

УДК 331.658. 11

**Ольга БАНІТ,**  
кандидат педагогічних наук,  
докторант Інституту педагогічної освіти  
і освіти дорослих НАПН України,  
м. Київ

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В НІМЕЦЬКИХ КОРПОРАЦІЯХ (НА ПРИКЛАДІ BMW GROUP)**

**Анотація.** Автором виокремлено і проаналізовано особливості управління людськими ресурсами в німецькій транснаціональній корпорації BMW Group. Найголовніші серед них згруповано у три блоки:

- 1) філософія управління людськими ресурсами;
- 2) стратегія управління людськими ресурсами;
- 3) тактика управління людськими ресурсами.

Головною складовою філософії управління людськими ресурсами в BMW Group є дотримання таких принципів, як інноваційність, здатність до кооперації, гнучкість, прозорість, що забезпечують корпорації стійкість, підприємницьку незалежність, можливість довгострокового та прибуткового зростання і відкривають нові ринкові сегменти для продукції, що випускається.

Головною складовою стратегії управління людськими ресурсами в BMW Group є підтримання корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури – для того, щоб бути успішною і в майбутньому, щоб мати можливість зберігати робочі місця в довготривалій перспективі.

Головними складовими тактики управління людськими ресурсами в BMW Group є система заходів, спрямована на покращення якості трудового життя (ергономічно зручні робочі місця, гнучкий графік роботи, охорона і контроль здоров'я, пенсійне забезпечення тощо), на організацію системного процесу неперервної освіти, навчання та розвитку персоналу, на вирішення гендерного питання та ін.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, транснаціональна корпорація, Німеччина, BMW Group.

**Постановка проблеми.** Актуальність проблеми управління людськими ресурсами обумовлена, з одного боку, новими тенденціями в економіці та бізнесі, згідно з якими людина визнається головним джерелом розвитку, з другого – роллю, значенням і впливом транснаціональних корпорацій (ТНК) в сучасному світі. Окрім того, одним із шляхів удосконалення системи

управління є вивчення й аналіз зарубіжного досвіду й утілення передових ідей у своїй компанії.

Загалом на ТНК припадає більше 70 % світової торгівлі, зі 100 найбільших економік світу 52 – транснаціональні корпорації, інші – держави. Найбільші ТНК володіють бюджетом, що перевищує бюджети багатьох країн. Що стосується науково-дослідних і науково-конструкторських розробок, то на долю ТНК припадає більше 80 % зареєстрованих патентів, при цьому, відповідно й біля 80 % фінансування на дослідження [7].

Досягнути цього рівня і таких результатів діяльності неможливо було б без системного управління людськими ресурсами. Варто наголосити, що рівень формальної підготовки спеціалістів, навіть після закінчення самого престижного вищого навчального закладу, не влаштовує керівництво корпорацій, тому вони самостійно організують систему навчання й розвитку персоналу.

Підрозділи, що займаються цією, так званою неформальною освітою, називаються по-різному – від навчальних центрів до корпоративних університетів та академій, однак головна їхня місія – управління людськими ресурсами компанії (корпорації).

**Аналіз останніх досліджень.** Розглядаючи людські ресурси, як потужну складову транснаціональної корпорації, і беручи до уваги психолого-педагогічні й соціально-економічні доробки вітчизняних та зарубіжних учених, можемо виокремити наступні важливі для нас напрями досліджень: концептуальні й теоретичні основи розвитку людських ресурсів (М. Армстронг, Т. Базаров, А. Бовтарук, А. Гапоненко, Д. Джой-Меттьюз, І. Дуракова, О. Єгоршин, Б. Єрьомін, П. Журавльов, Дж. Іванцевич, С. Капустін, В. Колпаков, М. Курбатова, А. Лобанов, М. Магура, Д. Меггінсон, М. Сюрте, В. Храмов, О. Ястремська та ін.); соціально-економічні аспекти розвитку людських ресурсів (Дж. Беккер, Л. Вейнбергер, Л. Горшкова, Д. Градоус, Е. Ланк, П. Маклаган, Д. Пассмор,

Р. Свансон, Дж. Філіпс, Е. Холтон, Т. Шульц та ін.); психолого-педагогічні засади розвитку людських ресурсів (Ю. Арсеньєв, Р. Вдовиченко, Т. Давидова, А. Дороніна, Д. Дьякова, С. Шелобаєв, А. Кібанов, Л. Лукічова, А. Новікова, Ю. Пас, О. Свергун, Д. Стредвік та ін.); управління (менеджмент) людськими ресурсами (А. Алавердов, Л. Балабанова, С. Беляєва, Н. Васильченко, М. Виноградський, А. Катернюк, Л. Карташова, О. Крушельницька, С. Михайлов, С. Мордовін, М. Мурашко, С. Пивоваров, Ю. Одегов, М. Пул, М. Уорнер, С. Шекшня та ін.)

Як бачимо, теоретико-методологічні, психолого-педагогічні та соціально-економічні особливості управління людськими ресурсами активно досліджуються. Однак питання управління людськими ресурсами в сучасних німецьких корпораціях залишилося поза увагою вітчизняних учених.

**Мета статті** – виокремити особливості управління людськими ресурсами в німецьких транснаціональних корпораціях на прикладі однієї з них, а саме, BMW Group.

**Виклад основного матеріалу.** Передусім вважаємо за доцільне коротко охарактеризувати поняттєво-термінологічний апарат, яким будемо послуговуватися. Ключовими у нашому дослідженні є два поняття: «управління людськими ресурсами» і «транснаціональні корпорації». Стосовно першого поняття варто наголосити, що особливістю останніх років минулого століття є трансформація найменувань «відділ кадрів» — «управління персоналом» — «управління людськими ресурсами».

У зміні назв відбилося розширення функцій кадрових підрозділів найбільш відомих міжнародних компаній, зростання статусу цих підрозділів, а також закріплення за ними ролі стратегічних служб-партнерів, що визначають майбутній розвиток та конкурентоспроможність організації в цілому.

Вчені-теоретики розглядають управління людськими ресурсами як складну цілісну систему, що охоплює кілька взаємопов'язаних і

взаємодіючих підсистем: формування, використання та розвиток людських ресурсів організації. Оскільки кожна підсистема окремо не може забезпечити ефективність людських ресурсів, то тільки комплексний, інтегрований підхід до управління людськими ресурсами є запорукою загального успіху.

У підсистемі «формування людських ресурсів» закладається база трудового і творчого потенціалу організації та перспективи його подальшого нарощування. Мета цієї підсистеми – своєчасне забезпечення якісних і кількісних потреб в людських ресурсах, прийнятих стратегій організації. Підсистема «використання людських ресурсів» реалізує комплекс функцій, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації інтелектуальних, професійних, творчих, підприємницьких здібностей працівників для досягнення поставлених цілей. «Розвиток людських ресурсів» як підсистема управління в організації набуває виключно важливого значення в сучасних умовах. Вона націлена на підвищення компетенцій працівників відповідно до завдань стратегічного розвитку організації. Проектування служби з управління людськими ресурсами багато в чому залежить від стратегії, розміру організації, її структури та стадії життєвого циклу, фінансових можливостей, а також від ставлення власників до кадрових питань, їх бачення ролі й статусу цього підрозділу у стратегічному розвитку компанії [4].

Другим важливим елементом поняттєво-термінологічної бази дослідження є поняття «транснаціональна корпорація» (ТНК). Самим простим і зрозумілим, на наш погляд, є визначення Конференції ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД), згідно з яким транснаціональна корпорація (ТНК) – це «підприємство, що складається із материнської компанії та зарубіжних філіалів» [7].

Тобто ТНК створює систему міжнародного виробництва, розподілену між кількома країнами, але контрольованого з єдиного центру – материнської компанії. Країна базування – це країна, в якій знаходиться штаб-квартира

материнської компанії ТНК, а приймаючі країни – ті, в яких ТНК розміщує свої філіали шляхом прямих інвестицій. Кожна з 500 великих світових ТНК має в середньому підприємства з 11-ти галузей, а найбільші охоплюють по 30-50 галузей. У групі зі 100 провідних промислових корпорацій багатогалузевими є, наприклад, у Великобританії 96, в Італії, – 90, у Франції – 84, в Німеччині – 78 [7].

Кількість і характер ТНК в кожній країні, структура й особливості їхньої діяльності визначаються, головним чином, економічною доцільністю, системою національного менеджменту, а також історичними передумовами.

Сучасна економіка Німеччини є багатогалузевою, причому позиції державного сектору в ній мінімальні. Серед потужних корпорацій можна виділити електротехнічну й електронну Siemens AG (Сіменс), хімічні Bayer Group (Байер) і BASF (БАСФ), телекомунікаційну Deutsche Telekom AG (Дойче телеком), фінансову Deutsche Bank (Дойче Банк). Однак найбільш відомими і популярними у світі є німецькі автомобільні корпорації Volkswagen AG (Фольксваген), BMW Group (БМВ), Daimler AG (Даймлер).

З метою виявлення особливостей управління людськими ресурсами обираємо одну з викладеного вище переліку, а саме, корпорацію BMW Group. Коротка історія та статистика, зібрана в результаті аналізу доступних Інтернет-джерел, дає можливість створити загальне враження про цю корпорацію.

Отже, корпорація Bayerische Motoren Werke AG (з нім. – «Баварські моторні заводи»), більш відома під аббревіатурою BMW, є загальновизнаним лідером автомобілебудування на світовому ринку, випускаючи легкові, спортивні автомобілі, автомобілі підвищеної прохідності, мотоцикли, велосипеди, двигуни. Датою заснування корпорації вважають жовтень 1913 року, хоча офіційно вона була зареєстрована у 1917 році, як виробник авіаційних моторів. Штаб-квартира знаходиться у Мюнхені. Основне виробництво зосереджено в Німеччині, однак збирання відбувається в

Малайзії, Єгипті, Тайланді, Індії, ПАР, США, В'єтнамі. Дочірніми компаніями BMW є британські марки Mini та Rolls-Royce. З 1936 року, коли з конвеєра зійшов знаменитий 2-дверний і 2-місний автомобіль BMW-328, який набирав швидкості до 150 км/год, сформувався головний принцип BMW, який до цього часу визначає концепцію нових машин: «Автомобіль – для водія». Девіз корпорації звучить «Freude am Fahren» (з нім. – «З задоволенням за рулем») [3].

Варто зауважити, що BMW Group помітно відрізняється від інших компаній не лише потенціалом інновацій та багажем технічних експертних знань у будівництві транспортних засобів, але й майстерністю управління людськими ресурсами. Так, на кінець 2011 року кількість співробітників корпорації сягнула 100 000. Протягом 2012 року ця цифра зросла до 102 007 осіб. Останні роки корпорація BMW згідно з даними агентства Universum знаходиться серед 15 найкращих роботодавців. Окрім того, за цими ж даними, BMW також вважається найкращим місцем роботи для інженерів-початківців. Згідно з інформацією іншого агентства – Interbrand, співробітники міжнародної компанії Бренд BMW є одними з найбільш поціновуваних на світовому ринку праці, являючись «синонімом вищого класу, продуктивності й стилю». Завдяки таким якостям працівники корпорації пишаються своєю роботою в ній [1; 2].

Практика функціонування успішних корпорацій засвідчує, що розробка напрямів і процедур управління людськими ресурсами передбачає систему таких підходів, як філософія, стратегія і тактика, кожний з яких, у свою чергу, відображається у системі відповідних організаційних заходів.

Як стверджують науковці-теоретики, філософія управління персоналом – це осмислене управління людьми в організації з позицій філософського понятійного апарату: походження (генезису), сутності, принципів, цілей, зв'язків з іншими науками й відповідно з ними представлення процесу управління з логічної, психологічної, соціологічної,

етичної та інших точок зору [8].

На організаційному рівні філософія управління людськими ресурсами є частиною філософії організації. Основу її складає сукупність внутрішньоорганізаційних принципів, моральних, адміністративних норм і правил взаємостосунків персоналу, система цінностей і переконань, узгоджена з глобальним цілями організації та сприйнята всіма її працівниками. Дотримання філософії гарантує успіх і благополуччя у взаємостосунках працівників різного рівня і, як наслідок, – ефективний розвиток організації загалом. Суть філософії управління персоналом полягає, передусім, у необхідності покращення якості трудового життя, тобто працівники повинні мати можливість задовольняти власні потреби, мати умови для справедливих, довірливих, рівноправних і відкритих взаємостосунків; мати можливість повністю використовувати свої здібності, брати активну участь у прийнятті важливих рішень; отримувати адекватні компенсації за трудові заслуги; працювати в безпечних і здорових умовах. Такі позиції адміністрації завойовують відданість персоналу організації [8].

Філософія BMW Group визначається формулою: ефективність персоналу – найважливіша складова корпоративного успіху, згідно з якою в BMW створено максимально можливі умови для підвищення ефективності роботи співробітників: система контролю здоров'я, гнучкий графік роботи, ергономічно зручні робочі місця, пенсійне забезпечення.

Окрім того, ефективність персоналу досягається завдяки дотриманню таких принципів, як інноваційність, здатність до кооперації, гнучкість, прозорість.

Шляхом упровадження інновацій корпорація забезпечує прискорення виробничих процесів і відкриває нові ринкові сегменти для продуктів, що випускаються. Здатність до кооперації і реалізована відповідно до неї необхідність у співпраці з іншими учасниками ринку знижує ризики серйозних змін у швидкісній трансформації умов виробництва. За оцінками

фахівців, на практиці все частіше спостерігається створення спілок (альянсів) виробників для спільних партнерських дій на ринках. Гнучкість досягається через відповідне регулювання організаційної структури й виробничих процесів і забезпечує пристосовуваність організації до постійно змінюваних бажань клієнтів і нових технологій. Прозорість, що забезпечується організаційними діями менеджерських структур, необхідна для досягнення більшої привабливості корпорації на фінансовому ринку й ринку праці [8].

Стратегія управління людськими ресурсами являє собою розроблені керівництвом організації, якісно визначені напрями дій, необхідні для досягнення довготривалих цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і здруженого колективу, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [8].

Наявність в організації стратегії управління людськими ресурсами означає, що:

- залучення працівників, їх використання та розвиток здійснюються не стихійно, а цілеспрямовано і продумано, відповідно до місії та довгострокових цілей розвитку організації;
- відповідальність за розробку, реалізацію та оцінку довгострокових цілей в галузі управління людськими ресурсами беруть на себе керівники вищої ланки організації;
- існує взаємозв'язок між довгостроковими цілями управління людськими ресурсами та стратегією розвитку організації в цілому і її окремими компонентами.

Мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у забезпеченні скоординованого та адекватного стану зовнішнього і внутрішнього середовища, формування трудового потенціалу організації з розрахунком на майбутній тривалий період. Завдяки цьому стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- забезпечення організації необхідним трудовим потенціалом

відповідно до її стратегії;

- розв'язання суперечностей у питаннях централізації-децентралізації управління персоналом;
- формування внутрішнього середовища організації таким чином, щоб внутрішньофірмова культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створювали умови й стимулювали відтворення та реалізацію трудового потенціалу й самого стратегічного управління [8].

Варто наголосити, що зміни в нинішньому суспільстві пов'язані, передусім, із трансформацією системи цінностей, характерної як для роботодавців, так і працівників.

Поряд з традиційними цінностями – виконання зобов'язань, дотримання інструкцій (дисципліна, відповідальність і старанність, виконання обов'язків) – все більш нагальними стають потреби людини у саморозвитку й самореалізації. У зв'язку з цим на перший план висуюються такі ціннісні установки, як креативність, автономія, «робота з викликом». Підвищується інтерес працівників до цікавої, різнобічної та відповідальної діяльності. Відповідно до цього ставлення роботодавця до потреб персоналу трансформується. Він все більшою мірою мусить пристосовуватися до мінливих поглядів працівників на характер і умови зайнятості, професійне зростання й мотивацію [8].

Орієнтована на цінності стратегія персоналу була розроблена для західнонімецької автомобільної корпорації BMW Воллером і Біллем. Суть концепції полягає в наступному: під час формування стратегії персоналу в першу чергу приймалися до уваги суспільні цінності та їх зміни, з урахуванням чого послідовно реалізовувалися всі принципи, що стосуються кадрових заходів. Вихідний пункт концепції – ідея, згідно з якою «орієнтування на співробітників у кадровій політиці сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства». Виходячи з цього, поставлені цілі стратегії управління людськими ресурсами в BMW зводилися до підвищення

продуктивності в роботі, готовності й можливості співробітниками результативно її виконувати.

У результаті проведеної роботи з персоналом BMW було виявлено і підтверджено 16 домінуючих цінностей і їх змін. Це означає, що в основу розробки кадрової стратегії були включені ті цінності, які працівники підприємства назвали ключовими: прагнення до справедливості, прагнення до володіння власністю, дотримання принципу взаємності виконання зобов'язань (працівника й роботодавця стосовно один до одного), самостійність та індивідуальність, самореалізація на робочому місці й поза ним, прагнення до соціальних контактів, інформованість і комунікації, захищеність (прагнення до забезпечення впевненості в завтрашньому дні), участь в прийнятті рішень та ін.

Наступним етапом формування стратегії була розробка шкал цінностей. Цінності ранжувалися за наступними п'ятьма позиціями:

- 1) традиційні (Т),
- 2) «нові» (N),
- 3) фактичні, характерні для ситуації на BMW (I),
- 4) сучасні, але вже зафіксовані, тобто існуючі в нинішній стратегічній позиції управління персоналом (S1),
- 5) очікувані в майбутньому, тобто майбутня стратегічна позиція у сфері персоналу (S2).

Кожна з цінностей оцінювалася за шкалою з шести рангів, де «1» означало найменшу, а «6» – найбільш високу вагомість.

Наприклад, на практиці виявилось, що така цінність, як «інформація та комунікація» має підсилююче значення (це видно з різниці між тими, що традиційно склалися, і новими цінностями), у порівнянні з нинішньою стратегічною позицією у сфері персоналу, оціненої як S1, чітко визначається потреба підприємства в діях. Доведення фактичного рівня до планованого є в цьому випадку метою і вимагає проведення конкретних заходів. Натомість

ціннісна категорія «результат і винагорода» в різниці між тими, що традиційно склалися, і новими цінностями показує помітне зниження їх значення в суспільному середовищі. Запланований на даний момент рівень і фактичні дані показують, що, як і раніше, цим цінностям на BMW буде приділятися більше уваги в майбутньому. Це означає, що потрібно не слідувати тенденції зміни цінностей, а замість цього в майбутньому справедливо підтримувати принцип взаємного виконання зобов'язань, тобто застосовувати його ще більш послідовно, ніж раніше [8].

Відповідно до прийнятої стратегії виробляється тактика корпорації. Що стосується тактики, то практикою доведено, що успішна діяльність персоналу як одного з важливих бізнес-факторів визначається системою корпоративної діяльності, направленої на поєднання організаційних цілей з цілями співробітників. Передусім, це забезпечення відповідного рівня їхнього розвитку, можливості вирішення і сьогоденних завдань, і тих, що плануються в перспективі, а також система мотивації та стимулювання професійної успішності кожного працівника.

Грунтуючись на стратегії, що була прийнята в 2008 році, BMW Group поставила цілі в чотирьох напрямках: привабливість як роботодавця; конкурентоспроможна оплата праці; попит на вакансії; бездоганне керівництво. Ці напрями також охоплюють цілі стійкості працівників в автомобільній галузі та області корпоративного громадянства. Вони розбиті на конкретні й вимірні цільові завдання [9].

У переліку завдань BMW Group передбачено застосування фіксованих і змінних складових заробітної плати, широкий спектр соціальних пільг, привабливі моделі для підтримки виходу на пенсію та забезпечення адекватних заходів для виходу на пенсію за віком.

Відповідно до програми європейської політики і стратегії для XXI століття «Здоров'я-2020» у корпорації розробляються заходи з урахуванням потреб охорони здоров'я, що передбачають зміцнення й підтримку

максимально можливої продуктивності співробітників протягом усього їхнього трудового життя, а також стимулювання їх до здорового способу життя.

Безпечні, ергономічні робочі місця й попередження нещасних випадків є тими факторами, що допомагають співробітникам залишатися здоровими. Крім того, BMW Group також пропонує широкий спектр профілактичних, реабілітаційних програм для підтримки здоров'я свого персоналу [9].

Однією з інноваційних особливостей корпорації BMW є визнання права співробітників на «недоступність». З 2014 року керівництво корпорації визнало право своїх співробітників на «недоступність», завдяки чому вони отримали можливість законно насолоджуватися своїм вільним часом.

Гасло Вальтера Беньяміна «Право на недоступність» було введено за рішенням ради трудового колективу в результаті переговорів з керівництвом підприємства. Ця угода передбачає можливість гнучкої роботи поза стінами підприємства. Звичайно, це стосується не робітників у цехах, а, наприклад, співробітників адміністративного, фінансового та юридичного відділів, сфери маркетингу, прес-служби, а також відділів наукових розробок і програмування. Ці працівники можуть відпроситися додому посеред робочого дня, щоб, наприклад, забрати дитину з дитячого садочка або сходити в банк, а робочий час відпрацювати, сидячи в парку з планшетом або за домашнім робочим столом. Усі «домашні» години враховуються у спеціальній базі даних, в яку занесений профіль кожного співробітника. Зареєструватися в ній і потім вийти з неї можна за особистим паролем у будь-якому місці не лише Німеччини, а й всієї земної кулі, де є доступ до Інтернету. Крім того, шеф завжди повинен знати, о котрій годині він може відправляти співробітнику електронні листи або телефонувати. Поза робочим часом він не має права турбувати працівника виробничими проблемами. До того ж, співробітник має повне право узгодити з шефом години, в які він взагалі недоступний [9].

Схожу угоду укладено також в корпорації Volkswagen. Тут рада трудового колективу домоглася, щоб функція прийому електронних листів в телефонах співробітників відключалася через півгодини після закінчення робочого дня. АТ «Німецький телеком» навіть закликає співробітників до того, щоб у вільний час або під час відпустки вони повністю відмовилися від пов'язаних з роботою дзвінків і листів.

Корпорація BMW Group помітно відрізняється від інших компаній розвиненою корпоративною культурою. Підтримка цієї культури і її розвиток є надзвичайно важливим стратегічним напрямом. Корпоративна культура BMW Group характеризується, передусім, відповідальністю та взаємоповагою. Законна поведінка й чесна конкуренція є невід'ємною частиною ділової активності корпорації та важливою умовою для забезпечення її довгострокового успіху [5].

Основна мета полягає в тому, щоб уникнути ризиків, які могли б поставити під загрозу довіру клієнтів, акціонерів і ділових партнерів BMW Group. З цією метою BMW Group заснувала в масштабах всієї корпорації Організацію Дотримання (Compliance Organization), наділену інструментами й заходами, що охороняють менеджерів від потенційних правових ризиків і сприяють дотриманню законних вимог на місцевому та міжнародному рівнях [5].

Керівники корпорації намагаються зберігати сильний дух у команді, мотивуючи один одного, щоб постійно вдосконалюватися й пропонувати якомога якіснішу продукцію. Згідно з філософією корпорації, кожен співробітник повинен демонструвати першокласну роботу й нести особисту відповідальність за успіх компанії. Менеджери повинні служити прикладом для своїх підлеглих. Управління в BMW Group засновано на взаємній довірі, а довіра заснована на відповідальності й справедливості.

У корпорації прийнято висловлювати свою незгоду, якщо така має місце, і підсумкове рішення завжди виводиться на основі думок всіх

причетних. Співробітники вважаються найсильнішим фактором успіху, саме тому рішення персоналу дуже важливі [5].

Наступною особливістю в області управління людськими ресурсами є підвищена увага до гендерного питання. Правління й Наглядова рада затвердили цільові діапазони для збільшення частки жінок у загальній робочій силі корпорації. Попередньо було визначено загальне бачення, яке полягало в тому, щоб до 2020 року жінки становили від 15% до 17% співробітників, як в загальному персоналі так і на керівних посадах в BMW Group, як в Німеччині, так у всьому світі. Згідно статистичних даних у 2012 році загальна частка працюючих жінок в BMW досягла 17,3 %. Кількість жінок-керівників збільшилася з 11,8 % у 2011 році до 12,9 % у 2012 році. 20 % членів Наглядової ради на той час становили жінки (у попередньому році було 15 %) [9].

Ще однією важливою особливістю розумного управління людськими ресурсами є прихильність корпорації BMW до неперервної освіти та навчання персоналу. Потреби організацій у розвитку людських ресурсів складаються сьогодні під впливом таких основних факторів:

- професійні знання швидко застарівають, що призводить до зниження кваліфікації фахівців;
- відбуваються стрімкі технологічні зміни, які вимагають оволодіння новими знаннями, вміннями й навичками;
- компанії відчують постійну конкуренцію, що вимагає підвищення якості надання послуг, більш ефективного використання ресурсів організації [6].

Як відомо, в умовах жорсткої конкуренції головним ресурсом конкурентоспроможності компанії стає людський фактор. У той час, як більша частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується, цінність людських ресурсів зростає. З цієї позиції перспективним стає інвестування у навчання і розвиток людських

ресурсів.

BMW пропонує тренінги та курси за 23 технічними та економічними професіями. У 2008 році 1200 молодих людей розпочали здобування професійної освіти в BMW. На початку нового навчального року до стажування в концерні BMW Group приступили 1124 учнів.

Тільки у 2008 році BMW Group інвестувала 154 млн. євро у програми навчання та тренінгів для співробітників. Так само було витрачено 282 млн доларів на підвищення кваліфікації та навчання персоналу автомобільної корпорації BMW [2; 9].

**Висновки.** У результаті проведеного аналізу питання управління людськими ресурсами в німецькій корпорації BMW Group, можемо виокремити наступні особливості:

- головною складовою філософії корпорації є дотримання таких принципів, як інноваційність, здатність до кооперації, гнучкість, прозорість, що забезпечує BMW Group стійкість, підприємницьку незалежність, можливість довгострокового та прибуткового зростання й відкриває нові ринкові сегменти для продуктів, що випускаються;

- головною складовою стратегії є підтримання корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури – для того, щоб бути успішною і в майбутньому, щоб мати можливість зберігати робочі місця в довготривалій перспективі;

- головними складовими тактики корпорації є система заходів, спрямована на покращення якості трудового життя (ергономічно зручні робочі місця, гнучкий графік роботи, охорона й контроль здоров'я, пенсійне забезпечення тощо), на організацію системного процесу неперервної освіти, навчання та розвитку персоналу, увага до гендерного питання та ін.

Підводячи підсумки нашого дослідження, можемо стверджувати, що німецька автомобільна корпорація BMW проводить активну роботу з удосконалення управління людськими ресурсами. Це підтверджується

відповідними економічними результатами. У 2006 році, незважаючи на складні для всієї світової автомобільної промисловості умови, корпорація BMW Group досягла рекордного результату – максимальних показників збуту, обороту й прибутку. Поставки зросли на 3,5% до 1373970 (ост. рік 1327992) автомобілів. Всі три марки підприємства лідирували у відповідних сегментах ринку. За перші три місяці 2007 року оборот концерну в порівнянні з попереднім роком зріс на 2,9 % і склав 11951 (поперед. рік 11618) млн. євро. Згідно статистичних даних у 2011 році оборот BMW становив 68,8 млрд €, операційний прибуток 7,099 млрд €, чистий прибуток 4,907 млрд € [3].

Статистика останніх років підтверджує, що прибуток і кількість реалізованих автомобілів під маркою BMW неухильно зростає. У 2013 році виручка корпорації склала 55,8 млрд. євро, з яких близько 4 млрд. є чистим прибутком. У тому ж році загальносвітові ринки продажів досягли показника 1,4 млн. реалізованих авто. У 2015 році активи піднялися до 187,3 млрд \$ [3].

За оцінками багатьох експертів, постійні інвестиції не лише в розробку нових моделей, технічну досконалість і якість продукції, а й у розвиток людських ресурсів дозволяють корпорації зберегти статус лідируючого виробника автомобілів у конкурентній боротьбі за першість на світовому ринку.

Дослідження проблеми управління людськими ресурсами в німецьких транснаціональних корпораціях не вичерпується прикладом однієї BMW Group. Тому перспективою подальших наукових розвідок передбачено вивчення, аналіз і порівняння систем управління людськими ресурсами інших відомих корпорацій Німеччини. При цьому варто визнати, що повністю перейняти стиль управління людськими ресурсами, властивий корпораціям Німеччини (втім, як і будь-якої іншої країни), практично неможливо, адже він складався протягом тривалого періоду й підлаштовувався під певну культуру, традиції та економічні можливості

країни.

Втім, цілком можливо використання деяких елементів німецького менеджменту на теренах своєї країни та своїх компаній, що, можливо, дозволить досягти таких же високих результатів, як у транснаціональних корпораціях Німеччини.

### Використана література

1. «BMW Group» Официальный сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.bmwgroup.com/>.
  2. Годовой отчет «BMW Group», 2012 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/e/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/svr\\_2012/BMWGroup\\_SVR2012\\_EN\\_G\\_Onlineversion\\_130513.pdf](http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/svr_2012/BMWGroup_SVR2012_EN_G_Onlineversion_130513.pdf)[http://forexaw.com/TERMs/Corporations\\_and\\_companies/European\\_companies/1691\\_BMW\\_%D0%91%D0%9C%D0%92\\_%D1%8D%D1%82%D0%BE](http://forexaw.com/TERMs/Corporations_and_companies/European_companies/1691_BMW_%D0%91%D0%9C%D0%92_%D1%8D%D1%82%D0%BE).
  3. История маркетинга компании BMW Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://www.proreklamu.com/articles/all/24442-istorija-marketinga-kompanii-bmw-group.html>.
  4. Короткий курс лекцій з дисципліни «Управління людськими ресурсами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [https://studme.com.ua/1307011215280/menedzhment/upravlenie\\_chelovecheskimi\\_resursami.htm](https://studme.com.ua/1307011215280/menedzhment/upravlenie_chelovecheskimi_resursami.htm).
  5. Маркеева Б. Э. Особенности менеджмента в современных немецких компаниях [Електронний ресурс] / Б. Э. Маркеева // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2014. – № 3. – Режим доступу до ресурсу : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898/>.
  6. Обучение персонала: с чего начать и как оценить [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://www.botexpert.com.ua/Articles/Articles\\_437.html](http://www.botexpert.com.ua/Articles/Articles_437.html).
  7. Транснаціональна корпорація [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
  8. Управление персоналом [Електронний ресурс] / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева, Ю. С. Тюлькина, О. Н. Полякова, Л. И. Стадниченко, С. М. Талтынов; под общей ред. И. Б. Дураковой. – Режим доступу до ресурсу : [http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie\\_personalom/p5.php](http://www.k2x2.info/uchebniki/upravlenie_personalom/p5.php).
- Corporations and companies. European company [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://forexaw.com/TERMs/Corporations\\_and\\_companies/European\\_companies/1691\\_BMW/](http://forexaw.com/TERMs/Corporations_and_companies/European_companies/1691_BMW/).

**Ольга Васильевна Банит,**  
кандидат педагогических наук, докторант,  
Институт педагогического образования  
и образования взрослых НАПН Украины,  
г. Киев

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ГЕРМАНСКИХ КОРПОРАЦИЯХ (НА ПРИМЕРЕ BMW GROUP)**

**Аннотация.** Автором выделены и проанализированы особенности управления человеческими ресурсами в германской транснациональной корпорации BMW Group. Главные среди них сгруппированы в три блока 1) философия управления человеческими ресурсами, 2) стратегия управления человеческими ресурсами, 3) тактика управления человеческими ресурсами.

Главной составляющей философии управления человеческими ресурсами в BMW Group является соблюдение таких принципов, как инновационность, способность к кооперации, гибкость, прозрачность, что обеспечивает корпорации устойчивость, предпринимательскую независимость, возможность долгосрочного и прибыльного роста и открывает новые рыночные сегменты для выпускаемой продукции.

Главной составляющей стратегии управления человеческими ресурсами в BMW Group является поддержание корпоративной социальной ответственности и корпоративной культуры – для того, чтобы быть успешной и в будущем, чтобы иметь возможность сохранять рабочие места в долгосрочной перспективе.

Главными составляющими тактики управления человеческими ресурсами в BMW Group является система мер, направленная на улучшение качества трудовой жизни (эргономично удобные рабочие места, гибкий график работы, охрана и контроль здоровья, пенсионное обеспечение и т.д.), на организацию системного процесса непрерывного образования, обучение и развития персонала, на решение гендерного вопроса и др.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, транснациональная корпорация, Германия, BMW Group.

**Olga V. Banit,**  
Candidate of Pedagogical Sciences, Institute of Pedagogical and Adult  
Education of the NAPS of Ukraine,  
t. Kyev

## **FEATURES OF HUMAN RESOURCES MANAGENT IN GERMAN CORPORATIONS (ON THE EXAMPLE OF BMW GROUP)**

**Abstract.** The author singled out and analyzed the features of human

---

resources management in the German transnational corporation BMW Group. The main ones are grouped in three blocks: 1) human resource management philosophy, 2) human resource management strategy, 3) human resource management tactics.

The main component of the philosophy of the human resources management in the BMW Group is the observance of such principles as innovation, the ability to cooperate, flexibility, transparency, which ensures corporation sustainability, entrepreneurial independence, the possibility of long-term and profitable growth and opens up new market segments for the products.

The main component of the human resources management strategy in the BMW Group is the maintenance of corporate social responsibility and corporate culture - in order to be successful in the future, to be able to maintain workplaces in the long term.

The main components of the human resources management tactics in the BMW Group are the system of measures aimed at improving the quality of working life (ergonomically comfortable working places, flexible work schedule, health protection and health control, pension provision etc.), on the organization of the systemic process of continuous education, training and development of staff, to address gender issues etc.

**Key words:** human resources management, transnational corporation, Germany, BMW Group.

Стаття надійшла до редакції 17 січня 2017 року

**Науковий консультант:**  
**доктор педагогічних наук, професор Лариса Борисівна Лук'янова**