HR МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦИИ, РИСКИ, МОТИВАЦИЯ

Т. А. Будурян, Т. В. Филиппова
Брестский государственный технический университет
Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267
tabud2010@yandex.by

В статье рассмотрены возможные изменения в HR-управлении и необходимость поиска эффективных методов профессионального развития персонала в условиях цифровизации. Доказана важность применения различных методов мотивации для повышения эффективности предприятия и заинтересованности работников в сохранении рабочего места. Обоснован переход от управления кадрами к управлению командой и процессами с акцентом на производительность HR-процессов вместо автоматизации.

Ключевые слова: HR-менеджмент, персонал, управление, развитие компании, система мотивации труда, производительность.

HR MANAGEMENT: TRENDS, RISKS, MOTIVATION

T. A. Buduryan, T. V. Filippova
Brest State Technical University
Republic of Belarus, Brest, Moskovskaya str., 267
tabud2010@yandex.by

The article discusses possible changes in HR management and the need to find effective methods of professional development of personnel in the context of digitalization. The importance of applying various methods of motivation to increase the efficiency of the enterprise and the interest of employees in maintaining the workplace is proved. The transition from HR management to team and process management with an emphasis on HR process productivity instead of automation is justified.

Keywords: HR-management, staff, management, company growth, labor motivation system, effectiveness.

Введение

В современных условиях HR-менеджмент направлен на развитие кадрового потенциала и профессиональный вклад персонала в достижение целей организации. Главной задачей HR-специалистов является обеспечение, развитие и мотивация персонала. В связи с этим, HR-специалистам придется освоить финансовые, аналитические и маркетинговые навыки для повышения эффективности работы сотрудников. Им необходимо будет также управлять контрактами, фрилансерами и соблюдать стандарты качества.

При построении новых бизнес-моделей на основе социального капитала и создании организационных структур по модели Profit & Loss потребуется

четкое знание возможностей сотрудников от выполнения узких функций к кросс-функциональным задачам.

Кроме того, понимание руководителями основных принципов формирования системы мотивации и умение управлять компетенциями работников позволят эффективно использовать способности каждого работника в соответствии с целями развития предприятия и обеспечить взаимопонимание и взаимопомощь в коллективе.

Вопросы изменения технологии управления человеческими ресурсами и стимулирования персонала являются одними из актуальных вопросов в условиях цифровизации экономики и формирования новой системы HR менеджмента. Среди ученых, исследующих вопросы HR-менеджмента, мотивации и оплаты труда, формирование новой системы компетенций персонала известные труды таких зарубежных ученых как С. Ананд, Д. Н. Аткинсов, Б. Гройсберг, Т. Эмбайл, Д. МакКлеланд, С. Паркер. Исследованию вопросов управления персоналом посвящены труды белорусских ученых и практиков Н. П. Беляцкого, Н. И. Кабушкина, С. А. Кристиневича, С. Е. Велесько, А. М. Омелянюка, А. А. Брасса, Р. С. Седегова, О. А. Высоцкого, и других.

Вместе с тем сегодня возникает возрастающая потребность в исследованиях нового качества управления персоналом, что учитывает стремительное развитие технологий, быструю адаптацию персонала к текущим инновациям, динамичное развитие компаний в условиях неопределенности. Значительное внимание должно быть сосредоточено на поиске и воплощении более современных подходов к мотивированию персонала, который возлагается на HR менеджмент.

Цель статьи – изучить тенденции в HR-управлении, обосновать переход от управления кадрами к управлению командой и процессами, а также систематизировать эффективные методы профессионального развития персонала и определить методы эффективного воздействия на развитие и адаптацию персонала в условиях цифровизации общества.

Изложение основного материала

Не вызывает сомнения тот факт, что эффективность компаний зависит от ряда социально-экономических факторов, среди которых наиболее важен человеческий фактор. На сегодняшний день управление кадрами как в государственных учреждениях, так и в частных компаниях, не отвечают существующим потребностям. Понятно, что в таких условиях трудно говорить о профессиональном подходе к управлению кадрами [1].

Сегодня компании сталкиваются с изменяющимся контекстом рабочих мест, как и с изменением управление человеческим капиталом в мире трудовых отношений в целом. 2019 году исследователи из KPMG опросили более 1,3 тыс. HR-директоров и выяснили: трое из пяти респондентов считают, что их функция быстро потеряет актуальность, если не изменит подход к планированию будущих потребностей персонала. Многие из них видят решение в технологиях, сопровождающих сегодня сотрудника на всех этапах — от онбординга до увольнения. В ближайшем будущем роль HR-подразделений станет ключевой в стратегическом развитии организаций [2].

На основе разных исследований и прогностических моделей мы сформулировали собственные тренды, которые, вне зависимости, от принадлежности к индустрии, будут сопровождать HR-функцию в 2025 году. Обращаем внимание на несколько наиболее вероятных тенденций, которые будут свойственны изменениям в HR ближайшем [2].

1. Внутренняя система HR будет уменьшаться, а аутсорсинг – увеличиваться. Рынок аутсорсинга функций службы персонала активно развивается. Появление новых компаний, специализирующихся на разных направлениях управления персоналом, приводит к росту конкуренции, которая стимулирует аутсорсеров к совершенствованию применяемых технологий. Использование аутсорсинга функций управления персоналом позволяет вывести организацию управления на новый уровень, обеспечивая возможность концентрации службы управления персоналом на стратегических функциях, которые помогают занять устойчивое положение на рынке. Сервисные компании используя модели "удобства-в-коробке", предложат организациям экономически эффективные комплексные программы здравоохранения и благосостояния, благополучия и ухода на пенсию работников. Вместе с тем, внутренняя функция HR департаментов будет оставаться.

2. Стратегическое мышление станет основной внутренней компетенцией HR. Наблюдается тенденция к усилению стратегической HR-функции и стимулированию созданию новых должностей. В то же время, профессионалы по управлению персоналом, очевидно, перейдут в бизнес-профессионалов HR, которые не только понимают последствия HR, но способны управлять бизнес-операциями и формировать стратегию развития бизнеса

3. HR будет все больше использовать аналитику и большие данные, чтобы увеличить свою ценность для компании. Хотя HR уже использует определенные показатели, такие как, например, коэффициент оборачиваемости и уровни взаимодействия работников, можно надеяться на новые показатели, в HR-оценке, среди которых средний срок подготовки персонала для продвижения или процента высококвалифицированных кандидатов, которых нужно нанять.

4. Дистанционное управление удаленной рабочей силой станет новой нормой. За последние два десятилетия количество сотрудников, хотя бы частично работавших дистанционно, увеличилось в четыре раза и составило 37 %. HR департаментам все чаще придется решать проблему управления удаленной рабочей силой и использовать работников наиболее продуктивно и эффективно за пределами рабочего места

5. HR все больше будет похож на маркетинг. Найм работников будет подобным маркетингу. Так, эксперты компании Buck Consultants утверждают, что HR-менеджмент преследует цель развивать внутренний маркетинг, включая координацию социального маркетинга и собственность бренда, т. е. «покупку талантов в бренд-компаниях».

6. Гибкость. Во всех аспектах деятельности гибкость – важное качество современной компании. Именно поэтому, большинство компаний начинают создавать инновационные центры цифровизации управления человеческими ресурсами, что обеспечить большую гибкость и быстроту принятия решений.

7. Сотрудники будущего. Заметим, что во многих случаях искусственный интеллект способен заменить людей в повторяющихся задачах, в то же время интеллектуальная аналитика заменяет определенные уровни управления и влияет на принятие решений. Следовательно, компании должны обеспечить идентификацию персонала и определить для них лучший способ занятости, учитывая изменения, которые произойдут в будущем.

8. Смещение фокуса управления по автоматизации на производительность. Общеизвестно, что в течение десятилетий компании пытались автоматизировать такие HR-процессы как расчет заработной платы, учет и аудит персонала, обучение, отбор резюме, проведение собеседований, подбор и оценка персонала. В современных условиях компания, желающая быть успешной, должна увеличить производительность использования работников. В эпоху Agile и становления командно-центрических структур, профессионального выгорания, расфокусировки, значительного количества обязательств, неконтролируемого потока сообщений по электронной почте и мессенджерам, важно подобрать HR-решение, которое повысит производительность работы персонала и поможет наладить внутреннюю коммуникацию.

Безусловно, что для успешного управления человеческими ресурсами, HR-менеджеры должны создавать условия комфортной работы для персонала, руководители должны демонстрировать четкую стратегию развития бизнеса и создавать меры по ее достижению. В то же время, персонал должен находиться в комфортных условиях, быть вовлеченным в совместную деятельность, которая объединяет людей и настраивает на дружеские отношения [4].

Следует заметить, что мотивация работников является неотъемлемым условием и важным направлением деятельности предприятия через систему внутренних и внешних стимулов, побуждающих к деятельности и направляющих на достижение обозначенных целей. В менеджменте это психологическое явление используется для обнаружения рычагов влияния на поведение работников с целью их мотивирования. Кроме того, система мотивации является совокупностью основных элементов мотивации, которые формируются у работника под влиянием внешних и внутренних факторов, интерес к работе и степень трудовой активности и характеризуют мотивационный потенциал предприятия. Таким образом, для успешного управления поведением людей в процессе их трудовой деятельности важно определить мотивационное ядро работников.

Так, главными факторами менеджерского воздействия на персонал стали потребности потребителей и внешние рынки – конкурентные рынки или рынки общественных услуг – а не внутренние взаимоотношения персонала. Взаимоотношения менеджеров с подчиненными базируются на чувстве уважения к профессиональным знаниям, повышается роль HR менеджеров, имеющих цель сосредотачиваться на постоянном желании обеспечивать, развивать, обучать и мотивировать персонал в пользу компании.

Безусловно, работа с персоналом является важной составляющей эффективной работы любой компании, а слаженные действия команды профессионалов-единомышленников – это движущая сила развития бизнеса. Кроме того, мастерство и творческий потенциал каждого члена команды, привлечение к общему делу, заинтересованность и увлеченность, вера в себя и окончательный

результат является залогом успешного развития бизнеса. Следовательно, обеспечение производительности требует от HR-менеджера информированности, понимания стратегии развития компании, компетентности, владения профессиональными знаниями и навыками, поиск индивидуального подхода к каждому работнику [1].

Следует также добавить, что роль HR менеджмента заключается не только в поиске перспективных кандидатов и формировании эффективной команды, но и в адаптации новых сотрудников и создании условий для их самореализации методом внедрения ряда способов профессионального развития для каждой группы менеджеров.

Соответственно HR менеджер выступает в роли бизнес-партнера и объединяет в своей работе значительное количество навыков, находящих свое отражение вне функций специалиста по персоналу.

Д. Салливан предлагает модель «Пять уровней роли HR», которая включает описание основных функций HR менеджмента: управление информационными потоками и осуществление базовых операций; реализацию основных функций; координацию усилий, направленных на повышение производительности; обеспечение конкурентных преимуществ через таланты; принятие стратегических решений [3].

Для эффективной работы необходимо внедрить новое организационное мышление, сформировать командную культуру и установить новые стандарты ведения бизнеса. Кроме того, сотрудничество между персоналом должно основываться на принципах творческого взаимодействия, уважения и понимания. Задача HR-менеджера – обеспечить оптимальную организацию работы персонала. Для этого необходимо создать условия для плодотворного сотрудничества, наладить эффективное взаимодействие всех членов команды, привлечь сотрудников к принятию управленческих решений, обеспечить синхронизацию работы и системность в обмене информацией.

В последнее время в отечественных компаниях все чаще применяют положительный опыт зарубежных коллег. Руководители стремятся объединить лучшие качества разных народов, учитывая менталитет своих сотрудников. Лидеры должны найти способы мотивировать сотрудников к развитию и активности. Несмотря на трудности, лидеры должны найти способ активировать поисковые системы для сотрудников: поощрять их использовать свои сильные стороны, создавать возможности для экспериментов и помогать им персонализировать цель работы.

Выводы

Проведенное исследование продемонстрировало, что в условиях современной цифровой экономики HR-менеджмент представляет собой трудоемкий технологический процесс. Как изменятся процессы поиска и принятия управленческих решений – остается только предполагать.

Уже сегодня в работе с персоналом значительную роль играют социальные сети. С появлением HRIS-систем у HR-менеджеров значительно повысится скорость сбора и обработки информации, а также частота и оперативность принятия решений [4]. Это приведет к возрастанию требований к техническим компетенциям специалистов в области HR, что повлечет за собой появление

новых специальностей, таких как аналитик «больших данных», визуализатор и оператор статистических данных.

Однако любая HRIS требует настройки базовых и вспомогательных процессов, что требует не только математических знаний, но и навыков описания и программирования основных рабочих процессов. В этом и заключается основной вектор развития HR-менеджмента и HR-профессионалов, в частности, совершенствование процессов, создание и настройка инструментов для решения задач как действующего, так и будущего бизнеса.

Безусловно, технологическая эра переводит HR-технологии в цифровой формат и автоматизирует большинство функций, включая построение облачных HR-платформ с мобильными приложениями (Human Resource Information System, или HRIS).

Важно отметить, что внедрение системы HR-менеджмента в компаниях должно включать долгосрочное формирование персонала: тщательный подбор квалифицированных работников соответствующего возраста, стажа и профессиональных навыков. Также необходимо разработать эффективную систему стимулирования и мотивации сотрудников, их непосредственное участие в деятельности предприятия, последовательную деятельность HR-менеджеров в управлении персоналом, обеспечение надлежащих условий труда, установление соответствующей заработной платы и высокое качество кадровой политики на предприятии.

Кроме того, HR-специалист должен сосредоточиться на продвижении корпоративных ценностей, соблюдении высоких внутренних этических стандартов и создании условий для эффективного сотрудничества и совместного принятия решений. Он должен находить ответы на вызовы, связанные с трендами рынка труда: разнообразием форм занятости, финансированием предпринимательства, робототехникой, искусственным интеллектом, ростом миграции населения и трудовой мобильностью, а также быть более образованным и опытным в глобальном масштабе.

Уже сегодня задача HR-специалистов заключается в умении понимать, находить и мотивировать персонал, а также обучать руководителей управлению командами, которые будут составлять основную часть персонала. Управление талантами будет строиться на новых достижениях науки об управлении человеческими ресурсами, включая управление умом, создание культуры (community) и управление поведением. Мотивация труда станет неотъемлемой частью процесса организационного взаимодействия, снимая противоречия между общественными и индивидуальными потребностями работников.

Список использованных источников

1. Калиновская, И. Н. Развитие управления человеческими ресурсами организации в условиях цифровизации экономики: методология, теория, практика : монография / И. Н. Калиновская. – Витебск : ВГТУ, 2024. – 246 с.

2. Самофеев, И. Меня уволил робот: прогноз рынка HR до 2030 года / И. Самофеев. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/> (дата обращения: 18.10.2023).

3. Салливан, Дж. Стратегическая роль HR-службы, понимание роли управления человеческими ресурсами в контексте модели "пять уровней вклада HR" / Дж. Салливан. – URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html> (дата обращения: 18.10.2023).

© Buduryan T. A, Filippova T. V., 2024