

pISSN 2073-2872
eISSN 2311-875X

Устойчивое развитие экономики

ИЗМЕНЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ольга Викторовна АСТАФЬЕВА

кандидат экономических наук, доцент департамента менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Российская Федерация
astafeva86@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 3600-2945

История статьи:

Рег. № 107/2020
Получена 26.02.2020
Получена в доработанном
виде 14.03.2020
Одобрена 31.03.2020
Доступна онлайн
15.05.2020

УДК 338.4

JEL: I25

Аннотация

Тема. Заметная текучесть и недостаточная вовлеченность кадров могут дорого обойтись компании, особенно в отношении перспективных работников, в которых вложено много сил и времени. Наиболее важны вопросы управления человеческими ресурсами для организаций, заботящихся о своих конкурентных преимуществах, создание которых невозможно без соответствующего кадрового состава, способного создавать инновации. Именно поэтому требуются новые подходы к формированию и управлению важнейшим ресурсом современных организаций – людьми.

Цели. Изучение изменений в работе менеджеров в связи с применением новых методов в области управления человеческими ресурсами, способствующих формированию ключевых факторов успеха и конкурентоспособности организации.

Методология. Методологической основой выступили исследования по поиску новых способов формирования конкурентных преимуществ организации путем повышения качества управления человеческими ресурсами. В работе использованы методы обобщения, сравнительного анализа, теоретического моделирования, декомпозиции.

Результаты. Показана необходимость применения новых методов управления людьми и формирования кадрового состава в дополнение к традиционному методу компетенций, не в полной мере учитывающему индивидуальные особенности работников. Систематизированы изменения в работе менеджеров по решению вопросов операционного характера, связанных с управлением коллективом, непосредственным образом влияющих на успех стратегии организации.

Выводы. Методы работы с людьми с трудом поддаются копированию, поэтому развитие системы управления человеческими ресурсами может выступить устойчивым фактором формирования конкурентоспособной организации. Это требует крупных вложений в людей и процессы, что, с одной стороны, выступает задачей операционного управления, а с другой – необходимым направлением в реализации стратегии, требующим непосредственного участия топ-менеджеров.

Ключевые слова:

управление человеческими ресурсами, профиль компетенций, текучесть кадров, нейроразличия люди

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

Для цитирования: Астафьева О.В. Изменения в управлении человеческими ресурсами организации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2020. – Т. 16, № 5. – С. 876 – 884.

<https://doi.org/10.24891/ni.16.5.876>

Введение

Эксперты прогнозируют увеличение роста нехватки кадров по отдельным профессиям, хотя при этом в последние годы в мире отмечается стабильный рост текучести кадров. Масштабные исследования американского сайта Indeed.com показывают, что 71% людей, имея работу, занимаются поиском новой, 58% работников хотя бы раз в месяц просматривают списки вакансий¹. В России самый высокий уровень текучести персонала наблюдается в компаниях, работающих в сферах розничной торговли и гостиничного бизнеса (туризма, ресторанного бизнеса) [1]. Самая низкая численность выбывших работников наблюдается в ряде обрабатывающих отраслей, в сфере научных исследований, в государственном управлении и обеспечении военной безопасности, социальном обеспечении [2].

На основании результатов опроса, проведенного среди 3 114 сотрудников российских компаний и 486 представителей работодателей в 2018 г., можно отметить, что наиболее распространенной причиной, подтолкнувшей людей уволиться из организации, является отсутствие возможностей карьерного развития (56%); неудовлетворительная заработная плата и отсутствие общего языка с руководителем являются второй (53%) и третьей (40%) по значимости причинами [3]. Среди нематериальных факторов мотивации для смены работы большинство респондентов отмечают возможность профессионального развития (63%), личность руководителя (60%), возможность выполнять разноплановые интересные задачи (56%). В ответ компании вместо того, чтобы удерживать способных работников и создавать для них условия, привлекают новых людей, вкладывая деньги в их развитие и рискуя опять же потерять новых сотрудников, что свидетельствует о неэффективной системе управления человеческими ресурсами и непродуманной мотивации.

Теоретические и практические положения управления человеческими ресурсами

Традиционный метод компетенций, зародившийся в англоязычных странах и доминирующий в управлении персоналом в последние несколько десятилетий, начинает восприниматься как устаревающий, требующий проведения дополнительных исследований по изменению его реализации. Не секрет, что в современных компаниях при создании инноваций большую роль играют индивидуальные личностные особенности людей, которые не всегда можно описать и выявить с помощью профиля профессиональных компетенций.

Исследованием вопросов управления человеческими ресурсами и формирования кадровой политики организации активно занимаются отечественные и зарубежные авторы, такие как Э.М. Коротков [1], А.С. Алясов [2], В. Москвин [3], А. Хачатурян [4], Д.Ю. Хомутский [5, 6], Л.В. Шмелькова [7], Эми Эдмондсон².

¹ Фернандес-Араос К., Роско Э., Арамаки К. Что не так с развитием лидерства // Harvard Business Review. 2018. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/a26341>

² Эдмондсон Э. С миру по нитке: команды для крупных проектов // Harvard Business Review. 2016. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a18141>

Традиционный подход к работе с кадрами заключается в следующем:

- определение по основным группам профессий важнейших для выполнения работы компетенций, которые позволяют организации двигаться вперед;
- оценка потенциала претендента на работу в соответствии с профилем профессиональных компетенций конкретной должности;
- соотнесение потенциала кандидата на работу с набором требуемых профессиональных компетенций.

Помимо этого в ряде организаций составляется профиль корпоративных компетенций, описывающих поведение работника в организации и соответствие его корпоративным требованиям, таким как умение работать в команде, стремление к саморазвитию, лояльность по отношению к организации, клиентоориентированность.

Большинство менеджеров, занимающихся формированием кадрового состава, ставят своей целью найти некоего «идеального работника» [4], который, с одной стороны, является корпоративным по своим убеждениям, установкам, ценностям, а с другой стороны, обладает необходимым набором профессиональных компетенций. Высокопрофессиональный работник, который по своему набору базисных ценностей не отвечает корпоративным требованиям, вероятнее всего, не может рассчитывать на долгосрочную занятость. Работодатель охотнее предложит вакантную должность человеку, соответствующему профилю корпоративных компетенций, но не обладающему всем необходимым набором профессиональных компетенций, предоставив ему внутриорганизационную программу обучения и развития.

Таким образом, регулярное, полноценное соответствие деятельности человека стандартам поведения, принятым в коллективе, дает ему некоторые гарантии трудоустройства и стабильного положения в организации. Такая система управления человеческими ресурсами способствует поддержанию структурированных процессов в организации. Однако на этапе постоянного слабого роста продуктивности подобная модель управления не может отвечать запросам современных компаний, стремящихся сохранять лидерские позиции на рынке, и влиять на развитие всей отрасли, особенно на фоне наблюдающейся высокой текучести перспективных работников.

Трансформационные изменения в управлении человеческими ресурсами

Ведущим компаниям, для того чтобы оставаться конкурентоспособными и обеспечивать лидирующие позиции на рынке или в отрасли, требуется активно заниматься инновационной деятельностью и генерировать оригинальные идеи. Для разработки нетривиальных решений и обеспечения инновационного развития организации современные руководители стремятся отходить от стандартных, легко

копируемых методов работы, формируя коллективы из представителей разных сред, самостоятельно создавая уникальную бизнес-экосистему.

Одним из таких методов является создание межотраслевых коллективов, которые находят активное применение – особенно в проектном управлении во всем мире. Развитие межотраслевого сотрудничества предполагает привлечение профессионалов различных специальностей из разных профессиональных и интеллектуальных миров и актуализирующих идею о «связности знаний» [8]. При управлении межотраслевыми коллективами исследователи рекомендуют придерживаться следующих принципов³: адаптируемая (эволюционирующая) концепция самого проекта, то есть у участников команды должна быть возможность влиять на саму идею; психологическая безопасность при выполнении рискованных, в том числе экспериментальных проектов; обмен знаниями, в первую очередь благодаря очному общению; развитие навыков работы в условиях непредсказуемого развития событий.

Другим способом поиска максимального разнообразия идей и формирования уникальной бизнес-экосистемы организации является попытка создания инноваций «пограничных людей»⁴. Многочисленные исследования головного мозга показывают, что нейроразличные люди с аутизмом, дислексией, апраксией, не воспринимаемые большим количеством работодателей как пригодные работники, часто обладают уникальными математическими способностями, прекрасной памятью, творческим мышлением, что играет ключевую роль при решении нестандартных задач. Однако излишняя тревожность, неуверенность в себе, замкнутость или эксцентричность поведения таких людей не соответствуют единым стандартам поведения и традиционным процедурам отбора и найма работников. Именно поэтому при решении процедурных вопросов и создании комфортных условий для работы нейроразличных людей организации могут получить высокоэффективных работников, которые будут формировать конкурентное преимущество всей организации. Ряд ведущих компаний мира, в частности SAP, Hewlett Packard Enterprise, Microsoft, Willis Towers Watson, EY, меняют кадровую политику в отношении найма и развития работников для выявления и применения в работе таланта нейроразличных людей, что также позволяет им раскрывать потенциал и лучше использовать способности всех работников. Другие компании – такие как Caterpillar, Dell Technologies, Deloitte, IBM, JPMorgan Chase, UBS задумываются о подобных изменениях в своей кадровой политике⁵.

Использование новых методов формирования кадрового состава усложняет работу менеджеров, так как требует от них:

- изменения самого процесса поиска и отбора людей для выявления талантливых или перспективных кадров;

³ Там же.

⁴ Остин Р., Пизано Г. Иные возможности мозга // Harvard Business Review. 2017.
URL: <https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/a23061>

⁵ Там же.

- создания особых комфортных условий в соответствии с индивидуальными особенностями нейроразличных людей;
- решения конфликтов, возникающих из-за различий в профессиональных культурах и отношения к разным типам работников;
- устранения предвзятого отношения и стереотипных представлений о коллегах из разных профессий и отраслей;
- решения юридических вопросов, связанных с защитой интеллектуальной собственности;
- обеспечения справедливого вознаграждения пропорционально внесенному вкладу в общее дело.

Подобные изменения в кадровой политике неизбежно должны быть сопряжены с рядом следующих изменений в работе руководителя и организации в целом:

- отходом от единого стандартизированного подхода в работе, не учитывающего индивидуальных особенностей людей при отборе, найме, обучении, оценке и карьерном развитии, в результате чего тратятся дополнительные ресурсы, в том числе временные, финансовые;
- формированием новой коммуникационной политики, исключающей иронию и насмешки и предполагающей четкую передачу информации;
- развитием организационной культуры, основанной в первую очередь на толерантности, уважении друг к другу и готовности оказать поддержку в любой ситуации;
- использованием методов управления, позволяющих решать неизбежные конфликтные ситуации в коллективе и справляться со стрессом;
- сотрудничеством со школами и вузами по разработке и реализации программ для нейроразличных людей, а также для подготовки специалистов, владеющих не только смежными профессиями, но и способными применять знания в своей профессиональной деятельности из других специальностей.

Решение операционных вопросов – задача топ-менеджера

Внедрение новых подходов к управлению человеческими ресурсами, включая формирование коллектива, выстраивание системы оценивания работы и поощрения за конкретные достижения требует личного участия руководителя. Результаты исследований взаимозависимостей между менеджментом всех уровней управления, поведением первого лица компании и результатами работы всей организации показывают, что проводимым изменениям сопутствует успех в тех организациях, в которых руководители принимают непосредственное участие, подавая пример работникам и постоянно с ними взаимодействуя. Так, исследование Р. Садун и

группы ученых Лондонской школы экономики и Колумбийского университета⁶, охватившее более тысячи компаний из шести стран мира, показало, что качество менеджмента выше, когда генеральный директор больше времени посвящает работникам, чем внешним заинтересованным сторонам.

Таким образом, решение вопросов операционной деятельности и достижения операционной эффективности является не менее важным, чем анализ конкурентной среды, и не считается слишком мелким для топ-менеджмента организации, так как напрямую влияет на ее стратегическое развитие и формирование конкурентоспособности.

Заключение

Передовые компании начинают активно привлекать «пограничных людей», что свидетельствует о недостаточности использования только метода компетенций и предполагает внедрение новых методик в работе с людьми, а также более внимательное отношение к формированию организационной культуры. Новый подход к работе с людьми требует от руководителя обладания такими качествами, как любознательность, проницательность, вовлеченность, решительность, инициативность, когнитивные навыки, эмоциональный интеллект.

Топ-менеджеры должны больше средств и сил вкладывать в повышение качества менеджмента организации на всех уровнях управления, так как без качественного управления операционной деятельностью добиться эффективности работы организации и реализации стратегии инновационного развития невозможно.

Список литературы

1. *Коротков Э.М.* Современные проблемы формирования искусства менеджмента // Управление. 2016. Т. 4. № 4. С. 27–32.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-formirovaniya-iskusstva-menedzhmenta/viewer>
2. *Алясов А.С.* Работа с сотрудниками, обладающими высоким потенциалом (HiPo) // Управление развитием персонала. 2016. № 2. С. 104–108.
3. *Москвин В.* Компетентностный анализ претендента на руководство финансами крупного проекта // Инвестиции в России. 2017. № 4. С. 28–41.
4. *Хачатурян А.* О корпоративной системе мотивации // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 2. С. 95–108.
5. *Хомутский Д.Ю., Андреев Г.С.* Дизайн-мышление как инструмент профессионального обучения персонала компании // Управление развитием персонала. 2016. № 2. С. 116–120.

⁶ *Садун Р., Блум Н., Ван Реенен Дж.* Почему мы недооцениваем роль менеджмента? // Harvard Business Review. 2018. URL: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/a25001>

6. Хомутский Д.Ю., Андреев Г.С. Формирование инновационных компетенций сотрудников при использовании методологии дизайн-мышления // Управление развитием персонала. 2017. № 3. С. 190–193.
7. Шмелькова Л.В. Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2016. № 8. С. 1–4.
8. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 496 с.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

CHANGES IN THE CORPORATE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Ol'ga V. ASTAF'EVA

Financial University under Government of Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
astafeva86@mail.ru
ORCID: not available

Article history:

Article No. 107/2020
Received
26 February 2020
Received in revised form
14 March 2020
Accepted
31 March 2020
Available online
15 May 2020

JEL classification: I25

Keywords: human
resource management,
competence profile,
labor turnover,
neurodivergent people

Abstract

Subject. The obvious turnover and insufficient involvement of staff may turn rather dear for the company, especially when it concerns the promising talent, who were trained thoroughly for a long time. Human Resource Management (HRM) is especially critical for those entities which take care of their competitive advantages driven by innovative employees. That is the reason for new approaches to building and managing the crucial resource of modern corporations – people.

Objectives. I examine changes in managers' routine as new HRM methods are adopted, creating new success drivers and competitiveness of the entity.

Methods. The methodological basis comprises proceedings that try to find new methods for entities to raise their competitive advantages by enhancing the quality of HRM. The study employs methods of generalization, comparative analysis, theoretical modeling, decomposition.

Results. I provide the rationale for new HRM methods, in addition to the traditional method of competence. The article sorts out changes that were seen in managers' routine of operational decision-making for strategic staff management.

Conclusions. HRM methods are difficult to replicate. So, the development of the HRM approach can become a sustainable driver of the corporate competitiveness. Companies shall invest abundantly in people and business processes, which is, on the one hand, an operational task, and, on the other hand, a vital process implementing the strategy, that shall be necessarily maintained by top managers.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

Please cite this article as: Astaf'eva O.V. Changes in the Corporate Human Resource Management. *National Interests: Priorities and Security*, 2020, vol. 16, iss. 5, pp. 876–884.
<https://doi.org/10.24891/ni.16.5.876>

References

1. Korotkov E.M. [Modern Problems of Formation the Art of Management]. *Upravlenie = Management*, 2016, vol. 4, no. 4, pp. 27–32.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-problemy-formirovaniya-iskusstva-menedzhmenta/viewer> (In Russ.)
2. Alyasov A.S. [Work with employees with the high potential (HiPo)]. *Upravlenie razvitiem personala = Management of Staff Development*, 2016, no. 2, pp. 104–108. (In Russ.)

3. Moskvina V. [Competence analysis of the applicant for financial management of a major project]. *Investitsii v Rossii = Investments in Russia*, 2017, no. 4, pp. 28–41. (In Russ.)
4. Khachatryan A. [On corporate motivation system]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = International Journal of Management Theory and Practice*, 2018, no. 2, pp. 95–108. (In Russ.)
5. Khomutskii D.Yu., Andreev G.S. [Design thinking as a tool for professional training of the company's personnel]. *Upravlenie razvitiem personala = Management of Staff Development*, 2016, no. 2, pp. 116–120. (In Russ.)
6. Khomutskii D.Yu., Andreev G.S. [The formation of employees' innovative competence in the use of the design thinking methodology]. *Upravlenie razvitiem personala = Management of Staff Development*, 2017, no. 3, pp. 190–193. (In Russ.)
7. Shmel'kova L.V. [Talent for the digital economy: A look back]. *Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie v strane i mire = Additional Professional Education Nationwide and Worldwide*, 2016, no. 8, pp. 1–4. (In Russ.)
8. Senge P. *Pyataya distsiplina. Iskustvo i praktika samoobuchayushcheysya organizatsii* [The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organizations]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2018, 496 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.