

УДК 331.108:004

DOI 10.25688/2312-6647.2021.27.1.6

**И. А. Ковалева,****А. А. Канке,****А. И. Мозговой**

## **Управление человеческими ресурсами через призму глобальных трансформационных изменений**

Современная мировая экономика развивается под влиянием ряда новых глобализационных финансово-экономических и научно-технологических изменений. Одним из таких изменений последнего десятилетия является цифровизация, формирование цифровой экономики. Современный мир стремительно меняется, стоит на пороге существенной трансформации, а пандемия нового коронавируса COVID-19 лишь ускорила многие трансформационные процессы. Она заставила посмотреть на многие вещи по-новому. Потребители меняют свое поведение, требуя информации и скорости, и компании вынуждены совершенствовать свои бизнес-процессы, осваивать новые компетенции. Это требует пересмотра принципов ведения бизнеса, поиска новых рынков, привлечения молодых управленцев, обладающих современными цифровыми компетенциями и способных формировать эффективные экосистемы. Уже сейчас данные процессы цифровой экономики существенно сказываются на реструктуризации рынка труда, методах и инструментах управления человеческими ресурсами. Что это — дань моде или назревшая необходимость? Для научно обоснованного ответа на поставленный вопрос в статье систематизированы современные мировые тенденции в сфере управления персоналом, подходы к управлению человеческими ресурсами, проанализированы применяемые в международной практике методы и инструменты найма персонала, способы повышения удовлетворенности сотрудников работой, вовлечения их в процесс управления, выработку стратегий для взаимодействия с талантами «серебряного» возраста, сформулированы факторы, направленные на повышение эффективности взаимодействия персонала пяти разных поколений, доказана необходимость развития цифровых компетенций для совершенствования механизмов дистанционной работы, удаленного управления кросс-функциональными командами.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; рынок труда; цифровые компетенции; трансформация; цифровизация.

**Ч**еловеческие ресурсы по-прежнему выполняют важнейшую роль и являются одним из ключевых факторов в деятельности современных компаний. Управление персоналом подразумевает реализацию принципов научного и рационального распределения человеческих ресурсов

в компании с целью повышения эффективности работы и сохранения конкурентоспособности. Однако, управлять человеческими ресурсами становится все труднее. Мир стремительно меняется, и готовые решения, высокоэффективные когда-то, в настоящий момент все чаще не срабатывают, актуальность некоторых теряется внезапно. Информация становится все доступнее, ее количество растет, но это не повышает уверенности и определенности пользователей, ибо в таких объемах информации легко запутаться, а на ее обработку требуется время, порой значительное. Примечателен и тот факт, что сегодня на рынке труда встречаются сразу пять поколений. При этом, работая вместе, они имеют совершенно разные ценности, интересы, взгляды и мотивы, что делает невозможным применение коллективных методов мотивации.

В периоды экономического спада наблюдается тенденция к сокращению спроса на рынке труда, так как многие компании стремятся к реализации стратегии по сокращению или ограничению рабочих мест. Это приводит к избыточному предложению рабочей силы, а результатом закономерно становится снижение среднего уровня заработной платы. В таких условиях компании вынуждены прибегать к использованию следующих стратегий:

- 1) поддержание процесса сокращения персонала (увольнения, досрочный выход на пенсию, перемещение избыточного персонала);
- 2) сохранение рабочих мест путем таких непопулярных мер, как сокращение рабочего времени, неполный рабочий день, распределение работы, переход на удаленную работу;
- 3) в случае необходимости заполнить определенное количество вакантных должностей компании и осуществить пересмотр процедуры найма в сторону ужесточения и повышения требований к соискателю.

Однако, несмотря на это, большинство работодателей продолжают активный поиск сотрудников на вакантные должности, выбирая те или иные каналы:

- 1) социальные сети;
- 2) образовательные учреждения (установление прямого контакта);
- 3) общение с сотрудниками других компаний (установление прямого контакта);
- 4) специальные мероприятия (ярмарки вакансий);
- 5) внутренние и внешние базы данных или соответствующие сайты;
- 6) объявления на своем сайте.

В результате исследования поведения работодателей при найме сотрудников в странах с переходной экономикой были выявлены определенные закономерности [8]:

- 1) повышаются требования к квалификации и качеству работы;
- 2) люди, уже имеющие работу, продолжают поиски «лучшей» работы;
- 3) чаще используются общедоступные поисковые каналы (онлайн-объявления или печатные объявления);
- 4) государственные центры занятости, несмотря на большое количество предложений рабочей силы, стали использоваться реже, так как они в основном

могут предложить неквалифицированных и немотивированных людей, которые испытывают страх потерять получаемые субсидии;

5) однако в условиях рецессии и переизбытка рабочей силы государственные центры занятости актуальны как каналы поиска сотрудников, поскольку они позволяют работодателю с помощью фильтра сократить время на обработку данных, работая с меньшим количеством кандидатов.

Вместе с тем ученые считают, что сотрудники разных национальностей имеют общие потребности и целевую группу. В качестве доказательства они используют иерархию потребностей А. Маслоу и выделяют такие группы общих потребностей, как:

1) цели: рабочее место, рабочее время, рабочая среда, предельное благосостояние и безопасность труда;

2) отношения с коллегами и начальством;

3) рабочие проблемы и возможности использовать свои навыки.

При этом отметим, что сотрудники из разных стран по-разному воспринимают то, что занимает основное место в источниках удовлетворенности работой. Например, китайские, израильские и корейские служащие считают, что достижение является наиболее важным, поскольку оно отвечает потребностям самореализации; однако для немецких, голландских и американских сотрудников удовольствие от работы является наиболее важным [11].

Что же дальше нам говорят результаты анализа международной практики в области методов и инструментов найма персонала?

Из научной литературы нам известны два подхода к управлению человеческими ресурсами: жесткий (HardHRM) и мягкий (SoftHRM). HardHRM фиксирует внимание на затратах, связанных с человеческими ресурсами, с целью эффективного управления на основе соответствия персонала установленным результативным показателям и требованиям поведения. SoftHRM — это подход, учитывающий человеческие аспекты, которые тесно связаны с вопросами мотивации, а также с участием сотрудников в принятии решений, в том числе и стратегического характера.

Сегодня все чаще набор и отбор соискателей с соответствующими компетенциями и навыками, способностями, знаниями и опытом для заполнения вакантных рабочих мест (как основной процесс управления персоналом) компании осуществляют, ориентируясь на SoftHRM-подход. При этом отмечается важность именно soft skills: умений коммуницировать, вести переговоры, налаживать совместную деятельность, умения командной работы [9]. Компании используют как первичную оценку, так и углубленные методы анализа соискателей, а также их сочетание, например: резюме, интервью (личное или дистанционное), оценочные методы, психометрическое тестирование, испытательное задание, биографический анализ.

В этом плане, на наш взгляд, перспективные тенденции в поведении работодателя при подборе персонала приведены в отчете Recruiter.com<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Recruiter | Recruiting Network Software Solution and Recruitment Training: [сайт на англ. яз.]. URL: <https://www.recruiter.com/> (дата обращения 23.04.2020).

1. В секторах с высоким спросом или высокой текучестью персонала для привлечения кандидатов и закрытия вакантных должностей будут все чаще использоваться маркетинговые стратегии, основанные на брендинге и рекламе работодателей.

2. Продолжает возрастать потребность в использовании технологий Big Data и алгоритмов сопоставления. В случае избыточного предложения эти инструменты позволят фильтровать предложения и упростить процессы набора персонала, а в случае избыточного спроса — осуществлять более целевые и нишевые поиски.

3. Отраслевая и территориальная специализация найма будет более функциональной, так как ограничения потенциальных резервов найма требует целенаправленно подбирать кандидатов в условиях конкуренции.

4. Использование онлайн-профилей, которые могут быть получены из социальных сетей, профессиональных средств массовой информации, что позволит уменьшить информационную неопределенность и сократить сроки закрытия вакансии (LinkedIn, Twitter, Facebook, Quora, Glassdoor). Согласно отчету InonAfrica, опубликованному в 2017 г., более 60 % южноафриканских работодателей, которые отбирают кандидатов с помощью социальных сетей, делают это для того, чтобы определить, насколько профессионально ищет работу соискатель; около половины из них интересуются, насколько хорошо вписывается кандидат в их корпоративную культуру, а 45 % работодателей хотят получить информацию об их квалификации.

По результатам же опроса Demos<sup>2</sup> были сформулированы следующие сценарии набора персонала:

1) компании столкнутся с растущей конкуренцией в поиске подходящих людей на должности во всех секторах и для всех профессий, будь то шеф-повар ресторана или финансовый аналитик инвестиционного банка;

2) стратегии привлечения персонала будут становиться более важными;

3) результаты деятельности компании все больше будут зависеть от качества человеческих ресурсов;

4) стремительный прогресс цифровых технологий позволит использовать методы исследования, которые предоставляют возможность анализировать, отбирать и фильтровать информацию из большого объема данных.

Таким образом, результаты данного опроса демонстрируют, что традиционное различие между персонализированным набором на несколько высококвалифицированных рабочих мест и стандартизированным набором на многочисленные неквалифицированные рабочие места теряет смысл, так как описанные выше сценарии показывают важность и возрастающую роль целевых методов набора и поиска более действенных методов работы в этом направлении.

Напомним, что стандартными (традиционными) подходами к найму сотрудников выступают удовлетворение потребности в замещении увольняющихся сотрудников, намерение адаптировать персонал только для сезонной

<sup>2</sup> Demos: [сайт на англ. языке]. URL: <https://demos.co.uk/> (дата обращения: 23.04.2020).

работы и занятий, поиск временных работников, в то время, как современные методы основываются на прогнозах роста рыночного спроса, потребностях в развитии новых продуктов и услуг, стремлении к росту продаж, расширению компании.

Отметим и тот факт, что глобализационные финансово-экономические и научно-технологические изменения в форме цифровизации и формирования цифровой экономики не обошли стороной рынок труда и процессы найма персонала. Развитие технологий имеет далеко идущие последствия для всех отраслей, секторов и рабочих мест. В последнее десятилетие цифровизация бизнес-процессов сыграла огромную роль в трансформации процесса найма сотрудников, высвобождая время работников для решения более сложных и творческих задач и одновременно значительно повышая требования к их квалификации. В целевой модели компетенций-2025 на первый план выходят когнитивные, цифровые и социально-поведенческие навыки [2]. То, как компания привлекает высококвалифицированных специалистов в процессе найма, имеет решающее значение для закрепления этого специалиста и поддержания положительной репутации бренда. Поэтому правильное понимание трансформации позволит компаниям, работающим в современной бизнес-среде и применяющим передовые методы в области рекрутинга, оставаться конкурентоспособными. В настоящее время «срок службы» навыков кандидатов и сотрудников стал гораздо короче: при рассмотрении компетентностных характеристик работника уже оценивается не только базовый уровень его образования и опыт, но и наличие знаний, умений и навыков применения информационно-коммуникационных технологий в конкретной предметной области [4]. Это то, что мы сегодня называем цифровыми компетенциями. Поэтому цифровизация вынуждает меняться не только компания, она заставляет и кандидатов по-новому подходить к процессу поиска работы. А следствием развития цифровых технологий (cloud-технологий) и использования киберфизических систем становится появление новых форм занятости: работа по запросу посредством приложений (work-on-demand via apps) и краудворк (crowdwork). Так, в настоящий момент наиболее популярными интернет-платформами для таких форм занятости являются Uber, Airbnb, YouDo, Profi.ru [2].

Однако в условиях глобальных трансформационных изменений и массовой цифровизации нельзя забывать о самом человеке как о главном интеллектуальном и трудовом ресурсе современной компании.

Новые требования последнего времени к увеличению доли работников старшей возрастной категории требуют от HR-менеджеров принятия новых стратегий для взаимодействия с талантами «серебряного» возраста. Более поздний выход на пенсию, а также фактор четвертой технологической революции, по мнению А. Шаронова<sup>3</sup> актуализируют активный переход к концепции

<sup>3</sup> Лекция президента Школы «Сколково» Андрея Шаронова о концепции life-long learning, работе с собой и внешним миром, личной эффективности [Электронный ресурс] // HR-elearning: отраслевой интернет-журнал для HR-менеджеров по темам управления персоналом,

life-long learning. Подсчитано, что в среднем в течение трудовой жизни человек восемь раз меняет не компании, не должности, а именно виды деятельности. Поэтому ему нужно быть готовым к переходу из одной сферы в другую, нужно быть готовым учиться всю жизнь. В настоящий момент Россия имеет низкий рейтинг в категории «обучение на протяжении всей жизни», а в глобальном рейтинге конкурентоспособности талантов (The Global Talent Competitiveness Index — GTCI) занимает лишь 53-е место из 119. Связано это с тем, что большинство людей не учатся после 25 лет. Поэтому ключевым драйвером развития цифровой экономики становится обучение и развитие руководителей и сотрудников компании, так как оно способствует прогрессу бизнеса и формированию дифференцированных конкурентных преимуществ [1].

Другой немаловажный ключевой процесс в управлении персоналом — организация эффективной системы вознаграждения. Вознаграждение может быть материальным (денежным в виде премий) и нематериальным (психологическая мотивация) [3]. В настоящее время нельзя обойтись какой-то одной составляющей. Материальная часть системы вознаграждения тесно связано с нематериальной составляющей, и даже иногда ее значение бывает менее важным для конкретного сотрудника. Статистическая информация о причинах высокой и низкой мотивации сотрудников представлена ниже в таблице 1.

Таблица 1

### Статистика по сотрудникам с высокой и низкой мотивацией

Высокая мотивация		Низкая мотивация	
Причина	%	Причина	%
Нравится их работа и занимаемая должность	43	Уверенность, что работа не оценивается по достоинству или никому не нужна	45
Успешное сотрудничество с коллегами	40	Заработанных денег недостаточно	32
Понимание своего вклада в достижение стратегических целей компании	26	Наличие эмоционального выгорания из-за переработок	29
Уверенность в том, что усилия высоко оцениваются руководством компании	22	Отсутствие конкретных возможностей для профессионального или карьерного роста	26
Вера в миссию своей компании и ощущение своего вклада в общее дело	21	Отсутствие доверия и уважения со стороны коллег	24
Эффективность корпоративной культуры, благодаря которой рождается уважение и доверие со стороны коллег	20	Отсутствие заинтересованности в работе или в компании	21

Высокая мотивация		Низкая мотивация	
Причина	%	Причина	%
Наличие всех необходимых инструментов поддержки и материалов для эффективной работы	20	Ощущение, что деятельность компании и собственная работа бессмысленны	15
Уверенность в том, что получаемая оплата труда справедлива	19	Отсутствие необходимых инструментов поддержки и материалов для эффективной работы	15
Рабочая нагрузка хорошо сбалансирована, необходимость перерабатывать отсутствует	16	Руководство не мотивирует их и не вдохновляет	13
Наличие четкого плана карьерного развития и возможности для профессионального роста	16	Тяжело сотрудничать с коллегами	6
Руководство мотивирует и вдохновляет	9	Непонимание, какой вклад вносит работа в достижение целей компании	4
Доля сотрудников компаний, где используются Agile-методологии и заявляющие высокий уровень мотивации	73	Доля респондентов, имеющих низкий уровень мотивации и утверждающих: «В моей компании до сих пор не провели цифровую трансформацию, и мы используем в работе устаревшие и очень медленные инструменты»	50

Источник: Составлено авторами по данным из сайта Wrike<sup>4</sup>.

В качестве примера для дальнейшего анализа приведем аспекты мотивации в компании Cisco [6]:

- справедливая оплата труда на основе результатов;
- комплексное медицинское страхование, медицинское обслуживание сотрудников и членов их семей (собственный центр здоровья Life Connection);
- долгосрочная опционная программа покупки акций сотрудниками;
- политика свободного времени (гибкий график работы);
- программа Health Connections («Здоровье и фитнес», помогающая поддерживать как физическое здоровье, так и положительное эмоционально-психологическое состояние сотрудников);
- программы поддержки сотрудников и их семей (стипендии для детей, помощь семьям умерших сотрудников);
- возможности карьерного роста;
- гибкие методы работы;
- позитивная рабочая среда;

<sup>4</sup> Статистические данные о мотивации сотрудников на начало 2020 года [Электронный ресурс] // Wrike: официальный сайт. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda/> (дата обращения: 17.06.2020).

- признание достижений;
- справедливая и равная культура (равные возможности, независимо от расы, пола, возраста и других различий в статусе сотрудников).

Таким образом, система вознаграждения персонала Cisco включает в себя не только инструменты мотивации сотрудников за счет материальных стимулов, но и содержит очень много нематериальных вариантов поддержки сотрудников, что в итоге приводит к формированию более продуктивного и лояльного коллектива и высокой степени удовлетворенности работой, которая напрямую связана с отношением к ней.

Так как во всем мире наблюдается тенденция к тому, что стратегии по повышению лояльности сотрудников выходят за рамки простого финансового стимулирования и обеспечения участия в управлении и заинтересованности сотрудников в результатах работы компании, то акцент в системе мотивации ставится на благополучии самого сотрудника. Речь идет в том числе и об уровне доверия в компании как о ключевом факторе мотивации [10].

Пандемия нового коронавируса COVID-19 ускорила многие трансформационные процессы, включая проблему совершенствования механизмов дистанционной работы, удаленного управления сотрудниками.

Многие прогрессивные компании во время пандемии и по ее окончании поддерживают идею по организации удаленной работы и обеспечению гибкости рабочей среды. Обратим внимание на статистику «новых способов работы». Наиболее распространенными из них являются:

- решения для удаленной работы (54 % компаний);
- внутренний кейтеринг за счет компании (25 %);
- гибкий график (54 %);
- специально разработанные привлекательные рабочие пространства (36 %), включая зоны отдыха и паузы, спальные боксы, эргономичную мебель и зеленые насаждения,
- возможности поддержания физического и психического здоровья (29 %).

Другими, менее распространенными вариантами являются:

- послабления в дресс-коде (пятница — свободный стиль);
- расширенный/нестандартный отпуск сотрудников;
- международные командировки;
- возможность обучения сотрудников и членов их семей;
- организация ухода за детьми на месте.

Молодыми сотрудниками также положительно оценено предоставление работодателем части рабочего времени для обучения в вузах на программах заочного или вечернего обучения без потерь в заработной плате [5]. Как показали результаты исследований организационного поведения, среди работников, которые получают достойную зарплату, имеют возможность карьерного роста, ощущают заботу руководства не только о самом сотруднике, но и его семье, уверены в будущем компании и чувствуют свой вклад в ее развитие, в значительной



степени снижен риск высокой текучести [7]. 35 % респондентов отметили, что отсутствие должной мотивации снижает заинтересованность в повышении результатов и качества выполняемой работы.

Поэтому управление человеческими ресурсами может привести и к отрицательным результатам, вызвав недовольство работников. Например, отсутствие ожидаемой регулярной обратной связи или высокий уровень стресса, вызванный повышенной интенсивностью работы, и, как следствие, дисбаланс между работой и личной жизнью в итоге формирует мысль об увольнении или поиске другой работы.

Дальнейшим этапом развития вопросов дистанционной работы персонала являются технологии удаленного управления командой в условиях стремительно меняющегося мира, турбулентности текущих процессов и необходимости формирования новой модели компании.

Предоставление права сотрудникам участвовать в процессе принятия решений, планировании работы компании является действенным стимулом и приводит к высокой мотивации сотрудников, желанию работать в компании с большей самоотдачей.

В настоящее время современный мир нам диктует такие тенденции, как нарастание скорости, с которой происходят изменения, убыстрение транзакций и любой деятельности, частая смена стратегий социального взаимодействия и политических ориентиров, постоянные изменения бизнес-окружения, турбулентность текущих процессов во всех сферах деятельности. Н. Беннетом и Дж. Дж. Лемуаном ввели такой термин, как VUCA (акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность)). VUCA-мир приводит к формированию модели освобожденной компании, которая предполагает, что все без всяких исключений работники могут предлагать решения и проекты для всей компании, все решения принимаются коллегиально. В освобожденных компаниях происходит самоорганизация и саморазвитие сотрудников, при этом новая бизнес-среда диктует необходимость формирования сети кросс-функциональных команд (объединение сотрудников различных подразделений компании для решения стратегических задач и достижения синергии). В таких командах происходит прозрачный обмен информацией, сотрудники вознаграждаются за их навыки. В 2019 г. 69 % опрошенных заявили о неэффективности или недостаточной эффективности российских компаний с точки зрения управления кросс-функциональными командами. Мнения об эффективности/неэффективности управления командами разделились в мире 50/50. Основные причины низкой эффективности — недостаток знаний у руководителя и отсутствие технологий<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2019 [Электронный ресурс] // «Делойт», СНГ | Аудит, консалтинг, корпоративные финансы, управление рисками, налогообложение, отчетность: сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (дата обращения: 17.06.2020).

Важнейшей мировой тенденцией на рынке труда являются процессы взаимодействия представителей разных поколений, имеющих разные специфические навыки и умения, включая разную степень отношения к подходам управления, организации и применения цифровых технологий. В связи с этим поиск факторов, направленных на повышение эффективности взаимодействия персонала пяти разных поколений, является актуальной задачей менеджмента современной компании.

Неоспорим тот факт, что в настоящее время друг с другом работают представители пяти разных поколений: «тихое поколение» (75–95 лет), беби-бумеры (55–75 лет), X (35–55 лет), Y, или миллениалы (23–35 лет), и Z (15–23 года). У каждого поколения есть своя система ценностей и способ работы. Преимуществом нового поколения Y является то, что они имеют большую склонность к самообучению, используя такие приложения, как YouTube, Instagram, чтобы приобрести навыки, которых у них нет, но они им нужны здесь и сейчас. Приобретение недостающего навыка для них — это возможность быстрого поиска в Интернете, чтобы узнать, как сделать что-то. Ключевым фактором успеха здесь является понимание того, как эффективно искать что-то в Интернете и какие пути для этого выбирать, чтобы получить результат в кратчайшие сроки.

Цифровые технологии привели и к формированию мобильной рабочей силы. Если старшее поколение X предпочитает работу в офисе, в то время как поколение Y предпочитает работать в удаленном доступе, каждое поколение обладает ценными и уникальными навыками. Поэтому важно создать благоприятную рабочую среду для раскрытия общего потенциала в результате совместной работы сотрудников разных поколений.

Естественно, что конфликты неизбежны: поколение Y будет считать, что сотрудники старшего поколения его свежие идеи не всегда оценивают и разделяют, в то время как поколение X считает, что молодые сотрудники часто не воспринимают их советы и не учитывают их мнения, причем даже те из них, которые основаны на многолетнем опыте. Во избежание данного конфликта, необходимо создание рабочей среды, в которой каждый сотрудник чувствует себя нужным и востребованным и знает, что его мнение будет услышано и учтено. Таким образом, сосредоточив внимание на сильных сторонах каждого поколения, можно объединить разные точки зрения, прийти к решению, которое будет сочетать опыт и инновационное мышление. Совместная работа даст результат на основе способности сотрудников разных поколений уравновешивать друг друга: бэби-бумеры и поколение X, например, может научить поколения Y и Z быть терпеливыми и упорными на пути к поставленной цели, а поколения Y и Z — спонтанно, быстро принимать решения инновационного характера. Сформулируем факторы, которые направлены на повышение результатов этого взаимодействия:

- 1) соблюдение строгой трудовой этики, следование ответственному и этичному поведению в решении поставленных задач;

- 2) регулярное обучение навыкам, организация эффективного сотрудничества между поколениями и адаптация различных стилей обучения;
- 3) реализация открытого общения, где все сотрудники имеют право голоса независимо от возраста или срока пребывания в должности;
- 4) приветствие лидерами всех мнений, особенно тех, которые принципиально отличаются от их собственных;
- 5) стимулирование взаимодействия между разными поколениями сотрудников путем внедрения программ наставничества;
- 6) использование гибких рабочих параметров (дистанционная работа и работа вне офиса);
- 7) учет личных потребностей работника (сотрудники разных поколений находятся на разных этапах жизненного цикла и это требует определенной гибкости).

В заключение по итогам проведенного в статье исследования сформулируем следующие основные выводы.

**I.** В сфере управления человеческими ресурсами можно выделить такие тенденции, как:

- 1) формирование экосистемы персонала: управление работниками за рамками предприятия;
- 2) усиление внимания к корпоративной социальной ответственности;
- 3) активное внедрение новых методов работы и новых мест для работы (формирование гиперсвязанных рабочих мест, формирование гибких и адаптивных рабочих пространств, внедрение Agile и Scrum-подхода);
- 4) цифровизация технологий подбора персонала;
- 5) формирование целостных, гибких и персонализированных систем вознаграждения;
- 6) цифровая трансформация обучения работников;
- 7) HR-маркетинг, усиление внимания к инструментам внешнего и внутреннего HR-брендинга.

**II.** В условиях экономического роста и повышения спроса на рабочую силу компании применяют следующие методы и инструменты найма сотрудников:

- 1) антициклическое поведение при ограниченных предложениях работы;
- 2) общедоступные и активные каналы поиска соискателей, что обеспечивает достаточное их количество и требуемое качество;
- 3) маркетинговые стратегии на рынке труда (брендинг работодателя, объявления о работе, повышение заработной платы);
- 4) внимание к неформальным социальным отношениям;
- 5) использование современных цифровых технологий для проведения более целенаправленных и нишевых поисков персонала.

**III.** В период экономического спада и снижения спроса на рабочую силу компании вынуждены применять следующие методы и инструменты найма сотрудников:

1) использование цифровых технологий как инструмента защиты от избыточного предложения рабочей силы, обеспечивающего фильтрацию данных (поисковая оптимизация (SEO));

2) использование неформальных каналов для поиска персонала (личные связи и контакты или через контакты своих сотрудников);

3) обращение к государственным и частным посредникам в целях сокращения расходов средств и времени по набору персонала;

4) использование посредников в качестве фильтров при поиске персонала.

**IV.** Работа для любого сотрудника компании представляет собой ценность, так как обеспечивает доход, необходимый для жизни, удовлетворение потребностей всех уровней, установление взаимосвязи с другими людьми, общение, социальный статус и престиж.

Есть много способов повысить удовлетворенность сотрудников. Перечислим основные из них:

1) медицинская страховка и дополнительное страхование;

2) оплачиваемый дополнительный выходной для штатных сотрудников, которые хорошо работают;

3) возможность удаленной работы (например, в случае болезни ребенка);

4) гибкость рабочего расписания;

5) ежегодная помощь в обучении, повышении квалификации;

6) предоставление бесплатных обедов, ориентированных на здоровое питание, и возможности перерыва на обед;

7) скидки на товары и услуги, в которых особенно нуждается сотрудник (аренда жилья для сотрудника, абонементы в фитнес-центры, возможность воспользоваться скидкой компании при приобретении техники для личного пользования);

8) подарки с логотипом компании (кружка, футболка, бейсболка и т. д.);

9) предоставление оплачиваемого отпуска для молодых родителей, при возможности — организация детских комнат;

10) стипендии для детей работников (целевое обучение).

**V.** Сотрудники, которые более вовлечены в процесс управления, будут действовать в интересах своей компании, их активное участие в жизни своей компании вызывает желание и чувство долга вносить вклад в ее развитие. Это объясняется следующими факторами.

Во-первых, сотрудники хотят способствовать развитию компании и достижению поставленных целей только тогда, когда они готовы продолжать свои трудовые отношения. Каждый сотрудник — индивидуальность, а трудовой договор — взаимовыгодное сотрудничество.

Во-вторых, сотрудники начнут искать другую работу с целью покинуть компанию, если будут считать, что их вознаграждения не соответствуют их вкладам в работу компании и не вызывают эмоциональной привязанности к ней, что не ведет к пониманию и принятию ее целей. Именно так думают 45 % сотрудников.

Развитие позитивного отношения сотрудников к работе характеризуется степенью их удовлетворенности: чем больше оправдываются их ожидания, тем выше удовлетворенность работой в компании.

VI. 2020 г. стал непростым и для специалистов по управлению человеческими ресурсами из-за нестабильной экономики, в том числе по причине пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19. Эмоциональный стресс сотрудников, вызванный уходом с рынка некоторых компаний, потерей уверенности в сохранении рабочего места и карьерном росте. Возникают такие потребности, как потребность в психологической безопасности. В условиях развития цифровизации необходимо развивать персонал в соответствующем направлении — внедрение технологий искусственного интеллекта, автоматизации, роботизации — устраняют многие проблемы, работникам необходимо оказывать помощь в приобретении новых навыков, цифровых компетенций. Мотивации сотрудников и благополучие сотрудников продолжают оставаться актуальными и стандартными требованиями с ориентацией на сбалансированность материальных и нематериальных стимулов с целью добиться их лояльности и высокой степени удовлетворенности.

Очевидно, что количество сотрудников на дистанционной работе будет продолжать расти. В 2020 г. это было связано не только с желанием сотрудников чувствовать себя свободными, независимыми и мобильными, но и необходимостью ввиду ограничительных мер в условиях пандемии. Однако многие компании доказали, что такая схема работает и даже приносит высокие результаты. Удаленная работа и фриланс стали нормой для многих профессий, и их доля продолжает увеличиваться. Например, в США ожидалось, что уже к концу 2020 г. доля фрилансеров достигнет 50 % [2]. Новой тенденцией в сфере глобальной занятости стало распространение трансграничной удаленной занятости, а в ряде европейских стран уже введено законодательное (регламентное) регулирование удаленной работы из дома.

Данный фактор диктует необходимость создания программ мобильности сотрудников (от разработки системы мобильных рабочих мест и специальных программ обучения сотрудников до программ стажировок, в том числе и международных) и развитию системы удаленного рабочего места. Например, во многих зарубежных компаниях появляются должности специалиста по международной мобильности сотрудников, специалиста по управлению международным разнообразием, консультанта по мобильности.

### Литература

1. Канке А. А. Развитие цифровых кадров, приоритеты в развитии специалистов эпохи цифровой экономики // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: Smart Nations: экономика цифрового равенства: сб. тр. III Междунар. науч. форума. М.: ГУУ, 2020. С. 189–195.
2. Костенко Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс] // JER. 2018. № 4. URL: <https://>

cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-upravlenii-personalom-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt (дата обращения: 10.06.2020).

3. Мозговой А. И. Мотивация персонала на основе системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс] // Наукovedenie. 2014 № 5 (24). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/166EVN514.pdf> (дата обращения: 18.06.2020).

4. Свистунов В. М., Лобачев В. В. Трудовые отношения в условиях цифровизации экономики // Управление. 2017. № 4. С. 29–33.

5. Чиженок А. А., Лымарева О. А, Слепцова Е. В. Современные методы стимулирования и мотивации труда [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2–2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-stimulirovaniya-i-motivatsii-truda> (дата обращения: 10.06.2020).

6. Chen H. The Success of Cisco Systems, Inc.'s Human Resource Management Strategy // Journal of Service Science and Management. 2017. № 10. P. 206–215. DOI: 10.4236/jssm.2017.103018

7. Human Resource Management Practices and Employee Turnover Intentions Nexus: Does the Mediating Role of Job Satisfaction Matter? / I. Dasilveira [i dr.] // Open Journal of Business and Management. 2020. № 8. P. 1–29. DOI:10.4236/ojbm.2020.81001

8. Ingrassia R. Labor Market Imbalances and Personnel Recruitment // American Journal of Industrial and Business Management. 2019. № 9. P. 1376–1394. DOI: 10.4236/ajbm.2019.96090

9. Methodology comprehensive assessment of the business environment in the regions of Russia: Introducing business environment into education system / V. Mutalimov [i dr.] // Journal of Entrepreneurship Education. 2020. № 23 (1). ISSN: 1528-2651-23-1-512. URL: <https://www.abacademies.org/articles/methodology-comprehensive-assessment-of-the-business-environment-in-the-regions-of-russia-introducing-business-environment-into-ed-8958.html> (дата обращения: 17.06.2020).

10. Svistunov V. M., Kuzina G. P., Lobachov V. V. The Level of Trust of the Company Staff as the Factor of the Increase of Social and Economic Systems Management Efficiency. XXI International Conference “Complex Systems: Control and Modeling Problems (CSCMP)”, Samara, Russia, IEEE, 2019. P. 799–802.

11. Zhao B., Pan Y. Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies // Journal of Human Resource and Sustainability Studies. 2017. № 5. P. 215–222. DOI:10.4236/jhrss.2017.54019

## Literatura

1. Kanke A. A. Razvitie cifrovyy`x kadrov, priority` v razvitii specialistov e`poxi cifrovoy e`konomiki // Shag v budushhee: iskusstvenny`j intellekt i cifrovaya e`konomika: Smart Nations: e`konomika cifrovogo ravenstva: sb. tr. III Mezhdunar. nauch. foruma. M.: GUU, 2020. S. 189–195.

2. Kostenko E. P. Sovremennyye trendy` v upravlenii personalom: otechestvenny`j i zarubezhny`j opy`t [E`lektronny`j resurs] // JER. 2018. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-trendy-v-upravlenii-personalom-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt> (дата obrashheniya: 10.06.2020).

3. Mозговой А. И. Motivatsiya personala na osnove sistemy` sbalansirovanny`x pokazatelej [E`lektronny`j resurs] // Naukovedenie. 2014 № 5 (24). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/166EVN514.pdf> (дата obrashheniya: 18.06.2020).

4. Svistunov V. M., Lobachev V. V. Trudovy`e otnosheniya v usloviyax cifrovizacii e`konomiki // *Upravlenie*. 2017. № 4. S. 29–33.

5. Chizhenok A. A., Ly`mareva O. A., Slepzcova E. V. Sovremenny`e metody` stimulirovaniya i motivacii truda [E`lektronny`j resurs] // *E`konomika i biznes: teoriya i praktika*. 2020. № 2–2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-stimulirovaniya-i-motivatsii-truda> (data obrashheniya: 10.06.2020).

6. Chen H. The Success of Cisco Systems, Inc.'s Human Resource Management Strategy // *Journal of Service Science and Management*. 2017. № 10. P. 206–215. DOI: 10.4236/jssm.2017.103018

7. Human Resource Management Practices and Employee Turnover Intentions Nexus: Does the Mediating Role of Job Satisfaction Matter? / I. Dasilveira [i dr.] // *Open Journal of Business and Management*. 2020. № 8. P. 1–29. DOI:10.4236/ojbm.2020.81001

8. Ingrassia R. Labor Market Imbalances and Personnel Recruitment // *American Journal of Industrial and Business Management*. 2019. № 9. P. 1376–1394. DOI: 10.4236/ajibm.2019.96090

9. Methodology comprehensive assessment of the business environment in the regions of Russia: Introducing business environment into education system / V. Mutalimov [i dr.] // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. № 23 (1). ISSN: 1528-2651-23-1-512. URL: <https://www.abacademies.org/articles/methodology-comprehensive-assessment-of-the-business-environment-in-the-regions-of-russia-introducing-business-environment-into-ed-8958.html> (дата обращения: 17.06.2020).

10. Svistunov V. M., Kuzina G. P., Lobachov V. V. The Level of Trust of the Company Staff as the Factor of the Increase of Social and Economic Systems Management Efficiency. XXI International Conference “Complex Systems: Control and Modeling Problems (CSCMP)”, Samara, Russia, IEEE, 2019. P. 799–802.

11. Zhao B., Pan Y. Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies // *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2017. № 5. P. 215–222. DOI:10.4236/jhrss.2017.54019

**I. A. Kovaleva,**  
**A. A. Kanke,**  
**A. I. Mozgovoy**

### **Human Resources Management through the Global Transformational Changes**

Today a range of new globalizing financial and economic, scientific and technological changes affect to how the modern economy evolves. One of these changes of the last decade is digitalization, the formation of a digital economy. Being on the verge of significant transformation, the modern world changes rapidly, while the pandemic of the new COVID-19 only accelerates many transformational processes. This situation got us to have a new look at many things. Consumers are changing their behavior, demanding information and reaction, and companies are forced to improve their business processes and learn new competencies. It requests to review principles of business, searching for the new markets, involving the young managers who have the suitable digital competences and who are able to create effective ecosystems. And now these processes of the digital economy have significant effect on the labor market restructuring and methods and tools of human resources management. What's that — vogue adore or an urgent need? To give the scientifically based answer to this

question, the article systematizes modern global trends and methods in the human resources management; analyzes methods and tools used in international practice for hiring staff, ways to increase employee satisfaction, involve them in the management process; develop strategies for interacting with «silver age talents», and defines factors aimed at improving the effectiveness of interaction between staff of five different generations; the necessity of developing digital competencies to improve the arrangement of remote work and remote management of cross-functional teams is proved.

Keywords: human resources management; labor market; digital competence; transformation; digitalization.