

УДК 331.108.2

DOI: 10.35340/2308-104X.2019.85-4-11

**ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЗАСТОСУВАННЯ
МІЖНАРОДНОГО
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ В МОРСЬКИХ
ПОРТАХ**

**FACTORS OF THE
EFFICIENCY OF THE
APPLICATION OF
INTERNATIONAL HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT**

СОТНИЧЕНКО Л. Л.,
доктор економічних наук,
професор, Азовський морський
інститут Національного
університету «Одеська
морська академія»
ЗАДЕРЕЙ А. Є.,
аспірант

SOTNICHENKO L.,
Doctor of Economic Sciences,
Professor, Azov Maritime
Institute National University
“Odessa Maritime
Academy”
ZADEREI A.,
Postgraduate Student

У статті доведено, що людський чинник стає все більш важливим у сучасному управлінні портами. На основі проведеного дослідження визначено чинники, які обумовлюють необхідність впровадження аспектів міжнародного управління людськими ресурсами в практику сучасних портів. Встановлено чинники які впливають на поведінку таких людських ресурсів. Досліджено чинники, які обумовлюють складність застосування аспектів міжнародного управління людськими ресурсами в морських портах.

Ключові слова: людські ресурси, міжнародне управління, морські порти, чинники впливу, методи управління

В статье доказано, что человеческий фактор становится все более важным в современном управлении портами. На основе проведенного исследования определены факторы, которые обуславливают необходимость внедрения аспектов международного управления человеческими ресурсами в практику современных портов. Установлены факторы, влияющие на поведение таких человеческих ресурсов. Исследованы факторы, которые обуславливают сложность применения аспектов международного управления человеческими ресурсами в морских портах.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, международное управление, морские порты, факторы влияния, методы управления.

The article has proved the human factor is becoming increasingly important in the modern management of ports. Based on the conducted research, the factors that determine the necessity of introducing aspects of international human resource management into the practice of modern ports have been identified. Factors that influence the behavior of such human resources have been identified. Factors that determine the complexity of applying aspects of international human resource management in seaports have been investigated.

Keywords: human resources, international management, seaports, factors of influence, management methods

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть глобалізації та інноваційних технологій такий важливий чинник конкурентоспроможності морських портів як людські ресурси був занедбаний. Але людський чинник стає все більш важливим у сучасному управлінні портами. Світова криза 2008 року стала каталізатором пробудження промисловості, оскільки мегапорти з найсучаснішими технологіями зазнали великих комерційних та фінансових втрат через те, що вони недооцінювали людський елемент. З іншого боку, невеликі порти з обмеженими ресурсами процвітали і виявляли свою глобальну конкурентоспроможну перевагу, просто завдяки використанню талантів та креативності людських ресурсів [1]. Отже, для того, щоб сучасні порти та судноплавні підприємства залишалися конкурентоспроможними, їм потрібно найняти вдумливих професіоналів з здатністю критично оцінювати кон'юнктуру ринку та вирішувати проблеми з практичного, а не абстрактного, теоретичного підходів. З іншого боку, рішення, можливо, полягає в тому, що їх керівники не мотивують працівників таким чином, щоб вони проявляли всі бажані хороші ідеї, цінності та здібності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань впровадження в практику управління підприємствами морської галузі підходів менеджменту міжнародними людськими ресурсами почали з'являтися відносно недавно: Фортаньєр Ф., Ландби К., Моррис С., Сі Т., Ікегамі Е., Карсон Л., Вадера А. [2]-[8]. Головні акценти автори робіт робили на контекст застосування, а саме, транснаціональні корпорації, крупні міжнародні компанії. Але, морська галузь, має безпосереднє відношення й тісний зв'язок з міжнародним бізнесом. Тому, проблеми менеджменту міжнародного управління людськими ресурсами представляють великий інтерес і потребують досліджень.

Метою статті є дослідження чинників ефективності застосування міжнародного управління людськими ресурсами в морських портах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються стисканням часу, неосяжним розширенням територіальних меж ведення бізнесу. Усе це має такий вплив на сферу економіки в цілому, як: демократизація і тиск на уряди з метою надання більш широких прав для працюючих в країнах, де дані права були раніше обмежені; подальша лібералізація і дерегуляція ринків; конкуренція на ринку інвестицій; збільшення економічної взаємозалежності держав; більш інтенсивні потоки капіталу, інформації та технологій; інтернаціоналізація підприємств, злиття і поглинання. Навіть в тому випадку, коли глобалізація не впливає на організацію безпосередньо за допомогою прямої іноземної конкуренції на локальному ринку, вона привносить нову культуру порівняння з «кращими в світі» в тій чи іншій галузі, сегменті або секторі економіки, так звану культуру «бенчмаркінгу». Причому дана культура пронизує всі бізнес-процеси організації, в тому числі процеси управління персоналом. Ухвалення практично будь-якого бізнес-рішення в даний час відбувається з використанням методів порівняння показників і індикаторів операційної діяльності конкретного підприємства не тільки з локальними даними, але і з аналогічними показниками інших організацій по всьому світу. Однак незмінним залишається той факт, що людський капітал організації був і залишається основним чинником її зростання, розвитку і успіху. Саме розуміння контексту функціонування системи управління персоналом сучасної організації

дозволяє розробляти такі методи, технології і інструменти роботи з персоналом, які максимально відповідають стратегії компанії в області людських ресурсів.

Протягом 2014-2018 років було проведено анкетне опитування з метою визначення чинників, які обумовлюють необхідність впровадження аспектів міжнародного управління людськими ресурсами в практику сучасних портів; визначення чинники які впливають на поведінку таких людських ресурсів; чинники, які обумовлюють складність застосування аспектів міжнародного управління людськими ресурсами в морських портах. Таким чином, було опрацьовано 70 анкет, які розсилалися керівникам та співробітникам морських торговельних портів. У табл. 1 наведено зведений аналіз результатів такого опитування.

Таблиця 1

Середні вибіркові значення оцінки чинників, які обумовлюють необхідність впровадження аспектів міжнародного управління людськими ресурсами в практику світових сучасних морських портів

Порт (країна)	Глобальна економіка та торгівля		Вільний рух робочої сили		Висока інтернаціоналізація підприємств		Нові технології		Конкуренція на міжнародному ринку		Зміна ланцюгів світових поставок	
	оцінка	ранг	оцінка	ранг	оцінка	ранг	оцінка	ранг	оцінка	ранг	оцінка	ранг
Роттердам (Нідерланди)	45,4	1	13,4	3	14,7	2	9,3	5	11,5	4	5,6	6
Антверпен (Бельгія)	40,5	1	16,7	2	13,1	3	7,4	6	11,8	4	10,1	5
Гамбург (Германія)	35,5	1	21,3	2	17,3	3	10,2	4	8,7	5	6,9	6
Нью Йорк, Сіетл, Лос-Анжелес (США)	34,4	1	17,9	2	15,3	3	10,5	6	11	4	10,9	5
Ванкувер (Канада)	34,1	1	19,8	2	9,8	5	15,1	3	11,7	4	9,3	6
Кобі (Японія)	33,1	1	16,8	2	15,3	3	11,5	5	11,3	6	11,9	4
Гонконг (Китай)	31,1	1	26,2	2	11,1	4	13,6	3	9,4	5	8,5	6
Сінгапур (Сінгапур)	38,5	1	23,5	2	17,9	3	16,7	4	10,6	5	4,9	6
Южний (Україна)	26,2	1	18,5	2	16,4	3	14,5	4	13,8	5	8,4	6

Як бачимо, великий відсоток експертів обрали чинник «глобальна економіка та торгівля» на перше місце в рейтингу серед усіх інших, оскільки завдяки йому, як наслідки, виникають усі інші. Особливо високу оцінку він отримав в таких портах як Роттердам та Антверпен та саму найменшу у порту Южний. Чому саме так розподілилися оцінки можна пояснити тим, що Україна раніше ще недостатньо була залучена до процесів глобалізації, а на сьогодні поки

ще існують серйозні політичні та економічні перешкоди. Але вже зараз треба звернути особливу увагу на тенденції, які відбуваються в світі і опираючись на досвід провідних світових портів будувати стратегію розвитку порту. Майже всі провідні порти світу дійшли до висновку щодо важливості процесів глобалізації та необхідності проведення відповідних змін в методах, підходах до управління портами. Сучасний світ змінюється, отже необхідно адаптувати підприємство до цих нових вимог.

Нижче розглянемо результати оцінок експертів щодо вагомості переваг, які приносить впровадження аспектів міжнародного управління людськими ресурсами в морських портах (рис. 1).



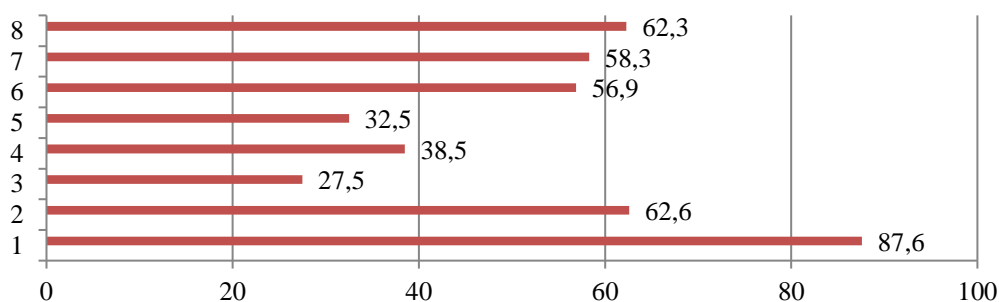
Рис. 1. Оцінка переваг впровадження міжнародного управління людськими ресурсами в морських портах, %

Дані, наведені на рис.1 підкреслюють важливість такої переваги як «показники ефективності функціонування порту», яка отримала найбільшу оцінку експертів. Це пояснюється тим, що це виявляється головною метою, яку порт бажає досягти. На другому місці знаходиться «конвергенція знань в галузі». Сучасні умови ефективної діяльності на світових ринках в постійній взаємодії з іноземними партнерами підкреслюють вузькі місця підприємств, а це – персонал. Застосування аспектів міжнародного управління людськими ресурсами дозволить значно підвищити професіоналізм співробітників, створить умови для того, щоб здобувати знання, підвищувати кваліфікацію, набувати нових практичних професійних навичок. Бажання підприємства бути конкурентоспроможним та успішним змусить вносити відповідні зміни в управління та формувати умови для творчого розвитку персоналу й обміну практичним досвідом та знаннями з професіоналами в усьому світі.

Менше 50% отримали такі показники, як: підвищення кваліфікації та компетентності, зростання професіоналізму, формування сприятливих умов для розвитку творчості та потенціалу людських ресурсів, підвищення знань та освіти людських ресурсів, долання дефіциту професійних навичок. Такий розподіл

оцінок пояснюється тим, що ці показники в портах недостатньо розвинені, оскільки методи міжнародного управління людськими ресурсами тільки починають набувати поширення в практику морських портів.

Так, наприклад, 48,7% набрав такий чинник, як «Долання дефіциту професійних навичок». Процеси глобалізації створюють відкритий ринок для працевлаштування та кар'єрних можливостей для «дефіцитних навичок» людських ресурсів. Ті країни, які не змогли підвищити рівень власних людських ресурсів створюють штучний попит на ринку праці, який може бути полегшений більш ефективними мотиваційними та утримуючими стратегіями. Однак попит на кваліфікований персонал продовжує випереджати пропозицію в більшості країнах, що розвиваються. Нещодавнє опитування Світового банку також показало, що дефіцит навичок був найбільшим фактором, який виявив менеджмент у понад 800 фірмах, як такий, що сильно гальмує їх подальший розвиток [5]. Вирішити проблему глобального дефіциту навичок можна на основі застосування колективного досвіду керівників бізнесу, уряду та державного сектору. Вони намагаються вирішити цю критичну складову для конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, ситуація дефіциту навичок або їх систематичного скорочення призводить до їх імпортування у короткий термін [4]. Створюючи унікальну ціннісну пропозицію та добре керуючи людським потенціалом порти завжди будуть у вигоду становищі, оскільки зможуть управляти своїми цінними знаннями та підвищувати свої можливості щодо реалізації стратегій та надання послуг. Необхідність розвитку людських ресурсів – це фундаментальна проблема, з якою стикаються сучасні морські порти. Підвищення кваліфікації та компетентності, зростання професіоналізму, формування сприятливих умов для розвитку творчості та потенціалу людських ресурсів, підвищення знань та освіти людських ресурсів, долання дефіциту професійних навичок – мають важливе значення для глобальної конкурентоспроможності портів [6]. Далі проведемо аналіз результатів дослідження чинників, які впливають на поведінку людських ресурсів в процесі впровадження методів міжнародного управління персоналом. Отже, на рис. 2 наведено чинники, відмічені в процесі дослідження.



- 1 Культурне оточення
- 2 Політичне та інституційне оточення
- 3 Вплив історії та географічного місця розташування
- 4 Мова та релігійний вплив
- 5 Рівень економічного розвитку держави
- 6 Мотивація в крос-культурному контексті
- 7 Лідерство в крос-культурному контексті
- 8 Міжкультурна комунікація

Рис. 2. Оцінка чинників, які впливають на поведінку людських ресурсів в процесі впровадження методів міжнародного управління персоналом

Отримані дані дозволяють стверджувати, що такий чинник як «вплив культурного оточення» набрав саму вищу оцінку й тим самим довів свою важливість для сучасних портів. Його значення обумовлене зміною середовища діяльності портів, їх усе більшим залученням до процесів глобалізації, конвергенції практики, знань, досвіду на єдиному світовому ринку. Невелика кількість оцінок щодо чинника «Вплив історії та географічного місця розташування» ще раз підкреслює, що в епоху розвитку інформаційних та інноваційних технологій, розширення можливостей та потужностей портів він вже не має такого значення, як колись.

Отже, як показав детальний аналіз чинників, що впливають на поведінку людських ресурсів в процесі впровадження методів міжнародного управління персоналом та чинників, які обумовлюють складності застосування цих методів, доцільно було б побачити фактичну ситуацію застосування методів міжнародного управління людськими ресурсами у провідних портах світу (рис.3).

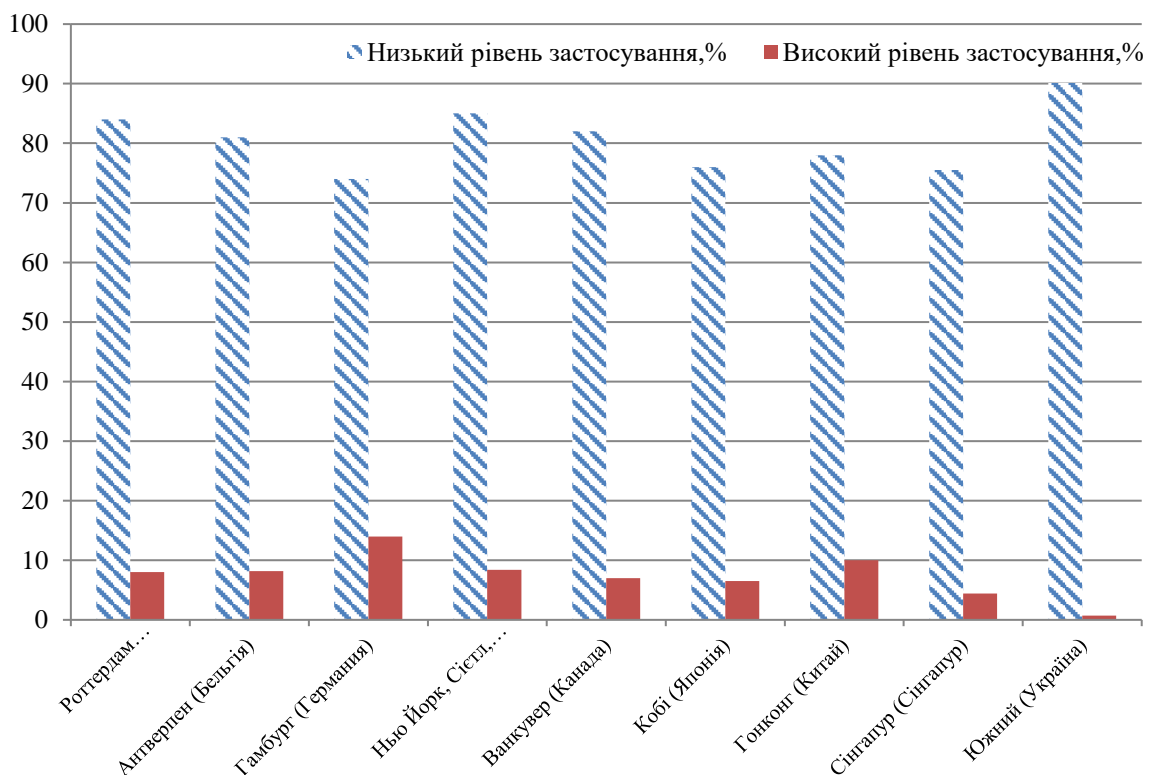


Рис. 3. Оцінка експертами частоти застосування методів міжнародного управління людськими ресурсами, %

Як ми бачимо, майже в усіх портах відмітили низький рівень застосування методів міжнародного управління людськими ресурсами, що може бути сигналом для поступової втрати конкурентних позицій на світовому галузевому ринку. Як було помічено, конкуренція в портах ніколи не зникала. Вона існує як у періоди криз, так і у періоди підйомів світової економіки.

Невеликий відсоток експертів (близько 13%), які вказали на високий рівень застосування методів міжнародного управління людськими ресурсами (порт Гамбург), мабуть спрогнозували зв'язок розвитку порту з інтенсивністю взаємодії з міжнародними партнерами, та, як наслідок використання методів або ж деяких аспектів міжнародного управління людськими ресурсами. Самий низький

відсоток набрав порт Южний, що пояснюється недостатньою охопленістю глобалізаційними процесами та відсутністю такого досвіду роботи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, процеси, які зараз відбуваються в світовій економіці, розширення меж ведення бізнесу, все частіше вимагають від менеджерів портів посилити корпоративний «людський капітал» за допомогою ряду методів управління людськими ресурсами. До таких інструментів відносять: ретельні та ефективні процеси підбору персоналу, де персонал наймається на відповідну діяльність за своїми здібностями; мотивацію працівників за рахунок привабливих пільг та оплати праці; підвищення кваліфікації та розвитку працівників, а також програми навчання протягом життя; визнання та винагорода інноваційності, таланту, продуктивності, вірності, завзятість тощо. Сьогоднішній бізнес потребує швидкого реагування та адаптації до постійно мінливих та непередбачуваних обставин. Лідери постійно працюють над питанням, як перетворювати підприємства, щоб забезпечити їх конкурентоспроможність. Інновації та трансформація є невід'ємною частиною цього процесу. Отже, порти та інші сегменти глобального ринку повинні: бути більш інноваційними у мисленні; розроблювати різні продуктивні засоби моніторингу та спостереження; формувати творчі рішення; – відстежувати провідні сучасні тенденції, які впливають на діловий світ. Тому, визначення: чинників, які обумовлюють необхідність впровадження аспектів міжнародного управління людськими ресурсами в практику сучасних портів; чинників які впливають на поведінку таких людських ресурсів та чинників, які обумовлюють складність застосування аспектів міжнародного управління людськими ресурсами в морських портах, дозволять створити більш досконалий інструмент впровадження міжнародного управління людськими ресурсами в практику морських портів.

Література:

1. Cross Cultural Management: An International Journal, Special Issue Theme: 'Expatriation – Old Issues, New Insights', Vol.18 (2). 2011. Guest Editors: Jan Selmer and Vesa Suutari.
2. Fortanier F. Kolk, A. and Pinkse J. 'Harmonization in CSR Reporting: MNEs and Global CSR Standards', Management International Review 51 (5). 2011. 665–696.
3. Lundby K. and Jolton J. Going Global: Practical Applications and Recommendations for HR and OD Professionals in the Global Workspace. San Francisco. USA: Jossey-Bass. 2010.
4. Morris S. S., Wright P. M., Trevor J., Stiles P., Stahl G. K., Snell S., Paauwe J. and Farndale E. 'Global Challenges to Replicating HR: The Role of People, Processes, and Systems'. Human Resource Management 48 (6). 2009. 973–995.
5. See T. Jackson, International HRM: A Cross-cultural Approach, Chapter 5, 'The Motivating Organization: The Japanese Model' (London: Sage Publications, 2002), pp. 107–26.
6. Ikegami E. The Taming of the Samurai: Honorific Individualism and the Making of Modern Japan (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995).
7. Carson L. 'Bribery Extortion, and the Foreign Corrupt Practices Act'. Philosophy and Public Affairs (1984) pp. 66-90.

8. Vadera A. and Aguilera R., 'The Role of IHRM in the Formulation and Implementation of Ethics Programs in Multinational Enterprises' in P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management* (Chichester, U.K.: John Wiley and Sons, 2009) pp. 413-438.

Referenses:

1. Cross Cultural Management: An International Journal, Special Issue (2011) Theme: 'Expatriation - Old Issues, New Insights', Vol.18, (2). Guest Editors: Jan Selmer and Vesa Suutari.

2. Fortanier, F., Kolk, A. and Pinkse, J. (2011) 'Harmonization in CSR Reporting: MNEs and Global CSR Standards', *Management International Review*, 51 (5): 665-696.

3. Lundby, K. and Jolton, J. (2010), *Going Global: Practical Applications and Recommendations for HR and OD Professionals in the Global Workspace*, San Francisco, USA: Jossey-Bass,.

4. Morris, S. S., Wright, P. M., Trevor, J., Stiles, P., Stahl, G. K., Snell, S., Paauwe, J. and Farndale, E. (2009) 'Global Challenges to Replicating HR: The Role of People, Processes, and Systems', *Human Resource Management*, 48 (6), 973-995.

5. See T. (2002), Jackson, *International HRM: A Cross-cultural Approach*, Chapter 5, 'The Motivating Organization: The Japanese Model' (London: Sage Publications, pp. 107-26;

6. Ikegami E., (1995), *The Taming of the Samurai: Honorific Individualism and the Making of Modern Japan* (Cambridge, MA: Harvard University Press).

7. Carson L., '(1984), Bribery Extortion, and the Foreign Corrupt Practices Act', *Philosophy and Public Affairs* pp. 66-90.

8. Vadera A. and Aguilera R., (2009) 'The Role of IHRM in the Formulation and Implementation of Ethics Programs in Multinational Enterprises' in P. Sparrow (ed.) *Handbook of International Human Resource Management*, Chichester, U.K.: John Wiley and Sons, pp. 413-438.

The article emphasizes that in the last decades of globalization and innovative technologies such an important factor in the competitiveness of seaports as human resources has been neglected. But the human factor is becoming increasingly important in modern port management. Therefore, in order for modern ports and shipping companies to remain competitive, they need to hire thoughtful professionals with the ability to critically evaluate the market and solve problems from practical, rather than abstract, theoretical approaches. On the other hand, the solution may be that their managers do not motivate employees in such a way that they display all the desired good ideas, values and abilities.

During 2014-2018, a questionnaire was conducted to identify the factors that determine the need to introduce aspects of international human resource management into the practice of modern ports; identifying factors that influence the behavior of such human resources; factors that determine the complexity of applying aspects of international human resource management in seaports. Almost all the world's leading ports have come to the conclusion about the importance of globalization processes and the need for appropriate changes in methods, approaches to port management. The

modern world is changing, so it is necessary to adapt the enterprise to these new requirements. The findings suggest that such a factor as the "influence of the cultural environment" has gained the highest rating and thus proved its importance for modern ports. Its importance is due to the changing environment of ports, their increasing involvement in the processes of globalization, convergence of practice, knowledge, experience in a single world market. Almost all surveyed ports noted a low level of application of international human resource management techniques, which may signal a gradual loss of competitive position in the global sectoral market. As noted, competition in ports has never disappeared. It exists both in times of crisis and in times of economic recovery. A small percentage of experts (about 13%) who indicated a high level of application of international human resources management techniques (Hamburg port) may have predicted the port development relationship with the intensity of interaction with international partners, and as a result of using methods or some aspects of international human resources management.