

## **ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ**

В современных условиях решающим фактором выживания и успеха организации является управление человеческими ресурсами. Актуальность выбранной темы исследования обуславливается тем, что в настоящее время управление человеческими ресурсами является важным фактором обеспечения конкурентоспособности компаний. Инвестированию в развитие человеческих ресурсов придаётся даже большее значение, нежели инвестированию в развитие самого производства. Значение человеческого потенциала как стратегического фактора успеха компаний возросла в таких условиях, как глобализация и интернационализация экономики, ускорение технического прогресса, развитие информационных технологий, усиление конкуренции и т. д. В этих условиях успех любой организации всё больше и больше будет зависеть от её сотрудников.

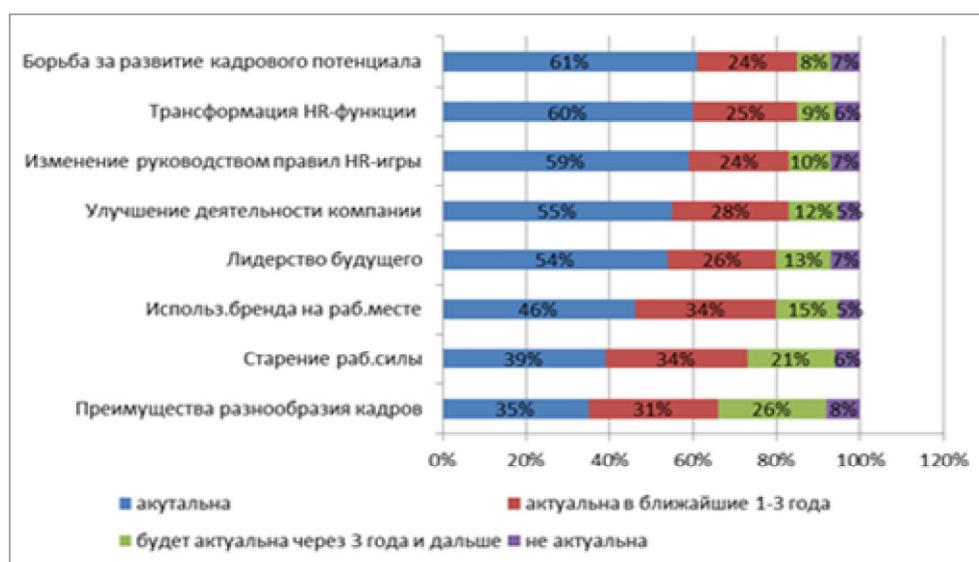
Со временем в той или иной страновой среде формируются собственные стандарты и традиции систем по управлению персоналом. На сегодняшний день особенно важно узнать, как принято управлять персоналом в зарубежных странах. А поскольку глобализация всех сфер деятельности неизбежно влияет на все организации, то малый и средний бизнес, безусловно, должен учитывать тенденции управления персоналом и корректировать свою деятельность в соответствии с ними.

При определении основных тенденций управления человеческими ресурсами в Европе, были проанализированы данные опросов, проведенные компаниями «Deloitte» [1] и «GlobalHudson» [2].

Компанией «Deloitte» было опрошено 412 руководителей по управлению персоналом, других бизнес-лидеров и руководителей

различных отраслей, таких как энергетической и добывающей промышленности, финансовой отрасли, экономического, государственного сектора и т. д.

По данным опроса «Deloitte» респонденты определяли актуальность некоторых текущих мировых тенденций в управлении персоналом, подразделяя их на актуальные сейчас, актуальные в ближайшие 1–3 года и не актуальные (рис. 1).



**Рисунок 1.** Основные тенденции управления персоналом в Европе

Проанализировав опросы компании GlobalHudson, можно сделать вывод, что большинство основных тенденций совпадают с ведущими тенденциями компании Deloitte. На основе представленных данных можно определить 3 ведущие европейские тенденции управления человеческими ресурсами, которые в настоящее время формируют или должны формировать процессы управления персоналом и стратегии управления персоналом (HR) в европейских странах:

- борьба за развитие кадрового потенциала;
- трансформация функции управления персоналом;
- изменение руководством правил «HR-игры».

Далее проанализируем эти тенденции.

### *Тенденция 1. Борьба за развитие кадрового потенциала.*

Акцент в управлении персоналом переносится с набора персонала на его профессиональную подготовку. Компаниям давно известно, что развитие потенциала сотрудников является приоритетной задачей [3]. Для кадровых служб становится важнее развитие навыков у имеющихся сотрудников, а не поиск новых. В настоящее время борьба компаний за сотрудников становится борьбой за их развитие.

Современная система развития персонала должна совмещать обучение в процессе работы, проектные задания, обмен опытом и формальное обучение, а также различные тренинги, направленные на развитие у каждого сотрудника навыков и компетенций, необходимых для развития бизнеса.

Несмотря на стабильно высокий уровень безработицы во многих странах, компаниям относительно сложно подобрать сотрудников на ключевые должности. Поиск людей, обладающих нужными навыками, на открытом рынке не всегда заканчивается удачно, и многие вакансии не могут быть заполнены.

Новые технологии и инновации дают компании стимул развивать кадровый потенциал. Это не отменяет соблюдения прежних мер: будет проводиться набор выпускников, сотрудники будут переманивать у конкурентов. Однако компании понимают, что технические, операционные и управленческие кадры должны развиваться внутри организации.

Увеличение издержек при увольнении сотрудника. С уходом сотрудника компания теряет удвоенный или утроенный объем его годовой заработной платы в результате потери человеческого капитала [4], клиентской базы, производительности и опыта, плюс затраты на организацию найма нового сотрудника. Это особенно применимо к управленческим должностям, где и стоимость найма, и

потеря производительности болезненно отражаются на прибыли компании. Более того, высокий уровень оборота сотрудников приводит к утрате институциональной памяти организации [5], что в равной степени представляет собой потерю для бизнеса.

Спрос на интересную и полезную работу. Молодым сотрудникам необходимы возможности для личностного и профессионального развития. Представители старшего поколения также рассматривают развитие как непрекращающийся процесс. Компании, предлагающие подобную возможность, будут иметь явное конкурентное преимущество при наборе кадров. Также, молодые сотрудники хотят не только возможностей для собственного развития, но и того, чтобы компания обеспечивала их интересными заданиями, общественно-полезной работой и гибкой рабочей средой. Также им необходимо, чтобы работодатель понимал социальную значимость их работы.

Таким образом, с учетом глобального недостатка кадров и быстро меняющихся требований к необходимым навыкам, бизнес должен действовать на нескольких фронтах – внешних и внутренних – чтобы выйти победителем в борьбе за развитие кадрового потенциала. Планирование развития сотрудников с оценкой будущей необходимости в кадрах, навыках и компетенциях, должно в меньшей степени концентрироваться на том, какие компетенции уже есть у сотрудников организации, и в большей – на том, какие навыки необходимо развивать. Ключевая роль принадлежит изучению работы с большими объемами информации и приобретению аналитических навыков.

Развитие становится главной целью любой компании, а лидеры, которые способны его обеспечить, становятся особенно ценным активом.

Именно такие программы будут отвечать требованиям направленности процесса обучения на решение главных задач в рамках стратегии бизнеса.

## *Тенденция 2. Трансформация HR-функции для решения новых бизнес задач.*

Усилия по трансформации HR-функции продолжают смещаться на такие области, как развитие человеческого капитала, освоение новых ниш и организацию управления персоналом.

В прошлом трансформация HR-функции в основном сводилась к ее повышению. Существовало мнение том, что HR уже делает все, что от нее требуется; нужно просто делать то же самое быстрее и дешевле. Однако сегодня правильно организованная HR-функция – интегрированные системы управления персоналом, быстрый поиск необходимых специалистов и эффективное оказание услуг – стала даже не сравнительным преимуществом, а обязательным условием существования компании. Возможности HR сегодня используются не только для поддержки бизнеса, но и для осуществления стратегии компании.

Для выполнения новой роли HR-функции в обеспечении роста бизнеса компании проводят трансформацию HR для создания системы управления персоналом, которая могла бы работать вне географических границ и быть достаточно гибкой для поддержания различных бизнес-моделей [6]. Целью является создание глобальной сети HR-услуг, которая может быть приспособлена под запросы рынков и отделений компании — подход, предусматривающий надстройку функции под различные сегменты бизнеса.

Сегодня компании проводят трансформацию HR на рынках, которые представляют наибольшую ценность, в том числе развивающихся рынках, и уже оттуда выстраивают свою архитектуру. Это может говорить о приоритете влияния функции на бизнес над краткосрочным сокращением расходов.

Данной тенденцией движет необходимость соответствия росту, улучшения бизнес-показателей. Есть два основных источника роста: разработка новых продуктов или услуг и выход на новые рынки. С точки зрения управления персоналом при реализации стратегии

роста требуется усиление уже имеющихся кадров новыми сотрудниками, развитие и удержание сотрудников в очень динамичной и конкурентной среде [7]. HR-руководители управляют моделью роста сотрудников, для того чтобы обеспечить соответствие кадровой политики росту компании и не допустить узких мест при подборе кадров.

Исторически трансформация HR проводилась с целью сокращения затрат. Ситуация изменилась. Сегодня основная ее задача – работа над наиболее важными возможностями для роста и развития бизнеса. Для крупных компаний выбор между незначительной экономией на HR-функции и вложениями в эффективную и гибкую платформу, позволяющую компании получить доступ к стремительно растущим рынкам, является очевидным.

Медленный экономический рост привел к значительному количеству слияний, поглощений и, наоборот, ликвидаций в корпоративном мире. Поддержка решений управления персоналом для этих процессов, а также для создания новых компаний стала наиболее важной задачей HR. От руководителей требуются четкие и целенаправленные решения для компаний, часто расположенных в далеких друг от друга странах и регионах. HR-функция должна способствовать развитию подобных бизнес-стратегий, а не замедлять их.

Новые технологии дают лидерам HR инновационные инструменты для прогнозирования, планирования и реализации трансформации. Облачные, социальные, мобильные виды сотрудничества и аналитические решения становятся нормой, а не дополнительными функциями.

Становятся все более востребованными стратегии, основанные на таланте. Поиск и развитие следующего поколения корпоративных лидеров стало обязательным требованием. В то же время глобальная гонка за кадры продолжает набирать обороты под влиянием спроса на ценные навыки. HR-лидеры соответствующим образом подстраивают свои управленческие стратегии, определяя «передовиков», и помогая

им использовать имеющиеся возможности для развития в компании. Стратегия управления персоналом в наиболее передовых фирмах теперь концентрируется на улучшении программ развития лидерства, совершенствовании у сотрудников навыков планирования и управлении производительностью, а также развития программ культурного разнообразия.

Фирмы развивают потенциал HR для обеспечения своего глобального присутствия. HR-лидеры работают над улучшением глобальной мобильности для того, чтобы лучшие сотрудники могли более эффективно и проще принимать участие в проектах по всему миру. Компании создают условия для успешного сотрудничества в рамках международных и даже виртуальных команд. Также формируются новые модели гибкого подбора сотрудников. Так, при необходимости компании могут привлекать временных сотрудников или использовать аутсорсинг. Эти усилия поддерживают необходимость наличия у HR-специалистов понимания рынков и тех факторов, которые являются наиболее важными для стратегии бизнеса.

В то время как HR-лидеры уделяют внимание ключевым приоритетам бизнеса, силы также направлены на создание основных операционных HR-систем, в том числе общих центров обслуживания и экспертных центров. Такой акцент на бизнес-приоритетах как никогда освещает роль HR бизнес-партнеров.

Осуществление эффективной бизнес-модели развития партнерства может быть эффективным способом для ускорения эволюции HR-функций. HR бизнес-партнеры совмещают глубокие знания бизнеса с тем, как применять в жизни эти бизнес-решения. Руководители HR-отделов ведущих компаний создают специальные показатели бизнес-эффективности для своих бизнес-партнеров, а не просто HR-показатели. Это означает успешно использовать поглощения для повышения производительности; быть уверенными в том, что у компаний достаточно кадров для разработки инновационных решений, а также помогать компаниям эффективно

работать на развивающихся рынках, устраняя возможные препятствия, такие как налоговые вопросы или недостаток кадров.

### *Тенденция 3. Изменение руководством правил HR-игры.*

Чтобы в полной мере использовать новые возможности для устойчивого роста и успешно управлять повышенными рисками, руководство наиболее развитых организаций мотивирует руководителей HR-отделов как можно больше заниматься бизнес-стратегиями.

До недавнего времени на заседаниях руководителей основные разговоры по кадровой специфике были направлены на преемственность руководства и установление размера вознаграждений для самых старших руководителей. Сегодня руководство меняет правила игры: больше внимания уделяется роли и влиянию кадрового потенциала на производительность бизнеса и оценку рисков. В результате этой новой направленности советы директоров заставляют руководителей HR-отделов больше внимания уделять вопросам стратегии.

Сотрудники имеют решающее значение для реализации бизнес-стратегии и обеспечения устойчивого роста: разработка стратегии без учета кадрового потенциала подвергает риску их бизнес-планы. В глобальном рыночном пространстве возможности и риски умножаются, высшее руководство признает, что роль стратегии развития персонала возрастает.

Развитие данной тенденции определяется:

- Возрастающими ожиданиями высшего руководства.

Когда организации выходят на глобальный уровень, и управленческая среда становится более сложной, роль, которую совет директоров играет в контроле за кадровым потенциалом, становится все более существенной. В недавнем обзоре государственных компаний, проведенном Национальной ассоциацией директоров корпораций, развитие управления кадровым потенциалом и развитие лидерских качеств были оценены в качестве одного из пяти

приоритетных направлений, опережая преемственность генеральных директоров. Без профессионалов, занимающихся реализацией стратегии и достижением ее целей на всех уровнях, организация никогда не добьется реализации своего потенциала.

- Повышение ответственности за управление рисками.

Кадры являются одним из основных факторов компании, подверженных рискам, включая риск потери деловой репутации, операционные риски, законодательные риски и финансовые риски. Сейчас, когда высшее руководящее звено все больше внимания уделяет риск-менеджменту, в этот процесс активно вовлекают руководителей HR-отделов для того чтобы быть уверенными, что организации имеют необходимую инфраструктуру и программы, направленные на минимизацию кадровых рисков. Система компенсаций, которая сама по себе является мотивирующей, не всегда может работать во благо достижения целевых показателей.

- Достижение устойчивого роста.

Добившиеся устойчивого роста руководители интересуются у руководителей HR-отделов, достаточен ли их кадровый потенциал, для того чтобы способствовать устойчивому развитию и реализации бизнес-стратегии. Поэтому способность привлекать, развивать и удерживать таланты стала одним из основных факторов в принятии решений о вложении капитала, стратегическом планировании и программах, направленных на организационный рост.

В результате этой тенденции кадровые вопросы становятся постоянным пунктом повестки дня на собраниях руководства. Роли и обязанности руководителей отделов кадров меняются; сегодня в ведущих компаниях руководители отделов кадров участвуют в собраниях руководства и встречах рабочих групп, для того чтобы обсуждать кадровые риски и быть уверенными в обеспечении должного уровня кадрового потенциала для достижения целевых показателей. Руководство уделяет больше внимания устойчивому планированию преемственности и корпоративной культуре.

Руководители HR-отделов и бизнес-лидеры создают новый альянс для разработки и осуществления бизнес-стратегии на всех уровнях: от разработки моделей операционной деятельности до оценки новых перспективных рынков для международной экспансии.

Малый и средний бизнес, функционируя в условиях глобализации, также должен учитывать вышеперечисленные тенденции управления человеческими ресурсами.

Развитие кадрового потенциала сотрудников, безусловно, важно и для предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) [8], с той разницей, что осуществлять этот процесс для них сложнее ввиду ограниченности средств. С другой стороны, в качестве преимущества можно отметить возможность получения большей самостоятельности у работников и отсутствие бюрократических процедур длительного согласования принимаемых решений. В такой ситуации повышаются возможности для личностного и профессионального развития, создается гибкая рабочая среда. Компетентностный подход является актуальным для МСБ ввиду совмещения различных функций и даже профессий [9]. Поэтому работники должны быть готовы не только к профессиональному росту, но и профессиональной мобильности.

Трансформация HR-функции не оказывает прямого воздействия на МСБ, однако опосредованное влияние все же присутствует. Современные технологии (облачные, социальные, мобильные виды сотрудничества и аналитические решения) также востребованы малыми и средними предприятиями. Лидерство и стратегии, основанные на таланте, будут двигателем прогресса организаций. В условиях глобальной среды МСБ должен также учитывать специфику различных культур, использовать возможности принимать участие в проектах по всему миру, аутсорсинг. Однако отсутствие объективной оценки сотрудников зачастую приводит к снижению мотивации [10].

Третья тенденция ввиду основной характеристики деятельности менеджеров – универсальности можно сказать уже присутствует в

деятельности малых и средних предприятий, поскольку наблюдается совмещение различных функций у одного и того же сотрудника.

Приближаясь к 2020 году, руководители кадровых и других бизнес-подразделений меняют свою направленность в соответствии с будущим и осознанием того, что рост должен обеспечиваться из новых источников. Стратегии в области управления персоналом должны быть изменены в соответствии с потребностями глобальных рынков — развитых и развивающихся, также они должны способствовать росту инновационной активности для обеспечения устойчивого развития.

Продуманная стратегия управления человеческими ресурсами в перспективе определит, сможет ли компания выгодно отличаться от других участников рынка или же отстанет от более успешных конкурентов, что особенно актуально для малого и среднего бизнеса в условиях глобализации и интернационализации.

*Материалы подготовлены и публикуются при поддержке Совета по грантам Президента Российской Федерации. Грант МК-4968.2013.6.*

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

1. Resetting Horizons. Global Human Capital Trends 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2013.html>
2. HR-тенденции 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrforum.ua/wp-content/uploads/2012/05/HR-Trends-brochure-13-14.pdf>
3. **Веснин В.Р.** Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 412 с.
4. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2006. – 436 с.
5. **Базаров Т.Ю.** Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. – М.: Банки и биржи, 2007. – 350 с.
6. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 365 с.

- 7. Ножкина Т.В.** Совершенствование использования трудовых ресурсов и аудит на малых предприятиях // Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2013. – № 24. – С. 78-81.
- 8. Евсева О.А.** Проблемы и перспективы развития предприятий малого и среднего бизнеса в условиях информационной экономики // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – № 1. – 2011. – С. 74-78.
- 9. Беликова И.Ю.** Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – № 1. – С. 79-85.
- 10. Ходакова Н.Н.** Организация привлечения персонала в малые предприятия и инструменты кадровой работы // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 36 (12). – С. 53.