

Экономика народонаселения и демография

УДК 005.96

DOI 10.19110/1994-5655-2024-4-26-34

Подходы к управлению человеческими ресурсами в Арктической зоне России и циркумполярных странах Европы

Т. В. Милаева

ИСЭ и ЭПС ФИЦ Коми НЦ УрО РАН,

г. Сыктывкар

Tasha20012001@inbox.ru

Аннотация

В статье представлен обзор подходов к управлению человеческими ресурсами в Арктической зоне России и циркумполярных странах Европы. Рассматривается значение качественных человеческих ресурсов для устойчивого развития циркумполярной зоны России, исследуются современные практики управления человеческими ресурсами в России и европейских странах, имеющих территории за полярным кругом. Все эти страны нуждаются в привлечении, мотивации, повышении квалификации и контроле рабочего персонала. При этом их подходы к управлению человеческими ресурсами неодинаковы. Основные различия обусловлены культурными факторами, особенностями законодательства, экономическим положением в стране, системой взаимоотношений с работниками и т. д.

Ключевые слова:

человеческие ресурсы, управление, предприятия, Арктика, условия жизни, менталитет, кадры, Россия, циркумполярные страны

Введение

Циркумполярными, или Арктическими, называются семь государств, которые находятся на Севере и имеют территории за полярным кругом: Дания, Исландия, Норвегия, Россия, Финляндия, Швеция, США и Канада. Население арктических областей, провинций, муниципальных образований этих стран составляет 4,6 млн чел., 2 % от общей численности населения Земли. 2,5 млн, или более 54 %, – в Российской Арктике, во всех остальных семи приарктических странах – 2,1 млн чел. Следовательно, в Российской Арктике проживает больше людей, чем в Арктической зоне семи других циркумполярных стран мира вместе взятых.

Population Economics and Demography

Approaches to human resource management in the Arctic zone of Russia and circumpolar countries of Europe

T. V. Milaeva

Institute for Socio-Economic & Energy Problems

of the North, Komi Science Centre of the Ural Branch

of the Russian Academy of Sciences,

Syktывkar

Tasha20012001@inbox.ru

Abstract

The article presents an overview of approaches to human resource management in the Arctic zone of Russia and the circumpolar countries of Europe. The importance of high-quality human resources for the sustainable development of the circumpolar zone of Russia is considered, modern human resource management practices in Russia and European countries with territories beyond the Arctic circle are studied. All these countries need to attract, motivate, improve the skills and control the working staff. At the same time, their approaches to human resource management are not the same. The main differences are due to cultural factors, peculiarities of legislation, the economic situation in the country, the system of relations with employees, etc.

Keywords:

human resources, management, enterprises, Arctic, living conditions, mentality, personnel, Russia, circumpolar countries

Активные исследования проблемы освоения Арктики отечественными и зарубежными учеными начались в XX в., одновременно с индустриальным освоением Заполярья. В частности, к началу 1990-х гг. произошел заметный рост арктических исследований по социально-экономическим вопросам среди зарубежных ученых: Дж. Йетс (1995), Дж. Хоннелэнд (1998), К. Джойнер (1998), Р. Д. Брубейкер (1999) [1].

В начале XXI в. мировое сообщество стало понимать стратегическое значение Арктики для решения различных глобальных проблем человечества, в том числе энергетических, проблем по формированию устойчивых природных

систем, формирования институционально-экономических границ Арктики в геополитическом пространстве [2].

Более поздние исследования Арктического региона касаются проблематики устойчивого развития Арктики и арктического пространства. Это труды отечественных ученых: С. А. Дятлова, Е. Г. Ефимовой, В. П. Журавель, Л. В. Ивановой, Ф. Д. Ларичкина, В. С. Селина, Д. Ф. Скрипнюк, С. В. Федосеева, П. Цветкова, В. А. Цукермана, В. И. Черенкова, А. Е. Череповицына. В работах А. Б. Докторовича, Н. В. Зубаревич, Б. Н. Кузыка, Э. Г. Кочетова, А. Л. Пиддэ, О. С. Пчелинцева, Г. Ф. Ромашкиной, Н. К. Харлампьевой, Ю. В. Яковца отражены вопросы, касающиеся проблем повышения качества жизни на Севере и оценки человеческого потенциала.

Наличие арктических территорий для России и стран Европы несомненно имеет огромное значение, поскольку на этих территориях сосредоточен огромный запас ресурсов, в том числе топливные и водные, древесные и углеродные ресурсы, месторождения, редкие металлы и т. д.

Циркумполярные государства ведут сотрудничество, направленное на решение проблем Арктики, посредством взаимодействия через Арктический Совет и различные форумы.

Качественные человеческие ресурсы и эффективное управление ими имеют для циркумполярных регионов ключевое значение. Актуальность проблемы управления человеческими ресурсами на этих территориях обусловлена тем, что в различных структурах и организациях Арктики существуют дефицит управленческих кадров, который увеличивается с каждым годом, а также сложности в обеспечении экологической безопасности и нерациональное использование рабочей силы.

На современном этапе развития управленческих технологий и систем важную роль приобретает не только государственное обеспечение, партнерские отношения (опыт разных стран) в экономическом аспекте, но и развитие персонала и создание новой среды, которые будут способствовать эффективности деятельности организации и ее конкурентоспособности [3].

Обобщение опыта освоения циркумполярными странами арктических территорий с учетом как положительных эффектов, так и рисков позволяет использовать его при разработке арктических стратегий.

В рамках данного исследования рассматриваются подходы к управлению человеческими ресурсами в России и трех циркумполярных странах Европы – Швеции, Финляндии и Дании.

Подходы к управлению человеческими ресурсами в современной России и циркумполярных странах Европы очень разнообразны. В разных странах в понятие «менеджер» вкладывается различный смысл. Например, в Швеции управленец может не считать себя руководителем из-за существующего у них равенства между сотрудниками компании. В Финляндии подразумевается, что управленец – «Суоми-кува», это честный и надежный человек с оригинальным мышлением [4]. В России управленец – человек, руководящий людьми и (с их помощью), имеющимися ресурсами, т. е., в каждом подходе подраз-

умеется свое понятие о менеджере, поскольку каждая страна обладает своими историческими и культурными особенностями. Различаются отношения между начальником и подчиненными. В Швеции на первое место ставится человек, а не его должность, и отношения между начальником и подчиненными демократичные и неформальные. В Финляндии такой же неформальный стиль отношений.

Человеческие ресурсы в циркумполярных областях России

Трудности в освоении Арктической зоны России, несмотря на ее привлекательность по причине имеющихся там богатых природных запасов, вызваны недостатком человеческих ресурсов из-за сурового климата, плохой инфраструктуры, низкого уровня жизни и высокого уровня заболеваемости.

Выпускники приполярных вузов, а они составляют огромную часть рабочей силы, в своем большинстве стараются уехать в крупные российские города. Это неудивительно, поскольку в Арктике нет таких возможностей для трудоустройства, самореализации и обучения, как в столичных городах России. Поэтому государство предпринимает меры для повышения уровня жизни, улучшения в сферах здравоохранения и образования, а также популяризации среди молодежи арктических территорий России посредством высоких зарплат и престижности занимаемых позиций на рынке труда.

Миграционный прирост преобладает над убылью только в Якутии, Ямало-Ненецком автономном округе, Архангельской области и Красноярском крае, так как в этих областях действуют алмазодобывающие, нефтедобывающие и перерабатывающие цветные металлы предприятия, а также располагаются военные части арктических войск. В эти отрасли привлекается дополнительная рабочая сила. На других территориях, например, в Воркуте, Инте, Карелии, многие предприятия перестали действовать, что способствует оттоку трудоспособного населения.

Арктической зоне России требуются специалисты разных уровней – с высшим, средним специальным и дополнительным образованием. На данный момент преобладает рабочая сила с высшим образованием, это связано с тем, что на территории развита добывающая и перерабатывающая промышленность, которая в большинстве своем требует профильных знаний. Также требуется отлаженная система повышения квалификации уже существующих кадров, так как из-за развития новых технологий многие профессии, ранее востребованные в Арктической зоне РФ видоизменились, а работники остались те же.

Из-за сурового климата на упомянутых территориях жить и работать могут только люди с хорошим здоровьем. При этом они должны обладать соответствующей квалификацией и набором определенных психологических качеств. В частности, высокой адаптивностью к тяжелым условиям, выносливостью и стрессоустойчивостью. Быть дружелюбными и эмпатичными, так как будут долго находиться друг с другом без смены окружения.

На работу в таких тяжелых северных условиях согласится далеко не каждый человек. Поэтому для привлече-

ния сотрудников необходимо обеспечить хорошую систему мотивации.

Вахтовый метод работы является несомненным преимуществом, так как люди готовы ехать в суровые условия, понимая, что это временно, на определенный период, и они по окончании смены получают достойную оплату своего труда. Нынешние 20–30-летние люди, которые составляют основную долю рабочей силы, отличаются желанием быстрого продвижения по карьерной лестнице и высокой мобильностью. Они готовы к переездам и смене окружения. Работа в Арктике отвечает этим критериям.

В Санкт-Петербурге сконцентрировано большое количество профильных учебных заведений, которые готовят специалистов по направлениям работы в Арктических зонах. Обучаются в них студенты, приехавшие со всей России. Многие из них после окончания вуза не хотят возвращаться в свои регионы, поскольку не видят там перспектив. Также много средних специальных учебных заведений, которые обучают рабочих профессиям, но молодые люди поступают туда для того, чтобы получить высшее образование, но впоследствии по этим специальностям не работают, так как не могут найти подходящие для себя места работы. Санкт-Петербург связан с Арктической зоной, поскольку там находится транснациональная компания «Газпром нефть». Следовательно, в Санкт-Петербурге сосредоточен большой потенциал кадров, подходящих для работы в Арктических зонах. Для их привлечения необходимо организовать систему информирования о преимуществах, которые дает работа на северных территориях.

Информирование может происходить, например, посредством организации бесплатных экскурсий к месту возможной работы, чтобы потенциальные работники могли ознакомиться с тем, как там живут и работают люди с местной культурой и менталитетом, увидеть возможности для самореализации [5].

Многие российские компании в настоящее время превращаются в международные корпорации. Часто в своей деятельности они используют элементы американской модели управления. При этом просто перенесение западной модели управления на российскую деловую действительность не приносит высоких результатов, поскольку она не учитывает особенностей русского менталитета.

Россия существенно отличается от развитых стран Европы и Северной Америки, так называемого Глобального Севера, своими культурными, экономическими и историческими особенностями, поэтому североамериканские и японские модели ведения бизнеса и управления человеческими ресурсами не всегда могут быть применимы в этом регионе без адаптации к ее деловому и культурному контексту.

Подходы к человеческим ресурсам в циркумполярных европейских странах

Модель экономики северных стран Европы представляет собой вариант социально-рыночного хозяйства, в котором довольно значительную роль играет государство, особенно с точки зрения социальной защиты на-

селения. Такая модель связана с тем, что на территории этих стран не было многочисленных войн и революций, которые происходили на остальной части европейского континента. Здесь сформировался капитализм совсем по-иному типу, нежели капитализм в остальной Европе, поскольку экономическое развитие скандинавских стран шло по пути консолидации общества, компромисса между короной, дворянством, буржуазией и крестьянами. Социально-экономические изменения не сопровождались революциями и насилием, властям удавалось поддерживать баланс в обществе. Также с середины XIX в. скандинавские страны не участвовали в войнах, объявив себя нейтральными. Поэтому условия в Северной Европе оказались чрезвычайно выгодными для накопления капитала.

В контексте подходов к управлению человеческими ресурсами в северных европейских странах обычно имеется в виду скандинавская модель менеджмента. Считается, что скандинавские менеджеры имеют свой собственный стиль управления персоналом в том же смысле, в каком говорят об американском или японском стилях. Многие ученые рассматривают эти страны как отдельный кластер с относительно сходными параметрами культуры. При этом особое внимание ученых привлекает как наиболее эффективная шведская модель управления человеческими ресурсами. Об ее эффективности можно судить по успеху всемирно известных компаний Ericsson, Sandvik, Electrolux, IKEA, SAS, Tetrapak, Volvo и др. [4].

Поскольку подходы к управлению человеческими ресурсами очень сильно зависят от менталитета, исторических особенностей и культурных ценностей людей, нужно упомянуть о ценностях скандинавской, в частности, шведской культуры.

Люди считаются очень ценным ресурсом, этим обусловлено, что в Швеции самая развитая система социального обеспечения. Разница между социальными слоями существует, но она незначительная по сравнению с другими странами. Шведы очень стремятся к равенству в обществе. Забота об окружающих и помощь нуждающимся являются неотъемлемой частью их культуры. Суровый северный климат превращает единение и сотрудничество людей в необходимое условие выживания, поэтому вклад любого человека ценен и важен. При этом каждый швед старается ощущать себя обычным, не отличающимся от других человеком. «Быть как все» очень приветствуется и общественно одобряется. В понимании шведов успешные люди – это обычные люди, которые чуть удачливее остальных. В прямую противоположность американской установке на успех и признание.

Фирмы в Швеции и Дании поддерживают концепцию шестичасового рабочего дня. Сотрудники расходятся по домам между 15:30 и 16:00. Это гарантирует, что у них будет достаточно времени для себя и семьи. Несмотря на то, что концепция все еще находится на стадии разработки, ее серьезно внедряют, что само по себе является шагом в правильном направлении. Почти десять лет назад Toyota сократила время рабочей смены в своем сервисном центре на западном побережье Швеции. Оказалось, что этот шаг не оказал негативного влияния на производительность,

но прибыль действительно начала расти значительными темпами [6].

Особенности шведской модели менеджмента

Основным ее отличием от других стилей управления человеческими ресурсами является то, что человек в деловой среде ставится на первое место. Это отражает эгалитарные ценности скандинавов и понимание того, что без вклада и труда каждого работника никакой стиль управления не будет эффективным. Для сравнения, в России только 20 % менеджеров считают персонал основной ценностью. Для остальных 80 % главными являются материальные, финансовые ресурсы. В результате такого подхода у 23 % наемных сотрудников возникают мысли о смене места работы. Часть из них подвергаются грубому обращению со стороны руководителя, а 24 % работников уходят по собственному желанию, поскольку не видят перспектив карьерного роста в компании [7].

Шведские менеджеры считают, что в постиндустриальном обществе большое значение имеют социальные и поведенческие навыки людей, а не инженерно-технические, как это было ранее. По их мнению, именно человек является основной составляющей для достижения результата.

Из-за шведского стремления к равенству менеджеры слабо соблюдают иерархический порядок. Это выражается в неформальности отношений, незначительной разнице в статусе менеджеров и работников, нестрогом и неформальном планировании организационной структуры. Взаимоотношения неофициальны, общение открыто и непринужденно, управление происходит через понимание и чуткое восприятие. У топ-менеджеров не принято держать в штате секретарей, они решают вопросы с сотрудниками напрямую. Статусу и занимаемой должности не придается особой важности. Следовательно, сотрудники не испытывают страха перед своим начальством в отличие от России и других стран. Руководителям международных компаний такая организационная структура шведских предприятий кажется двусмысленной и непонятной, так как она более сложная, чем четкая и понятная бюрократия.

Отсутствие психологических барьеров в коммуникации между начальником и подчиненными способствует эффективному решению производственных задач. Трудовой процесс проходит в обстановке уважения личных и профессиональных качеств всех членов рабочего коллектива, понимания, сотрудничества и готовности к компромиссам. При этом и в личных, и в деловых контактах большое значение отводится пунктуальности. Также она распространяется и на деловое сотрудничество между компаниями при заключении договора и исполнении сделки. Рабочая атмосфера Швеции признается комфортной работодателями и специалистами по управлению человеческими ресурсами во всем мире.

Отдельного упоминания заслуживает процесс контроля на шведских предприятиях. Он выглядит неформальным и слабовыраженным даже в крупных шведских

компаниях. Шведы не считают выраженный контроль подходящей управленческой практикой и не приемлют каких-либо его строгих форм. Ведь людям внушают идею о равных правах и равной их значимости. Поэтому традиционный управленческий контроль не эффективен в шведских организациях. Управляющим приходится прилагать большие усилия, чтобы добиться высоких результатов от своих подчиненных, так как они отдают не приказы, а «руководящие указания», которые на самом деле представляют собой предложения и носят рекомендательный характер. Предполагается, что работники могут делать самостоятельные выводы и заключения в пределах своей ответственности. В результате вопросы решаются очень неторопливо, принятие решений занимает очень много времени. Сначала на всех уровнях происходят консультации, бесконечные собрания и обсуждения. Начальство принимает решение только тогда, когда его обсудили все сотрудники и все согласны. В кризисных ситуациях такая модель оказывается не очень эффективной. Иностранных менеджеров, привыкших к быстрой и рациональной процедуре принятия решений такой стиль сбивает с толку и вводит в разочарование.

В отличие от России, где часто решения принимаются руководителем и спускаются сверху без предварительного информирования подчиненных и согласования с ними, в Швеции рабочая информация не скрывается от сотрудников, так как обязательное информирование прописано шведским законом. Согласно этому закону («закон согласованного решения»), все важные решения обсуждаются с представителями работников и согласуются с профсоюзами; все стороны, участвующие в процессе принятия решения, должны быть проконсультированы; все нюансы и дополнения по принимаемому решению должны открыто обсуждаться, прежде чем быть окончательно утвержденными; работники должны быть проинформированы о принятом решении.

Несомненно, шведская модель имеет внутренние противоречия. С одной стороны, работникам предоставляется пространство для принятия собственных решений, с другой – нужно определить границы, через которые они не должны переступать. Если сотрудникам дать чрезмерные полномочия без должной подготовки и навыков, они могут совершить серьезные ошибки. Если удастся совместить эти направления, может получиться эффективнейшая модель управления, использующая креативность и таланты всех сотрудников. При этом данная модель не подойдет для копирования другими странами, поскольку она связана с некоторыми важными культурными чертами и менталитетом жителей скандинавского региона и шведской нации в частности.

На примере попыток копирования и применения другими странами управленческих технологий и стилей менеджмента из успешных в этом плане США и Японии можно проследить, что имитация стилей управления, имеющих различное культурное происхождение, не приводит к хорошим результатам.

Особенности управления человеческими ресурсами в Финляндии

Финляндия, как и другие зарубежные северные страны, позиционирует себя как государство всеобщего благоденствия с высоким уровнем социальной защищенности, гендерным равенством и солидарностью в политике заработной платы, а также расширением государственного сектора. Типичной скандинавской чертой, особенно заметной в Финляндии, являются сильные позиции профсоюзов и высокий уровень членства в них [8].

Финский подход к управлению персоналом можно охарактеризовать как систему управления по результатам. Он возник относительно недавно как следствие неудовлетворенности руководителей предприятий американской системой управления по целям и представляет интерес для России и других стран, так как доказывает свою эффективность на практике. Финская система менеджмента за последние 20 лет достигла международного уровня. В ее концепции управления персоналом можно выделить ряд важнейших факторов, определяющих успешную деятельность руководителя: умение достигать результатов и желание много работать для этого; желание и способность нести ответственность за порученную работу и умение принимать рискованные решения; готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать их в интересах организации; умение использовать открытый способ управления, развивать сотрудничество; умение быстро принимать решения; способность видеть изменения внутри организации и вне ее и эффективно их использовать; готовность к тесным социальным взаимоотношениям; готовность к общему руководству; применение творческого подхода к своей работе; постоянное самосовершенствование и хорошая психологическая и физическая форма; умение правильно использовать свое время; умение мотивировать себя и подчиненных; готовность осуществлять руководство хорошо подготовленным и компетентным персоналом; контроль за результатами управления.

Важной составляющей финского процесса управления является планирование. Оно разделяется на стратегическое, годовое и планирование графиков работы. Помимо планирования оцениваются выполнение планов и контроль. Данная система управления человеческими ресурсами отличается от других творческим подходом и обязательностью при реализации планов, т. е. управление по результатам представляет собой систему управления, мышления и развития для достижения целей, в определении которых участвуют все сотрудники предприятия.

Рассмотрим некоторые конкретные особенности этого подхода к управлению человеческими ресурсами. Начиная с 1990-х гг. изменилась практика приема персонала на работу. В большей мере стал применяться внутренний рекрутинг. Многие предприятия вообще перестали принимать на работу новых сотрудников, подбор персонала из внутренних ресурсов стал распространенной практикой. Ранее рабочие ресурсы привлекались извне.

Относительно мобильности нужно отметить, что имевшая место ранее модель смены места работы по соб-

ственному желанию замещается сокращениями и кадровыми перестановками сотрудников внутри компании. При этом ранее перемещения работников с одной должности на другую производились в виду их продвижения по карьерной лестнице, а в настоящее время чаще по причине подстройки под сокращения и запрет принимать людей извне.

Система трудовых отношений формализована, из-за этого использование рабочей силы не отличается гибкостью. Например, сложная процедура увольнения – уволить одного работника сложнее, чем произвести массовое сокращение из-за экономической ситуации. В то же время руководитель имеет большую свободу в плане кадровых перестановок сотрудников, содержания работы и т. д.

Обучение и повышение квалификации сотрудников во время вызванных кризисами экономических спадов чаще происходит внутри предприятия и проводится на месте специалистами этого же предприятия, так как в целях экономии в первую очередь сокращается бюджет, который выделяется на эти цели. В более спокойное и доходное время используются внешние образовательные услуги. Чем более высокую должность занимает сотрудник, тем больше ему выделяется времени на обучение и повышение квалификации.

Систему оплаты труда можно определить как эгалитарную (основанную на принципах равноправия), согласно принятой в стране системе всеобщего благоденствия. Разница в уровне доходов населения в Финляндии – одна из самых маленьких в мире. Достигается это благодаря национальному достаточно высокому минимальному уровню оплаты труда, и крайне большим налогам, которые могут достигать 48 % и являются одними из самых высоких в мире. Также довольно большие выплаты предусмотрены в системе социальной поддержки населения, что привело к парадоксальной ситуации, когда в некоторых случаях трудоспособному человеку выгоднее быть безработным и получать пособие, чем быть трудоустроенным.

Как и в других странах мира, в целом женщины зарабатывают меньше мужчин. Особенно этот разрыв заметен в сфере банковского обслуживания и финансов, а на месте менеджера высшего звена женщины зарабатывают почти вдвое меньше мужчин на аналогичной должности. Уровень зарплаты руководства в большинстве случаев обсуждается на конкретном предприятии, а оплата труда обычных сотрудников определяется коллективным договором или профсоюзами.

Перспективы развития управления человеческими ресурсами в Финляндии, согласно общим тенденциям, просматриваются в росте ответственности линейных менеджеров и направленности внимания кадровиков на обслуживание и требование оптимизации расходов. Увеличивается спрос на большую гибкость в различных видах трудовых отношений. Они в большей мере приобретают интернациональный характер, что ведет к возникновению дополнительных этических и нравственных вопросов, связанных с проблемами качества жизни людей.

Поскольку в стране высокий уровень безработицы, а предприятия нуждаются в «гибких квалификациях»,

возникает необходимость в разработке модели обучения в течение всей жизни, комбинирующую периоды обучения и работы. А также в работе по повышению мотивации к труду молодых людей, чтобы они выбрали работу, а не пособие по безработице [9].

Особенности управления человеческими ресурсами в Дании

Дания стала развитой промышленной страной только после Второй мировой войны. Научный менеджмент проявился там в более-менее значительной степени не ранее 1950–1960-х гг. При этом, его развитие было непохожим на путь развития менеджмента в США или Великобритании. Культура управления в основном была прагматичной и ориентированной на решение проблем. В 1990-х гг. в Дании возникла новая парадигма управления персоналом.

Рассмотрим современный подход к управлению человеческими ресурсами в Дании на примере исследования Frans Bévert, John Storm Pedersen и Jon Sundbo [10]. Они считают, что практика управления персоналом в датских компаниях характеризуется относительно низким уровнем профессионализма. Йоргансен и др. провели исследование трудовых отношений в датских компаниях, спонсируемое Министерством труда, и выяснили, что примерно только у 10 % предприятий в штатном расписании есть отдел кадров, и примерно на 20 % предприятий составляются планы развития персонала в письменной форме, т. е. практически отсутствует кадровое планирование [11].

Можно предположить, что такое положение дел обусловлено тем, что датские линейные менеджеры активно вовлечены в кадровые вопросы и несут эту ответственность гораздо чаще, чем их европейские коллеги. В таком случае роль управления человеческими ресурсами возрастает, и специалист становится источником стимуляции и координации. При этом датские отделы кадров сравнительно невелики, но в них работает относительно большое количество специалистов.

При этом, факт того, что степень институционализации и профессионализма датского управления персоналом невысока, не говорит о том, что управление персоналом в Дании находится на низком уровне. Некоторые интересные эксперименты, проведенные в датских компаниях, ясно показывают обратное и указывают на появление нового направления в управлении персоналом в Дании начиная с 1990-х гг.

Например, Отисон, известный производитель слуховых аппаратов, решил выделить в организационной структуре отделы по администрированию, исследованиям и развитию. Совместно с Hewlett-Packard – компанией-поставщиком аппаратного и программного обеспечения для организаций и персональных пользователей, они создали так называемую «организацию спагетти». Ее смысл заключается в том, что никто не имеет своего фиксированного места в организации. Руководители и менеджеры стараются привлечь наиболее эффективных исполнителей для выполнения конкретной производственной задачи, и проекты распределяются среди всех сотрудников организации. Когда рабочая группа сформирована, она

представляет собой временную организацию в рамках более крупной организации.

Одним из крайне интересных выводов оказалось то, что навыки и квалификация, наиболее востребованные при дальнейшем обучении сотрудников, оказались так называемыми *soft skills* – «гибкими навыками». Исследование выявило востребованность таких навыков, как умение управлять персоналом, коммуникационные и информационные навыки, стратегическое управление персоналом, организационное развитие и проектно-ориентированная работа в сфере менеджмента, в отличие от *hard skills* – «жестких» технических навыков, таких как статистика, бухгалтерский учет и вычислительная техника. Удивительно, что это относилось даже к самым технически ориентированным отделам и корпорациям, таким как техническое обслуживание самолетов и локомотивов. Кроме того, исследование показало, что существует большой спрос на дальнейшее обучение, чтобы сделать сотрудников более «гибкими» – например, за счет повышения их способности работать вне традиционных рамок разграничения навыков.

Датские специалисты по управлению человеческими ресурсами считают, что главная проблема заключается в том, что человеческий потенциал не используется и не развивается в необходимой степени в датской системе производства [12].

Поиск современных стратегий управления персоналом, по-видимому, заключается в том, чтобы справляться со сложностями, связанными с перспективными новыми технологиями; обеспечить определенный уровень приверженности и лояльности со стороны сотрудников; использовать потенциал сотрудников более низкого ранга.

Успешная работа в этих трех направлениях могла бы сделать инвестиции в персонал чрезвычайно прибыльными. При внедрении новой парадигмы управления персоналом приобрела центральное значение роль менеджера по персоналу в руководстве среднего звена. В рамках данной парадигмы менеджер среднего звена является посредником, через которого происходит диалог между работником и общим руководством предприятия. При этом он должен не просто бюрократически передавать приказы и указания руководства, а донести до работника общую стратегию предприятия и постараться предоставить необходимую информацию, технологии, обучение и т. д.

Очень важно, чтобы менеджер среднего звена, как менеджер по управлению людьми, пользовался поддержкой общего руководства и сотрудников отдела кадров. Менеджер среднего звена, или первой линии, слишком часто выступает в роли «козла отпущения» за неэффективность организации и бывает плохо подготовлен для работы, которую его просят выполнять. К тому же задача менеджера среднего звена часто бывает сформулирована слишком амбициозно и включает в себя противоречивые цели. Например, ожидается, что такие менеджеры будут действовать в качестве агентов перемен в их собственном отделе и при этом нести ответственность за общую производительность предприятия. От них также часто требуют быть техническими экспертами и психологически подкованными

ми менеджерами по персоналу одновременно. Таким образом, высшему руководству придется решать: в менеджере первой линии какого типа они нуждаются, и взять на себя свою долю ответственности [10].

Рассмотрим практики управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы. Дания входит в число стран Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР). При этом она передает практику управления человеческими ресурсами министерствам примерно в той мере, как и в других 26 странах, входящих в ОЭСР. Подход к управлению человеческими ресурсами характеризуется следующими особенностями.

Прием на работу в государственную службу происходит через непосредственное заявление и интервью для конкретной должности. Все вакансии публикуются в открытом доступе и открыты для внешнего набора, любой человек со стороны может претендовать на должность.

Оценка производительности. Оценка эффективности HR-решений происходит в форме ежегодной встречи государственного служащего с непосредственным начальником. Рассматриваются такие критерии, как проведение мероприятий, своевременность и качество результатов, повышение квалификации. На основании результатов оценки происходит продвижение по службе, вознаграждения, продление контракта.

Компенсации и вознаграждения. Вознаграждение индексируется к заработной плате, бонусы ежегодно пересматриваются. Наиболее важным фактором является содержание работы. Оно определяет базовую заработную плату. Для новых сотрудников для оплаты труда учитываются их заработная плата и трудовой опыт с предшествующих мест работы.

Важным фактором для продвижения по карьерной лестнице является *квалификация*. При этом опыт и оценки эффективности способствуют созданию руководящих должностей. Как таковых ограничений по карьерному продвижению между классами нет, но учитывается уровень образования. Списки вакансий находятся в открытом доступе для всех сотрудников.

Внутренняя устойчивая мобильность в государственной службе. На центральном уровне не существует регламента увеличения или сокращения количества государственных служащих. В Дании отсутствует стандартная начальная подготовка госслужащих. В среднем на подготовку выделяется 5–7 дней в год.

Ожидаемые преобразования заключаются в стремлении к увеличению численности трудозанятого населения и сокращению населения, получающего государственную поддержку, в том числе, студентов, безработных и пенсионеров. А также к повышению эффективности центрального уровня государственного управления с помощью цифровизации услуг и создания более крупных подразделений путем слияния более мелких [13].

В России применяются другие практики управления человеческими ресурсами, отличные от шведских, финских, датских и скандинавских в целом. В частности, отбор персонала на государственную службу происходит по

другим критериям. Сначала формируется резерв кандидатов, а потом из их числа отбирают человека, подходящего для целей и задач конкретной должности. А не соискателя со стороны, который подойдет на эту должность для продвижения по карьерной лестнице [14]. В принятии кадровых решений основную роль играет руководитель, при этом он пользуется четкими критериями, сама процедура формализована.

Существует четкое стратегическое планирование кадровой политики, которое соотносится с целями и задачами организации. Продвижение по карьерной лестнице возможно несколькими способами: по результатам работы (получение нужного результата); по заслугам (личный весомый вклад сотрудника в решение задач организации); по личным предпочтениям и расположению начальства, от которого зависит назначение на должность; по старшинству (стаж и опыт работы в организации).

Оценка работы сотрудников в основном основывается на результатах работы персонала организации в целом [15]. Большинство сотрудников предпочитают работать в команде, а не индивидуально. На предприятиях развита система эффективного взаимодействия сотрудников, их взаимопомощь и сотрудничество.

Заключение

Рассмотрев особенности управления человеческими ресурсами в России, Швеции, Финляндии и Дании можно сделать вывод, что все эти страны нуждаются в привлечении, мотивации, повышении квалификации и контроле рабочего персонала. При этом их подходы к управлению человеческими ресурсами неодинаковы. Основные различия обусловлены культурными факторами, особенностями законодательства, экономическим положением в стране, системой взаимоотношений с работниками и т. д.

Для эффективного управления человеческими ресурсами руководителям предприятий и специалистам по управлению персоналом необходимо системно работать с кадрами над повышением их общеобразовательного, культурного и технического уровня, их квалификации и профессиональных навыков. А также проявлять внимание к нуждам сотрудников, заботиться об улучшении условий их труда и быта. На государственном уровне должна постоянно вестись работа по созданию и реализации соответствующих социальных программ, направленных на укрепление кадрового потенциала и более эффективное использование человеческого ресурса.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Литература

1. Киккакс, К. Н. Состояние и перспективы освоения арктического пространства циркумполярными странами: автореф. дис. ... канд. экон. наук / К. Н. Киккакс. – Санкт-Петербург, 2021.
2. Конахина, Н. А. Анализ устойчивого развития арктических территорий пяти циркумполярных стран /

- Н. А. Конахина, К. Н. Киккакс // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 2 (78). – С. 55–58.
3. Горбунова, А. В. Проблемы менеджмента и управления при освоении полярных регионов / А. В. Горбунова, Ю. А. Носова, И. В. Осиновская. – URL : <https://nauchkor.ru/uploads/documents/5d75f83b7966e1054cbda06f.pdf> (дата обращения: 26.04.2024).
 4. Андрианова, Д. Д. Человеческие ресурсы – основа развития Арктической зоны РФ / Д. Д. Андрианова, В. С. Кудряшов. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-resursy-osnova-razvitiya-arkticheskoy-zony-rf> (дата обращения: 26.04.2024).
 5. Пивоваров, С. Э. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие / С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 474 с.
 6. Kashyap, K. Why Scandinavians have the happiest work culture / K. Kashyap. – 2019. – URL: <https://www.hrka-tha.com/culture/why-scandinavians-have-the-happiest-work-culture/> (date of access: 26.04.2024).
 7. Гордиенко, Ю. Ф. Менеджмент: учеб. пособие / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, М. С. Зайнабидов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 240 с.
 8. Vanhala, S. Human resource management in Finland, Employee Relations / S. Vanhala. – 1995. – Vol. 17. – № 7. – P. 31–56.
 9. Vanhala, S. Labor flows in the corporate context: a case study of the managerial use of human resources and employee mobility / S. Vanhala. – Helsinki : Helsinki School of Economics and Business Administration, 1991.
 10. Bévort, F. Human resource management in Denmark / F. Bévort, J. S. Pedersen, Jon Sundbo // Employee Relations. – 1992. – Vol. 14. – Iss. 4. – P. 6–20.
 11. Jørgensen, H. Personate, Planlaegning og politik, Report No. 23 (main report of the project: Personnel Planning in Danish Enterprises (VPL)), ATA-Project / H. Jørgensen, J. Lind, P. Nielsen, J. Eriksen, J. Nielsen. – Aalborg : Aalborg University, 1990.
 12. Gjerding, A. N. Den forsvundne produktivitet / A. N. Gjerding, B. Johnson, L. Kallehauge, B. Lundvall, P. T. Madsen. – København : Dansk jurist-og økonom forbunds forlag, 1990.
 13. Human resources management country profiles. Denmark. – URL: [http://www.oecd.org/gov/Annex%20E%20and%20country%20notes%20Final%20july%2016%20FINAL%20\(2\).pdf](http://www.oecd.org/gov/Annex%20E%20and%20country%20notes%20Final%20july%2016%20FINAL%20(2).pdf) (date of access: 26.04.2024).
 14. Манафова, Н. Ф. Особенности отбора персонала на государственную гражданскую службу / Н. Ф. Манафова, Е. А. Бреусова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 207–211. – URL: <http://ekoncept.ru/2017/570042.htm> (дата обращения: 26.04.2024).
 15. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов / А. П. Егоршин. 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – С. 55–86.

References

1. Kikkaks, K. N. Sostoyanie i perspektivy osvoeniya arkticheskogo prostranstva cirkumpolyarnymi stranami [The state and prospects of the Arctic space development by circumpolar countries]: extended abstract of Candidate's thesis (Economics) / K. N. Kikkaks. – Saint-Petersburg, 2021.
2. Konahina, N. A. Analiz ustojchivogo razvitiya arkticheskikh territorij pyati cirkumpolyarnyh stran [Analysis of the sustainable development of the Arctic territories of five circumpolar countries] / N. A. Konahina, K. N. Kikkaks / Problemy sovremennoj ekonomiki [Modern Economics Issues]. – 2021. – № 2 (78). – P. 55–58.
3. Gorbunova, A. V. Problemy menedzhmenta i upravleniya pri osvoenii polyarnyh regionov [Problems of management during the development of polar regions] / A. V. Gorbunova, Yu. A. Nosova, I. V. Osinovskaya. – URL: <https://nauchkor.ru/uploads/documents/5d75f83b7966e1054cbda06f.pdf> (date of access: 26.04.2024).
4. Andrianova, D. D. Chelovecheskie resursy – osnova razvitiya Arkticheskoy zony RF [Human resources are the basis for the development of the Arctic zone of the Russian Federation] / D. D. Andrianova, V. S. Kudryashov. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-resursy-osnova-razvitiya-arkticheskoy-zony-rf> (date of access: 26.04.2024).
5. Pivovarov, S. E. Sravnitel'nyj menedzhment: ucheb. posobie [Comparative management: Textbook] / S. E. Pivovarov, I. A. Maksimcev. – Saint-Petersburg : Piter, 2008. – 474 p.
6. Kashyap, K. Why Scandinavians have the happiest work culture / K. Kashyap. – 2019. – URL: <https://www.hrka-tha.com/culture/why-scandinavians-have-the-happiest-work-culture/> (date of access: 26.04.2024).
7. Gordienko, Yu. F. Menedzhment: ucheb. posobie [Management: Textbook] / Yu. F. Gordienko, D. V. Obuhov, M. S. Zajnalabidov. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 240 p.
8. Vanhala, S. Human resource management in Finland, Employee Relations / S. Vanhala. – 1995. – Vol. 17. – № 7. – P. 31–56.
9. Vanhala, S. Labor flows in the corporate context: a case study of the managerial use of human resources and employee mobility / S. Vanhala. – Helsinki : Helsinki School of Economics and Business Administration, 1991.
10. Bévort, F. Human resource management in Denmark / F. Bévort, J. S. Pedersen, Jon Sundbo // Employee Relations. – 1992. – Vol. 14. – Iss. 4. – P. 6–20.
11. Jørgensen, H. Personate, Planlaegning og politik, Report No. 23 (main report of the project: Personnel Planning in Danish Enterprises (VPL)), ATA-Project / H. Jørgensen, J. Lind, P. Nielsen, J. Eriksen, J. Nielsen. – Aalborg : Aalborg University, 1990.
12. Gjerding, A. N. Den forsvundne produktivitet / A. N. Gjerding, B. Johnson, L. Kallehauge, B. Lundvall, P. T. Madsen. – København : Dansk jurist-og økonom forbunds forlag, 1990.

13. Human resources management country profiles. Denmark. – URL: [http://www.oecd.org/gov/Annex%20E%20and%20country%20notes%20Final%20july%2016%20FINAL%20\(2\).pdf](http://www.oecd.org/gov/Annex%20E%20and%20country%20notes%20Final%20july%2016%20FINAL%20(2).pdf).
14. Manafova, N. F. Osobennosti otbora personala na gosudarstvennyu grazhdanskuyu sluzhbu [Specifics of personnel selection for the state civil service] / N. F. Manafova, E. A. Breusova // Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal «Koncept» [Scientific-Methodological Electronic Journal "Koncept"]. – 2017. – Vol. 2. – P. 207-211. – URL: <http://ekoncept.ru/2017/570042.htm>.
15. Egorshin, A. P. Upravlenie personalom: ucheb. dlya vuzov [Personnel Management: Study Guide for Universities] / A. P. Egorshin // 4th ed., revised. – N. Novgorod : NIMB, 2003. – P. 55–86.

Благодарность (госзадание):

Статья подготовлена в рамках выполнения НИР «Человеческие ресурсы северных регионов России: потенциал развития или ограничение экономического роста» (№ государственной регистрации 122012700169-9, 2022-2024 гг.).

Acknowledgements (state task)

The article was prepared within the framework of the research project on the theme "Human resources of the northern regions of Russia: development potential or limitation of economic growth" (state registration number 122012700169-9, 2022-2024).

Информация об авторе:

Милаева Татьяна Васильевна – кандидат психологических наук, доцент, старший научный сотрудник Института социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук; ORCID 0000-0002-1675-2915, ResearcherID G-3938-2016; (167982, Российская Федерация, Республика Коми, г. Сыктывкар, ГСП-2, ул. Коммунистическая, д. 26; e-mail: Tasha20012001@inbox.ru).

About the author:

Tatiana V. Milaeva – Candidate of Sciences (Psychology), Associate Professor, Senior Researcher, Institute for Socio-Economic & Energy Problems of the North, Komi Science Centre of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (26 Kommunisticheskaya st., Syktyvkar, Komi Republic, Russian Federation, 167982; e-mail: Tasha20012001@inbox.ru).

Для цитирования:

Милаева, Т. В. Подходы к управлению человеческими ресурсами в Арктической зоне России и циркумполярных странах Европы / Т. В. Милаева // Известия Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук. Серия «Экономические науки». – 2024. – № 4 (70). – С. 26–34.

For citation:

Milaeva, T. V. Podhody k upravleniyu chelovecheskimi resursami v Arkticheskoy zone Rossii i cirkumpolyarnyh stranah Evropy [Approaches to human resource management in the Arctic zone of Russia and circumpolar countries of Europe] / T. V. Milaeva // Proceedings of the Komi Science Centre of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. Series "Economic Sciences". – 2024. – № 4 (70). – P. 26–34.

Дата поступления статьи: 30.04.2024

Прошла рецензирование: 13.05.2024

Принято решение о публикации: 20.05.2024

Received: 30.04.2024

Reviewed: 13.05.2024

Accepted: 20.05.2024