

ISSN 2523-4714

УДК 69:339.1

Л. Ф. Догиль, Чжан Илин

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В РАЗВИТИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ БЕЛАРУСИ И КИТАЯ**

Исследуется проблема активизации управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития строительных компаний Беларуси и Китая, усиления их влияния на создание основных элементов капитала для развития других направлений бизнеса и создания благоприятной жизненной среды населения. Уделяется особое внимание качеству персонала и управлению им, которые за последнее время сменили свой статус и роль в общей системе управления кадрового менеджмента организации. Внедрение новых технологий в сфере строительства требует рационального использования наличных и привлекаемых ресурсов в целях получения оптимального конечного результата. Без профессиональной подготовки работников и гибкой, действенной системы управления персоналом, адекватной текущим и перспективным задачам развития строительных организаций, достичь этого невозможно.

Ключевые слова: бизнес, сфера, строительная, компания, развитие, инновационное, персонал, управление, проблемы, решение

Для цитирования: Догиль, Л. Ф. Система управления человеческими ресурсами в развитии строительной индустрии Беларуси и Китая / Л. Ф. Догиль, Илин Чжан // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. – Минск, 2021. – Вып. 5. – С. 101–107.

L. Dogil, Zhang Yilin

School of Business of BSU, Minsk, Belarus

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM
IN THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY BELARUS AND CHINA**

The problem of enhancing human resource management in the context of the innovative development of construction companies in Belarus and China, increasing their influence on the creation of the main elements of capital for the development of other business areas and creating a favorable living environment for the population is investigated. Special attention is paid to the quality of personnel and their management, which have recently changed their status and role in the general management system of the organization's personnel management. The introduction of new technologies in the construction industry requires the rational use of available and attracted resources in order to obtain the optimal end result. This cannot be achieved without professional training of workers and a flexible, effective personnel management system that is adequate to the current and future goals of the development of construction organizations.

Keywords: business, sphere, construction, company, development, innovative, personnel, management, problems, solution

For citation: Dogil L., Yilin Zhang. Human resources management system in the development of the construction industry Belarus and China. *Biznes. Innovatsii. Ekonomika = Business. Innovations. Economics*. Minsk, 2021, iss. 5, pp. 101–107 (in Russian).

Введение

В строительном бизнесе Беларуси и Китая наблюдаются существенные сдвиги в сфере кадрового менеджмента и использования человеческих ресурсов:

– от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу к широким профессиональным и должностным профилям;

- от спланированной лестницы карьерного пути к информированному и гибкому выбору траектории профессионального роста;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала к ответственности самих работников за самосовершенствование;
- от мониторинга проблемных ситуаций, с которыми сталкиваются работники, к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого сотрудника;
- от игнорирования обратной связи с подчиненными к ее активному налаживанию;
- от закрытого анализа факторов успеха, наличия вакантных мест и отбора специалистов к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая стратегию корпоративно модернизированных деловых организаций в строительной сфере, превращают кадровые стратегии в их ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулированных стратегических целей корпорации и основных путей их достижения кадровая работа теряет смысл [1–3].

Отсутствие четко обозначенных обязанностей менеджеров по управлению персоналом, а также реальных возможностей как-то влиять на строительный бизнес – все это приводило ко многим негативным последствиям. В итоге менеджер по персоналу прекращал активную поисковую работу, ограничиваясь текущими делами. Однако в последние годы ситуация существенно изменилась. Это объясняется постепенным ростом деловой активности, конкуренции, что требует новых подходов и более действенных и качественных технологий управления, в том числе и современного кадрового менеджмента, без которого невозможен дальнейший рост эффективности использования человеческих ресурсов.

Целью исследования является повышение эффективности использования человеческих ресурсов в строительной сфере Беларуси и Китая в новых условиях инновационного развития; выявление факторов, сдерживающих развитие системы управления персоналом, направленной на возможность более рационального использования в компаниях наличных и привлекаемых ресурсов для получения добавленной стоимости.

Основная часть

Динамично развивающийся строительный рынок в Беларуси и Китае ставит не только новые задачи перед исследователями, но и меняет взгляды, основанные на старых подходах к проблемам функционирования системы управления персоналом в компаниях. Последнее десятилетие XX в. и начало XXI в. ознаменовались переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами (human resource management, HRM). В отличие от управления персоналом, HRM переориентировано с нужд работников на потребности самой компании в рабочей силе. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности – такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте организации, в том числе и в строительном комплексе. Здесь весьма четко проявляются существенные различия между этими направлениями.

Примером, где внедрена система менеджмента качества и уделяется внимание управлению человеческими ресурсами в корпоративно модернизированных деловых компаниях строительного комплекса, являются ОАО «МАПИД» и ОАО «Стройтрест № 3» в Республике Беларусь, также ООО «25-я компания китайской Корпорации по железнодорожному строительству», которая с 2015 г. успешно работает в Беларуси.

Открытое акционерное общество «МАПИД» – крупнейшая строительная бизнес-структура в Беларуси. Существенное место в ее производственной структуре занимают специализированные управления и функционирует группа неосновного, но очень важного производства, включающая обслуживание объектов социальной сферы, организации питания и производства сельхозпродукции. В отдельное подразделение компании выделена группа, выполняющая все виды наружных и внутренних отделочных, кровельных работ, установку окон и дверей, отделку

фасадов, строительство автомобильных дорог и аэродромов, монтаж лифтов, эскалаторов, работы по огнезащите металлических и деревянных конструкций, благоустройству и озеленению территорий, монтажу систем вентиляции и кондиционирования воздуха.

Представленные направления деятельности ОАО «МАПИД» указывают на то, что в рамках корпоративного управления данной бизнес-структурой необходим комплексный системный менеджмент, призванный исследовать и умело управлять всеми составляющими строительной сферы, включая натурально-вещественные процессы труда; процессы, связанные с созданием добавленной стоимости, и экологические процессы в строительном комплексе.

О больших потенциальных возможностях повышения эффективности в строительной сфере на основе своевременной адаптации персонала к постоянно изменяющейся внутренней и внешней экономической среде свидетельствует пример успешной работы ОАО «Стройтрест № 3» — многопрофильной компании, имеющей в своей структуре специализированные филиалы, выполняющие различные виды строительно-монтажных работ, а также мощную производственную базу, выпускающую различные виды строительных конструкций и материалов. За более чем 40-летнюю работу предприятия в строительном комплексе накоплен большой опыт возведения объектов самого различного назначения. Важнейшим среди них является полный комплекс объектов на четырех рудоуправлениях РУП ПО «Беларуськалий». Коллектив треста первым среди крупных строительных организаций в стране внедрил в декабре 2002 г. систему менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000, в том числе СТБ ISO 9001-2015.

Наряду с основной деятельностью компания реализует проекты общепромышленного, сельскохозяйственного и специального назначения. Налажено тесное сотрудничество с ЗАО «Солигорский институт проблем ресурсосбережения с опытным производством», поставщиками строительных материалов, финансовыми учреждениями, поскольку ОАО «Стройтрест № 3» использует значительные суммы заемных денежных средств.

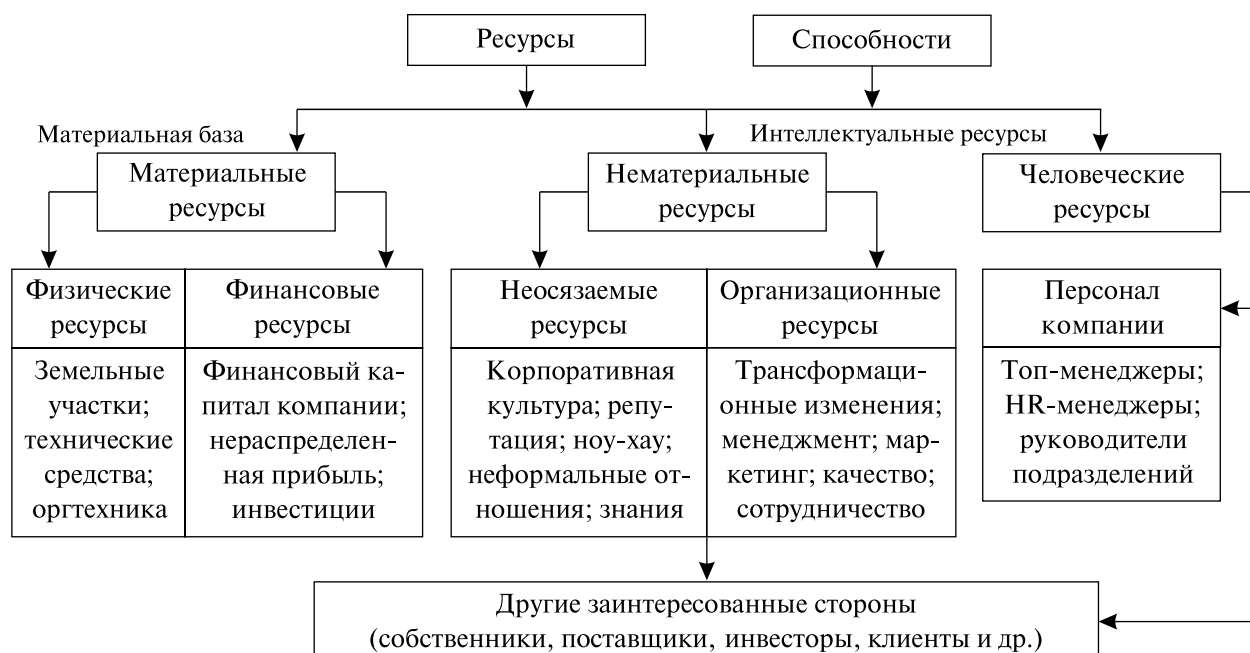
Как показали результаты экспертной оценки влияния рисков на финансовую устойчивость и конкурентоспособность ОАО «Стройтрест № 3», важно в каждой реализуемой компанией стратегии уточнять и согласовывать интересы всех заинтересованных сторон, которые будет удовлетворять предприятие. Поэтому все цели компании должны быть направлены по двум ветвям — на внутренний контур и на внешнее окружение. При этом в том и другом направлении важно учитывать экономические и общественные ценности. Если среди целевых задач, направленных внутрь предприятия, главенствует получение добавленной стоимости, обуславливающей получение прибыли, позволяющей повышать заработную плату персонала, обеспечивать развитие личности работника и рост стоимости компании, то цели, направленные на окружение предприятия, должны отражаться в общественном продукте.

Основой достижения предприятием преимуществ над соперниками является конкурентоспособный потенциал, которым ОАО «Стройтрест № 3» располагает.

Из приведенной ниже классификации компонентов конкурентоспособного потенциала данной компании (см. рисунок) следует, что в ближайшей перспективе наряду с качественным совершенствованием материальной базы необходимо добиться более рационального использования нематериальных ресурсов и человеческого капитала. Эти изменения важно направить на увеличение основных средств, особенно активной их части, на приспособление существующих ресурсов к требованиям рынка и поведению конкурентов, а также к стратегии развития ОАО «Стройтрест № 3».

Важно своевременно отказаться от менее важных ресурсов, поскольку дальнейшее их содержание будет дорогостоящим. Это касается элементов потенциала, которые в большей степени доступны широкой группе конкурентов и легко поддаются копированию (машины и оборудование, производственные помещения, технологии, сырье и материалы).

В рыночной экономике важное место для поддержания высокой конкурентоспособности предприятий строительного комплекса занимают интеллектуальные ресурсы, которые являются самыми ценными ресурсами, поскольку знания трудно скопировать. Правильное использование интеллектуальных ресурсов, находящихся в распоряжении компании, — основа формирования ее ключевых компетенций, которые во многом обеспечивают преимущество над конкурентами.



Классификация компонентов конкурентоспособного потенциала ОАО «Стройтрест № 3»
И с т о ч н и к: разработано авторами на основе управленческой отчетности.

Classification of components of competitive potential JSC «Stroytrest No. 3»

S o u r c e: author's developed on the basis of the company's management reporting.

Значительные масштабы строительных работ с 12 марта 1985 г. выполняет и ООО «25-я компания китайской Корпорации по железнодорожному строительству» (Китайская Народная Республика, г. Гуанчжоу, район Юэсю, ул. Чжуншаньши, 55).

На территории Беларуси компания выполняет функции генерального подрядчика с 2015 г. в рамках международного сотрудничества в индустриальном парке «Великий Камень». Сфера деятельности компании: гражданское строительство; строительство автомобильных и железных дорог, мостов, фундаментов дорог, укладка рельсов, портов и судоходных каналов; строительство, а также на возведение гидротехнических сооружений; управление проектами; специальный подряд на строительство метрополитена; подряд на выполнение строительных работ за рубежом и строительных работ внутри страны по международным тендерам и др.

Высокое качество строительства компании отмечено золотыми медалями на региональных и международных выставках в КНР. Успешные результаты деятельности достигнуты на основе постоянной ориентации на международные стандарты качества в строительной сфере и неукоснительное соблюдение базовых ценностей компании. Среди них важно отметить следующие ценностные ориентиры:

- долгосрочное видение совместно со способностью эффективно управлять краткосрочными операционными процессами;
- лидерские навыки (включая способность продвигать жесткие решения, вдохновлять персонал, несмотря на трудности, показывать пример, формировать лояльность и командный дух в непростом окружении, предоставлять доступную и мотивирующую обратную связь);
- инновационность, новаторские подходы во всех направлениях деятельности, обеспечивающие конкурентные преимущества; проактивная ориентация на клиента и потребителя;
- целостность в управлении человеческими ресурсами, развитие управленческого персонала на основе альтернативных результатов оценки управленческих компетенций, повышение эффективности кадрового менеджмента компании;
- управление изменениями, кризис – это хорошая возможность получить ценные навыки управления, а также возможность сформировать эффективную команду управленцев.

Качество управления – изменяющаяся характеристика, так как она напрямую зависит от потенциала кадрового менеджмента и компетенции менеджеров, их желания совершенствоваться и стремиться к реализации своего потенциала. Например, компетенция «воздействие и влияние» должна иметь постоянный ориентир на готовность и возможность направлять и влиять на поведение, отношение и знание других и посредством этого вовлекать их в достижение конкретных целей.

Развитие персонала в данной компании имеет три взаимосвязанных направления (см. таблицу).

**Система интегрированного развития персонала
в ООО «25-я компания Китайской корпорации по железнодорожному строительству»
Integrated Personnel Development System
at LLC «the 25th Company of China Railroad Construction Corporation»**

Направления	Индивидуальное развитие	Групповое развитие	Организационное развитие
Кто развивает	Кандидат на должность, на рабочее место	Проектная группа, бригада, звено	Топ-менеджер, HR-администратор, HR-специалист
Что получает	Знания, навыки	Знания, возможности, отношения	Конкретные проблемы, взаимодействия подразделений
Как получает знания	С отрывом от производства, без отрыва	Участие в принятии решений	Вертикальная интеграции, горизонтальная интеграция, конвергентное управление
Когда	Временные учебные процессы	В процессе совместной работы	В процессе планирования и координации выполнения бизнес-процессов
Где	На рабочем месте, в учебных классах, на тренажерах	В подразделении	В процессе повседневной работы
Почему возникла такая необходимость	Соответствие требованиям занимаемой должности или рабочего места	Повышение результативности труда или управленческой компетентности	Активизация мобильности организации, деловой репутации компании

Источник: данные управленческой отчетности ООО «25-я компания Китайской корпорации по железнодорожному строительству».

Source: management reporting data of LLC «the 25th Company of China Railway Construction Corporation».

Из данных таблицы можно сделать следующие выводы:

– если традиционно руководитель отдела или управления кадрами организации должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, то технология управления человеческими ресурсами компании нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций;

– если в отделе кадров все внимание было сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами компании акцент переносится на весь управленческий состав;

– новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру.

Анализ исследуемых объектов как в Беларуси, так и в Китае, позволяет выделить по отдельным филиалам следующее их разграничение исходя из функциональных обязанностей:

- HR-администратор по работе с кадрами (вспомогательная роль);
- HR-специалист (участие во всех аспектах управления персоналом);
- HR-деловой партнер (тесное взаимодействие с линейными руководителями);
- HR-стратег (активное влияние на кадровую политику компании).

Зачастую эти функции не выполняются в чистом виде, а комбинируются.

Между тем исследования показали, что кадровая стратегия компании полностью успешна лишь тогда, когда задачи менеджера по персоналу не ограничиваются текущими административными проблемами. Именно от них зависит, сможет ли HR-менеджер в полной мере реализовать свои планы по работе с человеческими ресурсами. Вторым важным критерием является уровень должностной ответственности данного специалиста в иерархии компании. Изначально HR-специалист занимает в компании позиции различного уровня. В дальнейшем варианты организации его взаимодействия с топ-менеджерами могут быть различны. Как правило, у менеджера по персоналу, который занимает руководящую позицию, возникает естественная конкуренция с остальными членами управленческого аппарата компании за ресурсы для развития своего направления. Это и бюджет, и вакансии, и техническое обеспечение, и помещения. Но именно высокое положение дает HR-специалисту шанс, стратегическую роль в своей компании, на реализацию долгосрочных проектов и наиболее благоприятные условия для развития своего направления. Для этого ему, помимо профессионализма, необходимы такие качества, как настойчивость, лидерские устремления, хорошо развитые коммуникативные навыки. В мировой практике существуют компании, где HR-директор добивается лидирующей роли в управленческой команде и становится движущей силой в развитии бизнеса.

Выводы

В крупных белорусских и китайских строительных компаниях, представительствах зарубежных корпораций руководство уже активно привлекает HR-департаменты к решению стратегических задач бизнеса. Передовые корпоративные кадровые службы развивают в своей деятельности два контура сетей – внутренний (линейный и штабной менеджмент корпорации, внутрикорпоративный рынок труда) и внешний (консультационные сети, система рынков труда, знаний, информационных и образовательных услуг). Наиболее серьезные проблемы возникают в средних и мелких компаниях. Единого рецепта для их преодоления не существует, но некоторые общие пути все-таки есть.

Во-первых, это постоянное взаимодействие HR-менеджеров и топ-менеджеров. Без него невозможно построить доверительные отношения и оперативно корректировать работу с персоналом в зависимости от потребности организации. Многое также зависит от того, сумеет ли HR-менеджер установить личные отношения с руководителем. Позиционирование службы персонала в строительной сфере должно четко сочетаться с философией и миссией компании, реализуемыми стратегиями, спецификой осуществляемых технологических и бизнес-процессов, личностными качествами персонала HR-менеджмента.

Во-вторых, успешная работа кадрового департамента с руководителями невозможна без определения полномочий, сфер ответственности, ожидаемых результатов и критериев их оценки. Если все эти параметры устанавливаются и согласовываются заранее, то вероятность дальнейших конфликтов будет значительно меньше.

В-третьих, обучение и комплексное развитие кадров, включающее также изменение системы управления, технического оснащения строительных организаций и технологии в работе с персоналом, использование рекрутинга, позволяют в короткое время привлекать высококвалифицированных специалистов. Многое здесь зависит от базовой профессиональной подготовки HR-менеджеров. Уже не вызывает сомнений необходимость для специалистов по персоналу знаний в области общего менеджмента и его важнейших направлений: стратегического, операционного, кадрового, персонального, инновационного, инвестиционного, экологического менеджмента, а также риск-менеджмента. Обладая ими, руководитель департамента кадров может не только вести диалог с топ-менеджерами, но и умело соотносить свои требования к наличным и привлекаемым ресурсам компании. При этом не стоит ориентироваться на быстрое достижение своих целей, а важно вести постоянную работу по формированию единого корпоративного пространства, направленную на планомерное сближение интересов и взглядов на совместную деятельность.

Список использованных источников

1. *Архипова, Н. И.* Современные проблемы управления персоналом / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. – М. : Проспект, 2019. – 159 с.
2. *Неларин, К.* HR-менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / К. Неларин. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 498 с.
3. *Полоник, С. С.* Стратегия развития Китайско-Белорусского проекта «Шелковый путь» / С. С. Полоник, М. А. Смолярова // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. – Минск, 2018. – Вып. 2. – С. 154–163.

References

1. Arkhipova N. I., Nazaikinsky S. V., Sedova O. L. Modern problems of personnel management. Moscow, 2019. 159 p. (in Russian).
2. Nelarin K. HR-management. Search, selection, training, adaptation, motivation discipline, ethics. Moscow, 2005. 498 p. (in Russian).
3. Polonik S. S., Smolyarova M. A. Strategy of the development of the Chinese-Belarusian Silk Road project. *Biznes. Innovatsii. Ekonomika = Business. Innovations. Economics*. Minsk, 2018, iss. 2, pp. 154–163 (in Russian).

Информация об авторах

Догиль Леонид Филиппович – доктор экономических наук, профессор; профессор кафедры бизнес-администрирования, Институт бизнеса БГУ, e-mail: dogil.lf@mail.ru

Чжан Илин – магистрант, Институт бизнеса БГУ, e-mail: zhangyilin@mail.ru

Information about the authors

Dogil L. – Grand PhD in Economic sciences, Professor; professor at the Department of business administration, School of Business of BSU, e-mail: dogil.lf@mail.ru

Yilin Zhang – master's student, School of Business of BSU, e-mail: zhangyilin@mail.ru

Статья поступила в редколлегию 03.02.2021

Received by editorial board 03.02.2021