

УДК 331.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-162-168

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОГНОЗЫ И РЕАЛИИ

**Чекан А.А., Матюнин Л.В.**

*Московский государственный областной университет  
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

**Аннотация.** Статья посвящена детальному анализу основных тенденций в управлении персоналом. Авторы сосредоточивают внимание на том, что в 2015 г. ведущими направлениями в управлении персоналом были забота о здоровье и охрана труда, а в 2016 г. на первый план выходят привлечение талантов, увеличение доли дистанционных работников, активное использование интернет-технологий в их подборе, ограничение бюджета на HR-процессы. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод, что любые изменения в связи с наметившимися тенденциями необходимо проводить после всесторонней оценки рисков, после получения целостного представления о возможностях и перспективах компании.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, HR-тренды, организационные изменения, HR-процессы.

## THE MAIN TENDENCIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: FORECASTS AND REALITIES

**A. Chekan, L. Matyunin**

*Moscow Region State University  
10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation*

**Abstract.** The paper is devoted to a detailed analysis of the basic trends in HR management. In tendencies of 2015 care about health and labor protection were the leading directions in HR management. In 2016 to the forefront came attraction of talents, increase in a share of remote workers, active use of the Internet technologies in selection, restriction of the budget for HR processes. The authors of the paper make a review of research literature and use methods of the theories of management and organization. It is concluded that considering the current tendencies any changes should be made no sooner than the overall risk assessment is made, and on the basis of integral image of company's opportunities and prospects.

**Keywords:** personnel, human resource management, HR trends, organizational changes, HR processes.

Последний год был для HR-сферы динамичным. Приходилось активно искать новые решения и оперативно внедрять изменения в работу с персоналом.

Предрекаемые в начале 2015 г. тенденции нашли своё отражение в работе HR-ов и в большинстве своём переходят в наступивший год [6].

В результате анализа ряда источников по управлению персоналом [1; 4; 5; 7] было выявлено несколько очевидных тенденций:

1. Рост значения аналитики и цифр при принятии HR-решений. В перспективе унифицированная отчётность и развитая аналитика данных о человеческих ресурсах компании будут служить основанием для принятия решений акционерами и инвесторами. В отсутствие аналитически точных данных о персонале, его навыках, компетенциях и развитии сложно принимать взвешенные решения и совершенно невозможно осуществлять грамотное планирование. Такая аналитика должна существенно выходить за рамки отдельной компании. Она может быть востребована и образовательными учреждениями, и органами местного самоуправления, и государственной властью в целом (например, для планирования и прогнозирования потребности в специалистах различных профессий в отдельных регионах).

2. Усиление важности эффективных социально-трудовых отношений. Всё большее значение в части профилактики высоких рисков компаний приобретают грамотная работа с профессиональными союзами и соблюдение норм законодательства в этой области. Коллективные переговоры, порядок урегулирования трудовых споров, любые протестные действия работников и реакция на них работодателей – всё это существенно сказывается на деятельности компаний, особенно производственных, крупных и территориально распределённых.

3. Изменение роли HR-менеджера. Из деятельности HR-менеджера всё больше уходит рутинная работа в виде операционных задач, на первый план в ней выходят стратегические навыки. Сейчас действуют три блока: HR-бизнес-партнер, HR-сервис (общие центры обслуживания), HR-специализация (управление вознаграждением, обучение и развитие и т. д.). В связи с изменением роли меняются и навыки, необходимые для успешного выполнения поставленных задач. HR-менеджер должен уметь хорошо считать, отлично знать бизнес, уметь презентовать результаты и выводы.

4. Требования уникального HR-подхода. В эпоху глобализации очень сложно оставаться уникальным. На фоне использования всеми компаниями практически единого перечня общепринятых HR-инструментов уникальность компании может находиться, например, в зоне эмоционального поля. Именно поэтому многие компании обращают внимание на работу с эмоциями и эмоциональный климат в организации.

5. Кросскультурные взаимодействия. Работодатели всё чаще осознают необходимость борьбы с ментальными барьерами межнационального взаимодействия, различными подходами и стереотипами в отношении труда у разных национальностей. Это также становится одной из задач HR-менеджера в крупных компаниях в эпоху открытого мира. При этом надо помнить, что национальная культура всегда сильнее любой корпоративной.

6. Возрастание роли качественных коммуникаций в HR-менеджменте. На первый план выходит такой навык управления, как коммуникация. Всё больше

компаний и специалистов по оценке и обучению приходят к выводу, что менеджеров любого уровня необходимо обучать коммуникации с подчиненными, поскольку люди не умеют и не хотят эффективно общаться. Это приводит к конфликтности и прочим рискам для бизнеса компании.

7. Демистификация популярных теорий и понятий. В настоящее время в сфере HR больше мифов, чем реально существующих проблем и течений. Рассмотрим некоторые из них: глянец бренда, проблемы поколений, дефицит талантов.

**Глянец бренда.** При существующей информационной открытости очень сложно создавать и долгое время поддерживать благоприятное впечатление только с помощью PR-технологий [8]. Именно поэтому организации начинают следить за своим лицом, управлять имиджем, в особенности имиджем сотрудников, так как именно они обладают возможностью развенчать любые мифы о компании, хорошо зная её изнутри.

**Проблема поколений.** По мнению экспертов, поколения X и Y отличаются друг от друга не сильнее, чем любые другие поколения. Работодатель должен всегда это учитывать, и соответствующие инструменты практически не изменились с приходом новых поколений.

**Дефицит талантов.** Таланты, востребованные в одной компании, в другой организации могут оказаться малоприменимыми. Именно поэтому поиск талантов на внешнем рынке бесперспективен. Работа с талантами составляет часть внутренней работы HR-специалиста конкретной компании. Таланты имеет смысл искать и развивать лишь в рамках своей организации. Привлечение внешних талантов – всегда большой риск.

На основе наметившихся тенденций дадим краткий прогноз, как могут развиваться события в управлении персоналом и на что следует обратить внимание уже сегодня. Стоит отметить, что непросто будет HR-ам непроизводительной сферы, в которую кризисные явления только начинают приходить из реального сектора экономики.

**Ограничение бюджета.** При планировании бюджета рекомендуем пересмотреть его структуру, исходя из конкретной ситуации в компании. Можно перейти на так называемый оперативный ограниченный бюджет по направлениям, к которым такая практика может быть применима (подбор, адаптация, обучение, корпоративная культура и др.). Делайте своими силами всё то, что позволяют компетенции сотрудников отдела персонала. В этом есть и дополнительный стимул для самой HR-команды [3]. Потому что показатели экономии средств будут в глазах работодателя весомым аргументом и, тем самым, очевидным обоснованием, которое поддержит значимость и необходимость в сохранении самого HR-подразделения.

**Активное использование интернет-технологий в подборе.** Рекрутмент будет развиваться в условиях общего спада привлечения специалистов [9]. HR-ам следует продумать, как снизить затраты на подбор персонала и активно использовать каналы общения с кандидатами напрямую. Посильную помощь в этом окажут интернет-технологии и различные интернет-сервисы, например, можно провести собеседование по Skype, видеорекрутмент, онлайн-тестирование и т. п.

Особое внимание следует уделить онлайн-подбору, т. е. организовать и подготовить сценарии видеособеседований, а также увеличить мобильный трафик, задействованный для поиска персонала.

**Увеличение доли дистанционных работников.** Эта тенденция будет актуальна, но уже в контексте не только привлечения новых работников, но и сохранения таким способом имеющегося персонала. Поэтому если компания не использует эту практику, то стоит взять её на заметку. При этом выясните, есть ли реальная необходимость для бизнеса перейти на дистанционный труд и возможности для этого. После выберите удобный вам вариант: либо привлечите новых работников сразу на дистанционную работу, либо переведите на удалённую занятость сотрудников компании.

Необходимо отметить, что любые изменения в связи с наметившимися тенденциями нужно проводить после всесторонней оценки рисков, получения целостного представления о возможностях и перспективах компании без поспешности в принятии решений. Иначе изменения не принесут должного результата, а наоборот, могут дать обратный эффект [2].

Итак, основные HR-процессы и проектируемые изменения в них представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Основные HR-процессы и проектируемые изменения в них

HR-процессы	Проектируемые изменения в разрезе наметившихся тенденций	Преимущества работодателя как следствие проектируемых изменений
Рекрутмент	Повышение количества откликов на линейные вакансии от менеджеров среднего звена, готовых работать на предлагаемых новых условиях	Получение более квалифицированного работника, способного к большей генерации идей и имеющего больший практический опыт при меньших затратах по оплате его труда
	Поиск специалистов, обеспечивающих несколько процессов одновременно (универсализация)	Расширение зоны ответственности специалиста из-за снижения фактической нагрузки на одном участке работы / отсутствие потребности в управленческих решениях и промежуточном контроле
Условия трудовых отношений	Увеличение доли срочных договоров и договоров о дистанционной работе	Сокращение расходов на персонал в случае отсутствия нагрузки для штатного работника в бессрочной перспективе
Оплата труда и вознаграждения	Внедрение дифференцированных систем оплаты труда и гибких систем вознаграждения (в том числе для отдельных категорий персонала)	Отсутствие снижения уровня оплаты труда по организации в целом

## Окончание таблицы 1

HR-процессы	Проектируемые изменения в разрезе наметившихся тенденций	Преимущества работодателя как следствие проектируемых изменений
Трудовые функции работников	Расширение функциональности в смежных направлениях деятельности, оперативная взаимозаменяемость	Снижение потребности в найме (в том числе на период длительного отсутствия основного работника: декретный отпуск, болезнь), повышение производительности
Использование дистанционного труда	Автоматизация процессов, минимизация расходов на создание и поддержку рабочих мест	Увеличение доли дистанционных работников
	Увеличение доли вакансий, доступных лицам с инвалидностью	Повышение социальной ответственности бизнеса, расширение диапазона привлекаемых трудовых ресурсов
HR-бренд и маркетинговые инструменты	Активная работа с представителями поколения Y по формированию и поддержанию их интереса к конкретной компании как потенциальному работодателю	Формирование пула молодых специалистов для оперативного заполнения вакансий, не требующих особых умений и навыков
Удержание персонала и внутренний рекрутинг	Активная работа со специалистами, на привлечение которых были затрачены значительные ресурсы компании	Снижение риска смены игроков сработавшей команды в условиях кризисных явлений

В заключение необходимо сделать следующие выводы:

– Любые изменения в связи с наметившимися тенденциями необходимо проводить после всесторонней оценки рисков, поэтому целостного представления о возможностях и перспективах компании.

– Не обращать внимания на прогнозы экспертов весьма недальновидно, гораздо разумнее подготовиться к ним: повысить личную квалификацию и по возможности инициировать изменения в процедурах и бизнес-процессах управления персоналом в компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бармакова Н. HR-тренды как вызовы глобализации // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 11. С. 92–95.
2. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Управление персоналом в условиях организационных изменений: методологический аспект // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 85–87.
3. Истратий А.Ю. Проблемы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 14. С. 317–321.
4. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития: монография / под ред. Т.В. Кореньковой. М.: Издательство Московского государственного областного университета, 2014. 218 с.
5. Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования: коллективная монография / под ред. С.И. Сотниковой. Новосибирск: Изда-

тельство Новосибирского государственного университета экономики и управления, 2014. 199 с.

6. Фомичева А. Тенденции в управлении персоналом. Что нужно взять на заметку // Кадровое дело. 2016. № 2. С. 96–99.
7. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы и особенности применения типовых технологий управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2015, № 3. С. 92–94.
8. Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Основные этапы формирования и особенности hr-брендинга // Менеджмент: управление в социальных и экономических системах сборник статей IV международной научно-практической конференции, Пенза, Ноябрь, 2012, под ред. С.Д. Резника. Пенза, Межотраслевой научно-информационный центр, 2012, С. 79–82.
9. Чекан А.А., Жураховская И.М., Матюнин Л.В., Шолотонова Е.С. Оценка эффективности рекрутинга персонала // Science and Practice: new Discoveries: proceedings of the international scientific conference. Editors: I.M. Shvec, L.A. Ismagilova, V.A. Gur'eva, E.A. Telegina, V.I. Sedenko, Karlovy Vary, Moscow; October 24–25 2015. Karlovy Vary, Skleněný Mústek, Kirov: MCNJP, 2015. С. 522–530.

#### REFERENCES

1. Barmakova N. HR-trends as globalization challenges. In: *Spravochnik po upravleniyu personalom* [HR Management Handbook], 2014, no. 11, pp. 92–95.
2. Zhurakhovskii A.S., Sholotonova E.S. Personnel management in the conditions of organizational change: a methodological aspect. In: *Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKHiGS. Seriya: Ekonomika* [Scientific Bulletin of the Volgograd Branch of the Russian Academy of Science. Series: The Economy], 2015, no. 3, pp. 85–87.
3. Istratii A.Yu. Problems of formation of effective system of motivation and stimulation of personnel of the organization. In: *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2014, no. 14, pp. 317–321.
4. *Upravlenie personalom: sovremennye problemy i tendentsii razvitiya: Monografiya pod red. T.V. Korenkovo* [Personnel management: modern problems and development tendencies: Monograph under the editorship of T.V. Korenkova]. Moscow, Information and Publishing Department of Moscow Region State University, 2014. 218 p.
5. *Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyakh reformirovaniya sistemy obrazovaniya* [Human resource management in the conditions of education system reforming]. Novosibirsk, Novosibirsk State University of Economics and Management Publ., 2014. 199 p.
6. Fomicheva A. Trends in personnel management. What you need to take note of. In: *Kadrovoe delo* [The Staffing], 2016, no. 2, pp. 96–99.
7. Chekan A.A., Zhurakhovskaya I.M. Problems and features of application of typical technologies of personnel management at different stages of company's life cycle. In: *Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKHIGS. Seriya: Ekonomika* [Scientific Bulletin of Volgograd Branch of RANKHIGS. Series: The Economy], 2015, no. 3. pp. 92–94.
8. Chekan A.A., Sholotonova E.S. The main stages of formation and peculiarities of HR-branding. In: *Menedzhment: upravlenie v sotsial'nykh i ekonomicheskikh sistemakh: sbornik statei IV mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Penzo, Noyabr', 2012* [Management: Management in Social and Economic Systems. A Collection of Papers of the 4th International Scientific-Practical Conference. Penza, November, 2012]. Penza, Interindustry Scientific Information Center Publ., 2012. pp. 79–82

9. Chekan A.A., Zhurakhovskaya I.M., Matyunin L.V., Sholotonova E.S. Evaluation of the effectiveness of the recruiting staff. In: *Science and Practice: new Discoveries: Proceedings of the international scientific conference Karlovy Vary, Moscow; October 24–25 2015*. Karlovy Vary, Skleněny Mústek, Kirov: MCNJP Publ., 2015. 2015. pp. 522–530.
- 

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Чекан Анна Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;  
e-mail: anna.chekan@mail.ru

Матюнин Леонид Викторович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;  
e-mail: mlv@mail.ru

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Anna A. Chekan – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Human Resource Management at the Institute of Economy, Management and Law at Moscow Region State University;  
e-mail: anna.chekan@mail.ru

Leonid V. Matyunin – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Human Resource Management at the Institute of Economy, Management and Law at Moscow Region State University;  
e-mail: mlv@mail.ru

---

#### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА

Чекан А.А., Матюнин Л.В. Основные тенденции в управлении персоналом: прогнозы и реалии // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 162-168.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-162-168

#### CORRECT REFERENCE

Chekan A.A., Matyunin L.V. The Main Tendencies in Human Resource Management: Forecasts and Realities. *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2017, no. 2, pp. 162-168.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-162-168