
МОЛОДЫЕ УЧЕНЫЕ И СПЕЦИАЛИСТЫ¹

УДК 331.108:338

*Д.А. Бондарева**

ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В статье представлены основные тенденции в управлении человеческими ресурсами в ведущих мировых экономиках и в Российской Федерации. Также описаны изменения, происходящие в данном секторе управленческих решений.

Ключевые слова: рынок труда, человеческие ресурсы, тенденции, управление персоналом, компетенция, маркетинг персонала.

Процесс изменений в управлении человеческими ресурсами уже пошел. Если обобщить всю полученную информацию, то тенденции, которые на сегодняшний день складываются на Западе, очень быстро стали доходить до нас. Вопрос в том, как они будут реализовываться: в искаженном виде или принимая наши национальные формы. Например, немцы пытались перенять опыт Японии: на шестнадцати предприятиях в течение 4–5 лет работали по японским технологиям и методам. В результате вышла огромная книга килограмма в три весом, которая очень честно называется «Почему у нас не получилось, как в Японии?». Этот пример говорит о том, что, безусловно, национальный вариант управления человеческими ресурсами формируется в каждой конкретной стране, но общие тенденции показывают, к чему нужно готовиться [1–3].

К основным мировым тенденциям в управлении человеческими ресурсами можно отнести:

- компетентностный подход,
- маркетинговые технологии в обеспечении персоналом,

¹ Статьи этого раздела подготовлены в рамках Программы развития деятельности студенческих объединений «Интеграция студентов классического университета в науку, социально-проектную деятельность и гражданское общество – гарантия стабильного развития государства».

* © Бондарева Д.А., 2012

Бондарева Дарья Андреевна (egmu205@mail.ru), кафедра экономики города и муниципального управления Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

- интернационализацию работы с персоналом,
- экономизацию в работе служб персонала,
- децентрализацию служб персонала.

Рассмотрим их подробнее. Появление компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами связано с необходимостью формирования конкурентоспособности компаний.

Организационная компетенция = ключевая компетенция + индивидуальные компетенции сотрудников

Организации в поиске не просто преимуществ на рынке, а долгосрочных предпочтений на рынках товаров и услуг вынуждены были так или иначе с помощью ученых обратиться к ресурсной теории. И она нам показала, что в отличие от подхода, к которому привыкли организации (правильно позиционировать себя на рынках товаров и услуг), важнее формировать долгосрочную конкурентоспособность за счет выделения ключевой компетентности и индивидуальных компетенций сотрудников.

Ключевая компетенция организации – это устойчивая ценность, редкость, имитационная сложность, незаменимость.

Примеры ключевых компетенций известных организаций представлены в табл. 1.

Таблица 1

Ключевые компетенции компаний

Предприятие	Ключевая компетенция
Sony	Миниатюризация
Porsche	Развитие продукта
BMW	Моторостроение

На сегодняшний день беда России заключается в том, что мы создаем индивидуальные компетенции без учета ключевой. Зачем? До тех пор пока мы не знаем, к чему стремиться, под каким флагом и куда идти, формирование личностных компетенций не позволит создать устойчивую конкурентоспособность компаний.

Ключевая компетенция формируется на основе опыта тех предприятий, которые работают в конкретной сфере, путем проведения круглых столов, рабочих групп и т. д. У каждой ключевой компетентности должен быть свой куратор. Он назначается как из сферы линейного менеджмента, так и топ-менеджмента, разрабатываются сроки формирования компетенции, проводятся круглые столы и множество других мероприятий. Просто пожелать сформироваться компетенции недостаточно, нужно провести кропотливую работу [4; 5].

И когда ключевая компетенция сформировалась, под нее разрабатываются индивидуальные компетенции.

Индивидуальные компетенции сотрудников включают следующие виды: профессиональные, методические, социальные, личностные.

Профиль требований нельзя настолько глубоко «расщепить», как индивидуальные компетенции. Профессиональные, методические, социальные и личностные, каждая из компетенций распадается, детализируется по 10–15 составляющим. А это позволяет работать по всем функциям управления персоналом (рис. 1).

Первый вариант выделения компетенций характерен для компании БМВ. Он включает базисный, методический и экспертный уровни. Базисный – когда я умею работать. Методический – когда я могу кого-то научить. Экспертный – когда у меня цех или участок, как «под колпаком у Мюллера». Второй вариант включает основные, расширенные, глубокие и экспертные компетенции, что в

принципе не противоречит маркетинговому подходу, но немного по-другому структурировано.

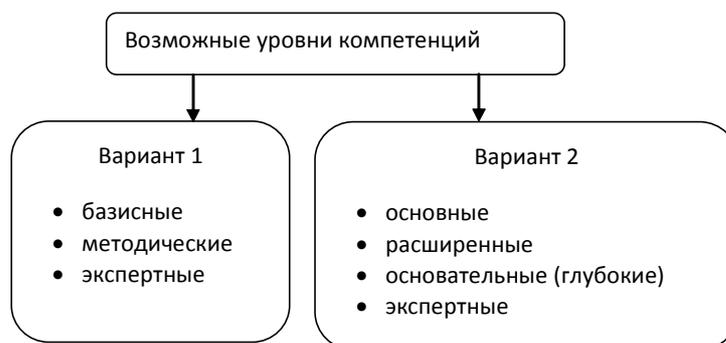


Рис. 1. Варианты формирования личностных компетенций

Использование компетентностного подхода позволяет нам точно знать: чему обучать работников или искать тех работников, которые уже необходимыми компетенциями владеют.

В пользу этого подхода к управлению человеческими ресурсами можно отметить второй момент, который заключается в необходимости учета маркетинговой среды. Рассмотрим факторы, которые заставили предприятия перейти к трудоемкому маркетинговому подходу (рис. 2).

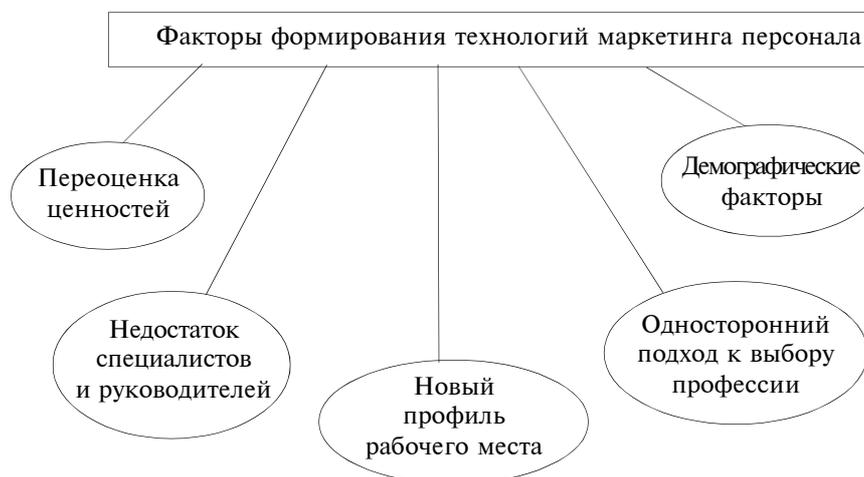


Рис. 2. Факторы формирования технологий маркетинга персонала

Самые актуальные для России в последнее время – демографические факторы. Уменьшение численности населения ведет к снижению численности трудовых ресурсов, что, в свою очередь, усиливает межстрановую миграцию. Пока работники будут востребованы в тех странах, где «платят» больше (табл. 2), их возвращения на родину ждать не приходится. Если раньше на Западе был востребован труд по домашнему хозяйству, то теперь не хватает специалистов и руководителей. Следовательно, эти тенденции нужно предвидеть и принимать соответствующие меры.

Таблица 2

Стоимость труда на предприятиях обрабатывающей промышленности

Страна	Стоимость труда, долл. США в час
Западная Германия	41,96
Швейцария	39,24
Норвегия	38,91
Швеция	38,46
Бельгия	34,26
Нидерланды	33,76
Австрия	33,15
Дания	33,02
Италия	32,91
Люксембург	31,07
Япония	30,00
Финляндия	29,08
Франция	27,75
Канада	27,54
США	24,79
Испания	22,93
Великобритания	22,79
Ирландия	22,30
Австралия	19,22
Греция	11,04
Португалия	8,96
Турция	7,88

Следующая отечественная проблема – это односторонний подход к выбору профессии. В настоящее время наблюдается избыток специалистов таких профессий, как юристы, экономисты, бухгалтеры, тем не менее школьники все чаще выбирают именно их. В стране подорвана база профессионального обучения, не хватает отделочников, плиточников, облицовщиков, дорожных строителей. Их работа высоко оплачивается, но обучаться этим профессиям дети не хотят. Зачем идти на такие неудобные работы, если можно спокойно сидеть в ларьке, продавать шоколадки. Можно и дальше продолжать анализ маркетинговых факторов, но их действие слишком очевидно.

Рассмотрим процесс позиционирования персонала в маркетинговом подходе [7].

Несмотря на всю громоздкость схемы (рис. 3), процесс довольно логичен и понятен. На первом этапе определяется потребность в персонале с учетом анализа маркетинговой среды и поведения компании в отношении набора кандидатов на внешнем и внутреннем рынке. Компания изучает рынок, она еще не знает, что найдет на нем, но постарается выявить потребности потенциальных кандидатов. Важно сформировать предварительные сегменты рабочей силы, оценить уровень конкуренции за тот или иной рыночный сегмент. Интересен опыт компании БМВ: долгое время компания придерживалась закрытой кадровой политики – не пускали к себе специалистов на разные руководящие уровни, растили сами – и в результате оказалось, что средний возраст рабочего-компьютерщика приближается медленно и уверенно к 65 годам. Когда поняли, что образовалась огромная «возрастная яма», кинулись на рынки, но оказалось, что рынки, с которыми работали,

закрывают. Никто не хочет быть рабочим. В течение нескольких лет представители германских и австрийских компаний вели в Европе обширную профориентационную работу и добились того, что люди заинтересовались работой на их предприятиях. Итак, определили конкурентов, после чего нужно было оценить меняющихся партнеров, поскольку они бывают страшнее конкурентов. Внешний партнер – это государство со своими законами. В одних странах они достаточно жесткие (запрещают использовать труд детей), в других странах много законодательных послаблений (например, в Турции, что позволяет ей привлекать дополнительную рабочую силу). Но если законом будет запрещено использовать ночной или детский труд, то у компании возникнут проблемы с рабочей силой. Среди меняющихся партнеров следует обратить внимание на профсоюз, других работодателей, есть совет трудового коллектива, СМИ и т. д. После чего выбираем привлекательные сегменты рынка труда, например выпускников вузов. Важно проведение и внутреннего анализа резервов дополнительной рабочей силы, поскольку это позволит оценить возможности компании в удержании своих сотрудников и спланировать эти мероприятия на перспективу [8].



Рис. 3. Основные этапы процесса позиционирования в маркетинге персонала

Дальше идет конгруэнтный (сопоставительный) анализ, т. е. компания сравнивается с основными конкурентами А, Б, С с точки зрения имеющихся преимуществ (более высокий уровень оплаты труда, гибкий режим работы, возможность обучения и т. д.). Зная особенности занятости у конкурентов, можно точно определить свой вектор движения и позиционировать себя в четком рыночном сегменте. Только этот подход позволяет добиться определенных результатов в привлечении необходимых работников. Несмотря на его трудоемкость, это реально действующий способ работы с потенциальными претендентами на рынке труда.

Еще один аспект современного управления человеческими ресурсами – это интернационализация работы с персоналом. Ее этапы представлены на рис. 4.



Рис. 4. Этапы интернациональной деятельности компании

Интернационализация компаний предъявляет новые требования к управлению персоналом – это:

- расширение диапазона деятельности,
- глобальные перспективы,
- значимость личной сферы сотрудника,
- весомость деятельности по работе с персоналом,
- учет факторов риска,
- различие экономических систем,
- различие ценностных баз.

Работа в сфере управления человеческими ресурсами на международных рынках – это совсем не простое дело. Стоимость подбора специалистов для международных филиалов компаний весьма велика, примерно 80–100 % от их годовой заработной платы, а планируется еще выше – до 200 %. Интересен пример немецкой компании БМВ, которая открывала свой филиал в США. Было принято решение набирать персонал из китайцев американской диаспоры, которые уже давно живут в Америке. Набор продолжался два месяца вместо запланированного одного. После проведения тщательного отбора и заключительных собеседований через

две недели на работу вышли только 50 % нанятых. Это говорит о том, что перенос своих привычек на другую почву не дает результатов, нужно работать с культурами других стран. К привычным методам работы добавляются вопросы установления диапазона деятельности, учета глобальных перспектив (рис. 5), личной сферы сотрудника, весомости деятельности по работе с персоналом, учет факторов риска, различие экономических систем и ценностных баз.

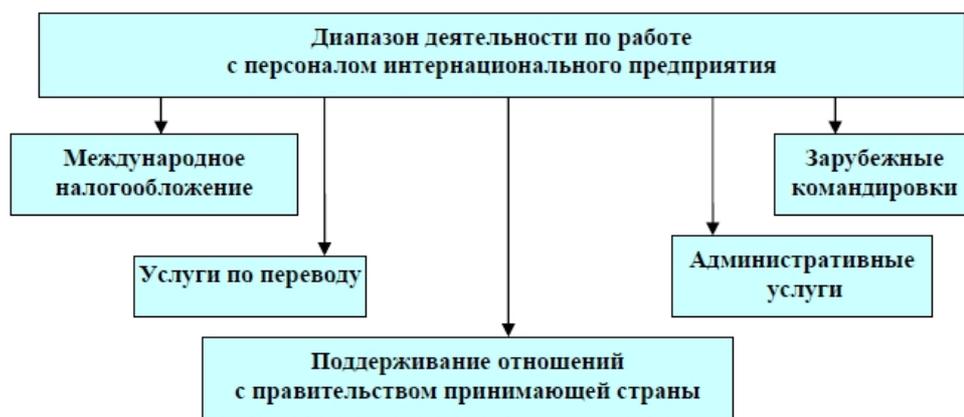


Рис. 5. Направления работы с персоналом интернационального предприятия

То, что мотивирует работников в одной стране, абсолютно не подходит для работников другой страны. Так, если в западные компании кандидаты приходят, не интересуясь величиной зарплаты, а спрашивают, можно ли разделить отпуск на две части, то для работников России или Турции важным мотиватором является именно величина заработной платы. Следует учитывать и факторы риска. Самый серьезный риск – преждевременное прекращение работы за рубежом. В России до сих пор считается, что если работника посылают работать за рубеж, то это какая-то награда. Западные специалисты не хотят уезжать со своих насиженных мест, во-первых, потому что вернуться на свое рабочее место будет очень сложно. Во-вторых, приезжая в другую страну, понимаешь, что тебя не очень-то ждут. Поэтому западные компании на реинтеграцию тратят очень большие деньги.

Последний аспект, на котором хотелось бы остановиться, – это изменение статуса служб управления человеческими ресурсами. Зарубежные аналитики считают, что эти специализированные службы не нужны. Это сервисное подразделение и, по сути, лодыри. Поэтому, с одной стороны, нужно менять формирующиеся тенденции, доказывать, что службы управления человеческими ресурсами – это стратегически значимые подразделения компаний. С другой стороны, нужно понимать тенденции изменений, а они говорят о том, что работа по управлению персоналом будет все больше регламентироваться и произойдет возврат к отделам кадров, потому что скорость конкуренции такова, что все то, что делала служба персонала, все ее функции так или иначе будут переходить к линейным и функциональным руководителям, а отделам кадров опять останется делопроизводство, которым они занимались. Нам еще до этого далеко, но знать это надо.

Если рассматривать эволюцию структуры специализированных подразделений по персоналу, то сначала служба строилась с выделением секторов по группам сотрудников, т. е. рабочие, служащие, специалисты, практиканты. Это значит, что работа ве-

лась со всеми категориями персонала по всем функциям управления (от найма до увольнения) [9]. С одной стороны, это не плохо, а с другой – нет взаимозаменяемости. Поэтому HR-менеджер получает узкую специализацию, которая не всегда радует. Следующий эволюционный этап – структурирование службы по кадровым функциям. Один занимается только обеспечением персонала, второй – замещением, третий – обучением и развитием и т. д. Это наиболее прогрессивная модель, она называется референтной. Известные западные предприятия используют такую модель, но она становится очень сложной для крупных компаний. Это связано с тем, что возникает дополнительная специализация по структурным подразделениям. И если один человек занимается от начала и до конца рабочими, специалистами и служащими по всем функциям управления персоналом в одном структурном подразделении, он становится специалистом с большими полномочиями и ответственностью, т. е. руководителем высшего управленческого звена. Следовательно, его функции может взять на себя функциональный руководитель. В соответствии с этим конкурентная среда заставляет не ждать, когда ситуация кардинально изменится, а работать все больше, чтобы доказать значимость научного управления человеческими ресурсами для развития организации и формирования ее конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Бондарева Д.А., Сорочайкин И.А. Мировой рынок труда // Основы экономики, управления и права. 2012. № 2 (2). С. 92–98.
2. Гагаринов В.И. Россия в мировом процессе движения капитала и труда: учебное пособие. Киров: АСА, 2007. 204 с.
3. Климонтович Н.Ю. Без формул о синергетике. Минск: Выш. шк., 1986. 223 с.
4. Лужков Ю.М. Развитие капитализма в России. 100 лет спустя: Спор с правительством о социальной политике. М.: ОАО «Московские учебники и картолитография», 2005. 112 с.
5. Международные экономические отношения: учеб. для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 605 с.
6. Нусратуллин В.К. Неравновесная экономика. 2-е изд., доп. М.: Спутник, 2006. 482 с.
7. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. № 1 (1). С. 121–125.
8. Сорочайкин А.Н., Сорочайкин И.А. Теоретические основы исследования занятости населения в современной России // Экономика и управление в XXI веке. Т. 10. Управление персоналом: кол. монография / под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. С. 161–180.
9. Сорочайкин А.Н., Цлаф В.М. К построению общей теории управления персоналом // Вестник СамГУ. Сер.: Экономика и управление. 2012. № 1 (92). С. 108–113.

*D.A. Bondareva****TENDENCIES OF CHANGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

In the work the basis tendencies in human resources management in the leading economies and in the Russian Federation are presented. The changes, happening in the given sector of managerial decisions are also described.

Key words: labour market, human resources, tendencies, personnel management, competence, marketing of personnel.

* *Bondareva Dariya Andreevna* (egmu205@mail.ru), the Dept. of Economy of the City and Municipal Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.