



Основные современные тенденции и проблемы hr-деятельности

Алейник А.А.¹

¹ Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, Санкт-Петербург, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрены современные HR-технологии, необходимые для стратегического управления отечественными компаниями, а также основные трудности и проблемы, связанные с учетом, контролем и мотивацией персонала. Детально отражено, в чем проявляется специфичность HR-менеджмента в России, вкупе с основными подходами к выстраиванию функций процесса управления персоналом. Подробно раскрыты механизмы совершенствования HR-менеджмента в российской бизнес-среде и роли консалтинговых агентств по подбору персонала. Сделан вывод о существовании целого ряда противоречий и конфликтных ситуаций, возникающих в процессе деятельности HR-специалистов на современном рынке труда в России.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: HR-менеджмент, управление персоналом, рекрутинговое агентство, организация.

The main modern trends and challenges of hr-activities

Aleynik A.A.¹

¹ St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions, Russia

Введение

Одним из ведущих трендов в практике HR-менеджмента выступает использование отечественными специалистами при осуществлении инженерной деятельности по управлению человеческими ресурсами иностранных управленческих технологий и экстраполяция их принципов на российские реалии без учета специфики местного рынка [3] (Kamalova, 2017). Однако на практике между реализуемыми подходами в российских и иностранных компаниях существует целый ряд качественных различий.

В постиндустриальных обществах HR-менеджмент является следствием развитого капитализма, в России становление данной отрасли происходит параллельно с развитием политических и экономических систем страны, что не позволяет выстроить новую парадигму HR-менеджмента с учетом этических и социальных императивов [10] (Rogozin, 2015). Незрелость экономической основы российского рынка препятствует развитию отдельных направлений

HR-менеджмента и генерации методологии в профессиональном сообществе, что является ключевыми причинами недееспособности российского HR-менеджмента на данном этапе его развития [5] (*Ovchinnikova, Fedorova, Kuzmina, 2015*).

Проблемы развития российской модели HR-менеджмента

Специфичной проблемой HR-менеджмента в России является недостаточный уровень развития инфраструктуры по оказанию профессиональных услуг в области управления человеческими ресурсами. Отечественные менеджеры по персоналу, не имеющие методологии и системности подхода в трудовой деятельности, зачастую используют административно-директивный стиль управления, не принимая во внимание закономерностей и алгоритмов влияния, что делает невозможным прогнозирование результатов и повышение эффективности управленческой деятельности [6] (*Odegov, 2008*). Подобного рода технократический подход к хозяйствованию в большинстве российских компаний нивелирует стратегический взгляд на трудовые ресурсы.

В отличие от зарубежных организаций, практикующих системный подход к выстраиванию функций HR-менеджмента с учетом стратегии развития организации и использующих «систему управления на основе ценностей» (*management by values*), российскими организациями возможности данной модели управления человеческими ресурсами используются в ограниченных масштабах [8] (*Reshetnikova, 2014*). В условиях переходного общества с деконструкцией общей системы ценностей и процессом смены социальных идентичностей многие российские компании не способны стать центром совместно разделяемых ценностей и норм поведения.

ABSTRACT:

The article deals with modern HR-technologies necessary for the strategic management of domestic companies, as well as the main difficulties and problems associated with the accounting, control and motivation of personnel. The article also describes in detail the specificity of HR management in Russia and the main approaches to building the functions of the personnel management process. The mechanisms of improving HR management in the Russian business environment and the role of consulting recruitment agencies are described in detail. The conclusion is made about the existence of a number of contradictions and conflict situations arising in the process of HR-specialists in the modern labor market in Russia.

KEYWORDS: HR management, personnel management, recruitment agency, organization.

JEL Classification: M00, M12, M51

Received: 27.02.2019 / **Published:** 30.03.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Aleynik A.A. [aleinik.artem@gmail.ru]

CITATION:

Aleynik A.A. [2019] Osnovnye sovremennye tendentsii i problemy hr-deyatelnosti [The main modern trends and challenges of hr-activities]. *Liderstvo i Menedgment*. 6(1). – 9-16. doi: [10.18334/lm.6.1.40116](https://doi.org/10.18334/lm.6.1.40116)

Дисбаланс трудовых статусов, вызывающий неудовлетворенность содержательной стороной труда, неопределенность целей и приоритетов работников, занятых в производственном процессе и как следствие возникновение дезинтеграции интересов владельцев с групповыми и личными интересами менеджеров и производственного персонала, все в большей мере присутствует во многих компаниях, что усложняет процесс мотивационного воздействия на работников [11] (*Tretiakova, Alferova, 2010*). Ввиду ригидифицированного характера организационного порядка, ритуализации культуры некоторой части коллектива возникает сопровождаемая стереотипизацией в сознании линейного персонала изоляция различных уровней иерархии организации и как следствие наблюдается возникновение организационных конфликтов при попытке директивного внедрения руководителем новых методов управления персоналом.

Планирование изменений в области управления человеческими ресурсами в каждой конкретной организации должно охватывать аналитическую и прогностическую деятельность, разработку определенных мер и выбор соответствующей стратегии, учитывающей различные уровни вмешательства в организационную структуру (индивид, подразделение, организация в целом), а также вариативные организационные параметры. В том числе на стадии концептуальных разработок в плановом мероприятии необходим учет реакции персонала на проводимые изменения. Для преодоления противодействия персонала запланированным изменениям необходимо применение комплекса мотивационных и административных методов управления.

В российских организациях система HR-менеджмента зачастую характеризуется распределением функциональных обязанностей между различными подразделениями, косвенно принимающими участие в решении кадровых вопросов, что приводит к децентрализации единой системы HR-менеджмента: кадровые регламенты и документы характеризуются слабой сбалансированностью по стратегическим, административным и операционным контурам деятельности, а также отсутствием согласованности с регламентами других функциональных областей [2] (*Akimenko, 2012*). Отсутствие необходимой координации во взаимодействии кадровых, высших и линейно-функциональных менеджеров не позволяет провести разграничение ответственности и обеспечить весь комплекс эффективного управления персоналом, гарантирующего качественный подбор и расстановку кадров в системе иерархических уровней и функциональных групп организации [12] (*Shurupova, 2010*).

Подобное нарушение адаптации структурной модели организации под условия ее деятельности сказывается на увеличении расходной части проектов, что приво-

ОБ АВТОРЕ:

Алейник Артем Андреевич, студент 4 курса факультета конфликтологии (aleinik.artem@gmail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Алейник А.А. Основные современные тенденции и проблемы hr-деятельности // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 9-16. doi: 10.18334/lim.6.1.40116

дит к нарушению интересов потребителей и как следствие делает предпочтительным обеспечение интересов конкурентов, приводящее к возникновению и эскалации уже существующих внешних конфликтов. Отсутствие возможности увеличения расходной части проектов актуализирует перераспределение доходной части, что ведет к появлению ресурсных конфликтов среди подразделений организации.

В теории в обязанности HR включаются действия по учету, контролю, мотивации персонала, регулирование отношений между руководящим звеном и сотрудниками, однако на практике руководители данных служб оценивают свою роль в управлении социальными процессами как второстепенную, поскольку управление персоналом не входит в число стратегических приоритетов компаний [7] (*Ozerov, 2014*). Таким образом, испытываемая российскими организациями потребность в соответствующих работающих технологиях на данном этапе практически не удовлетворяется.

Механизмы совершенствования HR-менеджмента

Одной из эффективных разновидностей стратегического HR-менеджмента с учетом указанных факторов является развивающее управление персоналом – форма реализации системного подхода к менеджменту человеческих ресурсов, основывающаяся на интеграции системы управления организацией и системы HR-менеджмента и объединяющая весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение сотрудников. Ввиду процессного характера деятельности по HR-менеджменту возникает необходимость в построении дополнительно к административно-штатной структуре новой организационно-ролевой структуры персонала, позиционирующей сотрудников в горизонтальном взаимодействии и позволяющей наладить командные форматы работы, т. е. необходима организация кадровых процессов в качестве потоков работ, проходящих через всю систему бизнес-процессов компании. Последовательная реализация данного подхода неизбежно приводит к внедрению ряда управленческих технологий в нескольких направлениях:

1) объединение действий менеджеров всех уровней в корпоративную систему согласованных, руководствующихся единой целью и представленных в виде корпоративных стандартов организационных технологий управления человеческими ресурсами организации;

2) создание корпоративной и должностных моделей компетенций персонала организации с целью концентрации на конкурентных преимуществах, определяющих успех компании через постоянное саморазвитие сотрудников;

3) экономическое обоснование эффективности управленческих решений в области управления персоналом посредством оценки их влияния на увеличение стоимости конечного продукта [1] (*Akimenko, 2013*).

Из сказанного выше можно сделать вывод о необходимости построения специфических отношений между организацией, представляющими ее менеджерами и работ-

никами, основывающихся на заинтересованности во взаимном развитии как потребности и факторе выживаемости организации и работников.

Конфликтогенность деятельности консалтинговых агентств по подбору персонала

По объективным причинам расходы на сферу управления персоналом подлежат дальнейшему сокращению, что делает основной задачей HR-менеджмента в 2019 году повышение качества и эффективности администрирования персонала [9]. Большое количество крупных субъектов хозяйствования используют пришедшую с Запада модель центров совместных услуг, осуществляющих поиск, отбор, обучение кадров и решающих иные вопросы администрирования человеческих ресурсов. Однако в процессе взаимодействия между агентствами по трудоустройству и организациями нередко возникают конфликты по причине неконгруэнтности интересов.

В случае обращения компании в рекрутинговое агентство заключается договор на подбор сотрудников; организация предоставляет для этого необходимую информацию: требования к кандидатам, условия работы, которые она готова обеспечить и т. д. Агентство берет на себя задачу по проведению селекции и дальнейшему предоставлению кандидатов фирме-заказчику для окончательного решения.

Как правило, в данном случае наблюдается возникновение затруднений на этапе формирования договора, поскольку для эффективной работы по рекрутингу сотрудникам агентства должны предоставляться подробные требования, предъявляемые заказчиком к соискателям, однако в силу достаточно низкой квалификации HR-менеджеров в фирмах, критерии оценки бывают не сформированы. С другой стороны, возможна неадекватная оценка заказчиком соотношения объема требований, выдвигаемых к кандидатуре соискателя, и тех условий, которые наниматель готов предоставить потенциальному сотруднику: так, например, высокие требования могут не соответствовать низкому уровню оплаты труда.

В агентствах по трудоустройству все услуги для фирмы, как правило, бесплатны, поскольку плата взимается с кандидатов, устраиваемых на работу. Но в этом случае эффективность сотрудничества значительно снижается, поскольку услуги агентства заранее оплачиваются соискателями на должность, что негативно сказывается на заинтересованности в дальнейшем удовлетворении интересов и потребностей фирмы-заказчика.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод о существовании целого ряда противоречий и конфликтных ситуаций, возникающих в процессе деятельности HR-специалистов на современном рынке труда в России. При этом стоит отметить, что HR-менеджмент непосредственно влияет на капитализацию организации, увеличивая долю нематериальных активов в общей сумме активов компании, что учитывается потенциальными

инвесторами при принятии решения об инвестировании средств, покупке компании, а также при оценке надежности бизнеса и выборе потенциального партнера.

HR-менеджмент является одним из факторов, повышающих лидерство организации в конкурентной борьбе, поскольку он имеет отношение к одной из уникальных и трудно воспроизводимых конкурентами «внутренних компетенций» компании в условиях, когда 75 % технических новшеств копируются в течение первого года, а 90 % – в течение двух лет [4] (*Nikolaev, 2011*). Именно управление человеческими ресурсами позволяет компании переходить из числа организаций, успешно осуществляющих свою деятельность в определенном сегменте рынка, в число лидирующих, поскольку наблюдается существование прямой зависимости между степенью прогрессивности управления персоналом, удовлетворенностью работников данной организации процессом и результатами трудовой деятельности, что в свою очередь, влияет на степень удовлетворенности клиентов, прибыль, стоимость акций и другие финансовые показатели работы организации.

ИСТОЧНИКИ:

1. Акименко В.А. Интеграция механизмов совершенствования процесса управления человеческими ресурсами // Статистика и экономика, 2013. – № 4.
2. Акименко В.А. Реинжиниринг процессов управления человеческими ресурсами // Экономика, 2012. – № 5.
3. Камалова А.Р. HR-менеджмент: основные тенденции 2018 года // Экономика, 2017.
4. Николаев Д.О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал), 2011.
5. Овчинникова А.В., Федорова Ю.В., Кузьмина В.М. Инновационный подход к управлению персоналом на предприятии и трудности его реализации // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции (19–20 марта 2015 года), ред. кол.: Горохов А. А. (отв. ред.), В 2-х томах, Том 2. – Курск: Юго-Зап. гос. ун-т, 2015.
6. Одегов Ю.Г. Специалисты по управлению персоналом (HR-менеджеры): проблемы подготовки в России // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, 2008. – № 2 (20).
7. Озеров А.Д. Ключевые проблемы развития российской модели службы управления персоналом // Общество: политика, экономика, право, 2014. – № 4.
8. Решетникова К.В. Конфликт ценностей в российских организациях: менеджеры vs компании // Конфликтология, 2014.
9. Решетникова К.В. Конфликты становления рыночной экономики в России // Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира: II Санкт-Петербургский международный конгресс конфликтологов. – Санкт-Петербург.

10. Рогозин А.В. HR-менеджмент в России и за рубежом // Научные исследования: от теории к практике, 2015. – № 1(2).
11. Третьякова Е.А., Алферова Т.В. Управление персоналом предприятия: социально-экономические аспекты // Менеджмент в России и за рубежом, 2010. – № 4.
12. Шурупова А.С. Эволюция экономики, основанной на знаниях // Вестник Института экономики Российской академии наук, 2010. – № 4.

REFERENCES:

- Akimenko V.A. (2012). *Reinzhiniring protsessov upravleniya chelovecheskimi resursami* [Reengineering human resources management in an organization]. *Economics*. (5). (in Russian).
- Akimenko V.A. (2013). *Integratsiya mekhanizmov sovershenstvovaniya protsessa upravleniya chelovecheskimi resursami* [Integration of mechanisms to improve human resource management]. *Statistika i Ekonomika*. (4). (in Russian).
- Kamalova A.R. (2017). *HR-menedzhment: osnovnye tendentsii 2018 goda* [HR management: major trends 2018]. *Economics*. (in Russian).
- Nikolaev D.O. (2011). *Problemy upravleniya personalom v usloviyakh krizisa* [Problems of personnel management in crisis]. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten (nauchno-tehnicheskiy zhurnal)*. (in Russian).
- Odegov Yu.G. (2008). *Spetsialisty po upravleniyu personalom (HR-menedzhery): problemy podgotovki v Rossii* [Specialists in human resources (HR managers): problems of training in Russia]. *Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics*. (2(20)). (in Russian).
- Ovchinnikova A.V., Fedorova Yu.V., Kuzmina V.M. (2015). *Innovatsionnyy podkhod k upravleniyu personalom na predpriyatii i trudnosti ego realizatsii* [An innovative approach to the management of personnel and difficulties for its implementation] *Cluster initiative in the formation of progressive structure of the national economy*. (in Russian).
- Ozerov A.D. (2014). *Klyuchevye problemy razvitiya rossiyskoy modeli sluzhby upravleniya personalom* [Key problems of development of the Russian model of human resources management]. *Society: politics, economics, law*. (4). 25-26. (in Russian).
- Reshetnikova K.V. (2014). *Konflikt tsennostey v rossiyskikh organizatsiyakh: menedzhery vs kompaniy* [Conflict of values in russian organizations: managers vs enterprises]. *Konfliktologiya*. (in Russian).
- Reshetnikova K.V. *Konflikty stanovleniya rynochnoy ekonomiki v Rossii* [Conflicts of formation of market economy in Russia] *Conflictology of the XXI century. Ways and means of strengthening peace*. (in Russian).

- Rogozin A.V. (2015). *HR-menedzhment v Rossii i za rubezhom* [HR-management in Russia and abroad]. *Scientific research: from theory to practice*. (1(2)). (in Russian).
- Shurupova A.S. (2010). *Evolutsiya ekonomiki, osnovannoy na znaniyakh* [The evolution of the economy based on knowledge]. *Bulletin of the Institute of Economics of RAS*. (4). (in Russian).
- Tretiakova E.A., Alferova T.V. (2010). *Upravlenie personalom predpriyatiya: sotsialno-ekonomicheskie aspekty* [Personnel management of an enterprise: socio-economic aspects]. *Management in Russia and abroad*. (4). (in Russian).