

УДК 331.104.22

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

А.Ю. ПУХ

(Представлено: канд. экон. наук, доц. Э.Н. ВОРОНЬКО)

Раскрыто понятие категорий «персонал» и «управление персоналом». Рассмотрены результаты международного исследования основных тенденций в сфере управления персоналом в 2016 году. Сформулированы основные выводы.

В связи с переходом от индустриального общества к информационному важность материальных активов стала уменьшаться, а роль интеллектуального капитала возрастать. В достижении устойчивых конкурентных преимуществ повышается значимость человеческого капитала. Ресурсы материального капитала легко копируются конкурентами, продукция и технологии очень быстро устаревают, и сохранить преимущество, основанное на традиционных факторах производства, становится практически невозможно. Возникает потребность создавать и развивать такие ключевые компетенции, которые невозможно заимствовать. Создание и развитие системы организационных знаний позволяет компаниям оперативно реагировать на запросы клиентов, развивать новые продукты и услуги. Носителем ресурса знаний является персонал компании. Именно он способен обеспечить компании перспективное развитие.

В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников организации (включая временных работников, совместителей, а также работающих собственников и со-владельцев), выполняющих определенные задачи в процессе достижения целей организации. [1]

Под *управлением персоналом организации* необходимо понимать целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом для достижения целей организации. [2]

Общемировые тенденции развития охватывают все новые сферы деятельности, внося изменения в организацию рабочих мест, модели использования персонала и сам рабочий процесс. Для того чтобы помочь организациям и их руководителям адаптироваться к этим изменениям, специалисты «Делойта» («Делойт» – международная сеть компаний, предоставляющая услуги в области аудита, консалтинга, налогообложения и корпоративных финансов государственным и частным организациям, работающим в различных отраслях экономики) подготовили отчет «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом – 2016».

Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом было проведено указанной компанией уже четвертый раз. Данный отчет является одним из крупнейших и продолжительных исследований в сфере работы с персоналом. В исследование, представленное в этом отчете, включены результаты опросов и интервью более 7 тыс. компаний и руководителей HR из 130 стран мира. В рамках опроса представители бизнеса и респонденты службы HR оценили важность трудных задач, с которыми сталкиваются их организации. В результате было выделено 10 самых популярных направлений работы.

1. *Организационная структура: повышение роли команд.* Поскольку компании стремятся стать более динамичными и клиентоориентированными, они отказываются от традиционных функциональных моделей, отдавая предпочтение мобильным сплоченным командам. Более девяти из десяти опрошенных руководителей (92%) назвали организационную структуру своим основным приоритетом, и почти половина респондентов (45%) ответили, что их компании находятся уже в процессе реструктуризации (39%) или планируют ее провести (6%).

Все чаще стала использоваться новая организационная модель — «командная сеть», в рамках которой для работы над конкретными бизнес-проектами и задачами компании формируются команды специалистов, наделяемые соответствующими полномочиями.

2. *Лидерство.* Необходимость укрепления, реинжиниринга и улучшения организационного лидерства является важным приоритетом для 89% опрошенных руководителей.

Более половины опрошенных руководителей (56%) говорят о том, что в их компаниях не удовлетворяется потребность в количестве управляющего персонала. Только 7% ответили, что в их компаниях разработаны программы по ускоренной подготовке руководителей для поколения Y (Millennials), хотя 44% утверждают, что делают все возможное, чтобы развивать данное направление. Несмотря на то, что объем инвестиций в развитие лидеров, начиная с 2015 года, вырос на 10%, распределение результатов остается неравномерным. В более чем одной из пяти компаний (21%) вообще отсутствуют программы по развитию руководителей.

Результаты исследования показывают, что организациям необходимо поднять планку требований к руководителям, повысить значимость их опыта, а также применять более структурированные и науч-

ные подходы к определению, оценке и подготовке руководителей. Этот процесс должен начинаться гораздо раньше — в самом начале построения карьеры руководителей. Вероятно, это касается и обучения опытных руководителей тому, чтобы брать на себя новые роли, предоставляя возможности продвижения по службе молодым лидерам.

3. *Культура.* По результатам исследования 86% респондентов считают, что корпоративная культура имеет большое или очень большое значение. Число руководителей, компании которых прививают «правильную» корпоративную культуру увеличилось с 10% до 12% (незначительный показатель роста). Все же менее одного из трех руководителей (28%) ответили, что они разделяют корпоративную культуру своих организаций.

4. *Вовлеченность.* 85% опрошенных указали, что вовлеченность сотрудников является их ключевой задачей (это для них «важно» или «очень важно»). С точки зрения готовности компаний к реагированию на изменения в сфере управления персоналом наблюдается прогресс — число руководителей, считающих, что их организации «в значительной степени готовы» к решению проблем, связанных с вовлеченностью персонала, увеличилось с 10% в 2015 году до 12% в 2016 году. В то же время количество тех, кто выбрал вариант ответа на этот вопрос «абсолютно готовы», вырос с 31% до 34%. Это обнадеживающие результаты, но даже с такими показателями роста только 46% всех компаний указали, что они готовы заниматься вопросами повышения вовлеченности персонала.

5. *Обучение: сотрудники принимают полномочия.* 84% руководителей отметили, что обучение сотрудников является «важным» или «очень важным». Такой акцент на обучении целесообразен, поскольку возможность обучаться является одним из главных мотивирующих факторов вовлеченности персонала и значимым преимуществом корпоративной культуры. Это не просто служит способом повышения квалификации и приобретения новых знаний, а формирует ключевые ценности сотрудников

По сравнению с прошлым годом компании добиваются наибольших успехов во внедрении новых технологий и освоении новых моделей обучения. Доля компаний, которые успешно интегрируют открытые массовые онлайн-курсы (МООС) в свои учебные программы, выросла с 30% в прошлом году до 43% в этом году. А число тех, кто отметил наличие комплексных видеокурсов, увеличилось в три раза с 5% до 15%.

6. *Дизайн-мышление.* Инновационные HR-организации предпринимают новые шаги, внедряя дизайн-мышление в свои методы управления, для поддержки и обучения сотрудников. Вместо того чтобы разрабатывать «программы» и «процессы» обучения, ведущие HR-организации изучают самих сотрудников, чтобы помочь им включиться в рабочий процесс, а также разработать приложения и инструменты, которые помогут им повысить стрессоустойчивость и продуктивность.

В проведенном в этом году опросе в отношении повышения эффективности работы персонала 79% руководителей отметили, что дизайн-мышление является для них приоритетным направлением. В то же время только 12% респондентов считают, что в их текущих программах по управлению персоналом эффективно используется дизайн-мышление. 50% из этих руководителей, оценившие свои программы по управлению персоналом как «отличные», и ответили, что активно применяют дизайн-мышление. Компании, которые оценили себя как высокоэффективные, в три-четыре раза чаще, чем их конкуренты, используют дизайн-мышление в своей практике по управлению персоналом.

7. *Компетенции HR-специалистов.* Более двух третей руководителей, принявших участие в опросе в этом году (68%), говорят о том, что в их компаниях существуют разработанные программы по развитию сотрудников HR, и 60% считают, что HR-функция несет ответственность за персонал и результаты деятельности компании.

Значительный прогресс наблюдается в системе показателей HR-служб, где происходит заметное и стабильное улучшение. Четыре из десяти руководителей отметили, что их компании готовы устранить недостатки в навыках HR-специалистов. Так же увеличился процент руководителей, которые оценивают свои HR-службы как «хорошие» или «отличные» применительно к предоставлению бизнес-решений в сфере управления персоналом.

8. *HR-аналитика: популярность растет.* 77% руководителей рассматривают HR-аналитику в качестве приоритетного направления, что немного больше, чем в прошлом году. Компании формируют команды специалистов по аналитике, отказываясь от систем, которые уже устарели. Данные команды объединяют в рамках HR в единую стратегическую функцию. В 2016 году 51% компаний отмечают влияние бизнеса на разработку HR-программ, в то время как в 2015 году число респондентов, придерживающихся данной точки зрения, было значительно ниже — 38%. В настоящее время 44% опрошенных используют данные о сотрудниках с целью прогнозирования эффективности работы компании. В прошлом таких респондентов было только 29%.

Одна из самых значимых новых тенденций в HR-аналитике заключается в том, что все более популярным становится использование внешних данных (в том числе полученных через социальные сети), таких как: оценка бренда компании сотрудниками, характеристики модели набора персонала, показатели внешнеторгового оборота, а также демографическая статистика. Она позволяет компаниям прогноиро-

вать тенденции в области управления персоналом и привлекать лучших специалистов. На сегодняшний день 29% компаний считают, что они успешно работают в этой области, и 8% оценили себя на отлично

9. *Автоматизация HR.* Инновационные HR-организации используют мобильные и облачные технологии с целью создания онлайн-сервисов, которые помогут сотрудникам применять HR-программы в повседневной жизни. Целью автоматизации HR является не просто замена старых систем управления персоналом, но и создание платформы по предоставлению услуг, легкой и простой в использовании. Объединив дизайн-мышление и мобильные технологии, компании теперь могут разрабатывать свои собственные приложения, делая работу более легкой, производительной и приятной.

74% руководителей определили автоматизацию HR как приоритетную задачу. Эта тенденция быстро приобретает популярность. 42% компаний адаптируют свои существующие системы управления персоналом к программам мобильного обучения в цифровом формате, привязанным к жестким срокам. 59% разрабатывают мобильные приложения, в которые интегрированы системы бэк-офиса, удобные для сотрудников. И 51% используют внешние социальные сети в своих внутренних приложениях с целью подбора персонала и управления графиками работы сотрудников.

10. *Фриланс.* Чтобы соответствовать все более высоким требованиям со стороны персонала, руководителям HR-организаций приходится учиться адаптировать и привлекать сотрудников, работающих неполный день или заключивших срочный трудовой договор. Более семи из десяти руководителей и HR-лидеров (71%) отметили данную тенденцию как «важную» или «очень важную».

Фриланс-экономика требует от своих участников, желающих работать максимально продуктивно, решения ряда вопросов. Каков наилучший способ привлечения и использования внештатных сотрудников, нанимаемых для повышения производительности собственных сотрудников и эффективности компании? Как компании могут применять навыки сотрудников, работающих по срочному трудовому договору, чтобы иметь доступ к самым талантливым и высококвалифицированным специалистам на рынке труда?

Многие компании пытаются решить данные проблемы. Только 19% опрошенных руководителей считают, что в их компаниях присутствует понимание норм трудового законодательства, связанных с наймом сотрудников, работающих неполный день, и только 11% имеют полный набор процессов для управления сотрудниками, работающими по срочным трудовым договорам. Это говорит о том, что компании должны применять тщательно обдуманные подходы, т. к. количество внештатных сотрудников в ближайшие годы будет продолжать увеличиваться. Дополнительным аспектом управления персоналом является огромный рост популярности искусственного интеллекта и других передовых технологий, которые, вероятнее всего, приведут к сокращению одних и созданию других рабочих мест, а также изменению рабочих процессов и традиционных моделей рынка труда. [3]

Итак, в результате исследования было выделено топ-10 тенденций в сфере управления персоналом в 2016 году. 92% всех респондентов по всему миру указали, что организационная структура стала главным вопросом на повестке дня руководителей компаний и служб HR и является их ключевым приоритетом. Также актуальны вопросы лидерства, обучения и компетенций HR, которые оценивались респондентами как очень важные. Руководители, для того чтобы успешно конкурировать в сегодняшней сложной бизнес-среде и на рынке труда, стали уделять больше внимания изменению организационной структуры (дизайна). Культура и вовлечение персонала также имеют большое значение для руководителей высшего звена. Это находит выражение, в частности, в увеличении количества социальных сетей и приложений, которые делают деятельность компаний более прозрачной. Руководители высшего звена все чаще признают необходимость самостоятельной разработки стратегии по формированию корпоративной культуры вместо того, чтобы ее определяли внешние консультанты.

Необходимо отметить, что наибольшая эффективность в управлении персоналом будет достигаться при комбинировании этих подходов. С нашей точки зрения, предприятиям и организациям нашей страны следует учесть мировой опыт при разработке стратегии управления своим персоналом, что позволит увеличить эффективность функционирования предприятий и организаций в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров ; под ред. А.Г. Саниной. – СПб. : Питер, 2012. – 320 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанова. – 3-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
3. Результаты Международного исследования тенденций в сфере управления персоналом – 2016 : основные выводы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/human-capital-trends-2016-ru.pdf>. – Дата доступа: 09.06.2017.