

# **Иновационные и трансформационные методы управления персоналом в современных компаниях**

## **Innovative and transformational methods of personnel management in modern companies**

**Андрияшина А.А.**

Магистр факультета Экономики и управления, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», г. Москва  
e-mail: Love200017@mail.ru

**Andriyashina A.A.**

Master's Degree Student Faculty of Economics and Management, Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University), Moscow  
e-mail: Love200017@mail.ru

**Научный руководитель:**

**Воробьёв Д.И.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмента и государственного муниципального управления», ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», г. Москва

**Scientific Advisor:**

**Vorobyev D.I.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University), Moscow

### **Аннотация**

Статья посвящена исследованию современных стратегий развития человеческого капитала в организациях, учитывающих быстро меняющуюся экономическую и технологическую среду. В работе рассматриваются ключевые функции развития персонала, включая планирование карьерного роста, оценку компетенций и организацию непрерывного обучения, а также оценивается их эффективность в повышении производительности и удержании сотрудников. Особое внимание уделено современным трендам, таким как цифровизация процессов обучения, внедрение систем адаптивного наставничества и использование аналитики больших данных для мониторинга эффективности персонала. Исследование демонстрирует, что инновационные и трансформационные подходы способствуют росту мотивации, вовлеченности и производительности сотрудников как в российских компаниях, так и в международной практике, обеспечивая синергетический эффект для стратегического развития организации. На основе сопоставления практик разных стран выявлены универсальные и специфические механизмы, позволяющие адаптировать методы развития персонала к условиям конкретной организации, что усиливает её конкурентные преимущества и устойчивость на рынке.

**Ключевые слова:** персонал, управление, рынок, развитие, организация.

## **Abstract**

This article explores contemporary human capital development strategies in organizations, taking into account the rapidly changing economic and technological environment. The paper examines key personnel development functions, including career development planning, competency assessment, and continuous learning, and evaluates their effectiveness in improving employee productivity and retention. Particular attention is paid to contemporary trends such as the digitalization of learning processes, the implementation of adaptive mentoring systems, and the use of big data analytics to monitor personnel performance. The study demonstrates that innovative and transformational approaches contribute to increased employee motivation, engagement, and productivity in both Russian and international companies, providing a synergistic effect for organizational strategic development. A comparison of practices across countries reveals universal and specific mechanisms that allow personnel development methods to be adapted to the conditions of a particular organization, thereby enhancing its competitive advantages and market sustainability.

**Keywords:** personnel, management, market, development, organization.

Штат сотрудников является ключевым элементом при формировании эффективной стратегии современной организации, а управление персоналом представляет собой неотъемлемую часть общей системы управленческих процессов. В условиях динамично развивающейся экономики и ускоренной технологической трансформации управление человеческим капиталом становится одной из наиболее актуальных и сложных задач современного менеджмента. Эффективное управление персоналом напрямую влияет на продуктивность деятельности предприятия, способствует повышению конкурентоспособности и формирует основу устойчивого развития организации.

На современном этапе развития технологий особое значение приобретает человеческий фактор. В условиях нестабильной социально-экономической среды в стране персонал выступает стратегическим ресурсом компаний, способным обеспечить преимущество перед конкурентами и служить решающим элементом успешного функционирования как промышленных предприятий, так и торговых организаций [1-4]. С ростом требований к гибкости и адаптивности бизнеса, компетенций сотрудников, их мотивация и вовлеченность становятся критическими факторами эффективности организационных процессов.

Актуальность исследования определяется необходимостью совершенствования системы управления персоналом в условиях трансформации рынка труда, изменения структуры выполняемых работ и усложнения содержания труда. Современные подходы к развитию персонала включают внедрение программ профессионального обучения, наставничества, оценку компетенций с использованием цифровых инструментов и платформ аналитики данных. Эти методы позволяют не только повысить производительность, но и снизить текучесть кадров, стимулировать инновационное поведение сотрудников и укрепить корпоративную культуру.

В исследовании применялись как традиционные, так и современные методологические подходы. Основными инструментами анализа стали методы разложения и синтеза, аналитический и графический анализ, а также точные количественные методы, что позволило комплексно оценить эффективность существующих практик управления персоналом. Особое внимание уделялось выявлению взаимосвязей между структурой штата, мотивацией сотрудников и результативностью деятельности предприятия, что позволило сформулировать практические рекомендации по оптимизации кадровой политики.

В условиях стремительно трансформирующегося делового окружения штат сотрудников выступает не просто одной из составляющих организационной структуры, но становится фундаментальным ресурсом при разработке и реализации эффективной стратегии современной организации. Управление персоналом входит в общую систему управленческих процессов предприятия и играет ключевую роль в повышении его продуктивности и

конкурентоспособности. В эпоху технологического прогресса и цифровых преобразований человеческий фактор приобретает нарастающее значение. Особенно в условиях нестабильной социально-экономической ситуации в стране персонал представляет собой важнейший стратегический актив фирмы, способный обеспечить устойчивость и эффективность функционирования предприятия или торговой компании [5].

Актуальность этой темы определяется необходимостью модернизации системы управления персоналом ввиду трансформации инфраструктуры рынка, изменения характера трудовых функций и усложнения содержания труда. Современные компании всё чаще сталкиваются с задачей перенастройки кадровой политики, адаптации к новым формам работы и обеспечения гибкости штата. Для исследования данной проблемы был применён комплексный методологический подход: изучались теоретические аспекты порядка управления персоналом на предприятии, а также использовались методы анализа и синтеза, аналитические и графические, а также методы точного измерения.

Следует отметить, что в настоящее время появляются новые глобальные тенденции, которые влияют на структуру, функции и модели управления персоналом. Так, исследования показывают, что 73% организаций уже используют генеративный искусственный интеллект в той или иной форме для HR-процессов, а 79% сотрудников выступают за прозрачность оплаты труда при размещении вакансий. Более того, отчёты Gartner и Deloitte свидетельствуют о том, что технологии HR остаются приоритетной инвестицией: 48% респондентов заявили о намерении увеличить бюджет на HR-технологии в 2024 г., что подчёркивает, что управление персоналом всё больше интегрируется с цифровыми платформами, аналитикой и автоматизацией [7].

Вместе с тем процесс управления персоналом нельзя рассматривать исключительно как технологическое решение: функции подбора, развития, использования, удержания и при необходимости сокращения персонала по-прежнему остаются центральными. Управление персоналом направлено на повышение адаптивности предприятия к постоянно меняющейся внешней среде. При этом функция развития персонала становится критической: она призвана обеспечить максимальное соответствие способностей сотрудников текущим и перспективным требованиям компании, что включает создание условий для обучения, повышения квалификации, оценки потенциала кадров с учётом будущего развития предприятия.

Например, концепция управления «skills-first» (приоритет на навыках, а не только образование или должность) становится всё более распространённой: компании, использующие навыкоориентированный подход к отбору и развитию, демонстрируют на 60% лучшие показатели удержания сотрудников по сравнению с традиционными моделями. Более того, гибридные модели работы получают всё более прочное положение: около 74% компаний имеют формальные гибридные политики, а продуктивность сотрудников в таких моделях выше на 16% по сравнению с исключительно офисной работой.

В современных условиях управления персоналом важны также такие аспекты, как устойчивое развитие человеческого капитала и обеспечение благополучия сотрудников. Согласно исследованию Deloitte, по мере того как границы между работой, личной жизнью и технологической средой становятся всё более размытыми, организации всё чаще рассматривают «человеческую устойчивость» (human sustainability) как ключевой компонент стратегии HR, что включает заботу не только о профессиональной пригодности сотрудников, но и о их психологическом, физическом и социальном благополучии.

В современных реалиях управление персоналом уже не ограничивается классическими функциями и структурой: оно трансформируется под воздействием цифровых технологий, изменения ожиданий сотрудников и ростом значимости гибкости и навыков. То, как предприятие организует стратегическое развитие персонала, напрямую влияет на его способность адаптироваться, трансформироваться и конкурировать. Очевидно, что эффективная кадровая политика должна базироваться на интеграции технологических

решений, навыко-ориентированного развития и создания условий для устойчивого человеческого капитала.

Помимо материального стимулирования, в современных условиях ключевое значение приобретают комплексные и взвешенные концепции поощрения персонала. К их числу относятся оптимизация организации рабочего времени, предоставление возможностей для профессионального и карьерного роста, развитие личностного потенциала сотрудников, внедрение программ наставничества и системы обратной связи. Такой подход направлен на формирование внутренней мотивации и устойчивой вовлечённости работников, что в долгосрочной перспективе оказывает положительное влияние на производительность и эффективность всей организации.

Характерной особенностью профильных функций управления персоналом является их прямое воздействие на процессуальные функции предприятия. Эффективный контроль и управление персоналом требуют интегрированного подхода, включающего поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех кадровых процессов, что позволяет не только систематизировать работу с персоналом, но и повысить точность принятия управленческих решений, оптимизировать нагрузку на отдел кадров и обеспечить прозрачность кадровых процессов. Типовая схема порядка управления персоналом предприятия представлена на рис. 1 и иллюстрирует взаимосвязь основных элементов системы.

Современные исследования показывают, что система управления персоналом включает широкий комплекс взаимосвязанных функций. Среди них особое место занимают кадровое планирование и установление потребности в приёме сотрудников, подбор и отбор кандидатов, трудовая адаптация новых сотрудников, их квалифицированное обучение и профессиональное развитие, продвижение и карьерный рост, оценка результатов деятельности, внедрение мотивационных средств и нормирование труда. Каждый из этих элементов формирует основу для комплексного управления человеческим капиталом, обеспечивая стратегическую устойчивость предприятия и его способность эффективно реагировать на изменения внешней среды [6].

Сегодня особое внимание уделяется интеграции цифровых инструментов в систему управления персоналом: электронные базы данных сотрудников, системы автоматизации рекрутинга и обучения, платформы оценки компетенций и программ мотивации. Использование таких решений позволяет повысить прозрачность, ускорить процессы и создавать условия для персонализированного подхода к развитию сотрудников. В совокупности это способствует формированию корпоративной среды, ориентированной на постоянное совершенствование профессиональных навыков, рост вовлечённости персонала и повышение конкурентоспособности организации.

Современные модели управления персоналом представляют собой комплексную систему, сочетающую материальные и нематериальные стимулы, процессные и контрольные функции, цифровизацию и стратегическое планирование. Эффективная реализация всех элементов этой системы обеспечивает оптимальное соответствие кадровых ресурсов потребностям предприятия и создает основу для его устойчивого развития и конкурентного преимущества на рынке.

Для формирования концепции «обучающейся организации» и обеспечения непрерывного совершенствования управленческих и производственных процессов критически важно проводить всестороннюю оценку уровня профессиональной подготовки кандидатов на должность. Такой подход позволяет с самого начала карьеры сотрудника формировать индивидуализированные и результативные программы обучения, ориентированные на развитие ключевых компетенций и эффективное включение нового сотрудника в производственные процессы.

Компания должна обладать детализированными стандартами, в которых подробно описываются функциональные обязанности каждой должности. Эти стандарты закрепляются в должностных инструкциях и служат основой для системного подхода к управлению

персоналом. Одним из ключевых инструментов в этом процессе является разработка **профессиограмм**. Профессиограмма представляет собой структурированное описание специфики трудовой деятельности, включая психологические, технические, медицинские и иные характеристики, необходимые для выполнения профессиональных задач. Современная профессиограмма, помимо объективных требований, должна включать **психограмму** — психологический портрет профессии, отражающий ключевые личностные и когнитивные характеристики, необходимые для эффективного выполнения трудовых функций.

Важным инструментом адаптации новых сотрудников является **многостадийная программа адаптации**, которая традиционно включает четыре последовательные фазы: адаптационный минимум, интеграцию, проверочный период и отдельные адаптационные мероприятия. Первый этап, **адаптационный минимум**, охватывает первую рабочую неделю и направлен на оперативное предоставление работнику необходимой информации, обеспечивающей успешное включение в производственный процесс. В ходе этой стадии сотруднику разъясняются ключевые процедуры, правила внутреннего распорядка, цели и стандарты работы.

Вторая стадия — **интеграция**, предполагает проведение обучающих семинаров и вводного курса, направленных на более глубокое освоение функций и особенностей работы. По завершении интеграционного блока формируется **диаграмма обратной связи**, которая строится на основе анкетирования участников, позволяя выявить проблемные зоны адаптации, определить эффективность обучающих мероприятий и скорректировать индивидуальные планы развития сотрудников.

Третья стадия — **проверочный период**, во время которого оценивается соответствие нового сотрудника требованиям должности и эффективности выполнения профессиональных обязанностей. Четвёртая стадия включает **отдельные адаптационные мероприятия**, например, наставничество, коучинг и корректирующие тренинги, которые обеспечивают завершение адаптационного цикла и формирование устойчивой профессиональной компетентности.

Системный подход к адаптации и развитию персонала, интегрированный с детализированными профессиограммами и психограммами, создаёт условия для формирования обучающейся организации. Он обеспечивает повышение эффективности профессионального роста сотрудников, сокращает время выхода на продуктивную работу и способствует укреплению корпоративной культуры, ориентированной на постоянное совершенствование.

Важным инструментом формирования системы оценки персонала являются **оценочные листы**, которые представляют собой стандартизованные формы фиксации результатов деловой оценки сотрудников. Они позволяют систематизировать информацию о профессиональных компетенциях, достижениях, уровне мотивации и эффективности выполнения должностных обязанностей. Использование оценочных листов обеспечивает объективность и прозрачность процедур оценки, создавая основу для принятия управлеченческих решений и планирования дальнейшего развития сотрудников.

Ключевым аспектом применения результатов оценки является их **максимальная практическая значимость для каждого сотрудника**. Сотрудник должен видеть прямую связь между оценкой и конкретными изменениями в организации, а также понимать, как результаты процедуры влияют на его профессиональное положение и карьерный рост. Такой подход позволяет повысить доверие к системе оценки, стимулирует заинтересованность персонала и формирует культуру обратной связи, ориентированную на развитие и совершенствование.

Следует учитывать, что персонал является наиболее сложным объектом управления в организации. Сотрудники обладают автономией в решении профессиональных задач, имеют собственные субъективные интересы и ценности, а также проявляют высокую чувствительность к управленческому воздействию. Кроме того, сотрудники критически относятся к предъявляемым требованиям и стандартам работы, что делает процесс

управления и оценки особенно сложным и требующим системного и индивидуализированного подхода.

Эффективная система оценки персонала должна учитывать эти особенности, сочетая количественные и качественные методы анализа, а также предусматривая регулярную обратную связь и разработку индивидуальных планов развития, что позволяет не только корректировать профессиональные навыки сотрудников, но и поддерживать высокий уровень мотивации, вовлечённости и лояльности к организации, что, в конечном счёте, повышает общую производительность и конкурентоспособность компании.

### **Литература**

1. Абдиев Н.М. Рейнжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдиев – М.: Эксмо, 2014. 590 с.
2. Иванова С.П. Методологические основы формирования кадровой политики на примере Украины / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 1(17). – С. 34-41. – EDN IXDXFR.
3. Иванова С.П. Оценка компетенций сотрудников на разных уровнях управления / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Журнал социологических исследований. – 2022. – Т. 7, № 1. – С. 17-27. – EDN YUVXFH.
4. Мясоедов А.И. Инновационные технологии и инструменты анализа деятельности и управления развитием отечественных предприятий / А.И. Мясоедов // Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии: сборник статей участников V Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. – Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2020. – С. 187-192. – EDN KLJDVO.
5. Мясоедов А.И. Новые компетенции сотрудников и новые роли кадровых служб в формировании человеческого потенциала в условиях внедрения инноваций / А.И. Мясоедов // Журнал социологических исследований. – 2020. – Т. 5, № 2. – С. 2-10. – EDN VXDXDE.
6. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Хаммер М., Хершман Л. – М.: ИНФРА-М, 2017 340 с.
7. Шульгина Ю.В. Реинжиниринг бизнес-процесса / Ю.В. Шульгина // Справочник от автора 24, 2020. 4 с.
8. Hammer M. Faster, Better, Cheaper. Nine methods of business process reengineering / Hammer M., Hershman L. - M.: INFRA-M, 2017, 340 p.
9. Shulgina Yu.V. Business process reengineering / Yu.V. Shulgina // Handbook from author 24, 2020. 4 p.