(cc) BY

Карлова Елена Сергеевна
бакалавр экон. наук, магистрант
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»
г. Москва

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ HR

Аннотация*: в статье описываются современные тенденции в сфере HR, которые заимствуются из зарубежной практики. Основная тенденция – это трансформация организационной структуры – кросс-функциональное взаимодействие. Проблема применения и адаптации.*

Ключевые слова*: управление персоналом, сотрудники, кросс-функциональное взаимодействие, эффективность.*

За последние несколько лет практически во всех организациях произошли структурные изменения. Если еще совсем недавно во всех организациях сотрудниками занимались только отделы кадров и в их обязанности входило – прием, увольнение сотрудников и некоторые их промежуточные перемещения внутри компании – организационные мероприятия с кадрами. И как такового понятия «управление персоналом» не существовало, оно включало в себя лишь управление сотрудниками по связи руководитель – подчиненный, то есть непосредственное исполнение приказов руководства, которое в свою очередь, в основном, отдавало приказы без учета личностных особенностей подчиненного. В настоящее время эта система несколько видоизменилась. Теперь в большинстве организаций выделен отдельный департамент – департамент управления персоналом.

Данное нововведение связанно с тем, что за последнее время отношение к сотрудникам компании изменилось. Теперь человеческий ресурс – ценнейший ресурс компании, на котором базируется ее успех. Поэтому так важно уделять большое внимание развитию департамента управления персоналом, который занимается поиском сотрудников, причем не просто привлечением на работу всех соискателей по принципу «кто первый обратился», а серьезный отбор, зачастую

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

даже многоэтапный. Отдел управления персоналом должен досконально изучить все внутреннее устройство компании. Иметь четкое представление о деятельности компании, о руководителях различных департаментов компании, чтобы наиболее подробно составить портрет сотрудника на ту или иную должность. Но деятельность департамента управления персоналом не заканчивается на подборе персонала. Все организации разные, даже если это одна и та же сфера. Везде разный подход к организации и ведению работы, отчетности, оценке результата, поэтому любого сотрудника после приема на работу необходимо адаптировать к условиям компании. После того, как сотрудники были устроены, департамент продолжает свою деятельность. Следующий этап – обучение и адаптация персонала [1].

После того, как обучение пройдено, и сотрудник в полной мере приступил к работе, департамент управления персоналом должен заниматься аттестацией, повышением квалификации персонала, соблюдением трудовой дисциплины и корпоративной этики. Но самое важное в данной деятельности – индивидуальный подход. На мой взгляд, неотъемлемой частью современного управления персоналом является изучение организационного поведения и выстраивание стратегии управления с его учетом.

Смена взглядов на персонал как на один из важнейших ресурсов организации связанна с тем, что сменились взгляды самих сотрудников. Теперь одним из основных стимулов к эффективному выполнению работы является не только денежное вознаграждение за работу, но и признание, комфортные условия работы, понимание дальнейшего пути развития в компании. В связи с этим возникает новое понятие – «организационная справедливость», которое входит в основу деятельности HR-менеджеров [5]. Это новая тенденция в сфере управления персоналом, которую внедряет все большее количество компаний. Проблема справедливости присутствует во всех сферах нашей жизни. А в работе она отражается наиболее остро. Если сотрудник чувствует справедливое отношение в первую очередь с нему самому, к его труду и результатам его труда, то и отдача от его деятельности будет соответствующая. А с учетом того, что целью любой

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

организации является рост и развитие, то и вся деятельность по управлению персоналом должна быть направлена на создание условий, при которых сотрудники будут выступать основным инструментом для достижения этой цели.

Сотрудник ждет справедливой оценки своего вклада в деятельность и развитие компании, он должен чувствовать свою важность и ценность. Но в то же время это должно быть в меру, грамотное руководство персоналом должно выстраиваться таким образом, чтобы сотрудники понимали – им всегда есть куда расти, иначе эффективность работы начнет снижаться, персонал начнет расслабляться и считать, что уже достаточно сделано, достигнут потолок их возможностей, и руководство должно ценить их за прошлые заслуги.

Все больше HR-менеджеров предлагают вводить гибкий график, удаленный способ работы для определенных категорий персонала, что позволяет учитывать индивидуальные особенности сотрудников, улучшая условия их работы, тем самым повышая их эффективность – что является основной целью любой службы управления персоналом. Основная тенденция последних лет, которая перешла к нам из зарубежной практики – развитие социального интеллекта. Данная тенденция больше относится к молодому поколению, но также и к более старшему, которое не занято монотонной однообразной работой. В связи с этим возникла еще одна тенденция – трансформация организационной структуры – кросс-функциональное взаимодействие [5]. Негласно такая система существует достаточно давно и берет свое начало в небольших компаниях. Где не было разделения на функциональные отделы по причине малого количества сотрудников, зачастую это так называемый «семейный бизнес», в котором все выполняют несколько функций, с целью сократить расходы на персонал.

В настоящее время такая тенденция прослеживается и в крупных компаниях. Например, ПАО «Сбербанк» активно использует кросс-функциональное взаимодействие. Причина достаточно проста – компаний становится все больше, а количество потребителей остается примерно на одном уровне. Таким образом, основная цель компании – поиск пути выпуска наилучшего продукта/сервиса, и борьба за наименьшее время от рождения идеи до выпуска продукта/сервиса. А

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

наиболее эффективно достигать эти цели позволяет кросс-функциональное взаимодействие. Так как в составе таких команд сотрудники с различных сфер и направлений работы, на одну и ту же проблему они будут смотреть под разным углом, с разных ракурсов, с разными подходами к решению проблемы или задачи. На стыке различных точек зрения будет рождаться наиболее точное и качественное решение, так как проблема будет рассмотрена с разных сторон и на выходе будет полноценное понимание ситуации и путей ее решения.

При всех плюсах данного подхода, необходимо понимать, что не все будут готовы к такому виду выполнения работы. Как уже отмечалось ранее, широкое развитие получает такое понятие как социальный интеллект. Именно развитый социальный интеллект позволяет сотрудникам с лёгкостью работать в режиме кросс-функционального взаимодействия. В связи с этим возникает проблема. Касается она найма сотрудников. HR-менеджеры должны отбирать персонал с учётом готовности сотрудников работать в таком режиме. Сопутствующими характеристиками, наряду с профессиональными компетенциями, должны являться – открытость к новым знаниям, готовность обучаться и развиваться в других, смежных или даже противоположных сферах деятельности. Коммуникабельность в данном случае будет играть большую роль, так как только коммуникабельные сотрудники, готовые слушать, обсуждать и принимать другие точки зрения, будут способны эффективно работать в такого рода команде.

Помимо проблемы найма сотрудников возникает следующая проблема. Если компания на протяжении долгих лет работала по стандартной системе – четкое разделение функциональных обязанностей, никаких пересечений должностей, то при переходе на совместную работу, оказывается, что ряд сотрудников к этому не готов. И дело даже не в том, что они с этим не стакивались ранее, а в том, что по своим психофизиологическим особенностям они просто не могут работать в таком режиме. Существует категория сотрудников, которые наиболее эффективно будут работать с четко определенным функционалом, то есть для них важна некая стабильность в определенных их должностью обязанностях.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Так как не все категории сотрудников подходят под такую систему работы, необходимо искать пути решения возникшей ситуации. Здесь не может быть однозначного шаблонного решения проблемы. Так как внедрение кросс-функционального взаимодействия может быть определено разными целями. Если это временная мера и такая команда создается не для выполнения постоянных задач, а для решения «моментной» проблемы, то в команду отбираются сотрудники, которые подходят для этой роли. И проблемы с кадрами не возникает. В таком случае данная команда будет заниматься всем известным мозговым штурмом, но в более расширенной версии.

Другой случай, когда компания планирует переходить от сложной организационной структуры к упрощенной. Тогда необходимо определить, кто из персонала не готов к таким переменам, и если они не выполняют стратегически важные функции, и потеря таких сотрудников не скажется негативно на показателях деятельности компании, то наиболее верным решением будет перестройка структуры функционирования компании без данных сотрудников. Но немаловажно учитывать, что сокращение штата должно проходить безболезненно для сотрудников. Это не должно происходить резко, так как может негативно отразиться на отношении оставшихся сотрудников к компании. В такой ситуации большая ответственность ложиться на HR-менеджеров, которым необходимо разработать наиболее приемлемую модель реорганизации штата компании. Возможно, что наиболее ценные кадры смогут в дальнейшем выступать в роли наставников молодых сотрудников.

Безусловно, переход к командной работе является новой и по своему успешной организационной формой. Командный результат будет важнее названия должности и статуса. Основой таких отношений становится открытость, доверие, ответственность, и, что немаловажно, самомотивация. Организационная структура будет упрощаться, руководство среднего звена – сокращаться. В рамках такого взаимодействия так же будет упрощаться понятия уровней и грейдов. Определенно, что такая структура будет максимально открытой и гибкой ко всем изменениям, а значит позволит более оперативно на них реагировать.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Список литературы

1. Гуськова Н.Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 212 с.

2. Отчет по конференции Франко-российской торгово-промышленной палаты «Актуальные тенденции в сфере HR» // Штат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrmedia.ru/node/1564

3. Москвитин Г.И. О центрах ответственности в системе контроллинга промышленного предприятия. Транспортное дело России. – 2012. – №6–2. – С. 120–122.

4. Москвитин Г.И. Коммуникативное взаимодействие сотрудников: Коллективная монография // Региональные экономические аспекты управления трудовыми ресурсами / Г.И. Москвитин, О.С. Вершинина, О.Д. Куксова [и др.]. – М., 2017. – С. 124–127.

5. Портал HeadHanter. Семь главных HR-трендов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hh.ru/article/505218

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)