

## СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА: РЕТРОСПЕКТИВА И ПЕРВАЯ ПЯТИЛЕТКА НОВОГО ВЕКА

И. Б. Дуракова

*Воронежский государственный университет*

Статья посвящена проблеме развития функций службы персонала и отношения к ее деятельности со стороны ученых и практиков. Эволюционный ход событий привел к необходимости осознать коренную ломку привычного представления о подразделении по работе с людьми. Часто называемое «сервисным», оно все чаще вызывает полемику о своей полезности в организации, в рамках традиционного функционирования и принятии во внимание при ее реорганизации трех наметившихся тенденций: экономизации, децентрализации и интернационализации кадрового менеджмента.

Летопись управленческой мысли свидетельствует о том, что истоки подразделений, занимающихся выполнением функций, связанных с человеческими ресурсами, четко не определены. Согласно одной из гипотез, началом их становления можно считать 2575–2465 гг. до р.Х., географически – Египет, считая авторской версией писания Геродота о ста тысячах рабочих, собранных и занятых на строительстве пирамиды Хеопса и других, расположенных вокруг нее сооружений. Гипотетически должны были существовать подразделения или распорядители, в обязанности которых входило распределение работы, рабочего времени, оплата труда, штрафные санкции за различные трудовые или другие нарушения на рабочем месте.

Другая версия, изложенная в современных западных учебниках, за точку отсчета истории управления людьми принимает английское средневековье – время образования гильдий ремесленников, способствующих решению вопросов улучшения условий труда, разрешения конфликтов, отношений между работниками и работодателями.

Есть предположение и о том, что зарождение служб управления людьми сопоставимо со временем зарождения профсоюзного движения. Также логична гипотеза, что историческая точка появления этой проблемы совпадает с началом управленческой специализации. В книге «Кадровое управление» ее авторы Г. Круден и А. Шерман пишут: «Хотя кадровое управление не было сферой специализации вплоть до первой мировой войны, однако развитие этой сферы можно наблюдать, начиная со средних веков до промышленной революции». Заявляя о возникновении новых направ-

лений в управлении, те же авторы оговаривают, что «на рубеже 1900-х годов функции управления кадрами, ограниченные главным образом, наймом и учетом использования рабочего времени, возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы».

На отдельных предприятиях – например, «Baltimore and Ohio Railroad» – появление кадрового отдела (службы) датируется 1880 г., его особенность состояла в очень узком спектре функций, в обозначенном хозяйствующем субъекте их было две или даже одна: найм и/или благосостояние занятых. Аналогичным было и название подразделения: отдел найма, отдел благосостояния. «Современный отдел кадров» появился, по мнению У.Френча, примерно в 1912 г., по своему назначению он приближался к службам, выполняющим функции по управлению человеческими ресурсами на нынешних предприятиях. Полезность этого отдела и прогнозируемая востребованность выполняемых его работниками функций прослеживалась уже в первой попытке того времени дать им профильное образование. Так, согласно истории, в 1915 г. школой Тиск в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом, а в 1919 г., по крайней мере, 12 колледжей предлагали программы обучения управлению кадрами. К началу 20-х годов эта сфера управления получила ясный статус в виде отдела кадров в большинстве крупных компаний и правительственных учреждений.

В 30-е годы, особенные для менеджмента, с одной стороны, активизацией профсоюзного движения и, с другой, возросшей степенью вмешательства государства в организационную деятельность, предпринимателями стали востребованы рекомендации профильных (производственных) психоло-

гов и социологов, изменился статус и направления работы кадровых служб. Теперь эти подразделения были переориентированы на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за кадровой деятельностью в организации. Кадровые отделы были переименованы в отделы производственных взаимоотношений.

В 30–40-х годах значение отделов кадров и их политики усилилось. На них были возложены функции найма и увольнения, установления заработной платы и порядка продвижения по службе; однако в центре их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Компании, вынужденные пойти на устранение причин недовольства профсоюзов, осуществили ряд мероприятий в области занятости, поручив их проведение отделам кадров.

До 60-х годов прошлого века функциональные задачи служб управления персоналом все же еще не имели предметной определенности. По словам П. Друкера, работа в этой области являлась частично работой архивного клерка, частично работой по домоводству, частично работой социального служащего и частично «работой по борьбе с «огнем» – по успокоению профсоюзов».

Кадровые службы многих американских корпораций в 70–80-х гг. преобразуются в службы человеческих ресурсов. Управление и планирование ЧР на уровне фирм приобретает долговременный характер и становится одним из ведущих направлений стратегического управления предприятиями.

Выборочное обследование, проведенное в 1974 г. в Германском обществе по руководству персоналом (Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuehrung), пока-

зало, что 72% опрошенных руководителей по персоналу имеют законченное высшее образование. Этот факт свидетельствовал о том, что «кадровая работа, прежде всего, на крупных предприятиях представляет *академическую профессиональную сферу*»<sup>1</sup>. Результатом обследования стал, помимо прочего, список приоритетов для обучения специалистов по работе с персоналом. Состоящий из десяти позиций он включал следующие дисциплины: рабочее и социальное право, производственную психологию, макро-и микроэкономику, теорию организации, производственную социологию, социальную политику, обработку информации, изучение труда, психологическое тестирование, теорию руководства.

Опрос выборочной совокупности, состоящей из руководителей служб персонала, руководителей предприятий и советов трудовых коллективов предприятий Баварии, а также представителей профессорско-преподавательского состава баварских вузов, проведенный в 1979 г. и, по оценкам, специалистов, давший одно из первых эмпирических представлений о необходимости и реальной деятельности работника по персоналу в ФРГ, позволил определить более развернутый образовательный профиль и программу профессионального образования руководителя службы персонала. Программа включала четыре блока приоритетов (табл. 1).

Ставшие первыми доводами в пользу необходимости профильного образования специалистов

<sup>1</sup> Oechsler W.A. Personal und Arbeit. – Muenchen. – Wien, 1997

<sup>2</sup> Систематизировано автором. Источник: Oechsler W. Указ. изд.

Таблица 1<sup>2</sup>

*Представления о программе профессионального образования руководителей служб персонала Германии (на основе результатов обследования)*

| Приоритеты (1979 г.)   |   |   |  |
|--|---|---|--|
| 1. Социальная система  | 2. Изменение «кадровой мощности» предприятия  | 3. Организация и оплата труда   | 4. Блок авторами не назван   |
| 1. Формирование социальных отношений<br>2. Формирование трудового поведения<br>3. Трудовое право | 1. Осуществление планирования потребности в персонале<br>2. Обеспечение персоналом и увольнения<br>3. Формирование внутриорганизационного движения персонала<br>4. Осуществление профессионального обучения | 1. Организация труда<br>2. Формирование условий труда<br>3. Оформление профессиональных и трудовых отношений<br>4. Формирование оценки персонала, обусловленной заработной платой<br>5. Формирование системы оплаты труда | 1. Другие задачи, связанные с персоналом<br>2. Администрирование работы с персоналом |

по персоналу проведенные обследования в то же время только обозначили схему развития этой проблемы. «Приближающиеся или далекие друг от друга ответы респондентов еще далеки от анализа поля деятельности, связанного с персоналом. Здесь отсутствуют теоретическая концепция и методический инструментарий для дифференцированного представления об объеме этой деятельности на предприятии и в руководстве»<sup>3</sup>. Малоисследованная сфера деятельности, тем не менее, оказалась представленной в виде профильной дисциплины «Учение о персонале» практически во всех университетах Германии, обучающих студентов по экономическому и управленческому направлениям.

Одним из наиболее обоснованных профилей требований к подготовке специалиста по управлению персоналом в высшей школе стал перечень составляющих, разработанных в 1983 г. Комиссией Шмаленбаха (табл. 2).

Кроме того, трудовым обществом Hans-Voecker-Stiftung в сфере «чугуна и стали» определены (1985 г.) цели образования «директоров по труду»

и опубликован формат профессиональных знаний и необходимых способностей для таких профессиональных категорий, как специалисты по работе с персоналом, технике безопасности и организации труда, по здравоохранению, охране труда, производственному обучению, социальные работники.

Объективная необходимость признания специалистов по работе с персоналом самостоятельными звеньями в системе профильного высшего образования и организационной структуре хозяйствующих субъектов привели, в том числе к продуманной организации соответствующего отдела на предприятиях.

Впервые изданный словарь по работе с персоналом содержал, помимо прочего, обстоятельный раздел, посвященный размещению работников службы персонала. Кадровое дело, говорилось в нем, подразумевает, прежде всего работу с «посетителями особого рода»: кандидатами на найм и сотрудниками, что означало важным ее проведение в «спокойной атмосфере», образно – за «круглым столом», подразумевающим близкое друг от друга размещение собеседников, исключаящее дипло-

Таблица 2<sup>4</sup>

*Профиль требований для подготовки специалиста по персоналу  
в высшем учебном заведении (1983 г.)*

| 1. Рамочные условия для развития «кадрового хозяйства»   | 2. Работа с персоналом как часть организационной политики   | 3. Основные элементы кадрового инструментария  | 4. Руководство персоналом   |
|--|---|--|---|
| 1. Правовые рамочные условия<br>– закон об участии в управлении предприятием<br>– право на труд, социальное право<br>2. Общеэкономические рамочные условия<br>– структура и развитие рынка труда<br>3. Общественно-культурные рамочные условия<br>– изменения тренда ценностей в общественном пространстве и политике персонала<br>4. Технические рамочные условия<br>– техническое развитие, производственная и трудовая структура на предприятии | 1. Теоретические основы – человеческий труд в производственно-экономических теориях<br>– цели кадрового хозяйства и критерии эффективности<br>2. Согласованность между политикой персонала и другими сферами политики предприятия<br>3. Кадровые аспекты организационной структуры<br>4. Планирование персонала как составная часть организационного планирования | 1. Замещение вакансий (отбор, замещение и развитие персонала)<br>2. Организация труда (содержание труда, рабочее время, условия труда)<br>3. Заработная плата и доход от предприятия<br>– производственные результаты и их оценка<br>– формы оплаты труда<br>– стоимость персонала и дополнительные расходы<br>4. Учетная деятельность в кадровой работе.<br>5. Информационная система о персонале (Кадровая информационная система как составная часть информационной системы управления) | 1. Научные аспекты организационного поведения<br>– индивидуально-психологические концепции (например, теории мотивации, теории удовлетворенности);<br>– социально-психологические, в т.ч. организационно-социологические аспекты<br>2. Основы руководства персоналом<br>– стили и теории руководства;<br>– принципы и модели руководства;<br>– организация руководства; |

<sup>3</sup> Oechsler W.A. Указ. изд.

<sup>4</sup> Систематизировано в таблицу автором. Источник: Oechsler W.A. Указ. изд.

матическое их разделение крышкой письменного стола». В зависимости от характера кадровой деятельности (работа с документацией или посетителями и т.д.) предлагались следующие представленные в таблице 3 нормы выделяемых служебных помещений. Показывая значения их усредненных площадей, авторы оговаривают, что организация «современных крупных отделов предприятий Германии подразумевает выделение 8–12 кв. метров на рабочее место, в то время как на американских – 4,5–6,5»<sup>5</sup>.

Дальнейшие изменения в целях, задачах кадровой деятельности и подходах к ее реализации в хозяйствующих субъектах в восьмидесятые годы прошлого столетия обусловили выделение новой фазы *консолидации и рефлексии*<sup>9</sup>. Закрывающим прошлое столетие стал период *реструктуризации* в работе с персоналом. Такое обозначение было вызвано, во-первых, прослеживающейся на крупных предприятиях децентрализацией кадровой деятельности, во-вторых, «усиливающимся перенесением распоряжений по персоналу на управ-

Таблица 3<sup>6</sup>

*Потребность в помещении службы управления персоналом организации (СУП)  
(численность сотрудников от 500 до 5000)*

| Помещение<br>№ п/п | Площадь,<br>кв.м | Обозначение деятельности   |
|--------------------|------------------|--|
| 1                  | 16–25            | Директор по персоналу  |
| 2                  | 10–20            | Ассистент директора по персоналу                                   |
| 3                  | 8–12             | Главный делопроизводитель по трудовому праву                       |
| 4                  | 8–12             | Секретарь директора по персоналу                                   |
| 5                  | 10–16            | Стенографистка   |
| 6                  | 8–12             | Руководитель службы управления персоналом                          |
| 7                  | 8–12             | Руководитель группы по обучению и повышению квалификации персонала |
| 8                  | 16               | Стенографистка и помощник  |
| 9                  | 16               | Делопроизводитель по расчету заработной платы (доходов)            |

Исследуя работу с персоналом на предприятиях, ученые придерживаются разных взглядов на ее периодизацию. В «трехфазной схеме», опубликованной в 1973 г. председателем Общества руководителей по персоналу Германии Х. Фридрихсом, кадровая деятельность структурировалась следующим образом: до 1950 г. – административный период; 1950–1970 – период признания (одобрения); с 1970 – период интеграции<sup>7</sup>. Спустя десятилетие, У. Шпие, лишь частично соглашаясь с трехфазной схемой, историю развития работы с персоналом подразделяет на четыре временных интервала: до 1960 г. административный период; 1960–1970 – период легитимности; 1970–1975 – период структуризации; с 1976 г. – период реализации (внедрения)<sup>8</sup>.

ленческие кадры среднего и низового звеньев, а также экстернализацией (аутсорсинг) в решении кадровых задач»<sup>10</sup>.

Практика показала, что реализация новых стратегий в управлении персоналом зависит от *научности подхода* к кадровой деятельности в организации, что стало возможным при расширении соответствующих профильных структур в национальных университетах. Согласно опыту стран Западной Европы, процесс формирования профессоров и, соответственно, кафедр управления персоналом, начиная с восьмидесятых годов, имел тенденцию нарастания (табл. 4).

Детальное исследование, проведенное в университете Манхайма (Германия), результаты которого

<sup>5</sup> Goossens F. Personalleiterhandbuch / Verlag moderne Industrie. – Muenchen, 1974. – S. 228.

<sup>6</sup> Там же. С. 228.

<sup>7</sup> Friedrichs H. Moderne Personalfuehrung. – Muenchen, 1973.

<sup>8</sup> Spie U. (Hrgs.) Personalwesen als Managementaufgaben. – Stuttgart, 1983

<sup>9</sup> Wunderer R. Entwicklungstendenzen im Personalwesen – Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte, in DBW, 1983.

<sup>10</sup> Gaugler E. Personalmanagement seit dem Ende des Zweites Weltkriegs. In: Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. – Mannheim. – 1997. – S.4

оказались репрезентативными для большинства вузов-респондентов, показало, что за период с 1972 по 1996 гг. соответствующей кафедрой было подготовлено 2254 специалиста по управлению персоналом, дипломные работы 815 выпускников кафедры экономики и управления предприятием были выполнены по тематике, связанной с персоналом-менеджментом, 43 докторские диссертации – посвящены проблемам работы с кадрами на предприятии.

изменение комплексных технологий оказывает на количественный и качественный состав персонала, каковы новые подходы к достижению профессионализации занятых. Исследуя процесс децентрализации в кадровой деятельности, Б. Кастура пишет, что «в будущем центральный отдел персонала, прежде всего, должен заниматься проектированием интеграции стратегии персонала в организационную стратегию и концепции использования персо-

Таблица 4<sup>11</sup>

*Динамика численности профессоров в области управления персоналом в высших школах Германии, Австрии и Швейцарии (выборка составила 74 вуза)*

| Годы | Профессора в области экономики и управления предприятием |                                      |             |
|------|--|--------------------------------------|-------------|
|      | всего  | в том числе по управлению персоналом |             |
|      |  | абсолютно                            | в процентах |
| 1977 | 418  | 22                                   | 5,3         |
| 1980 | 482  | 28                                   | 5,8         |
| 1983 | 554  | 31                                   | 5,6         |
| 1986 | 584  | 38                                   | 6,5         |
| 1989 | 639  | 40                                   | 6,3         |
| 1992 | 715  | 44                                   | 6,8         |
| 1995 | 823  | 58                                   | 7,0         |

Теоретически обоснованные и апробированные национальные подходы к работе с персоналом к 2000 г. оказались фундаментом для дальнейшей их трансформации, обусловленной рядом факторов. В их числе смещение вектора организационного развития на работу с клиентом и удовлетворение его потребностей, обновившийся тренд ценностей занятого персонала и кандидатов на найм, их односторонний подход к выбору профессии и места работы, демографические факторы, изменившийся профиль рабочего места, выход бизнеса за пределы национальных границ.

В XXI век организационные службы персонала ведущих мировых держав вступили с необходимостью принятия во внимание трех новых тенденций, наметившихся в работе с людьми и подтвердившихся в первой пятилетке нового столетия, – децентрализации, экономизации и интернационализации.

Наметившаяся в восьмидесятые годы прошлого века тенденция децентрализации убедительно доказала, что именно новые комплексные технологии и связанные с ними зависимые от временных затрат формы организации и производства ведут к тому, что руководителям к уже делегированным задачам по управлению персоналом добавляются новые – кадрового планирования, отбора и развития. Практика показала, что только на местах можно оперативно и реально определить, какое влияние

национально-политического инструментария». Центральными для решения отделом персонала ученые называют также вопросы развития руководящих кадров и правого обеспечения трудовых процессов<sup>12</sup>. В комплексе новых требований к должностной пригодности руководителя по персоналу обозначаются: стратегическая компетентность, концептуальное мышление, умение генерализовать в единой стратегии маркетинговую, инвестиционную, финансовую и другие сферы.

Тенденция экономизации, по оценкам известного немецкого специалиста в области управления персоналом Р. Вундерера, является «сопровождением децентрализации в ответственности за работу с персоналом» и проявляется в «малых организационных единицах (образованиях), которые действуют как cost-profit центры»<sup>13</sup>.

О необходимости и перспективной целесообразности в современных хозяйствующих бизнес-субъектах отделов по работе с персоналом – в нынешнем формате их деятельности или вообще – суждений исследователей и представителей структур и подразделений организации, функционально

<sup>11</sup> Gaugler E. Указ. изд. – S.11

<sup>12</sup> Kastura B. Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit in Großunternehmen: Erklärungsansatz auf der Basis des HRM. – Hamburg, 1996

<sup>13</sup> Wunderer R. Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschoepfungs-Center. In: Personal. – H. 4. – 1994

заняты другими, чем кадровая служба, задачами, достаточно много. По степени эмоциональности они могут быть сгруппированы на лаконичные, обозначающие проблемные участки и возможные пути реорганизации, и резкоультимативные, в формуле «быть или не быть» выбирающие для решения судьбы обозначенного отдела ее вторую часть.

В книге «Менеджмент персонала в кризисе – кризис менеджмента персонала»<sup>14</sup> австрийские ученые уже в названии монографии определяют диагноз организационной кадровой деятельности. Глубоко исследуя причины изменений в работе с персоналом, они, с одной стороны, резюмируют, что кадровая деятельность важна и возможна только в условиях разработанной стратегии и культурной дифференциации. С другой стороны, отмечают, что институционализация одинаковых систем менеджмента персонала во всех организациях не только не эффективна, но может разрушить организационную субкультуру. Новые требования к менеджменту персонала фокусируются в авторском толковании, во-первых, на определении компетентности персонала и его ответственности как составляющих «необходимой самоответственности» – главного атрибута развития организации в перспективе, что означает: руководители и сотрудники каждого автономного подразделения организации сами являются ответственными за решение задач по персоналу, особенно в вопросах его развития, коммуникаций, организационного поведения, руководства, обеспечения новыми работниками, основного и дополнительного образования. Согласно содержанию издания служба персонала становится свободной от решения традиционно возложенных на нее функций, а, соответственно, ее перспектива остается размытой. Не отказываясь от отдела персонала в организации, автор многочисленных исследований и учебников по управлению персоналом В. Ехслер считает, что «он (отдел. – И.Д.) должен в дальнейшем так оптимизировать процесс своей работы, чтобы, оставаясь в организации, становиться конкурентоспособным»<sup>15</sup>. «В новом тысячелетии работа с персо-

налом будет так функционально разделена, что отдел персонала должен быть центральным, прежде всего, относительно стратегической концепции и интеграции различных направлений работы предприятия и децентральным относительно того, чтобы содействовать руководящим кадрам в развитии способностей сотрудников»<sup>16</sup>. С. Аркс в своих исследованиях обосновывает позицию, согласно которой действовать в свободном рынке как «прибыльные центры» могут только единичные службы персонала или их части. Для этого необходимы «особые компетенции, которые являются, как, например, в сфере опроса работников или развития персонала рыночно реализуемыми»<sup>17</sup>. Радикальной позиции относительно служб персонала придерживается Р. Бюннер, назвавший опубликованную им статью «Отдел персонала в банкротстве?»<sup>18</sup>. Начиная свою работу определением банкротства, которое «следует предложить, если кто-то неплатежеспособен или налицо задолженность», ученый в качестве объектов такого состояния «подозревает отделы персонала». То, что выполнение кадровой и социальной работы учреждено как подразделение, иронизирует автор, «необходимо сказать спасибо законодательству». Перечисляя традиционные функции работы с персоналом, обосновывает предположение, что «на них тратятся деньги, но польза для предприятия практически не видна». Дискуссионность службы персонала в организации аргументирует тем, что «некоторые функции из кадровой и социальной работы не имеют особого влияния на конкурентоспособность предприятия». Обосновывая свою позицию, Бюннер пишет, что для «конкурентоспособности организации, например, не имеет значения: делается ли расчет заработной платы «дома» или вне его». В статье показываются преимущества аутсорсинга в привлечении персонала, аутплейсмента, «если руководство хотело помочь уволенным сотрудникам снова найти рабочее место», роль других сторонних организаций, в числе которых внешние консультирующие институты, фонды и т.д.

Аргументируя важность развития персонала, Р. Бюннер ставит под сомнение отнесение решения

<sup>14</sup> Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements // H. Kraus, J. Schneff, A. Gutschelhofer (Hrsg.). – Wien : Linden, 1994.

<sup>15</sup> Oechsler W.A. Historische Entwicklung zum Human Resource Management. In: Knauth, P./Wollert, A. (Hrsg.), Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisationen und Mitarbeiterführung. Strategien. Konzepte. Praxisbeispiele. – Koeln, 1996.

<sup>16</sup> Oechsler W.A. Указ. изд.

<sup>17</sup> Arx v., S. Das Wertschoepfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit. Darstellung aus der Sicht der Wissenschaft. In: Wunderer R., Kuhn T. (Hrsg.) Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. – Neuwied/Kriftel, 1995.

<sup>18</sup> Buehner R. Personalarbeit mit Kennzahlen fuehren. Landsberg/Lech, 2000.

этой задачи службе персонала. «Развитие должно происходить «к нужному моменту времени соразмерно бизнесу», а это «лучше всего могут оценить руководящие кадры на месте». И поэтому «они должны компетенцию и ответственность за это взять на себя», но «не делают это и рады, что эту, по большей части, необычную для них функцию выполняет служба персонала». Если «руководитель посвящает сотрудникам достаточно времени, сам регулярно читает книги, привносит свои знания в управленческие, то этим он показывает желаемую культуру». Резюмируя видение проблемы, Р. Бюннер цитирует известного политика: «Война слишком важна, чтобы предоставить ее самим военным», так и сотрудники слишком важны, чтобы передать их кадровикам». «Банкротство кадровой службы возможно, – заключает ученый, – если «35% своих долгов, или данных за последние три года обещаний, она сможет погасить в течение одного».

Анализ показывает, что многими американскими и западноевропейскими организациями накоплен опыт в совершенствовании деятельности отделов персонала, выявлении их значимости и результативности в реализации бизнес-стратегий. Используются для этого разные подходы. Во-первых, «проверка платежеспособности» с помощью организационных мероприятий. Для этого функции службы персонала делятся на три группы: затратные, сервисные и доходные. Другие фирмы применяют бенчмаркинг, сравнивая работу собственной службы персонала с аналогичными на других предприятиях. В качестве масштаба сравнения используются такие показатели, как численность сотрудников службы персонала и выполняющих отдельные функции кадрового менеджмента, «вид применяемой системы управления персоналом», оплата труда, уровень образования специалистов службы, удовлетворенность кадровой работой функциональных отделов и организационных бизнес-сфер.

Тенденция интернационализации в работе с персоналом стала следствием расширения сферы деятельности организаций за пределы национальных границ и образования, в том числе, европейского внутреннего рынка. Интернационализация кадрового менеджмента понимается как приспособление стратегий, реальности и методических способов управления персоналом к экономическим, культурным и правовым условиям места расположения иностранных хозяйствующих субъектов. При изменении радиуса действия Human Resource Management (HRM), связанном с выходом

организации на интернациональное поле деятельности, привычные сферы работы с персоналом, как показывает практика, изменяются. Основными сферами различий в подходах к кадровому менеджменту становятся требования к работникам и функциональным обязанностям ответственных за работу с персоналом.

Основными критериями пригодности кандидата к занятости в зарубежном филиале должны быть профессиональная компетентность на рабочем месте, личностные качества, семейное положение. К дополнительным критериям относят: физическую и психическую выносливость, приемлемость чужого образа поведения и чужих социальных структур, поведенческую приспособляемость, адекватную реакцию на интерактивность иностранных коллег и способность к их руководству, наличие карьерно-ориентированного потенциала у кандидатов для командирования<sup>19</sup>.

Практика показала, что специфика функционирования службы персонала в интернациональном масштабе состоит в расширении диапазона деятельности (рис.), учете глобальных перспектив, факторов риска, значимости личной сферы сотрудника, принятии во внимание при формировании стратегии и тактики кадровой работы различий в экономических системах и ценностных базах.

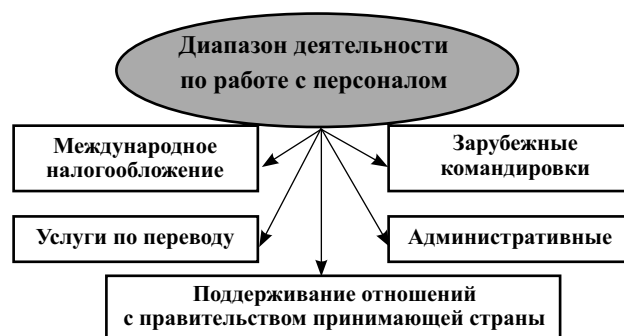


Рис.<sup>20</sup> Расширение диапазона деятельности по работе с персоналом интернационального предприятия

Формат и специфика деятельности кадровиков в международном пространстве зависит, во-первых, от формы интернационализации: проведение

<sup>19</sup> *Drumm H.J.* Personalwirtschaftslehre. Springer-Verlag, 1995; *Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S.* Internationales Personalmanagement. — Wiesbaden : Gabler, 1998.

<sup>20</sup> Графическое изображение. — А. Источник: *Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S.* Internationales Personalmanagement. — Wiesbaden : Gabler, 1998

экспортных операций, получение лицензий, франчайзинг, совместные предприятия, филиалы или предприятия за границей, дочерние сообщества. Во-вторых, от реализуемой предприятием политики замещения должностей. Различают этноцентрическую политику, целесообразную на этапе ранней интернационализации предприятия, особенность которой в том, что все ключевые позиции занимаются представителями исходной страны. В поле деятельности менеджера по персоналу – проблемы, связанные с командировками, их подготовкой, включающей, в том числе, организацию компенсаций и формирование договоров. Определяющее отличие полицентрической политики – привлечение для управления дочерними предприятиями персонала принимающей страны, для которого она является родной. Должностные посты на головном предприятии замещаются, как правило, своими кадрами. Региоцентричная или региональная политика замещения должностей характеризуется тем, что в ее построении и реализации принимается во внимание национальность сотрудника в зависимости от предлагаемой ему руководящей должности в соответствующем регионе. Практика показала, что необходимость и характер смешения персонала зависит от направления хозяйственной деятельности предприятия и его продуктовой стратегии. Особенность геоцентрической политики – в поиске и назначении на ключевые позиции всей организации «лучших людей без учета их национальности».

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Arx v., S.* Das Wertschoepfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit. Darstellung aus der Sicht der Wissenschaft. In: Wunderer R., Kuhn T. (Hrsg.) *Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit.* – Neuwied/Kriftel, 1995.
2. *Buehner R.* Personalarbeit mit Kennzahlen fuehren. Landsberg/Lech, 2000.
3. *Buehner R.* Personalmanagement. – Landsberg : Verlag Moderne Industrie, 1997.
4. *Drumm H.J.* Personalwirtschaftslehre. Springer-Verlag, 1995.
5. *Friedrichs H.* Moderne Personalfuehrung, Muenchen, 1973.
6. *Kastura B.* Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit in GroBunternehmen: Erklaerungsansatz auf der Basis des HRM, Hamburg, 1996
7. *Gaugler E.* Personalmanagement seit dem Ende des Zweites Weltkriegs In: Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. – Mannheim, 1997.
8. *Goossens F.* Personalleiterhandbuch/–Verlag moderne Industrie, Muenchen, 1974.
9. *Oechsler W.A.* Historische Entwicklung zum Human Resource Management. In: Knauth, P./Wollert, A. (Hrsg.), *Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisationen und Mitarbeiterfuehrung Strategien. Konzepte. Praxisbeispiele.* – Koeln, 1996.
10. *Oechsler W.A.* Personal und Arbeit nach 2000. In: Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. – Mannheim, 1997.
11. *Oechsler W.A.* Personal und Arbeit. Muenchen/Wien, 1997.
12. *Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements.* // // H. Kraus, J. Schneff, A. Gutschelhofer (Hrsg.). – Wien: Linden, 1994.
13. *Personalmanagement der Zukunft.* /Von Fisch R., Hill H., Speyer. Arbeitsheft №134, 2001.
14. *Spie U.* (Hrsg.) *Personalwesen als Managementaufgaben.* – Stuttgart, 1983.
15. *Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S.* Internationales Personalmanagement. — Wiesbaden: Gabler, 1998.
16. *Wunderer R.* Entwicklungstendenzen im Personalwesen – Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte, in DBW, 1983.
17. *Wunderer R.* Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschoepfungs-Center. . In: *Personal, H., 4, 1994.*