

ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЫ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ МЕГАТРЕНДОВ

TRANSFORMATION OF THE SOCIAL AND LABOR SPHERE UNDER THE INFLUENCE OF MEGATRENDS

ПОЛУЧЕНО 01.07.2023 ОДОБРЕНО 06.07.2023 ОПУБЛИКОВАНО 28.08.2023

УДК 331.108.2 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-5-12

**МИТРОФАНОВА Е.А.**

*Д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры
управления персоналом,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва*

MITROFANOVA E.A.

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department
of Personnel Management, State
University of Management, Moscow*

e-mail: elmitr@mail.ru**ДУРАКОВА И.Б.**

*Д-р экон. наук, профессор,
заведующий кафедрой управления
персоналом, ФГБОУ ВО «Воронежский
государственный университет»,
г. Воронеж*

DURAKOVA I.B.

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Personnel
Management, Voronezh State University,
Voronezh*

e-mail: durakova@econ.vsu.ru

Аннотация

В статье рассматриваются основные последствия мегатрендов для российской социально-трудовой сферы: рынка труда, системы управления персоналом в российских организациях, показано, как российский исторический, политический и культурный контекст приводит к различиям в воздействии мегатрендов, излагаются практические решения, которые российские компании внедрили в процесс найма и отбора, обучения и развития, организации труда, мотивации и консолидации деятельности по управлению персоналом в рамках общеорганизационных систем. Показано, что за последние годы российская практика управления персоналом претерпела сложную трансформацию в ответ на новые технологии и рынки, а также на меняющуюся политическую и социальную среду в стране. В разнообразном бизнес-ландшафте (характеризующемся значительным разнообразием с точки зрения типа отрасли, формы собственности и доступа к ресурсам) сформировался особый кластер фирм, придерживающихся подхода «инвестирование в людей». Компании в этом кластере используют цифровизацию и ИТ-технологии для выполнения ключевых функций управления персоналом, ищут таланты для эффективного управления работниками умственного труда, пересматривают методы мотивации и организацию труда и корректируют свои бизнес-модели для решения социальных, демографических и экологических проблем.

Ключевые слова: мегатренды, тенденции, социально-трудовая сфера, рынок труда, управление персоналом, демография, экология, цифровизация и ИТ-технологии.

Abstract

The article examines the main consequences of megatrends for the Russian social and labor sphere: the labor market, the personnel management system in Russian organizations, in particular, shows how the Russian historical, political and cultural context leads to differences in the impact of megatrends, outlines practical solutions that Russian companies have implemented in the recruitment and selection process, training and development, organization of labor, motivation and consolidation of personnel management activities within the framework of corporate systems. It is shown that in recent years the Russian practice of personnel management has undergone a complex transformation in response to new technologies and markets, as well as to the changing political and social environment in the country. In a diverse business landscape (characterized by significant diversity in terms of the type of industry, form of ownership and access to resources), a special cluster of firms has formed that adhere to the "investing in people" approach. Companies in this cluster use digitalization and IT technologies to perform key personnel management functions, look for talents for effective management of knowledge workers, revise motivation methods and labor organization, and adjust their business models to solve social, demographic, environmental and other problems.

Keywords: megatrends, trends, social and labor sphere, labor market, personnel management, demographics, environments, digitalization and IT technologies.

ВВЕДЕНИЕ

Технологические инновации, демографические сдвиги, изменения в окружающей среде трансформируют социально-трудовую сферу и создают как возможности, так и вызовы для экономического роста и процветания. Однако последствия этих мегатрендов значительно различаются в разных странах из-за специфики в историческом, политическом и культурном контекстах, в которых работают организации. Социально-трудовая сфера, включая рынок труда и управление персоналом, в российских организациях также по-разному реагирует на эффекты мегатрендов, при этом существуют различия в воздействии мегатрендов на управление реакцией на уровне организации, которые отчетливо

определяются российским историческим, политическим и культурным контекстом.

МЕГАТРЕНДЫ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Причинно-следственная связь между мегатрендами (технологиями, демографией, окружающей средой), с одной стороны, и практическими реакциями российской бизнес-среды, с другой, высвечивает две точки зрения: первая фокусируется на содержании этих мегатрендов, другая фокусируется на контексте, то есть на бизнес-среде, формирующей последствия этих мегатрендов. Сочетание этих двух направлений лежит в основе решений в области управления

персоналом, которые значительно различаются по своей эффективности среди компаний, работающих на российском рынке.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Технологические достижения будут иметь решающее значение для будущего успеха Российской Федерации. Экономический рост и социальный прогресс зависят от способности бизнеса поощрять новые идеи, преобразовывать их в продукты или услуги и выводить их на рынок. Однако Российская Федерация демонстрирует определенные недостатки в инновационном потенциале. С одной стороны, страна известна выдающимися технологическими прорывами в ряде отраслей, таких как освоение космоса, ядерная энергетика и оборона, а также крупными открытиями в таких областях науки, как математика и физика. С другой стороны, коммерциализация новых идей отстает от многих стран (РФ занимает 22-е место в мире по внедрению ИТ-технологий, 32-е место по инновационному потенциалу и 39-е место по использованию Интернета) [6]. Чтобы восполнить этот пробел, необходимо объединять усилия, направленные на стимулирование технологического развития в отдельных областях, включая цифровизацию и ИТ-технологии, с поиском бизнесом талантов и созданием мотивирующей среды и организационной поддержки для управления работниками умственного труда в организациях. Кроме того, успех зависит от преодоления препятствий на пути инноваций, связанных с ограниченными ресурсами и поддержкой инновационных проектов, узкой стратегической направленностью компаний, жесткостью местных деловых сетей и слабой внешней инфраструктурой для поддержки инноваций [14].

Отличительной чертой стремления Российской Федерации к экономическому успеху является активная поддержка правительства отдельных областей технологического развития, например, создания инновационных центров, обеспеченных огромными средствами из государственного бюджета, таких как «Сколково», Российский фонд фундаментальных исследований [7]. В 2010-х гг. правительство объявило инновации и ИТ-технологии национальным стратегическим приоритетом и признало, что недостатки в этих областях могут привести к потере суверенитета. В указах Президента России № 204 от 7 мая 2018 г. и № 474 от 21 июля 2020 г. были поставлены цели преобразования предприятий страны в инновационно-ориентированные и ускорения инвестиций в цифровизацию. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» направлена на утроение ресурсов с 2017 по 2024 г. для создания высокоскоростной телекоммуникационной и цифровой инфраструктуры с уделением основного внимания здравоохранению, образованию, транспорту и оборонной промышленности. Программа поддерживает ИТ-стартапы и отечественные высокотехнологичные компании, предлагая льготный налоговый режим и продвигая технологические парки как особые экономические зоны по всей стране.

Цифровизация и ИТ-технологии оказывают давление на российский рынок труда, требуя большей доступности компетенций в таких новых областях, как облачные сервисы, анализ данных, развитие электронной коммерции и онлайн-образование [6].

Проблемы с привлечением цифровых навыков отражаются в разрыве между числом специалистов, ежегодно выпускаемых российской системой высшего образования,

и предполагаемым спросом рынка труда на новых сотрудников в области ИТ-технологий, особенно с учетом потребности в навыках в новых областях, таких как искусственный интеллект, и появлении новых перспективных профессий, таких как разработчики моделей больших данных, кибердетекторы, цифровые лингвисты и архитекторы информационных систем [1]. Соответственно, правительство уделяет приоритетное внимание и поддерживает программы высших учебных заведений, связанные с ИТ-технологиями, на основе федеральных стандартов.

Успех в использовании преимуществ цифровизации и ИТ-технологии значительно варьирует по ключевым группам компаний, в большой степени зависящий от их доступа к государственным или иностранным ресурсам и программам.

Российские компании, успешно использующие преимущества цифровизации и ИТ-технологий, получают от новых технологий эффективные инструменты управления персоналом, которые объединяют управление данными, безбумажные рабочие процессы, оценки и другие виды деятельности, связанные с персоналом. Наиболее популярными областями таких инструментов «цифрового управления персоналом», которые сочетают управление персоналом с преимуществами цифровизации, являются автоматизация, аналитика, маркетинг, подбор персонала и обучение [8; 12; 21].

Цифровизация и ИТ-технологии в целом оказывают сильное положительное влияние на развитие российских практик управления персоналом. Государственная политика играет важную роль в формировании инноваций, цифровизации и развитии ИТ-технологий в Российской Федерации.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Российская Федерация обладает интеллектуальным потенциалом, о чем свидетельствуют высокий уровень грамотности и образования трудоспособного населения — для поддержания «экономики знаний» и получения выгод от нее. Однако ее возможности привлекать таланты и развивать компетенции, которые способствовали бы ускоренному экономическому росту, были ограничены серьезным демографическим кризисом и неблагоприятными тенденциями в трансграничной миграции.

Кризис вызван сочетанием факторов, в частности демографическими потрясениями Второй мировой войны, существенным снижением воспроизводства населения в 1960-х и 1990-х гг. Это выражается в сокращении населения России со 148,6 млн человек в 1993 г. до 145,9 млн в 2021 г., а также к резкому сдвигу возрастной структуры населения в пользу лиц пожилого возраста [4] (см. таблицу).

Таблица

Прогноз роста доли пожилого и очень пожилого населения в общей численности населения планеты

Показатель	Значение показателя, %		
	2022 г.	2050 г. (прогноз)	2100 г. (прогноз)
Удельный вес пожилого населения (65+) в общей численности населения планеты	10	20	30
Удельный вес очень пожилого населения (80+) в общей численности населения планеты	2	4	8

Источник: [4].

Старение населения, в свою очередь, приводит к старению рабочей силы и уменьшению доли молодых работников на рынке труда. Для российского рынка труда еще одним драйвером данных процессов являются последствия так на-

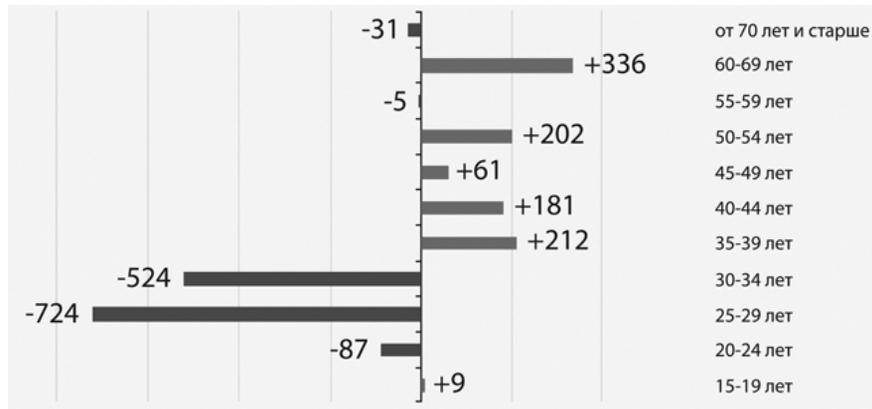


Рис. Изменение количества занятых различных возрастных групп, 2022 г., тыс. чел.

Источник: [9].

зываемой «демографической ямы» 1990-х гг., обусловленной низкой рождаемостью в тот период [3]. Так, по данным компании FinExpertiza, на российском рынке труда общее число работников в возрасте до 35 лет сократилось на 1,3 млн человек и достигло минимальных значений с начала 1990-х гг. (см. рисунок).

Данные проблемы на рынке труда усугубляются неблагоприятной ситуацией Российской Федерации с точки зрения миграционных потоков. Отток квалифицированной рабочей силы в последние десятилетия, в основном на Запад, не может быть компенсирован притоком низкоквалифицированных мигрантов, в основном из бывших советских республик.

Данные процессы усилились в 2022 г. На уменьшение доли рабочей силы, прежде всего, в молодом возрасте, на российском рынке труда в настоящее время повлиял и отток из страны так называемых релокантов, среди которых значительное число (в 2022 г. — около 500 тыс. человек) составляли именно молодые специалисты. Учитывая, что в этот же период времени более 300 тыс. молодых людей были призваны на военную службу, можно констатировать, что в 2022 г. российский рынок труда потерял минимум 1,2–1,3 млн работников молодых возрастов [5].

Старение населения, снижение рождаемости, несбалансированные миграционные потоки усугубляют демографический кризис. В 2020 г. президент В.В. Путин отметил, что страна вступает в «очень сложный демографический период», что нашло отражение в снижении коэффициента рождаемости, и объявил демографию «национальным стратегическим приоритетом», сделав акцент на увеличении продолжительности жизни, снижении уровня бедности и оказании финансовой поддержки многодетным семьям.

Хотя демографический кризис, возможно, не окажет критического воздействия на бизнес в краткосрочной перспективе, он вынуждает компании вступать в жесткую конкуренцию за потенциальных новых сотрудников и увеличивает стоимость найма и отбора квалифицированных работников, в частности, за счет дополнительных затрат, связанных с аутсорсингом кадровых услуг и др. В целом, демографические тенденции оказывают негативное влияние на эволюционирующую практику управления персоналом.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Спрос на компетенции в сфере экологии и ответы в области управления персоналом сосредоточен в конкретных отраслях и предприятиях, которые потенциально могут пострадать или фактически пострадали в результате экологических катастроф, загрязнений и пр. Ряд российских

компаний внедрили практику управления персоналом, соответствующую стандартам устойчивого развития.

В то время как реакция бизнеса на экологические вызовы в основном носит реактивный характер, некоторые крупные фирмы — главным образом в таких отраслях, как сельское хозяйство, горнодобывающая промышленность и транспорт (Российские железные дороги), — поддерживают центры общественной информации по экологическим вопросам, проводят образовательные программы, ориентированные на сообщество, и способствуют соблюдению бизнесом международных стандартов качества ISO 14001 и ISO 14004, основанных на принципах устойчивого развития.

Однако доступность выпускников российских высших учебных заведений с соответствующими навыками пока невелика: около 20 000 человек, специализирующихся в области экологических исследований, и 30 000 человек, специализирующихся в области лесного хозяйства.

Тем не менее при высших учебных заведениях были созданы центры инновационных исследований и распространения передовых методов экологически ориентированного управления. Некоторые университеты поддерживают студентов, которые демонстрируют мастерство в разработке экологических решений и технологий. Вышеупомянутые центры способствуют объединению экологического менеджмента и цифровизации, как в сельскохозяйственном секторе, где это помогает оптимизировать контроль за отходами, снизить затраты на переработку топливных отходов и защитить окружающую среду.

Факторы окружающей среды в целом оказывают незначительное положительное влияние на развитие российской практики управления персоналом, хотя есть некоторые отрасли промышленности и компании, которые непосредственно решают экологические проблемы и последствия изменения климата.

ПОСЛЕДСТВИЯ НЕГАТИВНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

Движущие силы мегатрендов, а именно технологический прогресс, демография, изменения в окружающей среде, создают как возможности, так и вызовы для российского бизнеса, и оказывают влияние на развитие и эффективность политики и систем управления персоналом на уровне компаний. Анализ последствий мегатрендов показывает, что цифровизация и ИТ-технологии являются наиболее мощным фактором, позитивно влияющим на российскую

практику управления персоналом. Демография оказывает сильное негативное влияние; изменения в экологической ситуации приводят к ограниченным реактивным подходам к управлению персоналом. Трансформация практики управления персоналом в ответ на мегатренды создает возможности для повышения производительности, социальной интеграции, устойчивости и развития человеческого потенциала. Далее представлены современные подходы к эффективному управлению персоналом в российских компаниях: эволюция практики управления персоналом на уровне российской компании; достижения в конкретных функциональных областях, таких как набор и отбор персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и организация работы.

ЭВОЛЮЦИОНИРУЮЩИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

За последние четыре десятилетия практика управления в социально-трудовой сфере на уровне российских компаний претерпела изменения в ответ на радикальные изменения в экономике и обществе страны. Их эволюция отражает, в частности, переход от государственной экономической системы с централизованным планированием, через хаотичное появление частного предпринимательства и конкурентных рынков в 1990-х гг. к институционализации экономической среды в 2000-х гг. с мощными компаниями, контролируемые государством в ключевых отраслях. С 1990-х гг. современные теории и практики управления персоналом начали распространяться среди растущего корпуса менеджеров, которые приобрели компетенции в области эффективного управления персоналом, полученные в результате передачи международных управленческих навыков и быстрого развития внутренних навыков.

Эти процессы сопровождалось расширением роли государства в институционализации и стандартизации рынка труда и трудовых отношений. Система государственных норм, регулирующих сферу труда, была консолидирована с принятием Трудового кодекса России в 2002 г. Он установил права работников и работодателей и сделал трудовые нормы обязательными по всей стране, тем самым дополнив законодательство о минимальной заработной плате, охране труда и технике безопасности, трудовых спорах и других аспектах управления людьми в организациях.

Анализ практики управления персоналом в российских компаниях позволяет установить типологию стратегий управления персоналом в фирмах [11; 13]. Первый отличительный тип — это традиционная модель, уходящая корнями в советский период и характеризующаяся узким, технологически специфичным обучением, государственным контролем заработной платы, прямыми субсидиями в виде социальных пособий и высокой гарантией занятости при скрытой безработице. Второй тип стратегии управления персоналом — прагматичная модель минимизации затрат, которая включает сокращение расходов на обучение, индивидуальное вознаграждение, основанное на результатах работы, отсутствие гарантий занятости и отказ от инвестиций в социальное обеспечение. Третий тип — это модель инвестирования в человеческие ресурсы, которая предусматривает широкий спектр обучения, использует бонусы и схемы стимулирования с разделением прибыли, обеспечивает гарантии занятости среднего уровня и избегает прямых субсидий.

Достижения в практике управления в ответ на мегатренды на предприятиях, которые следуют инвестиционной модели

управления персоналом, более подробно рассматриваются по каждой из ключевых функций управления персоналом.

УЛУЧШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Мегатренды влияют на все области управления персоналом; однако в российском контексте их влияние наиболее заметно в том, как бизнес-организации набирают, отбирают и удерживают таланты, как они обучают и развивают своих ценных сотрудников и как они продвигают организацию труда и создают мотивирующую рабочую среду.

Набор и отбор персонала. В последние годы в российских компаниях наметились две важные взаимосвязи между мегатрендами и поиском организациями продуктивных сотрудников. Во-первых, негативное влияние демографической ситуации на рынок труда побуждает успешные компании к более глубокой интеграции в систему высшего образования, чтобы обеспечить приток талантов. Во-вторых, преимущества цифровизации и ИТ-технологий позволяют компаниям получить доступ к более широкому кругу потенциальных кандидатов и ускорить процесс отбора и найма. Кроме того, многие компании передают подбор персонала на аутсорсинг профессиональным фирмам, которые могут использовать технологические достижения и сетевые возможности для решения этой задачи.

В то время как спрос на компетенции, основанные на инновациях, растет, российское высшее образование пока отстает в реализации таких компетенций, и компании, конкурирующие за таланты, создают собственные каналы поиска и отбора перспективных сотрудников [17; 19; 20]. В поисках качественных выпускников российских университетов отечественные компании устанавливают долгосрочные партнерские отношения с высшими учебными заведениями.

Ведущие российские фирмы предлагают стажировки в своих исследовательских, производственных и маркетинговых центрах, поддерживают разработку индивидуальных учебных программ в университетах, а также организуют или спонсируют конференции и другие мероприятия для талантливых студентов.

Развивая партнерские отношения между бизнесом и образованием, некоторые компании выходят за рамки двусторонних отношений с высшими учебными заведениями и создают сетевые структуры с внешними заинтересованными сторонами, такими как правительственные учреждения и неправительственные организации.

Процесс найма и отбора стал более разнообразным и сложным в результате доступности новых ИТ-технологий и цифровых решений. Успешные крупные российские компании используют роботов, краудсорсинговый подбор персонала, платформы на базе искусственного интеллекта, голосовых ботов, приложения для обмена сообщениями и социальные сети для управления персоналом. Хотя большинство из этих передовых инструментов управления персоналом еще не получили широкого распространения, использование цифровых решений для управления персоналом в российских компаниях «постепенно переходит от экспериментального подхода к целенаправленному» [12, с. 152]. Это означает, что рассматриваемые инструменты прошли стадию тестирования в процессе исследований и разработок и вступают в стадию распространения.

Креативные программные приложения недавно были внедрены в практику подбора персонала. Например, робот Вера, первоначально разработанный российской компанией — разработчиком программного обеспечения Stafori, представляет собой специализированную онлайн-платформу для подбора персонала, которая соединяет кадро-

вые агентства с работодателями и, по словам ее создателей, в десять раз быстрее людей, помогая работодателям сократить расходы на подбор персонала на 50%. Оснащенный программным обеспечением для распознавания голоса и использующий корпус из более чем 13 млрд слов и комбинаций, этот робот-рекрутер взаимодействует с людьми, распознает определенные эмоции и может одновременно проводить собеседования с сотнями кандидатов. Оно используется такими компаниями, как X5 Retail Group, в процессе подбора персонала [15].

Крупные компании, такие как ведущее финансовое учреждение Сбербанк, находят, проверяют и отбирают кандидатов на работу с помощью автоматизированных отборочных звонков на базе искусственного интеллекта и видеоинтервью с распознаванием лиц и голоса. Megapolis Group, конгломерат с сильным присутствием в текстильной, химической и энергетической отраслях, утверждает, что с помощью таких приложений он в семь раз увеличил скорость подбора персонала. В своем стремлении найти лучших кандидатов некоторые фирмы используют приложения для обмена сообщениями и социальные сети, внедряют голосовых ботов и виртуальных помощников и настраивают комплексные системы отслеживания кандидатов. Лидеры отрасли, такие как Мегафон, Сбербанк и Газпром нефть, экспериментируют с универсальными платформами на основе искусственного интеллекта, которые позволяют проводить автоматизированный поиск и предварительную оценку кандидатов, записи видеоинтервью, проверки безопасности и торги.

Другие компании используют возможности коммуникационных технологий для процесса найма; некоторые используют краудсорсинг (получение доступа к большому количеству людей через Интернет), что позволяет разделить задачи по отбору талантов. Например, с помощью платформы Witology государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» получает доступ к кандидатам из сотен университетов во многих городах, может наблюдать за их поведением и способностью решать сложные проблемы, а затем должным образом оценивает и отбирает перспективных ученых и инженеров. Наконец, компании, например «Ростелеком», создают оцифрованные системы подбора персонала, используя собственные мобильные приложения.

Российские компании, владеющие HRM, не только полагаются на собственные системы подбора персонала, но и активно передают такие задачи на аутсорсинг специализированным фирмам по поиску персонала. Эти компании обнаружили растущий интерес к специалистам широкого профиля с «мягкими» навыками, а не к узким специалистам, в качестве потенциальных кандидатов, наряду с возросшим спросом на временных работников. Хотя цифровые навыки остаются в центре их внимания, они также заметили снижение интереса рекрутеров к найму новых сотрудников в нескольких секторах услуг, таких как розничная торговля, гостиничный бизнес и общественное питание, из-за кампаний по сокращению штатов и реструктуризации, начатых в связи с пандемией COVID-19.

Обучение и развитие персонала. На практику корпоративного обучения и развития в российских компаниях заметно повлияли несколько мегатрендов. Цифровизация трансформирует каналы проведения обучения и оценки; демографическая ситуация повышает важность развития для удержания сотрудников; глобализация влияет на содержание и трансграничную передачу передовых ноу-хау в области управления персоналом [22].

Ученые отметили, что развитие сотрудников может иметь даже большее значение в российской практике управления

персоналом, чем на Западе [13], и обучение также было объявлено критическим фактором успеха многонациональных компаний, работающих на российском рынке [10, с. 434]. Однако инструменты и программы обучения и развития, будь то собственные или переданные на аутсорсинг, сильно различаются по качеству, начиная от высококлассных программ, предлагаемых ведущими учебными заведениями с большим использованием западных ноу-хау, и заканчивая некачественными учебными продуктами, предлагаемыми тренерами, которые не обладают базовыми знаниями в области психологии и социологии и просто копируют типовые руководства по менеджменту.

Эффективность программ обучения в бизнес-среде также значительно варьируется. С одной стороны, лучшие корпоративные практики обучения включают индивидуальные внутренние курсы, передачу учебных мероприятий на аутсорсинг внешним профессиональным центрам и использование передовых технологий в процессе обучения и развития. Цифровизация делает возможным включение инструментов дистанционного обучения в среду обучения, в то время как онлайн-обучение сочетает в себе новые и индивидуальные программы, предоставляемые посредством наставничества, персонализированного и адаптивного обучения с использованием искусственного интеллекта, дополняемого оцифрованной оценкой эффективности обучения [18].

Кроме того, хотя обучение традиционно воспринимается российскими компаниями как важный инструмент развития и удержания сотрудников, оно не очень тесно связано с оценкой эффективности работы сотрудников. Так, опрос 24 производственных компаний [19] выявил различия в эффективности обучения между долгосрочными и дорогостоящими программами, с одной стороны, и краткосрочными и недорогими программами, с другой: обучаемые оцениваются на основе поведения и уровней производительности, во-первых, и на основе их воспринимаемого отношения, во-вторых. Несмотря на их намерение соответствовать высоким стандартам и доступность базовых онлайн-инструментов и программного обеспечения, российские отечественные компании часто воспринимают оценку обучения как «бесполезную процедуру, не создающую ценности для организации» [19, с. 139].

Цифровизация и ИТ-технологии создали рынок систем управления обучением, которые предлагают инструменты совместной работы, коммуникационные функции, обмен контентом в режиме реального времени и доставку курсов. В целом, лидеры отрасли располагают ресурсами и доступом к разнообразным онлайн-инструментам и каналам обучения.

Организация труда и мотивация. Исторически российские промышленные предприятия активно занимались поиском эффективных форм организации труда. В советское время эти усилия были обусловлены исследованиями и эффективным распространением по всей стране передового опыта, такого как бригадная организация труда при производстве или оптимизации производственного процесса на крупных сельскохозяйственных фермах. Однако трансформация экономики в постсоветские десятилетия переместила центр тяжести в этом направлении с мероприятий в масштабах страны, отрасли, региона на улучшение ситуации на уровне конкретной компании. В организационном развитии по-прежнему доминируют инженерные подходы, в которых основное внимание уделяется эффективности, часто в ущерб обогащению работы и признанию.

Совсем недавно серьезные изменения в организации труда были вызваны сочетанием цифровизации и глобального кризиса из-за пандемии COVID-19. Онлайн и дистанци-

онный формат работы был принят в различных отраслях в массовом масштабе. Однако менеджеры и сотрудники по-разному воспринимают это преобразование. Опрос руководителей высшего звена крупных российских компаний показал, что 75% полагают, что производительность тех, кто переходит на онлайн-работу, снижается и что такими сотрудниками труднее эффективно управлять. Напротив, более 50% опрошенных сотрудников довольны работой в Интернете, а 19% намерены обсудить со своим руководством постоянный переход на такие условия работы [16].

Методы мотивации, которые обычно используются в российских компаниях в настоящее время, отражают переход от исторического акцента на коллективизме к индивидуализму, акцент на инструментах оплаты по результатам работы и приоритет краткосрочных экономических факторов в ожиданиях сотрудников. Многочисленные опросы свидетельствуют о преобладании материалистического мышления и прагматичных ожиданий у сотрудников. Дополнительные стимулы, такие как участие в прибыли, вознаграждение за услуги, повышение стажа работы и корректировка реальной заработной платы, встречаются не так часто. Согласно крупномасштабному опросу [2], 93% сотрудников ожидают справедливого вознаграждения, а 66% желают бонусов. Однако льготы играют относительно менее важную роль в мотивации сотрудников. В том же опросе страхование жизни посчитали важным всего 41% респондентов, а поддержку по уходу за ребенком — всего 5%. Примечательно, что 225 респондентов заявили, что в их компаниях не предлагалось никаких других вознаграждений в дополнение к обычному.

Общие тенденции в мотивации, которые ставят во главу угла оплату труда и уменьшают роль неденежных стимулов, вступают в противоречие с ожиданиями конкретных групп сотрудников, таких как молодые специалисты, особенно в областях цифровых технологий и ИТ-технологий. Исследования показали, что на ранних этапах своей карьеры многие молодые российские специалисты сосредоточиваются на обучении и развитии в ущерб более высоким доходам и гарантированной работе [20, с. 449].

Создание широко интегрированных систем управления персоналом в организациях. Практика управления персоналом в успешных российских компаниях, которые являются «инвесторами в людей», учитывает потенциальные потребности организации и индивидуальные компетенции, уделяет приоритетное внимание обучению и развитию на протяжении всей жизни и поддерживает институциональную политику и долгосрочные инвестиции в человеческий капитал. Однако все эти усилия могут не привести к значительным результатам, если они не будут интегрированы во внутреннюю согласованную корпоративную систему, которая тесно связана с бизнес-моделью компании.

Цифровизация и достижения в области управления персоналом привели к созданию общепринятых платформ управления персоналом, которые оптимизируют, агрегируют и организуют деятельность, тем самым достигая значительного синергизма. Эти действия включают безбумажную работу, хранение и распространение данных, согласование информации об УЧР и кадровой аналитики с другими компонентами корпоративных решений и подключение УЧР к корпоративному стратегическому управлению и планированию. Цифровизация дает два основных преимущества российским компаниям, стремящимся эффективно управлять своим персоналом. Первое — это создание автоматизированных систем управления персоналом, которые синтезируют функции управления персоналом, включая, но не ограничиваясь ими, цифровые записи сотрудников,

рабочие процессы и утверждения, учет рабочего времени, начисление заработной платы и оценку на уровне фирмы. Вторым преимуществом является возможность интеграции модуля HRM в общекорпоративные бизнес-системы и процессы.

В целом цифровизация и ИТ-технологии позволяют интегрировать процессы и деятельность HRM с общеорганизационными системами и повысить эффективность и конкурентоспособность на рынке. Компании, выбравшие этот путь, служат образцами для подражания для основного бизнеса и превращаются в «центры знаний» по распространению передового опыта в области управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, каждый мегатренд порождает как возможности, так и вызовы для бизнеса, и принимаемые компаниями меры реагирования зависят от национального контекста, политической и культурной среды. В российской практике цифровизация и ИТ-технологии открывают огромные возможности для улучшения роста и конкурентоспособности. Однако реакция российских компаний на экологические вызовы отстает от реакции компаний других стран, в то время как демографический кризис приводит к неблагоприятному развитию событий и контрпродуктивным решениям.

Во-вторых, российское государство играет важную роль в содействии развитию эффективных практик управления персоналом, в частности, посредством государственной политики, устанавливающей иногда стандарты, предоставляющей поддержку или налагающей ограничения.

В-третьих, в Российской Федерации сосуществуют кластеры корпоративного поведения с различными моделями управления персоналом, и роль кластера, практику которого можно назвать «человекоориентированной», возрастает.

В-четвертых, в своем стремлении к эффективному управлению персоналом и извлечь выгоду из преимуществ, приносимых мегатрендами, а точнее, цифровизацией и ИТ-технологиями, ведущие российские компании переходят от улучшений в отдельных областях управления персоналом к созданию интегрированных систем управления персоналом, которые обеспечивают большую эффективность управления персоналом в организациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. АСИ (Агентство стратегических инициатив) и МШМ «Сколково» (Московская школа менеджмента «Сколково»). Атлас новых рабочих мест, 2-е изд. Москва, 2015.
2. Грибанов В. Привычная награда // Коммерсантъ, 2019. № 232. — С. 59–60.
3. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Молодежь на рынке труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10. № 6. С. 72–78.
4. Российский рынок труда через призму демографии [Текст]: монография / под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшников; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 436, [4] с. — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-2167-0 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2209-7 (e-book).
5. С рынка труда смыло молодежь [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2023/04/11/6433e7499a7947356c70a065> (Дата обращения: 8.07.2023).
6. Свистунов В.М., Лобачев В.В. Цифровизация экономики: современные тенденции и особенности // Управление

- персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11, № 5. — С. 5–10.
7. Соколов А. Институты развития провалили инновации // Вестник, № 3, 2021.
 8. Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме: монография / под ред. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 281 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1567065. ISBN 978-5-16-017041-14
 9. Численность молодых работников в России опустилась до исторического минимума [Электронный ресурс]. — URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2023/chisl-mol-rab-min/> (Дата обращения: 8.07.2023).
 10. Björkman, Ingmar, Carl F. Fey, and Hyeon Jeong Park. 2007. “Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-Country Study”. *Journal of International Business Studies* 38 (3): 430–446.
 11. Buck, Trevor, Igor Filatotchev, Natalia Demina, and Mike Wright. 2003. “Insider Ownership, Human Resource Strategies and Performance in a Transition Economy”. *Journal of International Business Studies* 34 (6): 530–549.
 12. Evseeva, Oksana, Olga Kalchenko, Svetlana Evseeva, and Kristina Plis. 2019. “Instruments of Human Resource Management Based on the Digital Technologies in Russia”. In *Proceedings of the International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019)*, edited by Igor V. Ilin, 148–154. Paris: Atlantis Press.
 13. Fey, Carl F., and Ingmar Björkman. 2001. “The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia”. *Journal of International Business Studies* 32 (1): 59–75.
 14. Gurkov, Igor. 2004. “Business Innovation in Russian Industry”. *Post-Communist Economies* 16 (4): 423–438.
 15. Gurkov, Igor, and Alexander Settles. 2013. “A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-recession Times”. *International Journal of Human Resource Management* 24 (19): 3630–3643.
 16. Gurkov, Igor, and Olga Zelenova. 2011. “Human Resource Management in Russian Companies”. *International Studies of Management and Organization* 41 (4): 65–78.
 17. Holden, Nigel, and Vlad Vaiman. 2013. “Talent Management in Russia: Not So Much War for Talent as Wariness of Talent”. *Critical Perspectives on International Business* 9 (1–2): 129–146.
 18. Horie, Norio. 2014. “A Note on Human Resources Management in Russia: Path Dependency in Job Design”. *Journal of Comparative Economic Studies* 9: 135–141.
 19. Kucherov, Dmitry, and Daria Manokhina. 2017. “Evaluation of Training Programs in Russian Manufacturing Companies”. *European Journal of Training and Development* 41 (2): 119–143.
 20. Muratbekova-Touron, Maral, Veronika Kabalina, and Marion Festing. 2018. “The Phenomenon of Young Talent Management in Russia: A Context-Embedded Analysis”. *Human Resource Management* 57 (2): 437–455.
 21. Odegov, Jurij, Elena Malakhova, and Andrei Garnov. 2018. “Digitalization of Business Processes in Human Resources Management of Russian Industrial Enterprises”. In *Proceedings of the International Conference on Communicative Strategies of Information Society (CSIS 2018)*, edited by Olga Shipunova, 93–97. Paris: Atlantis Press.
 22. Schwab, Klaus, ed. 2019. *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.
 - novy’x rabochix mest [ASI (Agency for Strategic Initiatives) and MSM “Skolkovo” (Moscow School of Management “Skolkovo”). *Atlas of new jobs*, 2-e izd. Moscow, 2015.
 2. Gribovan V. The usual reward. *Kommersant [Kommersant]*, № 232, 2019. — Pp. 59–60. (in Russian)
 3. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. Youth in the labor market. *Upravlenie personalom i intellektual’ny’mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]*. 2021. Vol. 10. № 6. Pp. 72–78. (in Russian)
 4. Rossiiskii ry’ nok truda cherez prizmu demografii [The Russian labor market through the prism of demography]: monogr. / pod red. V.E. Gimpel’sona, R.I. Kapelyushnikova. — Moscow, 2020. — 436 p.— ISBN 978-5-7598-2167-0.
 5. S ry’nka truda smy’lo molodezh’ [Young people have been washed out of the labor market]. — URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2023/04/11/6433e7499a7947356c70a065> (accessed 8 July 2023).
 6. Svistunov V.M., Lobachev V.V. Digitalization of the economy: current trends and features. *Upravlenie personalom i intellektual’ny’mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]*. 2022. Vol. 11. № 5. Pp. 5–10. (in Russian)
 7. Sokolov A. Development institutions have failed innovation. *Vedomosti [Vedomosti]*, № 3, 2021. (in Russian)
 8. Upravlenie personalom v Rossii: ot e’go- k e’kosisteme: monografiya [Personnel management in Russia: from ego to ecosystem: monograph]. — Moscow : INFRA-M, 2022. — 281 p — DOI 10.12737/1567065. ISBN 978-5-16-017041-14
 9. Chislennost’ molody’x rabotnikov v Rossii opustilas’ do istoricheskogo minimuma [The number of young workers in Russia has fallen to a historic low] — URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2023/chisl-mol-rab-min/> (accessed 8 July 2023).
 10. Björkman, Ingmar, Carl F. Fey, and Hyeon Jeong Park. 2007. “Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-Country Study”. *Journal of International Business Studies* 38 (3): 430–446.
 11. Buck, Trevor, Igor Filatotchev, Natalia Demina, and Mike Wright. 2003. “Insider Ownership, Human Resource Strategies and Performance in a Transition Economy”. *Journal of International Business Studies* 34 (6): 530–549.
 12. Evseeva, Oksana, Olga Kalchenko, Svetlana Evseeva, and Kristina Plis. 2019. “Instruments of Human Resource Management Based on the Digital Technologies in Russia”. In *Proceedings of the International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019)*, edited by Igor V. Ilin, 148–154. Paris: Atlantis Press.
 13. Fey, Carl F., and Ingmar Björkman. 2001. “The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia”. *Journal of International Business Studies* 32 (1): 59–75.
 14. Gurkov, Igor. 2004. “Business Innovation in Russian Industry”. *Post-Communist Economies* 16 (4): 423–438.
 15. Gurkov, Igor, and Alexander Settles. 2013. “A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-recession Times”. *International Journal of Human Resource Management* 24 (19): 3630–3643.
 16. Gurkov, Igor, and Olga Zelenova. 2011. “Human Resource Management in Russian Companies”. *International Studies of Management and Organization* 41 (4): 65–78.
 17. Holden, Nigel, and Vlad Vaiman. 2013. “Talent Management in Russia: Not So Much War for Talent as Wariness of Talent”. *Critical Perspectives on International Business* 9 (1–2): 129–146.
 18. Horie, Norio. 2014. “A Note on Human Resources Management in Russia: Path Dependency in Job Design”. *Journal of Comparative Economic Studies* 9: 135–141.

REFERENCES

1. ASI (Agentstvo strategicheskix iniciativ) i MShM “Skolkovo” (Moskovskaya shkola menedzhmenta “Skolkovo”). *Atlas*

19. Kuchеров, Dmitry, and Daria Manokhina. 2017. "Evaluation of Training Programs in Russian Manufacturing Companies". *European Journal of Training and Development* 41 (2): 119–143.
20. Muratbekova-Touron, Maral, Veronika Kabalina, and Marion Festing. 2018. "The Phenomenon of Young Talent Management in Russia: A Context-Embedded Analysis". *Human Resource Management* 57 (2): 437–455.
21. Odegov, Jurij, Elena Malakhova, and Andrei Garnov. 2018. "Digitalization of Business Processes in Human Resources Management of Russian Industrial Enterprises". In *Proceedings of the International Conference on Communicative Strategies of Information Society (CSIS 2018)*, edited by Olga Shipunova, 93–97. Paris: Atlantis Press.
22. Schwab, Klaus, ed. 2019. *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.

Элмор Т.

8 ПАРАДОКСОВ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА. СТРАТЕГИИ, КОТОРЫЕ ПРИВОДЯТ К ВЫДАЮЩЕМУСЯ РЕЗУЛЬТАТУ

М.: АСТ, 320 с.

Возьмите все, что вы знали о законах лидерства, потому что мир изменился! Теперь, чтобы вдохновлять и мотивировать сотрудников, нужны совершенно другие качества и стратегии.

Тим Элмор — мировой Топ-эксперт по лидерству и личной эффективности, уровня Стивена Кови, Брайана Трейси, Джона Максвелла. Он написал более 30 руководств, которые изучают во всем мире.

За 20 лет он подготовил сотни тысяч специалистов, ставших руководителями компаний, корпораций, фондов.

Элмор вывел формулу эффективности для современных лидеров: всего восемь парадоксальных качеств, развив которые, вы станете более уверенным и компетентным руководителем.

Его советы будут полезны как управленцам с большим опытом, так и новичкам, даже если пока вы руководите одним сотрудником. А также: педагогам, тренерам, коучам и даже родителям!

Вы узнаете:

- восемь парадоксальных качеств, которые гарантируют успех в управлении людьми;
- стратегии мышления и поведения выдающихся лидеров современности;
- способы разрешения и предотвращения конфликтов в команде;
- секреты управления сотрудниками молодого поколения и смешанными по возрасту коллективами;
- ключи к личному и профессиональному развитию.



Волосков И.В.

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С МОЛОДЕЖЬЮ

Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2023, 175 с.

В учебном пособии рассматриваются основные понятия организации работы с молодежью, особенности социального развития данной категории населения в советский и постсоветский периоды, риски социального развития молодежи, ее реакция на социально-политические реформы и общественные процессы, пути рационализации социального развития молодежи. Для подкрепления основных выводов, сделанных автором работы, используется обширный материал результатов социологических опросов. Соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования последнего поколения. Рекомендовано студентам, обучающимся по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Организация работы с молодежью».



Дуракова И.Б., Рахманова Т.И., Матасова Л.В., Майер Е.В., Григоров И.В.

УСПЕШНОСТЬ, РАБОТА И СТАРЕНИЕ. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ, ПРИКЛАДНЫЕ И НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЕ АСПЕКТЫ

М.: ИНФРА-М, 2023, 187 с.

Монография содержит результаты исследований, касающихся, во-первых, проблемы «синдрома торможения» на рынке труда, вызванной снижением объема излишней рабочей силы, длительное время выступавшей одним из основных драйверов экономического роста. Во-вторых, эволюции представления о «серебряном цунами», реалий и мифов о трудоспособности и успешности возрастных работников. В-третьих, профессиональных и социокультурных факторов, влияющих на их трудовую успешность. В-четвертых, медико-биологических подходов к сохранению потенциала успешности работников старших возрастных групп, их активного долголетия и здорового старения. В-пятых, функционального состояния организма в период старения, рисков в реализации потенциала успешности, профилактических программ и мероприятий для эффективного приобщения к здоровому образу жизни на рабочем месте и продлению трудового долголетия, каналов получения информации о показателях собственного здоровья. Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также широкого круга читателей, интересующихся вопросами управления персоналом.

