

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОТ ШКОЛЫ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ К ПРИКЛАДНЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

ИВАНОВА Елена Игоревна, д. соц. н, eligivan@rambler.ru, ведущий научный сотрудник, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, Москва, Россия
Scopus Author ID: 57194338876; <https://orcid.org/0000-0002-2690-3940>

ПОЛЯКОВ Валерий Анатольевич, specialforw@gmail.com, аспирант, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0002-4280-0722>.

В статье исследуются актуальные социальные школы управления человеческими ресурсами. Функционирование организаций в условиях высокой неопределенности внешней среды усиливает требования к творческому и поисковому характеру деятельности управленца. В статье исследуются актуальные проблемы управления человеческими ресурсами (ЧР) в современной организации. Специфика социального времени, преобладание поколения Y на рынке труда с присущими ему ценностями определяют основной вектор изменения характера трудовой деятельности. Ценность постоянной работы с социальными гарантиями, стабильностью уступает работе по контракту, для реализации временных проектов на основе фиксированных договоров. Процесс управления ЧР выстраивается таким образом, чтобы обеспечить выполнение разнообразных задач и проектов. Он непрерывен, состоит из различных этапов. При формировании трудового коллектива востребован человекоцентричный подход к управлению ЧР, предполагающий применение гибких социальных технологий. Среди таких технологий авторы выделяют модель «обзор качества работы 360».

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, прикладные технологии, социальные технологии.

DOI: 10.47711/2076-318-2022-342-359

В настоящее время существуют различные теоретические подходы к анализу управления человеческими ресурсами, выбор и использование которых на практике становится важной задачей. Функционирование предприятий в условиях процесса интеллектуализации труда, все возрастающих требований к качеству человеческих ресурсов при усилении неопределенности внешней среды

предполагает высокие требования к деятельности управленца. Необходимым условием обеспечения эффективной управленческой деятельности остается научно обоснованный подход.

Концепции управления человеческими ресурсами как методологическая основа для управленческого процесса. Обоснование важности человеческого фактора, его потенциала в деятельности и развитии организации представлено в различных концепциях управления человеческими ресурсами. В рамках «школы научного управления» управление ресурсами и подразделениями организаций рассматривалось как планируемый процесс (Ф.У. Тейлор), с определенными принципами формирования и функционирования административной системы (А. Файоль). Ученые рассматривали человеческий фактор как необходимую часть организации трудового процесса, ими разрабатывалось понятие «человеческого ресурса», основного элемента социального механизма. Согласно утверждениям Ф.У. Тейлора, технологические процессы зависят от субъективного человеческого фактора, который он считал заведомо низким производительным производственным фактором. Средний работник – пассивный, работающий «с прохладцей» человек. Работая в группе, наиболее трудоспособные работники начинают показывать средние результаты, а работники среднего уровня – низкие результаты. Соответственно, коллективная форма организации труда ученому представлялась неэффективной, Ф.У. Тейлор предложил рациональные принципы организации трудовой деятельности рабочих, выделив среди них контроль и специализацию деятельности. Социальную природу рабочего ученый не учитывал, его интересовал человеческий фактор производственно-технологических процессов.

А. Файоль подчеркивал, что управлять – значит, вести предприятие к цели, наилучшим образом используя его человеческие ресурсы [1]. Раскрывая принципы и функции управления, исследователь выделял административную функцию, связывая ее с организацией деятельности персонала (работников). Правильная расстановка персонала способствует достижению не только организационного, но и социального порядка: «the right man in the right place». Файоль доказывает важность и трудность процесса подбора и расстановки работников: «Набор персонала сводится к за-

ботам об обеспечении состава социального организма необходимыми служащими. Эта операция относится к числу наиболее важных и наиболее трудных для предприятий. Она имеет большое влияние на всю судьбу предприятия. Последствия неудачного выбора... незначительны, поскольку мы имеем дело с рядовыми рабочими, и всегда серьезны, поскольку дело касается высших служащих» [1, с. 89]. Однако Файоля интересуют техническая и организационная стороны управления рабочими и служащими. Как и Тейлор, он абстрагируется от их социальной природы.

М. Вебер продолжил традиции административной школы в обосновании рационального обеспечения деятельности персонала как основного элемента в системе управления организацией. В теории бюрократии ученый рассматривает идеальную организацию, в которой деятельность работников подчинена ее общей цели и задачам, при этом не противоречит их представлениям о собственной роли в коллективе. В идеальной организации проводится обработка внутренней информации, реализуются связи между структурами предприятий, используются рациональные коммуникации и технологии [2].

Административная школа управления уделяла основное внимание формальной ориентации на повышение эффективности деятельности работников за счет системного выполнения административных функций, но не учитывала присущие человеку социальные потребности, не использовала социальные ресурсы мотивации труда.

В рамках классической школы управления человеческими ресурсами утверждались трудовые отношения, присущие индустриальному обществу, обосновывалось разделение управленческого и исполнительского труда. Работники предприятий не были вовлечены в цели управления. Более того, такие функции как специализация, стандартизация труда сводили до минимума влияние исполнителя на жизнедеятельность организации, работник воспринимался как «винтик» выполняемой им операции. Личностные характеристики работников и неформальные отношения в их социальной среде выступали скорее фактором ограничений в достижении целей развития организаций. Более глубокое изучение особенностей личностных характеристик, взаимоотношений в коллективе в исследованиях школы «человеческих отношений»

впоследствии способствовали раскрытию латентного потенциала персонала. Новое поколение управленцев нуждалось в ином подходе к управлению человеческими ресурсами.

Повышенное внимание к социальным основам воспроизводства человеческих ресурсов как к элементу эффективности организации уделялось впоследствии в работах представителей школы «человеческих отношений» (Э. Мэйо, М. П. Фоллет, А. Маслоу, К. Арджирис, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт).

Школа «человеческих отношений» изучает социальные основы воспроизводства человеческих ресурсов, их мотивацию на эффективную работу. Процесс управления предполагает взаимодействие на разных иерархических уровнях предприятий, актуальными становятся проявления среди работников сопричастности с целями организаций, лояльности по отношению к руководству. Руководство помимо удовлетворения потребностей подчиненных, приветствует процессы самоорганизации и развития. Благодаря усиленной ориентации на создание *коллектива* формируются более комфортные условия для деятельности работников, достигаются как производственные, так и социальные цели. Появляется ответственность организаций, корпораций за своих сотрудников.

Д. МакГрегор и Р. Лайкерт продемонстрировали в своих концепциях разные варианты отношения человека к труду в зависимости от стиля управления, доказали преимущества человеко-ориентированного подхода в управлении человеческими ресурсами. Руководитель, применяющий данный подход, создает условия труда, способствующие профессиональному и личностному росту подчиненных [3]. Р. Лайкерт предложил модель оценки эффективности работы предприятий с ключевой переменной, характеризующей качественное состояние человеческих ресурсов. Ф. Герцберг обосновал двухфакторную теорию природы и мотивации трудовой деятельности, а также взаимосвязь трудовой и личной сфер жизнедеятельности человека [4]. Школа человеческих отношений сохраняет свою актуальность и на современном этапе, служит теоретическим обоснованием программ развития человеческих ресурсов, самоорганизации трудового коллектива.

Усиление степени неопределенности и риска в современном обществе «порождает признание многогранности, потенци-

ально — неисчерпаемости любого социального явления и процесса как невозможности одного “единственно правильного” его описания и объяснения...» [5, с. 33-34], социальный порядок представляется продуктом конструирования субъектом. В условиях неопределенности и риска во внешней среде стремление организаций своевременно реагировать на изменения, усиливать свои позиции ставят их руководство перед необходимостью использования конкретных научно-прикладных разработок. Логическим этапом научной мысли в сфере управления человеческими ресурсами явилась эмпирическая школа, в рамках которой исследования носят научно-прикладной характер.

Представители эмпирической школы (Э. Дейл, Р. Дэвис, П. Друкер и А. Чендлер) обосновали методологический подход, основанный на рационалистском, прагматическом толковании принципов построения и функционирования организации. Эмпирическую школу отличает междисциплинарность: она объединяет практические и научно-прикладные поиски своих представителей. Исследования охватывают решения таких научно-прикладных задач, как моделирование цели и структуры организации, разработку методологии управленческого консультирования. В отличие от более ранних школ, выдвигаемые концепции не претендуют на универсальность.

Апологеты эмпирической школы рассматривают менеджмент как особую область в управлении, как профессиональную управленческую деятельность, обеспечивающую экономические, социальные и временные ресурсы в деятельности организации, процесс координирования и объединения рабочей деятельности людей таким образом, чтобы она была эффективной и результативной [6].

В России теоретические обоснования процесса управления человеческими ресурсами в рамках эмпирической школы активно разрабатывались в конце 1970-х годов и в 1980-е годы, в условиях плановой экономики. Разработки ученых использовались в управленческой практике, при консультировании руководителей организаций разного уровня. Так, применялся метод организационно-деятельностных (деловых) игр, основанный на принципах системного и ситуационного подходов к управле-

нию. Метод способствовал развитию навыков взаимопонимания и взаимоопределения в процессе управления, что достигалось в ходе игры, когда сотрудники организации осмысленно выдвигали собственные цели и обосновывали ситуацию, в условиях которой возможно их достижение [7]. Повышению эффективности управления ЧР способствовала социально-психологическая школа, методы которой успешно применялись к обоснованию формирования коллектива [8], разрабатывались и внедрялись социальные технологии, позволяющие решить различные задачи организаций [9].

Слабым звеном в практической реализации методологии эмпирической школы, и управленческого консультирования, в частности, является ее направленность на обоснование интересов субъектов управления организацией. Представители неомарксистской школы обратили внимание на целый ряд факторов, ограничивающих достижение единых целей и реализацию общих ценностей. Так, Г. Браверман доказал, что в условиях рыночного хозяйствования наблюдается утрата профессиональных навыков, деквалификации труда персонала [10]. В процессе управленческой деятельности руководители пытаются избежать зависимости от подчиненных, в то время как персонал старается усилить свое влияние на принятие решений.

На современном этапе в практике управления человеческими ресурсами используются актуальные и эффективные наработки различных теорий. Они приходят к своеобразному «синтезу» направлений, позволяющих приспособливаться к изменяющимся условиям жизнедеятельности, повышать степень эффективности управленческой деятельности и работы персонала. Это и повсеместное использование в организациях знаменитых принципов управления А. Файоля, и обоснование необходимости отказа от излишней бюрократизации деятельности, и обеспечение высокой производственной эффективности. Для развития человеческих ресурсов и создания предпосылок для активизации их потенциала необходимы определения единых целей и общих ценностей, воспроизводство «условий для обучения и повышения квалификации работников, которые позволят им эффективно выполнять свои обязанности и своевременно реагировать на изменения производственной среды» [11, с. 20].

Концепции управления человеческими ресурсами составляют методологическую основу для управленческого процесса, обеспечивают обоснование социальных технологий, разработку алгоритма для решения задач на разных этапах управленческого цикла. Они направлены на выявление и оценку качественных характеристик работающего персонала: профессиональных, дисциплинарных, коммуникационных.

Непрерывность управления человеческими ресурсами и прикладные технологии. В условиях современной рыночной экономики решение проблем рационального использования ресурсов связано с решением других управленческих задач. Задачи решаются в трёх плоскостях: экономической, временной и ресурсной. Экономические результаты достигаются за счет рациональной структуры и повышения эффективности деятельности подразделений организаций.

Временной и ресурсный аспекты деятельности организаций взаимосвязаны и составляют социальные компоненты ее воспроизводства. В практической деятельности населения взаимосвязь социального времени и качественных характеристик человеческих ресурсов следует рассматривать как взаимодействие различных социально-экономических поколений. Изучение поколений как деятельных субъектов позволяет выявить их экономическую «рентабельность», различия в производстве и потреблении благ в процессе трудовой и послетрудовой жизни, в уровне образования, профессиональных характеристиках, особенностях формирования и размере доходов [12]. По данным исследований, старшее поколение в числе недостатков молодого поколения указывает на его стремление к немедленному результату, быстрому успеху. Молодые сотрудники, как правило, отказываются тратить дополнительное время на решение, доработку сложных задач, предпочитают искать новую работу. В свою очередь, молодое поколение считает старшее консервативным, неспособным применять достижения технического прогресса в трудовой практике. Практически во всех коллективах присутствуют представители разных поколений, соответственно, возникает необходимость учитывать их жизненные и трудовые ценности, чтобы избежать конфликта и достигнуть солидарности поколений. Выстраивать процесс управления ЧР,

совмещая в одном коллективе разные поколения не только возможно, но и необходимо. «Но для этого руководитель должен чувствовать свой коллектив, понимать его сильные и слабые стороны и... выбирать ... именно того, кто в данный конкретный момент способен выполнить проект» - это мнение вице-президента группы компаний iMARS¹ В. Нерюева, одного из современных руководителей, грамотно учитывающих временной аспект управления ЧР в своей деятельности.

Современный процесс управления ЧР отличается непрерывностью, предполагающая планирование потребности в персонале, сбор и аналитическую обработку данных о претендентах, отбор, оценку деятельности, развитие персонала. Начальным этапом процесса является сбор и аналитическая обработка данных о персонале. В качестве источников используют внутренние базы данных о сотрудниках организаций, а также внешние структурированные данные больших объёмов («Big Data»). Базы данных представляют собой источник сведений о квалификационных и карьерных характеристиках персонала, необходимых для решений различных бизнес-задач в организации.

Процесс отбора персонала включает в себя как прием на работу новых сотрудников, так и формирование новых рабочих групп из сотрудников, соответствующих требуемым квалификационным характеристикам. Данный этап управления ЧР зависит от стратегии руководства, которая может быть направлена и на сохранение трудового коллектива, и на формирование временных рабочих групп для решения конкретных задач.

Руководство предприятий, ориентированное на поддержание стабильного коллектива, создает условия для повышения уровня квалификации сотрудников, имеющих стаж работы. С этой целью руководство предоставляет им возможности для обучения, переобучения, организует аттестацию персонала, что также является этапом непрерывного управления ЧР. Согласно оценкам Всемирного экономического форума, по результатам опроса «Будущее рабочих мест» («The Future of Jobs») за 2018 г.,

¹ Группа iMARS предоставляет услуги в области маркетинговых и корпоративных коммуникаций и является одним из наиболее заметных игроков российского коммуникационного рынка. Цитирование по ист.: Нерюев В. Как совмещать в одном коллективе поколения X, Y и Z. URL: <https://www.sostav.ru/publication/vladimir-neruyev-vitse-prezident-imars-kak-sovmeshchat-v-odnom-kollektive-pokoleniya-x-y-i-z-38711.html?ysclid=1597z0g7eu49540291> (Дата обращения: 05.05.2022).

более половины сотрудников всех организаций (54%) нуждались в переподготовке или повышении квалификации [13]. По результатам опроса, проведенного в 2020 г., работодатели предоставляли доступ к переквалификации и повышению квалификации 62% сотрудников своих организаций, а к 2025 г. они расширят эту возможность еще на 11%. Тем не менее, вовлеченность сотрудников в данный процесс отстает, и только 42% сотрудников в 2020 г. использовали возможности своего развития, поддерживаемые работодателем [14].

При отборе сотрудников все чаще акцент делается на социальные и коммуникативные факторы: взаимоотношения в коллективе, эмоциональный настрой, способность работать в команде, лояльность персонала. Это факторы поддержания ценностей организации. Чисто экономические факторы – текучесть, стаж, производительность – имеют второстепенное значение.

Один из важнейших подходов к управлению ЧР – персональный, предполагающий применение современных социальных технологий при комплектовании рабочих групп, аналитики отношений. Внимательное отношение к каждому члену коллектива является необходимым не только для подбора людей соответствующего профессионального уровня и квалификации, но и для формирования в каждом производственном звене микроколлектива, члены которого совместимы. Соответственно, требуются технологии для комплектования коллективов и рабочих групп.

В современных технологиях при оценке сотрудников организации большой акцент делается на социальные и коммуникативные факторы: взаимоотношения в коллективе, эмоциональный настрой, способность работать в команде, лояльность персонала. В то же время, социальные факторы оказывают прямое воздействие на экономические показатели деятельности организаций: группы с высоким уровнем сплоченности работают эффективнее, по сравнению с теми, где этот уровень низкий [8].

Научные методы можно адаптировать под конкретные этапы управления персоналом, их применение обеспечивает обоснованность этапов и, следовательно, непрерывность процесса. Социальные технологии разрабатываются и используются в качестве элемента реализации решений поставленных задач управления ЧР.

Такие средства создаются, в первую очередь, под задачи аттестации кадров, отбора персонала, формирования коллективов, социальной и профессиональной адаптации работников в организации, оценке степени инновационной активности. Поскольку, с одной стороны, каждый из сотрудников является ценностью для компании, с другой стороны, люди взаимодействуют в условиях существующей на предприятии конкуренции, проблема выявления перспективных сотрудников для разных целей всегда актуальна.

Так, многие организации сталкиваются с задачей создания временных рабочих групп для реализации определенного проекта и нового структурного подразделения. Возникает необходимость подбора состава сотрудников, при котором обеспечивалась бы эффективность их совместной деятельности. Главной целью является оценка и использование потенциала работников. Среди основных задач, стоящих перед руководителями при формировании группы, следует выделить отбор кандидатов на позиции руководителей рабочих групп и формирование оптимального состава групп на основе полученной информации.

Примером применения социальной технологии в практике трудового коллектива может служить алгоритм, позволяющий сформировать рабочие группы из работников для работы над актуальным для организации проектом, при этом работники относятся к разным подразделениям компании. На первом этапе проводится обработка данных о персонале, собранных и хранящихся в департаменте по работе с кадрами, затем они анализируются по каждому из сотрудников. Для анализа применяются конкретные методы, позволяющие оценить, как профессиональные качества, необходимые для выполнения проекта, так и совместимость сотрудников. В результате применения методов обеспечивается качественное применение профессиональных, трудовых навыков сотрудников в производственном проекте. Поскольку применяемые методы представляют собой стандартизированное средство организации и рационализации управленческой деятельности, которое используется для решения и обеспечения управленческой задачи в организации, эти методы можно рассматривать в качестве социальной технологии.

В практике организации можно применить метод, основанный на расчете социометрического статуса, отражающего оценку каждого из предполагаемых членов группы:

$$C_i = \frac{V_i^+ - V_i^-}{n} \quad (1)$$

где C_i – социометрический статус данного работника; V_i^+ – число положительных выборов, полученных данным работником; V_i^- – число отрицательных выборов, полученных данным работником; n – число членов данной группы (формула основана на методике, приведенной в [16, с. 94]).

Принципом данной методики является учёт характера выборов, полученных каждым работником, в том числе и руководителем рабочей группы. Формирование рабочих групп производится автоматически на основе положительных и отрицательных выборов. Руководитель имеет наибольшее количество положительных выборов именно от тех работников, которые составят с ним перспективную проектную группу.

На основе расчётов социометрического статуса производится комплектация состава рабочей группы. Рабочая группа формируется исходя из следующих условий: 1) руководитель обладает самым высоким статусом в группе; 2) руководитель должен получить не менее 50% прямых или косвенных положительных выборов от участников группы; 3) члены группы не должны давать отрицательных выборов тем участникам, с которыми им предстоит взаимодействовать в рамках проекта.

С помощью специальных компьютерных программ автоматически составляются списки сформированных рабочих групп, подготавливается отчётная документация. По результатам исследования и согласно выданным рекомендациям вышестоящее руководство принимает решение относительно реорганизации рабочего процесса².

Применение социальной технологии, основанной на выявлении социометрического статуса сотрудников компании, дает возможность определить рейтинг сотрудника на основе оценок трудового коллектива и выбрать кандидатуры для формирования

² Технология, основанная на выявлении социометрического статуса сотрудников, применена Поляковым В.А. в корпорации «Российский учебник».

ния рабочих групп, определить возможности персонала реализовать себя в рамках проекта и выявить потребности в дальнейшем повышении квалификации. К недостаткам социальной технологии относится ее направленность на мнение членов трудового коллектива, выступающих экспертами, дающими положительные или отрицательные голоса при выдвижении кандидатов. При отсутствии более четких индикаторов, по которым оцениваются сотрудники, возникает опасность влияния субъективных оценок на итоговое значение социометрического статуса, как в направлении его снижения, так и в направлении повышения.

В современной практике для оценки деятельности и профессионализма персонала все шире используется социальная технология «360 performance review» («обзор качества работы 360»). Свыше 90% компаний, входящих в группу Fortune 500, используют данную технологию сравнения компетенций сотрудников [16].

Этот метод анализа завоевал популярность, так как позволяет получить сбалансированную оценку каждого сотрудника, которая основывается на мнениях руководителя, коллег, подчиненных, а также на его собственной самооценке.

$$Score = w_{supervisor} score_{supervisor} + w_{peer} score_{peer} + w_{subordinate} score_{subordinate} + w_{self} score_{self} \quad (2)$$

В приведенной формуле (2): $score_{supervisor}$ - оценка руководителями; $score_{peer}$ - оценка коллегами; $score_{subordinate}$ - оценка подчиненными; $score_{self}$ - самооценка; « w » - значение весов, или поправочных коэффициентов, применяемых для оценивающего контингента.

При определении профиля работника оценки всех четырех сторон взвешиваются с разными коэффициентами. Принято считать, что руководители точно оценивают людей в силу большего опыта, поэтому и поправочный коэффициент для них выше. Если различия в достоверности оценок не учитываются, не выделяются группы оценивающих, то значения « w » устанавливаются равными 0,25.

Оценка проводится на основе результатов анкетного опроса тестируемых сотрудников. Анкету составляют представители администрации, она содержит различные вопросы, раскрывающие степень компетентности сотрудника в профессиональной

сфере, оценку вклада его деятельности в реализацию целей организации, а также его деловые взаимоотношения с коллегами. Оценивание проводится по пятибальной шкале.

Технология представляет собой разновидность тестирования профессионального уровня сотрудников их коллегами, находящимися на различных иерархических уровнях по отношению к оцениваемым. Разносторонняя оценка дает возможность руководству и сотрудникам, находящимся на равных должностных позициях, узнать сильные и слабые стороны своей деятельности.

Как правило, результаты оценки не сказываются на размере заработной платы и за ними не следуют негативные кадровые последствия (увольнения, понижения в должности), напротив, положительные результаты анализа данных способствуют повышению персонала в должности. Например, исследователь в научной организации, занятый разработкой плановой темы, может повысить свой статус и впоследствии определять темы плановых исследований.

Результаты обработки собранных в коллективе сведений доводятся до сотрудников, и на их основе работники разрабатывают свою карьерную стратегию. Управляющий персонал может использовать сведения для формирования новых рабочих групп, для организации повышения квалификации или переобучения.

Результаты обработки данных опросов 360 представляют собой источник для кластеризации сотрудников по профессиональным компетенциям, навыкам, их применяют для формирования новых подразделений, отдельных команд для решения профессиональных задач. Часто они хранятся в виде аналитических отчетов.

Для вычислений, как правило, требуются дополнительные мощности, которые выносятся в отдельные сервисы. Часть, которая доступна пользователю (например, сотруднику департамента по работе с кадрами), отличается от аналитической части, на которой производятся необходимые логические вычисления. Такой подход позволяет разделять вычисления и поддерживать сервисы независимо друг от друга.

Анализ 360 проводится с учетом ценностей и компетенций компании, то есть затрагивает информацию, содержащую не только результаты деятельности организаций (что и сколько было достигнуто), но и то, как это было сделано [16].

Социальные технологии применяются для оценки квалификации сотрудников, их переквалификации, обучения, формирования рабочих групп и новых подразделений. Сегодня интерес к социальным технологиям возрастает, наукоемкие подходы к управлению персоналом очень востребованы.

Применение технологий в управленческой практике организаций поддерживается государством. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации регулярно проводит всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности», информация о результатах которого хранится в блоке информационных систем обеспечения исполнения функций министерства в части оплаты труда, трудовых отношений и социального партнерства³.

В России рынок систем управления персоналом представлен разработками таких компаний как «Сколково», HeadHunter, TalentTech. Венчурный фонд HR&ED-tech при сотрудничестве партнеров провел исследование HR-tech рынка России за 2020-2021 гг., в рамках которого изучались программы для привлечения кадров и управления ими, аналитики, управления производительностью и администрирования. В 2020 г. общее количество инвестиций в этой области составило 2,82 млн долл. В 2021 г. зафиксирован девятикратный (!) рост инвестиций в эту сферу: за январь-август 2021 г. было заключено 11 инвестиционных сделок в сегменте HR-tech, проинвестировано более 26,12 млн долл. [17]. Оценка результатов исследования HR-tech рынка России за 2020-2021 гг. позволила спрогнозировать значительный рост рынка систем управления персоналом в ближайшем будущем. При этом наиболее перспективными направлениями разработки технологий будут автоматизация подбора кадров и развитие сотрудников, обеспечение непрерывного бизнес-процесса управления ЧР.

Достижение указанных целей и задач зависит не только от продуманных управленческих технологий, но и от готовности самого персонала организаций обучаться, проходить переквалификацию. Однако существующие опросы показывают слабую заинтересованность сотрудников организаций в участии в

³ Перечень государственных информационных систем Минтруда России [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/gis/> (Дата обращения: 05.05.2022)

программах развития, в совмещении работы и обучения. Как показывают результаты опросов Российского мониторинга экономики и здоровья (РМЭЗ) за 2009 и 2018 гг., доля респондентов, утвердительно ответивших на вопрос «Для Вас лично при выборе работы насколько важна такая ее сторона как возможность получать новые знания, умения?» составила, соответственно, 23,3% и 27,1%. Среди других вариантов ответов на вопрос о степени важности мотивов выбора работы данный вариант занял последнее место. На первом месте оказался ответ «Размер заработной платы»⁴. Оценка респондентами возможности их профессионального роста за 2018-2020 гг. показала, что доля положительных ответов стабильно высока и имеет тенденцию к росту. Более половины опрошенных в 2019 и 2020 г. были удовлетворены возможностями для профессионального роста, предоставленными по месту работы (таблица). В то же время, в этот период менее 4% респондентов воспользовались возможностью пройти курсы повышения квалификации, переобучения и переквалификации по месту работы: 3,1% в 2018 г., 2,8% в 2019, 2,4 % в 2020 г.⁵ На основе результатов анализа данных РМЭЗ за 2018-2020 гг., напрашивается следующий вывод. Сотрудники редко совмещают работу по приобретенной профессии и повышение квалификации, они рассматривают правильное выполнение своих должностных обязанностей в качестве основной стратегии для роста профессионального уровня, лишь немногие готовы участвовать в программах развития, предоставляемых в их организациях.

Применяемые социальные технологии становятся удобным инструментом взаимодействия между сотрудниками и руководством, их применение позволяет повысить заинтересованность сотрудников в участии в программах развития персонала. Однако следует учитывать и возможные негативные последствия в использовании социальных технологий. Если они, в первую очередь, используются в интересах управленцев, то могут способствовать ослаблению зависимости от подчиненных, усилению влияния руководства на принятие решений.

⁴ «Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hse.ru/rlms> (Дата обращения: 05.05.2022)

⁵ Там же.

Распределение ответов на вопрос «Насколько Вы удовлетворены или не удовлетворены возможностями для Вашего профессионального роста?»*

	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Ча- стота	Валид- ный про- цент	Ча- стота	Валид- ный про- цент	Ча- стота	Валид- ный про- цент
Полностью удовлетво- рены	497	9,8	582	11,4	543	10,9
Скорее удовлетворены	1885	37,2	2060	40,3	2217	44,4
И да, и нет	1289	25,4	1127	22,1	1148	23,0
Скорее не удовлетворены	772	15,2	787	15,4	669	13,4
Совсем не удовлетворены	316	6,2	304	6,0	223	4,5
Затрудняюсь ответить, отказ	237	4,7	217	4,2	166	3,3
Нет ответа	72	1,4	30	0,6	25	0,5
Итого	5068	100,0	5107	100,0	4991	100,0

* Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE) <http://www.hse.ru/rlms> (волны 27 (2018 г.), 28 (2019 г.), 29 (2020 г.))

Так, использование социометрических технологий, основанных только на подсчете голосов коллектива, может выступить фактором возникновения и обострения конфликтов в коллективе.

Рынок технологий в сфере ЧР сможет перейти к разработке социальных технологий для более глубоких задач, применению инновационных подходов к принятию управленческих решений. В условиях востребованного человекоцентричного подхода к управлению ЧР достоверная и правильно обработанная информация о персонале обеспечит воспроизводство необходимого организациям профессионального уровня сотрудников. Осознанная цифровизация, с учетом грамотного подхода, применяемого на локальном уровне, имеет социальную природу. Цифровые технологии раскрывают организациям и обществу новые перспективы и решения. Возрастает значимость инвестиций предприятий в развитие человеческого капитала, в процесс интеллектуализации труда. Эффективность деятельности каждого крупного предприятия зависит от применения научно

обоснованных методов управления штатом, разработка и внедрение которых являются важным самостоятельным направлением работы, а также элементом внутренней корпоративной социальной ответственности организации.

Список литературы

1. Файоль А. *Общее и промышленное управление* / Пер. Б.В. Бабина-Кореня с предисл. А.К. Гастева. М.: Центральный институт труда, 1923. 122 с.
2. Вебер М. *Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. Т.1. Социология*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. 444 с.
3. Likert R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961. 279 p.
4. Herzberg Fr., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons, 1959. 240 p.
5. Честнов И.Л. *Правовая политика в постклассическом измерении* // *Российский журнал правовых исследований*. 2015. № 2 (3). с. 33-44.
6. Роббинз С. П., Коултер М. *Менеджмент*. М.: Вильямс, 2007. 1049 с.
7. Щедровицкий Г.П. *Организационно-деятельностная игра. Сборник текстов*. М.: Наследие ММК. 2005. 320 с.
8. Неймер Ю.Л. *Социально - психологический климат коллектива предприятия* // *Социологические исследования*. 1990. № 11. С. 81-88.
9. *Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование* / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. 520 с.
10. Braverman H. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York and London: Monthly Review Press. 1974. URL: <https://rampages.us/goldstein2015pe/wp-content/uploads/sites/4918/2015/01/braverman.pdf> (Дата обращения: 05.05.2022)
11. Друкер П. Ф. *Энциклопедия менеджмента*. М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. 432 с.
12. Иванова Е.И. *Поколение в зеркале социально-демографического анализа*. М.: РГГУ, 2016. 281 с.
13. *World Economic Forum. The future of jobs report 2018*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobsreport-2018> (Дата обращения: 05.05.2022)
14. *World Economic Forum. The future of jobs report 2020*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (Дата обращения: 05.05.2022)
15. Щербина В.В., Садовникова Л.Б. и др. *Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами: (подбор, расстановка, рациональное использование)*. АН МССР. Отд. философии и права. Кишинев: Штиинца, 1989.
16. Макаров Е., Бабушкин В., Орешин С. *HR-аналитика: как правильно применять метод* 360. URL: <https://habr.com/ru/company/X5Tech/blog/514536/> (Дата обращения: 05.05.2022)
17. Масленко Д. *Техника, овладевшая кадрами: как в России развить рынок HR-tech*. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/617ac22d9a794795a1b4873a> (Дата обращения: 05.05.2022)

Для цитирования: Иванова Е.И., Поляков В.А. Управление человеческими ресурсами: от школы научного управления к прикладным технологиям // *Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*. 2022. С. 342-359.

DOI: 10.47711/2076-318-2022-342-359

Summary

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: FROM THE SCHOOL OF SCIENTIFIC MANAGEMENT TO APPLIED TECHNOLOGIES

IVANOVA Elena I., Doct. Sci. (Sociology), eligivan@rambler.ru, leading researcher, Institute of Economic Forecasting RAS, Moscow, Russia
Scopus Author ID: 57194338876; <https://orcid.org/0000-0002-2690-3940>

POLYAKOV Valeriy A., specialforw@gmail.com, graduate student, Institute of Economic Forecasting RAS, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0002-4280-0722>.

Annotation. The article examines the current social schools of human resource management. The functioning of organizations in conditions of high uncertainty of the external environment increases the requirements for the creative and search nature of the manager's activities. The article examines the actual problems of human resource management (HR) in a modern organization. The specifics of social time, the predominance of generation Y in the labor market with its inherent values determine the main vector of changing the nature of labor activity. The value of permanent work with social guarantees, stability is inferior to work under contract, for the implementation of temporary projects based on fixed contracts. The HR management process is structured in such a way as to ensure the fulfillment of various tasks and projects. It appears to be continuous, consists of various stages. When forming a workforce, a human-centered approach to HR management is in demand. It, in turn, involves the use of flexible social technologies. Among such technologies, the authors distinguish the "360 work quality review" model.

Key words: Human resources, human resource management, applied technologies, social technologies

For citation: *Ivanova E.I., Polyakov V.A.* Human Resource Management: from the School of Scientific Management to Applied Technologies // Scientific works: Institute of Economic Forecasting RAS. 2022. p. 342-359.
DOI: 10.47711/2076-318-2022-342-359