

**Кашипурова Оксана Владимировна**

канд. экон. наук, доцент

**Милюхина Анастасия Никитична**

студентка

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения»

г. Иркутск, Иркутская область

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

*Аннотация:* в статье проводится комплексное исследование ключевых экономических (оптимизация затрат, рост производительности персонала) и социальных (обеспечение прав работников, создание благоприятной организационной среды, развитие потенциала сотрудников) задач современной системы управления человеческими ресурсами. Рассмотрены основные инструменты их решения. Анализируются тенденции цифровой трансформации технологий в сфере HR: внедрение информационных систем, искусственного интеллекта и роботизации, развитие дистанционной занятости и онлайн-обучения персонала. Показано их растущее влияние на оптимизацию и повышение эффективности бизнес-процессов управления кадрами. Определены перспективы дальнейшего развития высокотехнологичных решений в сфере HR в условиях цифровой трансформации экономики и общества.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, экономические задачи, социальные задачи, цифровая трансформация, искусственный интеллект.

Управление человеческими ресурсами приобретает особую значимость в условиях формирования инновационной экономики, базирующейся на знаниях и интеллектуальном капитале сотрудников. Как справедливо отмечают исследователи в данной сфере, персонал превращается в ключевой стратегический ресурс организации, обеспечивающий ее конкурентоспособность и устойчивое

развитие [10, с. 141]. В связи с этим возрастает потребность компаний в выработке эффективных решений в области управления человеческими ресурсами, позволяющих сочетать экономические цели бизнеса и социальное благополучие работников. Мы должны проанализировать ключевые экономические и социальные задачи современной системы управления персоналом, а также рассмотреть инновационные технологии в этой сфере.

Эффективное управление человеческими ресурсами призвано решать важнейшие экономические задачи, связанные с персоналом организации. К таким задачам, прежде всего, относятся: оптимизация затрат на рабочую силу, повышение производительности труда, а также обеспечение экономической результативности всей системы работы с кадрами.

Оптимизация расходов на персонал является одним из ключевых направлений HR-менеджмента в условиях рыночной экономики. Данная задача подразумевает, что «организация стремится получить необходимое количество и качество трудовых ресурсов по минимально возможной цене» [2, с. 75]. В исследовании В.А. Бухалковой показано, что в структуре себестоимости продукции доля затрат на рабочую силу в среднем составляет 25–40%, а в некоторых отраслях достигает 70% [5, с. 77]. Поэтому контроль и снижение данных расходов оказывает существенное влияние на финансовые результаты и конкурентоспособность компании.

Экономия издержек на персонал может быть достигнута за счет: совершенствования нормирования труда, оптимизации численности и состава рабочей силы, внедрения эффективных систем оплаты и стимулирования. К примеру, по данным исследования PwC, автоматизация рутинных операций позволяет сократить общехозяйственные расходы на персонал на 20–40% [12].

Оптимизация численности персонала подразумевает установление рациональной потребности в кадрах исходя из стратегии и планов развития компании. При этом важно сохранить ключевых специалистов и не допустить снижения эффективности бизнес-процессов. Как свидетельствуют исследования, избыток рабочей силы ведет к снижению выработки из-за недостатка работы, а ее нехватка не позволяет в полной мере удовлетворять спрос клиентов. HR призван найти это

оптимальное равновесие с учетом стратегии компании и рыночной конъюнктуры. Гибкие формы занятости (аутсорсинг, аутстаффинг, удаленная работа) открывают новые возможности экономии издержек на штатный персонал при сохранении качества человеческих ресурсов.

Еще одна важная экономическая задача HR – повышение производительности труда персонала. От ее решения зависят объемы производства продукции, прибыль компании, а также ее положение на рынке товаров и услуг. Управление человеческими ресурсами призвано обеспечить полную реализацию физических и интеллектуальных способностей работников в трудовом процессе. Для повышения выработки используются такие методы, как обучение и развитие персонала, формирование комфортных и безопасных условий труда, внедрение эффективных систем мотивации и стимулирования. HR-специалисты компании Mars применили гибкий подход к организации рабочего пространства, что увеличило выработку сотрудников на 10% [20].

Также в задачи HR входит обеспечение экономической эффективности всей системы работы с человеческими ресурсами, под которой понимается «отношение полученных результатов к затраченным ресурсам». Эта эффективность может оцениваться с помощью различных показателей, как количественных (рентабельность инвестиций в персонал, затраты на одного работника), так и качественных (лояльность, текучесть кадров). Ответственные HR-решения должны обеспечивать максимально возможные положительные результаты при оптимальном расходовании денежных, трудовых и временных ресурсов на управление коллективом.

Например, внедрение корпоративного обучения и развития талантов по experiential-модели (наставничество, ротации, проекты) обходится в 4–5 раз дешевле внешних тренингов при удвоенной эффективности [4, с. 49]. Это является залогом экономического процветания и устойчивого развития организации. Как отмечают аналитики Deloitte, компании с высокоэффективной системой управления персоналом демонстрируют финансовые результаты на 11% выше конкурентов. Наряду с решением экономических целей, эффективная система управления персоналом призвана выполнять важнейшие социальные функции. К ним

относятся: соблюдение прав и социальных гарантий работников; создание благоприятного психологического климата в коллективе; а также развитие человеческого капитала и потенциала сотрудников. От качества реализации этих задач зависит не только социальное благополучие коллектива, но и конечные экономические результаты организации [8, с. 112].

Первая ключевая социальная задача HR подразумевает обеспечение прав и социальных гарантий работников в условиях трудовых отношений с работодателем. «Главная цель социальной деятельности – создание благоприятной среды внутри коллектива и за его пределами для полноценного развития работника как личности и профессионала», – пишет исследователь А.Р. Алавердов [1, с. 153]. В этом отношении HR призван гарантировать соблюдение норм трудового законодательства в части режима труда и отдыха, оплаты и условий работы, социального и пенсионного обеспечения. К примеру, согласно ТК РФ, количество внеурочных часов не может превышать 120 часов в год [15]. Не менее важна справедливая и своевременная оплата труда, соответствующая квалификации работников (не ниже МРОТ). Важным аспектом является безопасность условий труда. По статистике ВЦИОМ, 71% россиян недовольны условиями труда на своей работе, 77% жалуются на недостаток социальных гарантий [16]. HR отвечает за минимизацию производственного травматизма, выполнение норм СанПиН по вредным и опасным условиям, обеспечение работников средствами индивидуальной защиты.

Кроме того, на HR возложена реализация полного пакета льгот и компенсаций: оплата больничных листов, предоставление отпусков, выплата пособий по временной нетрудоспособности (декретного отпуска, от попечения ребенка) и т. д. Соблюдение этих гарантий существенно повышает лояльность сотрудников [13].

Еще одна важнейшая социальная задача HR включает создание благоприятного психологического климата в коллективе. Как пишет Г.Г. Зайцев: «Позитивный социально-психологический климат является индикатором и двигателем развития компании, показателем зрелости корпоративной культуры, маркером эффективности менеджмента» [9, с. 86].

Решением данной задачи занимается такое направление HR как внутренние коммуникации. В его задачи входит формирование сплоченного коллектива, разрешение и профилактика конфликтов, создание открытой и доверительной атмосферы взаимодействия. Психологический микроклимат напрямую влияет на вовлеченность персонала. Так, по данным исследования Aon Hewitt, в компаниях с наилучшей вовлеченностью персонала прибыль на 9% выше среднерыночной [18]. Следовательно, HR призван создавать условия для формирования сплоченной, мотивированной и лояльной команды. Третья ключевая задача HR в социальной сфере – развитие человеческого потенциала и повышение кадрового капитала организации. Это подразумевает «совокупность мер, направленных на рост ценности работников, как носителей уникальных профессионально значимых качеств».

Решение данной задачи входит, прежде всего, в функционал подразделения по обучению и развитию персонала. К его основным инструментам относятся: разработка программ адаптации, наставничества для новичков, реализация тренингов, составление индивидуальных планов обучения сотрудников в течение карьеры в компании. К примеру, в компании Google на развитие HR-бренда и обучение работников выделяется 150 часов рабочего времени ежегодно, что эквивалентно сумме в 250 тыс. долларов США на 1 сотрудника [21]. Инвестиции в человеческий капитал организации дают большую отдачу за счет привлечения лучших кадров, повышения производительности и вовлеченности персонала.

Таким образом, эффективное управление человеческими ресурсами предполагает ответственное решение целого спектра социальных задач, обеспечивающих благополучие работников. Это, в свою очередь, является стратегическим фактором конкурентоспособности и долгосрочного развития современных компаний. Современные тенденции цифровой трансформации экономики оказывают значительное влияние на развитие технологий в сфере управления человеческим капиталом. Как отмечает С.А. Шапиро, «цифровые и облачные технологии, искусственный интеллект, BigData и машинное обучение радикально меняют HR-процессы, выводя их на новый уровень производительности и эффективности» [17, с. 18].

Рассмотрим ключевые тренды внедрения современных технологий в управление персоналом. Первым важнейшим направлением является активное применение информационных технологий и цифровизация HR-процессов. Это позволяет оптимизировать рутинные задачи работы с кадрами и высвободить время для стратегических решений.

Применение электронного документооборота, цифровых подписей, систем хранения данных о сотрудниках позволяет на 80% сократить издержки на бумажный документооборот при повышении скорости доступа и обработки информации о персонале.

Также активно применяются технологии искусственного интеллекта и машинного обучения для решения HR-задач. К примеру, российская компания HumanIT внедрила собственную платформу автоматизации подбора персонала Verne, которая за счет BIG DATA и нейросетей позволяет на 70% быстрее и точнее находить подходящих кандидатов по сравнению с людьми. Другая российская разработка – сервис бот-рекрутинга DialogHR – за счет машинного анализа резюме обеспечивает до 90% экономии затрат на привлечение новых сотрудников для компаний малого и среднего бизнеса. Еще один яркий HR-тренд – дистанционный подбор персонала и развитие удаленной занятости сотрудников. Согласно исследованию Бостонской консалтинговой группы, если в 2018 году удаленно работали менее 5% россиян, то после пандемии их доля возросла до 30% [19]. Этому способствовали как вынужденные ограничения, так и осознание экономической эффективности работы и найма сотрудников из любой точки. Так, по данным российской компании TMG, затраты на аутстаффинг отдаленных ИТ-специалистов ниже на 30–50%, при этом продуктивность их труда выше на 20%, чем при офисной работе [3]. Удаленная модель позволяет расширить доступный пул талантов для HR за пределы географического положения офисов.

Наконец, важным трендом последних лет стала цифровая трансформация системы обучения и непрерывного развития персонала на основе онлайн-технологий. Как пишут С. Образцова и Ю. Богославец: «Современное онлайн-

обучение отвечает вызовам времени – потребностям в гибкости, масштабируемости, персонализации» [11, с. 80]

Платформы дистанционного образования, такие как Coursera, Универсиум, Лекториум и другие активно применяются для непрерывного повышения квалификации работников. К примеру, в Сбербанке более 140 тысяч сотрудников прошли онлайн обучение по 1000 образовательным программам на собственной платформе «Сберкласс» [14]. Это тренд будет только набирать обороты, формируя гибкую модель обучения HR в России.

В свете сказанного можно подчеркнуть, что применение новейших технологий – ключевой тренд развития HR в ближайшие годы. Это позволяет в разы повысить скорость и качество работы с персоналом, высвободив ресурсы на решение стратегических задач. Тем самым обеспечивается прямой вклад HR в повышение эффективности и конкурентоспособности организации. Проведенный анализ позволяет сделать ряд ключевых выводов относительно современных тенденций и перспектив развития системы управления человеческими ресурсами организаций.

Во-первых, в условиях цифровой трансформации экономики возрастает роль персонала как основного стратегического ресурса и источника конкурентных преимуществ компаний. Это определяет необходимость выработки эффективных решений в области HR-менеджмента, позволяющих сочетать экономические цели бизнеса и социальное благополучие работников. Как справедливо отмечает С.А. Шапиро, «приоритетом становится управление человеческим капиталом, обеспечивающее привлечение талантов, рост вовлеченности и продуктивности персонала, удержание лучших специалистов» [17, с. 19]. Это является важнейшим условием инновационного развития компаний.

Во-вторых, современная система HR призвана решать целый комплекс экономических задач: от оптимизации издержек на персонал, до повышения его производительности и обеспечения максимальной отдачи от инвестиций в человеческий капитал. Как показал проведенный анализ, HR обладает широким спектром инструментов для повышения эффективности использования трудовых ресурсов, что оказывает прямое влияние на финансовые результаты деятельности организаций.

В-третьих, не менее важны социальные задачи HR в области обеспечения прав и гарантий работников, формирования благоприятной организационной среды и культуры, а также развития профессионального и личностного потенциала сотрудников. Их решение также вносит стратегический вклад в устойчивое развитие бизнеса за счет повышения мотивации, лояльности и вовлеченности персонала.

В-четвертых, активное развитие новых технологий (цифровизации, искусственного интеллекта, big data и др.) оказывает трансформирующее воздействие на эволюцию системы управления человеческими ресурсами. Как отмечает Н. Давыдова «происходит цифро-взаимодействие по основным направлениям деятельности HR» [7, с. 189]. Это повышает оперативность и качество процессов найма, обучения, мотивации персонала, высвобождая время для стратегических решений в области развития человеческого капитала. Что касается дальнейшей перспективы, то очевидно, что в ближайшие 5–10 лет влияние цифровизации и высокотехнологичных решений в сфере управления персоналом будет только расти. Уже сегодня активно обсуждаются технологии виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности для обучения и развития сотрудников, применение роботизированной автоматизации (RPA), а также возможности предиктивной аналитики в HR на основе big data и искусственного интеллекта.

Все это в перспективе может полностью трансформировать ландшафт сферы «человеческих ресурсов» – как в части оптимизации и автоматизации рутинных задач, так и разработки принципиально новых подходов стратегического управления человеческим капиталом. От эффективности решения этих задач будет во многом зависеть успешность и конкурентоспособность современных компаний в долгосрочной перспективе.

### ***Список литературы***

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 680 с.
2. Асалиев А.М. Оценка персонала в организации: учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова [и др.]. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 171 с. EDN VRAEST



3. Исследование ИТ-аутстаффинга в России. Зачем, кому и почему // TMG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/38ZY95> (дата обращения: 05.01.2024).
4. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2021. – 432 с.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2019. – 400 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/989389> (дата обращения: 30.01.2024). – ISBN 978–5–16–003112–5.
6. Меркулова Е.Ю. Влияние производительности труда на экономический рост / Е.Ю. Меркулова // Статистика и экономика. – 2019. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/38ZYKV> (дата обращения: 30.01.2024). – DOI 10.21686/2500-3925-2019-2-34-44. – EDN ZGXEUX
7. Давыдова Н. Внедрение цифровых технологий в систему управления человеческими ресурсами / Н. Давыдова // Корпоративная культура в цифровую эпоху: от теории к практике: сборник статей. – М.: Перо, 2018. – 242 с.
8. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2017. – 392 с.
9. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Академия, 2007. EDN QOGKQH
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2019. – 302 с.
11. Образцова С. HR-диджитализация. Как технологии меняют обучение персонала / С. Образцова, Ю. Богославец // Litres. – 2021. – 134 с.
12. Пять главных трендов рынка труда: как не остаться без кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/38ZYfH> (дата обращения: 21.01.2024).

13. Герасина М.С. лояльность персонала в современной организации: понятие, атрибуты, признаки / М.С. Герасина, О.В. Зимонина // Экономика и социум. – 2018. – №5 (48) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/38ZYnw> (дата обращения: 30.01.2024).

14. Сбербанк запустил платформу для обучения сотрудников СберКласс // ТАСС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/9840155> (дата обращения: 02.01.2024).

15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // СПС КонсультантПлюс.

16. Юрасов И.А. Трудовые отношения в России на современном этапе (на примере промышленности) / И.А. Юрасов // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. – 2008. – №11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/38Q5Pm> (дата обращения: 30.01.2024). – EDN JVVAIZ

17. Шапиро С.А. Особенности управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики / С.А. Шапиро, Е.И. Мазилкина // Управленец. – 2019. – №4 (74). – С. 14–20.

18. Исследование вовлеченности персонала или как «включить» своих сотрудников по максимуму [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/38ZZ3j> (дата обращения: 21.01.2024).

19. BCG: пандемия ускорила рост удаленной работы в России в 5 раз // ТАСС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/38Q5L5> (дата обращения: 18.01.2024).

20. How to Improve Employee Productivity in 10 Easy Steps [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/38ZZ7B> (дата обращения: 29.01.2024).

21. Laszlo Bock. Work rules! by Laszlo Bock [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nika-ru.livejournal.com/283419.html> (дата обращения: 11.01.2024).