). Ларрі Пейдж і Сергій Брін, співзасновники Google, проводять щотижневі зустрічі, на яких працівники мають можливість задати будь-яке питання. Це сприяє культурі відкритості та прозорості в компанії.

1. Навчальні ресурси. Google надає своїм співробітникам значні ресурси для навчання та управління командами, включаючи детально розроблені процеси входу в компанію та наставництво для новачків.

2. Робота з талановитими людьми. Співробітники Google високо цінують можливість працювати з видатними колегами, що, на їхню думку, є однією з ключових переваг компанії [2].

Серед українських компаній також є міжнародні корпорації у різних галузях: Ajax Systems, Intellias, Interpipe, SoftServe та інші. Ці компанії продовжують свою діяльність як на місцевому, так і на міжнародному ринку, незважаючи на війну в Україні. Військові дії негативно впливають на економічні показники всіх українських компаній, але такі корпорації, зазвичай, мають ресурс для підтримання своєї діяльності. Наприклад, у сфері ІТ компанії змінюють локації

своїх працівників та перевозять їх подалі від бойових дій. Деякі продовжують працювати в інших країнах. У даній ситуації основним пріоритетом українських корпорацій є підтримка економічної діяльності на максимально можливому рівні. Заходи для цього також можуть включати в себе зменшення видатків на персонал та його менеджмент. Наприклад, звільнення або зменшення кількості соціальних «бонусів» [4].

Стандартними практиками серед українських компаній також є:

- 1) переведення більшої частини робітників на віддалену працю.
- 2) ведення обліку працівників через софтверні HR та CRM рішення.
- 3) найм працівників з інших країн, оскільки деякі міжнародні клієнти бажають зменшити ризики пов'язані з персоналом через війну.

Кадровий менеджмент у глобальних компаніях має свої унікальні особливості та виклики, що вимагають комплексного та інноваційного підходу. Ці компанії відрізняються здатністю адаптуватися до культурного розмаїття, мовних бар'єрів та юридичних вимог різних країн, при цьому забезпечуючи гнучкість у роботі та можливості для професійного розвитку своїх співробітників.

Загалом, успіх кадрового менеджменту в глобальних компаніях полягає в збалансованому поєднанні стратегій, які підтримують інновації, культурне розмаїття та професійний розвиток, з одночасним забезпеченням гнучкості та адаптації до місцевих контекстів і вимог.

#### **Список використаних джерел:**

1. Google's Human Resource Management Strategy. By Abhijeet Pratap URL: <https://notesmatic.com/googles-human-resource-management-strategy/>
2. Google's Performance Management Playbook: Inspiration for Your Organization. URL: <https://www.performyard.com/articles/googles-performance-management-playbook>
3. Google (Alphabet) HRM: Training, Performance Management. Updated on october 8, 2023 by Jessica Lombardo. URL: <https://panmore.com/google-hrm-training-performance-management>
4. 30 стійких приватних компаній України, 01 листопада 2022 URL: <https://forbes.ua/ratings/30-stiykikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-01112022-9424>.