

**Современные подходы у управлению персоналом.**

**Научный руководитель – Лылова Елена Викторовна**

***Магомедова Нина Алексеевна***

*Студент (магистр)*

Российский университет дружбы народов, Экономический факультет, Москва, Россия

*E-mail: ninaantoshkina@gmail.com*

Персонал организации -один из сложно управляемых объектов в организации, поскольку люди способны действовать и принимать решения самостоятельно, а так же рационально оценивать требования, предъявляемые к ним. Современные подходы к управлению персоналом обретают значимость в самой личности сотрудника, его мотивации, умении правильно формировать навыки, необходимые для решения стратегических задач организации.

Можно говорить о том, что для руководства основной целью бизнеса является получение и увеличение прибыли, однако в настоящее время внимание уделяется не только удовлетворению материальных потребностей. Современная теория и практика доказывает необходимость удовлетворения социальных потребностей сотрудников.

Существуют принципы управления персоналом, из которых можно выделить базовые:

- принцип поиска сотрудников по личным и деловым компетенциям;
- принцип слаженности, другими словами сочетание в компании опытных «старых» и молодых сотрудников;
- принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста;
- принцип соревнования и конкуренции: организация, заинтересованная в создании кадрового потенциала, поощряет здоровые соревнования между персоналом;
- принцип синтеза доверия к персоналу и проверки исполнения распоряжений;
- принцип соответствия порученной работы к навыкам и возможностям исполняемого сотрудника;
- принцип повышения квалификации;
- принцип юридической защищенности.

Поднимая вопрос поколений и существующей новой реальности, необходимо использовать новые подходы и новые решения в управлении персоналом. Пандемия бросила множество вызовов бизнесу, благодаря которым сегодняшние HR-специалисты научились различным методикам и разработкам в среде phygital. Каждый этап, от поиска кадров до их увольнения, имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности.

На этапе подбора кадров, могут применяться следующие подходы:

- Агрессивный хедхатинг. В данной терминологии слово «агрессивный» рассматривается положительно, оно не означает проявление агрессии и рассматривается в иной плоскости. Можно охарактеризовать, как способ переманивая сотрудников или охоту за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов. Поскольку большинство компаний не имело IT-специалистов (да и не нужны они в штате для многих фирм), то их привлекали извне. Сейчас это является большим пробелом во множестве компаний, профессия IT-специалиста очень востребована на рынке услуг (табл. 1).

Таблица 1 «Рынок ИТ услуг в России 2015-2020 гг.

Источник: составлено автором на основе статистических данных

- HR-брендинг, направленный на формирование интересного и привлекательного образа компании.

- Автоматизированные системы подбора персонала, например, использование ATS-систем (ИТ-инструментов).

- Подбор персонала online/ дистанционно. Аутсорсинг или найм удаленных сотрудников. Возможно использование социальных сетей для поиска персонала.

Нынешнему поколению, которое еще называют поколение Z, очень важна адаптация в компании. HR-специалисты должны способствовать быстрой адаптации и в современной реальности для этого используются следующие методы:

- Ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллективом и коллегами, корпоративной культурой.

- Наставничество и другая помощь со стороны опытных сотрудников.

- Семинары, мастер-классы и тренинги по развитию коммуникативных навыков, изучению специфики предприятия, обучению технологиям поведения в стрессовых ситуациях.

- Специальные игровые кейсы и ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа.

Помимо адаптации, нынешнему поколению миллениалов очень важна мотивация. Она может выражаться в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта и формирования у сотрудника гордости за проделанную работу. Речь идет и о нематериальной мотивации, которая была популярна еще в эпоху социализма, когда работникам за успешную проделанную работу выдавали вымпелы и грамоты, а так же вешали на доску почета и присваивали звания «Лучший работник цеха». Материальная мотивация, на сегодняшний день не так важна, система денежных вознаграждений, премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли компании так же не уходит на задний план и используется в большинстве компаний России.

Работая в компании, большинство людей застревают на самом процессе работы, повторяя алгоритм похожих действий изо дня в день и пропадает нацеленность на результат. «Взбодрить» персонал помогает оценка сотрудников, которая так же необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах человека. В современном подходе наиболее популярны следующие методы:

- Тестирование и интервьюирование. Наиболее популярный метод в западных компаниях.

- Аттестация. Популярный метод в России, в государственных структурах. Обычно порядок проведения излагается в официально утвержденных документах и, как правило, проводится 1-2 раза в год с целью подтверждения или определения определенного разряда/категории/квалификации сотрудника. В случае неуспешного прохождения аттестации сотрудник может быть уволен.

- Ассессмент-центр. Современный метод оценки, благодаря которому возможно получить наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях.

- Метод экспертных оценок. Привлекая экспертов, можно сделать вывод об анализируемых характеристиках сотрудников на основе их собственного опыта.

- Деловые кейсы и ролевые игры. Интересный метод, при котором с помощью имитации деловой активности сотрудника в сложной ситуации можно выявить ошибки и оценить профессиональные навыки.

Распространение вируса COVID-19 повлияло почти на все сегменты рынка, не остался в стороне HR-рынок. Цифровизация проникла во все сферы бизнеса, соответственно стали необходимы соответствующие навыки у сотрудников для успешной работы. Современный подход к управлению персоналом предполагает обучение и развитие персонала, в рамках которого кадровыми службами могут проводиться:

- Профессиональные курсы обучения.
- Семинары, мастер-классы, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы, дискуссии. Обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики.
- Деловые кейсы и ролевые игры, тренинги.
- Самостоятельное обучение.

Во многих западных компаниях (Apple, Unilever, Procter & Gamble и др.) в штатной структуре имеются специальные подразделения/отделы профессионального развития. В них работают сотрудники, имеющие огромный опыт развития и обучения новых кадров компании.

В дальнейшем, подходы к управлению персоналом будут развиваться. Из-за пандемии существенно увеличилось количество сотрудников, работающих удаленно. Поэтому границы между личной жизнью и работой стали менее четкими. Руководители начинают внедрять well-being-программы, как на уровне отдельных сотрудников, так и для команд или компании в целом. Well-being является современным комплексным подходом о заботе ментального и физического здоровья персонала, который направлен на поддержание вовлеченности и продуктивности сотрудников. Разрабатываются специальные платформы и приложения, с рекомендациями, памятками и заметками для сотрудников компании, а так же с показателями здоровья и физической активности. Это поможет чувствовать себя комфортно и уделять работе максимум сил и внимания.

Для удаленных сотрудников очень важно взаимодействие в среде phygital, где необходимо использование цифровых платформ для командной работы, обеспечение сотрудников доступом к высокоскоростному интернету на дому, помощь в обустройстве домашнего рабочего места, а так же разрешение сотрудникам самим выбирать способ выполнения работы.

Столкнувшись со сложной экономической ситуацией в мире необходима переподготовка и расширение возможностей кадров. Обогащение труда работника может осуществляться с помощью ротации. Тем самым работник может продемонстрировать свои навыки, реализовав свой потенциал в самых неожиданных сферах. В будущем такая тенденция будет только усиливаться, а сотрудники - получать новые навыки и возможности, что способствует активному развитию организации. Тем не менее, все больше людей создают небольшие компании, в которых нет фиксированной зарплаты. Каждый сотрудник в такой компании является собственником и, соответственно, имеет долю. Такой подход интересен тем, что сотрудник может самостоятельно принимать решения о привлечении инвестиций или о продаже своей доли. Получается, что в одном сотруднике скрыто несколько ролей и при этом присутствует максимальная заинтересованность в результативности работы.

Возвращаясь к молодому поколению, можно сказать о том, что ему свойственно объединяться в команды. Именно они сегодня являются главным приоритетом любой компании. Сейчас руководство может формировать так называемые «суперкоманды», которые используют в работе новые принципы. Они основываются на сочетании человеческого труда и использовании самых современных технологий. Для формирования такой «суперкоманды» необходимо построить такую организационную структуру, при которой будет поощряться адаптивность, самосовершенствование и эмоциональная устойчивость (примером может служить холакратия).

Для адаптации к современным условиям, необходимо поменять образ мышления руководителей HR-отделов и компании в целом (рис. 1 )

Все изменения в современных методов управления персоналом происходят из-за внедрения автоматизированных решений, что является фундаментом адаптивного подхода. Это позволяет сократить нагрузку на персонал и свести к минимуму количество процессных задач. HR-специалисты в будущем будут не только работать с персоналом, но и помогать компании завоевывать доверие клиентов и потенциальных сотрудников. HR- становится архитектором работы в компании, помогает ей выживать и адаптироваться в условиях нестабильности. Соответственно, появятся новые направления работы и типы занятости. Новые тренды предполагают изменения во всех сферах бизнеса и теперь компании используют не только оценку текущего состояния сотрудника, но и то, насколько продуктивным он может быть в будущем. Только те работники, которые постоянно совершенствуются и повышают квалификацию, будут востребованы на рынке труда. Если сотрудники все реже будут числиться в одной компании, начнет развиваться цифровая биржа труда. За процент или фиксированную ставку она будет помогать работникам и компаниям находить друг друга. Сейчас существуют такие биржи для фрилансеров, но в будущем возможно их расширение и интеграция с государственными структурами. В будущем изменится сам принцип найма сотрудников. В штатах компаний будет оставаться все меньше рядовых исполнителей. Их будут искать и нанимать под конкретный проект для конкретных целей. У одного сотрудника может быть до нескольких десятков «спящих» контрактов, по которым он будет работать время от времени. Он может получить запрос на участие в проекте, принять его или отклонить.

После того, как процесс адаптации к переменам завершится, организациям предстоит пересмотреть свой подход к работе с сотрудниками. Ведь основное отличие трендов состоит в том, что именно человек становится центром всех процессов.

### Источники и литература

- 1) Deloitte Insights, «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020» по России , 2020 - <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf>
- 2) Deloitte Insights, «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2021», 2021 - <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/human-capital-trends-2021.pdf>
- 3) DeloitteHC, «Международные тенденции в управлении персоналом — 2021 | Специальный отчет «Делойта», 2021 - <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/2021/human-capital-trends.html>
- 4) Вавилина А.В. , Калашников И.Б., Гладышева И.В. «Инновационно-ориентированная цифровая инфраструктура - сфера обеспечения успешной реализации технологического рывка», 2018 - <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionno-sorientirovannaya-tsifrovaya-infrastruktura-sfera-obespecheniya-uspeshnoy-realizatsii-tehnologicheskogo-ryvka>
- 5) Nadezhda A. McGinty, Elena V. Lylova, «Transformation of the HR Management in Modern Organizations», 2020 - <https://www.atlantispress.com/proceedings/etcmtp-19/125933990>

### Иллюстрации

Рисунок 1 – Ранжирование подходов к управлению персоналом



**Рис. 1.** Рисунок 1 - Ранжирование подходов к управлению персоналом

Таблица 1 «Рынок ИТ услуг в России 2015-2020 гг.



Источник: составлено автором на основе статистических данных

Рис. 2. Таблица 1 - Рынок ИТ услуг в России 2015-2020 гг.