

Гасникова Светлана Юрьевна

канд. культурологии, доцент

Щемелинин Александр Анатольевич

студент

ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»

г. Нижневартовск, ХМАО – Югра

ДИЛЕММА HR-МЕНЕДЖЕРА: КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПРОТИВ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация:** в статье авторы раскрывают одну из особенностей российской модели менеджмента, определяет приоритет между лояльностью и знаниями при подборе персонала, рассматривая дилемму HR-менеджера через призму эффективности работы компетентных, но нелояльных сотрудников и лояльных, но недостаточно квалифицированных специалистов. Авторы приходят к выводу, что успешный менеджмент требует комплексного подхода к подбору персонала, учитывающего как профессиональные навыки, так и личностные качества кандидатов.*

***Ключевые слова:** квалификация, компетенция и опыт работников, лояльность, организация, категории персонала, особенности российской модели менеджмента, принципы менеджмента.*

В современных геополитических условиях Российская Федерация сталкивается с комплексными вызовами национальной безопасности и социально-экономического развития, не имевшими аналогов с середины XX века.

Экономическая и политическая нестабильность создает преграды и ограничения для совершенствования российского бизнеса. Быстро меняющееся внешнее окружение регулярно ставит перед организацией те или иные проблемы, которые требуют оперативного решения [8].

Адекватное и эффективное реагирование на данные вызовы требует мобилизации интеллектуального потенциала общества и привлечения высококвалифицированных специалистов, обладающих глубокими профессиональными

знаниями и компетенциями в соответствующих областях. Формирование кадрового состава, характеризующегося высоким уровнем профессиональной подготовки и компетентностью, выступает ключевым фактором успешного решения стоящих перед государством задач.

Актуальность исследования заключается в необходимости не только поддерживать жизнедеятельность организаций, но и развивать их с целью увеличения прибыли, что невозможно без квалифицированных работников разных категорий (руководитель, специалист, служащий или рабочий).

В результате формирования российской модели менеджмента выявлены следующие особенности [1].

1. В большинстве организаций процесс принятия решений носит индивидуальный характер.

2. Решения принимаются руководителями на каждом уровне управления, причем вышестоящие руководители, как правило, не дублируют решения своих подчиненных, хотя и это имеет место, но создает много проблем.

3. Стратегическое планирование осуществляется исключительно руководителями высшего звена.

4. Структура управления в российских организациях, а также процедура контроля строго формализованы. Проверки плановые, о них персонал предупреждается заранее, следовательно, такой метод контроля косвенно стимулирует работу сотрудников и способствует их карьерному росту.

5. В целом в российских организациях карьерный рост возможен и обусловлен в большинстве случаев личными результатами, вкладом конкретного человека в общее дело по его индивидуальным достижениям, реже по результатам работы группы. Особое место занимают государственные организации, где важнейшее значение отводится служебному стажу, премии – общие для всех.

6. Отношения с подчиненными носят формальный характер, однако неформальные отношения полностью не исключаются.

7. Слабый интерес отечественных производителей к внутреннему рынку.

8. Продолжительная занятость сотрудника в одной компании в связи с низким уровнем миграции, небольшим выбором предприятий и важностью взаимоотношений сотрудника и руководителя.

9. Умение работать в команде.

10. Быстрое приспособление к внешним изменениям в условиях конкуренции, но проблемы с внутренней реорганизацией компании.

11. Обусловленность карьерных успехов личной симпатией и родственными связями.

Среди перечисленных особенностей, наибольший интерес вызывает «обусловленность карьерных успехов личной симпатией и родственными связями». Действительно, при подборе персонала, акцент на лояльность и личные связи порой может преобладать над знаниями и профессиональными навыками по направлению деятельности. Личные отношения, доверие и взаимозависимость играют значительную роль в российском менеджменте. Решения зачастую принимаются на основе личных связей и доверия, а не только на базе объективной информации или профессиональных компетенций.

Сложившаяся парадигма обусловлена следующими факторами (таблица 1).

Таблица 1

Лояльность в российском менеджменте [7, с. 59]

<i>Фактор</i>	<i>Краткая характеристика</i>
Культурные особенности	Как и в других странах с высоким уровнем неопределенности, лояльность играет важную роль в бизнесе. Результатом данной особенности является то, что лояльные к руководителю работники получают больше возможностей, чем более квалифицированные
Страх потери работы	Руководители опасаются, что привлечение более квалифицированных специалистов может угрожать их социальному статусу и (или) уровню дохода. Это приводит к тому, что они будут предпочитать лояльных к себе работников, даже если это пойдет в ущерб трудовой деятельности

Следует констатировать, что вышеуказанная практика обуславливает формирование ряда негативных эффектов в организационной среде, включающих:

- 1) деградацию инновационного потенциала предприятия;
- 2) снижение качества процесса принятия управленческих решений;

3) прогрессивное уменьшение конкурентных преимуществ организации на рынке.

Руководствуясь при подборе персонала личной симпатией и родственными связями, существенно снижается конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе.

С одной стороны, это может способствовать созданию сплоченных команд и повышению уровня доверия внутри организации, т.е. способствует формированию организации, как в неформальной, которая в свою очередь является подсистемой неформальной регуляции, в которой неформальные механизмы регуляции поведения связаны со сферой деловых отношений [6, с. 78]. С другой стороны, это может привести к недостатку объективности в принятии решений и препятствовать внедрению инноваций, если предпочтение отдается лояльным сотрудникам, в обход наиболее квалифицированных, объективных, интегрирующих обоснованные предложения.

В долгосрочной перспективе организации, которые ценят знания и профессионализм, могут оказаться в более выгодном положении.

Во-первых, по причине того, что выявленная особенность российской модели менеджмента противоречит базовому принципу менеджмента – принципу научности. Принцип научности предполагает знание субъектом объективных закономерностей управления и деятельности организации, тенденций развития, деловой обстановки; умение руководителя действовать с учетом этих закономерностей, тенденций, направлять и координировать усилия работников (участников) организации на достижение необходимого конечного результата. Сущность научного управления отражают следующие положения [3, с. 30]:

- 1) вместо волевых решений – научно обоснованные;
- 2) отбор, обучение и развитие кадров с помощью заранее определенных критериев;
- 3) обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками.

Иными словами, соблюдение этого принципа возможно, только если во главе организации высококвалифицированный руководитель.

Во-вторых, квалификация и опыт имеет ряд преимуществ над лояльностью (таблица 2).

Таблица 2

Преимущества ориентации на знания в организации

<i>Преимущество</i>	<i>Краткая характеристика</i>
Развитие рынка труда и персонала внутри организации [2, с. 133]	Создание «здоровой» конкурентной борьбы в организации способствует развитию рынка труда, развитию специалистов. При наличии такой конкуренции в каждой организации, формируется значительный резерв высококвалифицированных работников на всероссийском рынке труда. В условиях растущей конкуренции организации стремятся привлекать и удерживать лучших работников. Квалифицированные профессионалы могут принести новые идеи, улучшить процессы и повысить общую продуктивность
Инновации [4, с. 163]	Высокий уровень знаний и навыков у работников способствует формированию инновационных решений, которые, как следствие, совершенствуют организацию и повышают ее конкурентоспособность
Адаптивность к изменениям [5, с. 261]	Квалифицированные работники быстрее адаптируются к изменениям на рынке и в технологиях, что делает организацию более гибкой и способной к быстрой реакции на вызовы внешней среды организации

Кроме того, нельзя не отметить тот факт, что квалифицированный работник также может быть лояльным, но не к конкретному человеку, а к организации. Лояльность в данном случае проявляется в глубокой привязанности к организации, что может привести к меньшей текучести кадров и лучшему командному духу. Оптимальный баланс между квалификацией и лояльностью может быть ключевым для достижения успешных результатов.

Таким образом, в современных условиях развития бизнеса HR-менеджеры сталкиваются с фундаментальной дилеммой: как сбалансировать приоритет между профессиональной компетентностью и лояльностью персонала. Профессиональная квалификация и специализированные компетенции сотрудников выступают ключевыми детерминантами успешного развития организаций, однако организационная лояльность не менее важна для формирования устойчивого социально-психологического климата.

Анализ показывает, что в условиях высококонкурентной рыночной среды, где инновационный потенциал становится критическим фактором эффективности, высококвалифицированные кадры обеспечивают:

- оптимизацию командного взаимодействия;
- формирование устойчивых конкурентных преимуществ;
- внедрение инновационных решений;
- повышение общей эффективности бизнес-процессов.

При этом лояльность персонала создает:

- стабильную рабочую атмосферу;
- снижение текучести кадров;
- улучшение внутренних коммуникаций;
- повышение мотивации к достижению общих целей.

Несмотря на значимость обеих составляющих, приоритетное внимание к профессиональной компетентности при подборе персонала следует рассматривать как стратегическую необходимость. Компетентный персонал становится фундаментом для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого развития организации.

Дилемма HR-менеджера заключается в необходимости найти оптимальное соотношение между этими двумя параметрами. Практика показывает, что наиболее эффективным подходом является:

- первоочередное внимание к профессиональной компетентности при найме;
- параллельное развитие лояльности через систему мотивации и корпоративной культуры;
- создание условий для профессионального роста лояльных сотрудников;
- формирование механизмов оценки и развития, как компетенций, так и лояльности.

Инвестиции в развитие компетентного персонала, сочетающиеся с программами повышения лояльности, представляют собой фундаментальную предпосылку для достижения устойчивого развития организации в долгосроч-

ной перспективе. При этом ключевым фактором успеха становится способность HR-менеджера грамотно балансировать между этими двумя стратегически важными направлениями кадровой политики.

Список литературы

1. Абубекирова Ю.Р. Особенности российского менеджмента / Ю.Р. Абубекирова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018008361> (дата обращения: 16.05.2025).
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК ГС, 2023. – С. 125–145.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для магистров / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2024. – 30 с.
4. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство / П.Ф. Друкер. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – С. 150–170.
5. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: Наука, 2023. – С. 250–270.
6. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 78 с.
7. Магун В.С. Страх потери работы: измерение и анализ / В.С. Магун, М.Г. Руднев // Социологические исследования. – 2022. – №8. – С. 56–67.
8. Хамзина Д.Р. Влияние внешней среды на организацию управления промышленным предприятием / Д.Р. Хамзина, Е.А. Жилкина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vneshney-sredy-na-organizatsiyu-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem> (дата обращения: 16.05.2025).