

### **FEATURES OF NATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TRAJECTORIES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

The purpose of the article is to find the balance of global trends in human resource management and the degree of influence of national culture on the labor potential of companies. The aspects of human resource management (HRM), associated with differences in national cultures are examined. The article analyzes the existing practice of human resource management in European countries: the challenges that have occurred in the UK, are a reflection, regulation changes arising from both the UK government and the current processes of globalization. French modern HRM practices are the result of the unique demographic situation in Europe, the state policy in the field of labor relations, accelerated internationalization of large companies and significant real impact of the trade union movement. The article concludes that, namely, in the present conditions is the link HRM staff productivity and the company as a whole. This is due primarily to the need to increase and create a competitive advantage for enterprises through the development and adaptation of their labor potential. HR professionals and managers should pay special attention to the formation of labor potential, which, in particular, should take into account the existing cross-cultural differences of their employees, their different values and needs.

**Key words:** labor resources, labor potential, human resource management, cultural differences, transformation processes, unemployment.

*Побережна Катерина*

### **ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ТРАЄКТОРІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Мета статті полягає в пошуку балансу світових тенденцій в галузі управління людськими ресурсами і ступенем впливу національних культур на трудовий потенціал компаній. Розглядаються аспекти управління людськими ресурсами (HRM), що пов'язані з відмінностями національних культур. У статті аналізуються існуючі практики управління людськими ресурсами в європейських країнах: виклики, які відбулися у Великобританії, є відображенням, змін регулювання, що виникають як з боку уряду Великобританії, так і процесами глобалізації. Сучасні французькі практики HRM є результатом унікальної демографічної ситуації в Європі, державної політики у галузі трудових відносин, прискореної інтернаціоналізації великих компаній і значного реального впливу профспілкового руху. У статті робляться висновки про те, що, саме, в сучасних умовах HRM є основою забезпечення продуктивності персоналу і компанії в цілому. Це пов'язано, в першу чергу, з необхідністю збільшувати і створювати конкурентні переваги для підприємств за рахунок розвитку та адаптації їх трудового потенціалу. HR фахівці і керівники особливої уваги повинні приділяти формуванню трудового потенціалу, який, в тому числі, повинен враховувати існуючі крос- культурні відмінності своїх співробітників, їх різні цінності і потреби..

**Ключові слова:** трудові ресурси, трудовий потенціал, управління людськими ресурсами, культурні відмінності, трансформаційні процеси, безробіття.

*Побережная Екатерина*

### **ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ТРАЕКТОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Цель статьи заключается в поиске баланса мировых тенденций в области управления человеческими ресурсами и степенью влияния национальных культур на трудовой потенциал компаний. Рассматриваются аспекты управления человеческими ресурсами (HRM), связанные с различиями национальных культур. В статье анализируются существующие практики управления человеческими ресурсами в европейских странах: вызовы, которые произошли в Великобритании, являются отражением, изменений регулирования, возникающих как со стороны правительства Великобритании, так и происходящих процессов глобализации. Современные французские практики HRM являются результатом уникальной демографической ситуации в Европе, государственной политики в области трудовых отношений, ускоренной интернационализации крупных компаний и значительного реального влияния профсоюзного движения. В статье делаются выводы о том, что, именно, в современных условиях HRM является связующим звеном производительности персонала и компании в целом. Это связано, в первую очередь, с необходимостью увеличивать и создавать конкурентные преимущества для предприятий за счет развития и адаптации их трудового потенциала. HR специалисты и руководители особое внимание должны уделять формированию трудового

потенциала, который, в том числе, должен учитывать существующие кросс-культурные различия своих сотрудников, их различные ценности и потребности.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, трудовой потенциал, управление человеческими ресурсами, культурные различия, трансформационные процессы, безработица.

### **Introduction**

Transformation processes taking place in emerging economies have their historical path. At the turn of the 80s and 90s, they faced a number of challenges; they were trying to create a market economy with social aspects, as well as democratic governance. Transformation processes involve not just the dismantling of economic and social structures inherited from the previous government. Necessary to create a new set of values that would be acceptable to the public. It takes time for the necessary institutional solutions. In a global economy, where the degree of HRM activities is largely the key to efficient operation of enterprises, a specific role for the formation of, taking into account the balance of all cross cultural values and practices of relations involved in the production process.

### **The goal of the article**

The overall objective of this paper is to analyze the problems and finding possible balancing between the effective management of human resources and the influence of national culture, all the participants involved in the production process. Identifying future trends and practices in HRM through their study in European countries

### **Research methods**

The following research methods have been used: system, logic and comparative analysis of scientific conceptions. In addition, empirical studies carried out in different countries are presented. The primary data from enterprises were collected. Other data were derived from printed papers, books and statistics.

### **Outcomes of research**

Considering on the literature review, we note that the main challenges for the enterprises in the context of globalization emphasized Edwards (2006), who noted that requires the attention of doing business across national boundaries, and this entails expanding the issues for each type of organization when they are faced with problem of relations in different cultural environments. O'Keefe argues that the emergence of the global economy has led to the fact that only long-term competitive advantage is the ability of an organization to effectively use human resources. HRM has become a significant factor in the management for organizational success. At the same time, Sveiby (1999) describe an economy based on knowledge, emphasizes the importance of "learning organizations" and human resources. Feature of working in multinational companies leads to the need to find effective forms of management HR. In our view, it is interesting approach of French scientists Paul Evans and Yves Doz (1999), offering to find an answer in the field of organizational behavior.

The whole challenge of managing across cultures is about balancing the seemingly opposing values and practices in such a ways as to create advantages from them.

The research of Evans and Doz is particularly relevant to all areas of strategic HR across cultures. In addition to recognizing that dualities exist and must be balanced, it is clear that HRM requirements become less a matter of having the right people at the right place at the right time, but more a matter of integrating selection, reward and appraisal practices within organizational values, which will allow a balanced outcome under a range of cultural conditions.

The key role of labor, and thus HRM, in modern organizations is emphasized by Sparrow (1999). He concludes that getting the people issues right is critical. This perspective is reflected in the increased professionalism of the HRM function in the UK. HRM practices in the UK are influenced by increasing levels of regulation arising both from the UK government and from membership in the EU.

The establishment of more employee supportive legislation is found in the introduction of the minimum wage. Nevertheless, much of current UK employment legislation remains restrictive and controlling labor. Policies emanating from the EU have worked in the opposite direction and seek to emphasize employee welfare, involvement and commitment.

The continued move towards increased use of performance-related pay presents a particular challenge to the HRM professional, since the systems, while motivating those receiving the payments, can have a considerable negative effect on the commitment and motivation of those who do not receive them. No matter how the system appears to be, it is unlikely that an organization has sufficient resources to reward all those meeting their targets, and in the longer term such schemes may be problematical as there will be strong upward pressures in salary costs.

Thus, the current French HRM practices are the result of several constraints such as strong and specific regulations, demography unique in Europe, the acceleration of internationalization of large

organizations, and sociological upheaval. These practices are converging with those of other countries under pressure from similar factors. French HR managers are striving to adapt French organizations to their environment by relying on unique practices or practices similar to those implemented in other countries. The demographic and political environment is particularly characterized by the importance of the baby boomers and the second by the relationship between the State and the social partners.

However, the HR function, which took over the task of innovation in the reforms of working hours, and negotiation and implementation of the new measures, gained more influence. The HR function took over measurement and financial tools in order to optimize choices and control the costs related to the 35-hour workweek.

In France, career management is often based on the division of employees, especially between those who have and those who do not have the status of "cadre". Human resource managers pay great attention to the careers of the first category, among them the high potential employees, since qualitative flexibility is expected from them because they make up the central core of the organization as defined by the model of the flexible firm.

The use of the Internet as a recruitment tool is on the rise in France, particularly for large companies. Generalist and institutional Web sites stream the recruitment market out. The most common screening process remains the traditional employment interview. On average, the recruitment process requires three interviews, and the manager, who will be responsible for the new employee's performance, makes the final hiring decision. French labor laws strongly influence the training practices in France. French organizations with ten or more people on the payroll face a mandatory financial contribution of 1.5 percent of the wage bill for training or face financial penalties. With fewer employees, the contribution is 0.15 percent of the wage bill. On average, organizations spend more than the legal minimum required, with a training contribution of around 3 percent of the wage bill. The access rate to training, i.e. the percentage of employees who participate in training programs during one year, is on average 38 percent and is over 60 percent for large organizations. This rate also varies with the level of qualification, from 10 percent for unskilled workers to 60 percent for technicians and executive. The trend in training is for organizations to tailor their programs to their direct needs.

Paying particular attention to the French of the individualization of compensation. Recognition of competencies constitutes an essential determinant of individualization. Nevertheless, an increasing individualization may give rise to a diminishing interest in the aims of the organization as a whole. Variable compensation concerns both collective and individual performance. At the collective level, gain sharing is on the rise. At the individual level, the widespread use of bonuses and exceptional premiums enables organizations to reward individual performance, yet keep a security margin in case the economy deteriorates. Nevertheless, as the variable part of compensation increases, this raises security and equity issues for the employee. The emphasis on individualization turns equity into a key issue. Trying to achieve equity furthers the expansion of flexible compensation through plans, which increase employee satisfaction regarding the benefits offered by the organization.

To sum it up, HRM is more than ever dedicated to the necessity of productivity within both the HR function and the organization as a whole. In order to make an impact, add value, and create a competitive advantage for the organization, HR professionals and line managers can no longer overlook the differing values of the employees.

### **Conclusions**

Firms are likely to continue experimenting with variable compensation and high performance work systems to enhance productivity.

A stronger relation between the level of unemployment and the level of the minimum wage was noted in case of the minimum wage according to the purchasing power parity (PPP) than the minimum wage according to the exchange rate.

The general context within which HRM changes have taken place in the UK is a reflection, primarily, of changing regulation arising both from the UK government and from membership in the EU, globalization and strong pressures to drive costs downwards.

The current French HRM practices are the result of several constraints such as strong and specific state regulations, a demography unique in Europe, the acceleration of internationalization of large organizations, and sociological upheaval.

### References

1. Blanchard O., Wolters J. (1999). The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment: The Aggregate Evidence, National Bureau of Economic Research, Working Paper nr w7282, August.
2. Boeri T., Terrell K. (2002), Institutional Determinants of Labor Reallocation in Transition. „Journal of Economic Perspectives", nr 1.
3. Clague C. (1992), The Emergence of Market Economies in Eastern Europe, red. C. Clague. G.C. Rausser. Blackwell. Cambridge.
4. FUROSTAT (www. cc.europa.eu/eurostat).
5. Jackman R., Layard R., Nickeli S. (1991). Unemployment: Macroeconomic Performance und the Labor Market. Oxford University Press, Oxford.
6. Celia de Anca. Vazquez A. (2007). Managing Diversity in the Global Organizations. Palgrave Macmillan. 238 p.
7. Dowling P., Welch D., (2005). IHRM: Managing People in a Multinational Context. Thomson Learning. 333 p.
8. Evans P., Doz Y., (1999). HRM on edge: A Duality Perspective. <http://www.questia.com/googleScholar>.
9. Edwards T., Rees Ch., (2006). IHRM: Gloabalization. National Systems and Multinational Companies. Prentice Hall. 310 p.

*Рецензент* Архїреєв С.І., д.е.н., професор завідувач кафедри загальної економічної теорії Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

1.02.2014.

УДК 334.012.42

*Пруднікова Ганна*

#### **ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ВИДІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ІЗ УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В статті розроблено авторський підхід до класифікації видів диверсифікації діяльності торговельного підприємства, який на відміну від традиційного підходу розкриває економічну природу диверсифікації діяльності як сучасного механізму забезпечення ефективного розвитку підприємства та розширює погляд на вигоди, що можуть бути отримані в результаті впровадження диверсифікаційного шляху розвитку. В основу розробки авторської класифікації було покладено такі принципи сучасної парадигми розвитку підприємств як інтелектуалізація, інноваційність, соціалізація та гуманізація господарської діяльності. За такого підходу авторська класифікація видів диверсифікації діяльності торговельного підприємства відповідає сучасним умовам господарювання та збільшує шанси суб'єкта господарювання у досягненні ринкового успіху в довгостроковій перспективі. Відповідно до внутрішніх можливостей та цілей диверсифікаційного розвитку керівництво торговельного підприємства на основі розробленої сучасної класифікації має можливість обрання оптимального та такого, що відповідає ринковим умовам, виду диверсифікації діяльності.

**Ключові слова:** диверсифікація діяльності, класифікація видів, традиційний підхід, сучасні умови господарювання, авторський підхід, вигоди.

*Пруднікова Анна*

#### **ОСОБЕННОСТИ КЛАССИФИКАЦИИ ВИДОВ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЁТОМ СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЙ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

В статье разработан авторский подход к классификации видов диверсификации деятельности торгового предприятия, который в отличие от традиционного подхода раскрывает экономическую природу диверсификации деятельности как современного механизма обеспечения эффективного развития предприятия и расширяет взгляд на выгоды, которые могут быть получены в результате внедрения диверсификационного пути развития. В основу разработки авторской классификации были положены такие принципы современной парадигмы развития предприятий как интеллектуализация, инновационность, социализация и гуманизация