

УДК 331.08

Л.С. Кербер, А.И. Тихонов

Московский авиационный институт, Москва, email: lkerber93@gmail.com, mai512hr@mail.ru

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ВИДЫ, ПРЕИМУЩЕСТВА, ОГРАНИЧЕНИЯ

Ключевые слова: человеческие ресурсы, инновации, HR-функция, HR-специалисты, технологии, эффективность.

В статье рассматривается важность внедрения инноваций в процесс управления человеческими ресурсами (HR) для успеха организации в цифровую эпоху. Использование цифровых инструментов и элементов искусственного интеллекта в HR-функции компании, а также другие инновационные решения, способствует росту эффективности найма, удержания и развития сотрудников. Статья анализирует новые инструменты и методы управления персоналом, например, программное обеспечение для управления кандидатами (ATS), решения для видеоинтервью, онлайн-тестирование и инструменты обработки больших данных (big data). Рассмотрены инновации в различных аспектах деятельности HR-подразделения, включая рекрутинг, онбординг, обучение и развитие, управление эффективностью, а также управление вовлеченностью и удержание сотрудников. Изучены явления геймификации и электронного обучения как одних из наиболее эффективных инноваций в управлении персоналом, которые делают рекрутинг и обучение более интерактивными и эффективными. Ключевую роль в инновационном процессе играет высшее руководство организаций. Именно оно должно принимать стратегические решения в внедрении инноваций в сфере HR, выделять необходимые бюджеты и время сотрудников. Важной частью деятельности высшего руководства является способствование созданию корпоративной культуры принятия инноваций. HR-специалисты в условиях динамично развивающейся деловой среды должны постоянно находиться на острие инновационного и технологического процесса для отслеживания последних тенденций в данной сфере и интегрирования их в рамках своей организации. Несмотря на ряд безусловных преимуществ инноваций в контексте HR-функции компании, данный процесс может сталкиваться с рядом проблем и препятствий. Такими вызовами являются значительные объемы инвестиций, затраты других ресурсов, вопросы конфиденциальности личных данных работников, потенциальное неприятие нововведений на местах. В статье также рассмотрен ряд успешных кейсов внедрения инноваций в крупных международных компаниях и выделены выводы по лучшим практикам внедрения инноваций в процесс управления персоналом.

L.S. Kerber, A.I. Tikhonov

Moscow Aviation Institute, Moscow, email: lkerber93@gmail.com, mai512hr@mail.ru

INNOVATIONS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TYPES, ADVANTAGES, LIMITATIONS

Keywords: human resources, innovations, HR function, HR specialists, technologies, efficiency.

The article discusses the importance of introducing innovations in the process of human resource (HR) management for the success of an organization in the digital age. The use of digital tools and elements of artificial intelligence in the company's HR function, as well as other innovative solutions, contributes to an increase in the efficiency of recruiting, retaining and developing employees. The article analyzes new tools and methods of personnel management, such as candidate management software (ATS), video interview solutions, online testing and big data processing tools (big data). Innovations in various aspects of the activities of the HR department are considered, including recruiting, onboarding, training and development, performance management, as well as employee engagement and retention management. The phenomena of gamification and e-learning are studied as one of the most effective innovations in personnel management, which make recruiting and training more interactive and effective. Top management of organizations plays a key role in the innovation process. It is it that should make strategic decisions in the implementation of innovations in the field of HR, allocate the necessary budgets and time for employees. An important part of the activities of top management is to help create a corporate culture of acceptance of innovation. HR professionals in a dynamic business environment must constantly be at the forefront of innovation and technology to track the latest trends in the field and integrate them within their organization. Despite a number of undeniable advantages of innovation in the context of the company's HR function, this process can face a number of problems and obstacles. Such challenges are significant investments, the cost of other resources, issues of confidentiality of employees' personal data, potential resistance to innovations in the field. The article also considers a number of successful cases of introducing innovations in large international companies and highlights the conclusions on the best practices for introducing innovations in the process of personnel management.

Управление человеческими ресурсами (HR) является критической функцией для любой организации. Управление персоналом – это стратегическая функция, которая включает в себя привлечение, отбор и удержание сотрудников, а также их развитие, обучение, управление эффективностью и определение размера компенсации. Это многогранный процесс, требующий сильного лидерства, эффективной коммуникации и грамотного принятия решений [7].

В цифровую эпоху управление персоналом стало играть еще более важную роль в успехе организации. Эта функция организации быстро развивается под влиянием технологического прогресса и глобализации. В цифровую эпоху HR-функция компании должна идти в ногу с изменениями деловой среды и внедрять новые технологии, которые способствуют росту эффективности найма, удержания и развития сотрудников [11].

По мере развития технологий на рынке появляются новые инструменты и методы управления персоналом [16]. Эти инновации повышают эффективность и результативность HR-процессов. Использование цифровых инструментов, таких как программное обеспечение для управления кандидатами (ATS – applicant tracking system), видеointервью и онлайн-тестирования, а также элементы искусственного интеллекта усовершенствовало процессы управления персоналом, сделав их более эффективными и экономичными.

Инновации в сфере управления персоналом выходят за рамки найма и отбора. Использование инструментов обработки больших данных (Big Data) позволило HR-специалистам анализировать эффективность работы сотрудников и принимать решения, основанные на данных [11]. Кроме того, технология блокчейн изучается как средство создания защищенных от взлома записей о сотрудниках. Эта технология может повысить конфиденциальность и безопасность данных сотрудников, обеспечивая при этом децентрализованную платформу для управления персоналом [16].

Результаты научных исследований

Рассмотрим инновации в различных аспектах деятельности HR-подраз-

деления, включая подбор персонала (рекрутинг), оформление на работу, обучение и развитие, управление эффективностью, а также управление вовлеченностью и удержание сотрудников.

Инновации в области подбора персонала предлагаются различными инструментами, использующие, в том числе, искусственный интеллект и инструменты анализа данных. Машинное обучение, аналитика данных и рекрутинг на основе социальных сетей революционизировали процесс поиска талантов, составления графика собеседований и предварительной оценки кандидатов [18]. Геймификация – это инновация в управлении персоналом, которая делает рекрутинг более увлекательным, интересным и интерактивным. Этот тип инноваций сочетает в себе использование игр и головоломок для когнитивных и профессиональных навыков кандидатов [12].

Адаптация работника (онбординг) – важнейший процесс управления персоналом, который влияет на эффективность работника после прихода в компанию. Внедрение инноваций в области онбординга позволяют повысить эффективность данного процесса. Так, виртуальный онбординг использует онлайн-платформы для проведения видеоконференций и интерактивных тренингов. Такое решение позволяет производить адаптацию сотрудников из любого места и в любое время, сокращая затраты и затрачиваемое время в сравнении с традиционными методиками онбординга [17].

Непрерывное обучение, тренинги и развитие имеют решающее значение для повышения эффективности работы и удержания сотрудников. Инновации в этой области включают электронное обучение, мобильное обучение и микрообучение. Электронное обучение обеспечивает гибкий, интерактивный и экономически эффективный способ проведения учебных занятий с использованием различных типов образовательных носителей. Мобильное обучение предоставляет учебные модули в формате портативных устройств, что делает обучение более доступным, удобным и увлекательным [9].

Управление эффективностью – это комплексный процесс постановки целей, оценки эффективности, обеспечения об-

ратной связи в рамках рабочего процесса. Инновации в управлении эффективностью деятельности сместили акцент с традиционных ежегодных оценок на постоянный и непрерывный анализ эффективности работы сотрудников [8]. Этот тип инноваций включает использование обратной связи в реальном времени и на основе данных, обратной связи от коллег и гибкой постановки целей.

Вовлечение и удержание сотрудников являются значительным вкладом в успех любой организации. Инновации в этой области включают гибкую организацию труда, программы оздоровления сотрудников, а также системы поощрения. Гибкий график работы включает в себя удаленную работу, сжатые рабочие недели, которые дают сотрудникам больше возможностей контролировать баланс между работой и личной жизнью. Программы оздоровления сотрудников предоставляют сотрудникам ресурсы и мероприятия, способствующие их здоровью и благополучию, такие как корпоративные занятия спортом, консультации по психическому здоровью и консультации по питанию [13]. Системы признания и поощрения признают вклад сотрудников, стимулируя их к повышению эффективности работы и вовлеченности [20].

Решающую роль в создании культуры инноваций в сфере управления персоналом играет топ-менеджмент и высшее руководство в целом. Для того чтобы инновации в области HR были успешными, руководство должно обеспечить четкое направление, донести важность инноваций и предоставить возможности для внедрения таких решений. Высшее руководство также должно предоставить необходимые ресурсы, такие как бюджет и время, чтобы HR-специалисты могли реализовывать инновационные проекты [2].

Одной из основных проблем инноваций в области управления персоналом является сопротивление изменениям. Сотрудникам могут быть удобны существующие процессы и инструменты, и изменения в них могут вызвать неприятие и отторжение. Высшее руководство должно выявлять такие проблемы и обеспечить внедрение необходимых изменений. Еще одна проблема, с кото-

рой сталкиваются HR-инновации – это нехватка бюджета и ресурсов, которые препятствуют внедрению новых процессов и инструментов. Чтобы преодолеть эту проблему, необходимо выделение соответствующих бюджетов и вовлечение HR-специалистов в процессы принятия решений, связанных с распределением ресурсов. Наконец, многие HR-специалисты не обладают необходимыми навыками для выявления, разработки и внедрения инновационных решений. Руководству необходимо инвестировать в возможности обучения и развития, которые позволят HR-специалистам приобрести необходимые компетенции для стимулирования инноваций в организации [6].

Важная роль в инновационном процессе отводится HR-специалистам и руководителям соответствующих подразделений. Они отвечают за определение потребностей в инновациях, оценку тенденций и выявление возможностей для инноваций в управлении человеческими ресурсами и организации в целом. HR-специалистам требуется иметь творческое и инновационное мышление, идти в ногу с последними тенденциями и технологиями в области управления персоналом и постоянно искать возможности для совершенствования существующих процессов. Кроме того, HR-специалисты должны обладать сильными навыками совместной работы, чтобы работать с различными командами и заинтересованными сторонами в организации над общим видением инноваций. Совместная работа способствует более успешному внедрению инновационных решений.

Инновации в области человеческих ресурсов (HR) привели к появлению множества преимуществ для организаций, таких как повышение вовлеченности и производительности сотрудников, улучшение процесса управления талантами и повышение общей эффективности работы.

Одним из основных преимуществ инноваций в области управления персоналом является повышение вовлеченности сотрудников. Инновационные HR-практики могут помочь создать позитивную культуру внутри организации, которая поощряет сотрудников открыто делиться своими взглядами и идеями.

Это может способствовать формированию чувства сопричастности и гордости за компанию, делая сотрудников более целеустремленными и продуктивными.

Инновации в области управления талантами также привели к ряду преимуществ, особенно в привлечении и удержании лучших кадров. Такие HR-технологии, как системы управления кандидатами, видеоподборки и предиктивная аналитика, упростили процесс найма, облегчив работодателям поиск и найм подходящих кандидатов. Аналогичным образом, инновации в управлении эффективностью, такие как постоянная обратная связь и коучинг, привели к повышению уровня удовлетворенности сотрудников и улучшению общей производительности труда [5].

Другим преимуществом HR-инноваций является большая прозрачность и подотчетность подразделений в рамках организации. Например, HR-аналитика может помочь работодателям определить области, в которых можно повысить производительность труда сотрудников, что приведет к созданию более эффективных программ обучения и развития [19]. Это, в свою очередь, может повысить эффективность работы и улучшить бизнес-результаты.

Хотя инновационные методы управления персоналом имеют много преимуществ, они также могут создавать проблемы и ограничения, которые необходимо учитывать. Одной из таких проблем является необходимость значительных инвестиций в технологии и обучение. Организации должны быть готовы инвестировать в HR-технологии и пройти обучение для их освоения [17]. Кроме того, инновации могут изменить традиционные процессы и системы управления персоналом, к которым может быть трудно адаптироваться сотрудникам и другим заинтересованным сторонам.

Еще одной проблемой является возможность возникновения вопросов, связанных с безопасностью и конфиденциальностью данных. Технологии управления персоналом часто собирают конфиденциальные данные сотрудников, которые должны быть защищены и обеспечены в соответствии с законами о персональных данных. Работодатели должны проявлять повышенную

осторожность, чтобы обеспечить безопасность и конфиденциальность данных сотрудников.

Наконец, инновации в HR могут привести к проблемам с принятием новых технологий и принципов организации рабочего процесса. Очень важно иметь план решения проблемы сопротивления сотрудников и обеспечить обучение всех сотрудников новым технологиям и практикам, чтобы в полной мере реализовать преимущества HR-инноваций.

Инновации в сфере управления персоналом принесли много преимуществ, таких как повышение вовлеченности сотрудников, управление талантами и улучшение бизнес-результатов. Однако для того, чтобы полностью реализовать потенциал инноваций в HR, необходимо находить решения стоящим проблемам. Организации должны быть готовы инвестировать в технологии и обучение, защищать данные сотрудников и преодолевать неприятие инноваций отдельными сотрудниками. В конечном итоге, инновационные методы управления персоналом будут иметь решающее значение для организаций, стремящихся получить конкурентное преимущество в сегодняшней быстро меняющейся бизнес-среде.

Внедрение HR-инноваций требует надлежащего планирования и исполнения для обеспечения их успешного внедрения. Одна из лучших практик по внедрению – начать с малого и оценить влияние новых HR-практик, прежде чем распространять их на всю организацию. HR-инновации часто бывают сложными, и начало работы с небольшой командой может помочь решить любые проблемы, прежде чем применять изменения в масштабах всей организации.

Вовлечение сотрудников в разработку и внедрение HR-инноваций может помочь сформировать позитивное отношение и ускорить принятие [3]. Сотрудники могут предоставить ценную информацию о том, что работает, а что нет, что приведет к улучшению практики управления персоналом в организации.

В ходе инновационного процесса необходимо рассмотреть несколько вопросов, чтобы обеспечить надлежащее внедрение HR-инноваций. Одним из важнейших вопросов является важность

управления изменениями. Принятие новых HR-практик требует эффективного управления изменениями для того, чтобы сотрудники понимали происходящие изменения и были мотивированы принять их [4].

Еще один вопрос, который необходимо рассмотреть – это необходимость согласования кадровых инноваций с целями и задачами организации. HR-инновации должны способствовать общей бизнес-стратегии и поддерживать промежуточные (операционные) цели для достижения максимальной эффективности.

Эффективные HR-инновации требуют сочетания лучших практик для обеспечения успеха внедрения. Одним из лучших методов является использование специализированных технологических решений для оптимизации HR-процессов. HR-технологии, такие как системы управления кандидатами (ATS), системы расчета заработной платы и системы управления обучением (LMS), могут автоматизировать трудоемкие операционные задачи и позволить сосредоточиться на стратегических инициативах [5].

Внедрение кадровых инноваций в организации требует надлежащего планирования, исполнения и рассмотрения различных вопросов. Начало с малого, вовлечение сотрудников, эффективное управление изменениями и согласование кадровых инноваций с целями организации являются важнейшими стратегиями для обеспечения успешного внедрения. Использование технологий и инвестиции в обучение и развитие сотрудников – это лучшие практики, которые могут еще больше повысить эффективность HR-инноваций в организациях.

Рассмотрим некоторые успешные кейсы внедрения инноваций в области управления персоналом крупными международными компаниями.

- Netflix: Netflix считается одним из пионеров в области инноваций в сфере управления персоналом благодаря своей нетрадиционной кадровой политике. Компания предлагает неограниченный отпуск для своих сотрудников, что позволяет им свободно брать отгулы, когда им это необходимо. Компания также предоставляет неограниченный отпуск по болезни, что дает сотрудникам воз-

можность гибко сочетать работу и личную жизнь, что приводит к повышению вовлеченности. Такие преимущества сделали Netflix одним из самых привлекательных работодателей в отрасли [15].

- Программа «Kickbox» компании Adobe предоставляет сотрудникам возможность представить свои идеи высшему руководству. Программа включает в себя бюджет в размере 1 тыс. долл. на разработку прототипа продукта. Такой подход дает возможность сотрудникам раскрыть свой творческий потенциал, а также свою способность влиять на развитие компании [10].

- Компания Salesforce создала платформу Employee Success Platform, которая ориентирована на создание персонализированного опыта сотрудников. Платформа также включает в себя интеграцию с внешними инструментами, такими как LinkedIn Learning. Эта инновация значительно повысила вовлеченность и производительность сотрудников [14].

Эти примеры иллюстрируют потенциал инновационных HR-подходов для стимулирования роста, вовлечения сотрудников и создания уникальной культуры труда, а также позволяют извлечь уроки и сделать рекомендации в части процесса внедрения инноваций:

- Четкая ориентация на цели организации, соотнесение инноваций в области управления персоналом с общей стратегией компании.

- Поощрение участия сотрудников в принятии решений может привести к положительным результатам.

- Обучение сотрудников новым платформам и технологиям для упрощения освоения новых решений.

Инновации в HR могут обеспечить конкурентное преимущество, улучшить опыт сотрудников и способствовать их вовлеченности, что приведет к повышению производительности и удержанию сотрудников. Изучая успешные реальные примеры и стратегически внедряя их, организации могут оптимизировать практику управления персоналом и достичь своих организационных целей.

Выводы

В последние годы сфера управления персоналом претерпела значительные

изменения: было разработано и внедрено множество инновационных инструментов и методов для повышения эффективности работы организации и вовлеченности сотрудников. Использование технологий, анализ данных и гибкий график работы – вот лишь несколько примеров инноваций, оказавших ощутимое влияние на практику управления персоналом.

Внедрение инноваций в области управления персоналом жизненно важно для организаций, чтобы оставаться конкурентоспособными в глобальной экономике. Используя новейшие инструменты и методы управления персоналом, компании могут повысить свою производительность, снизить затраты, повысить удовлетворенность и удержать наиболее квалифицированных кадров.

В то же время, необходимо учитывать некоторые критические моменты при внедрении HR-инноваций, таких как оценка потребностей и культуры

организации, преодоление сопротивления изменениям, а также обеспечение надлежащего внедрения и оценки произведенного эффекта.

Поэтому специалистам по управлению персоналом необходимо играть активную роль в принятии, внедрении и поддержке этих инноваций в своих организациях. Таким образом, они могут способствовать росту и успеху своего бизнеса и оставаться в авангарде постоянно развивающейся сферы управления персоналом.

Внедрение инноваций в сфере HR больше не является вопросом выбора, это обязательное условие успеха в сегодняшней сложной бизнес-среде. HR-специалисты должны не только принимать инновации, но и постоянно изучать и адаптироваться к новым HR-инструментам, технологиям и тенденциям, чтобы оставаться актуальными и эффективными в своей роли.

Библиографический список

1. Кербер Л.С., Тихонов А.И. Применение показателя ROI при оценке эффективности корпоративных HR-программ // Московский экономический журнал. 2022. № 12.
2. Amabile T.M., Khaire M. Creativity and the Role of the Leader. 2008. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader> (дата обращения 12.05.2023).
3. Bakker A.B., Leiter M. Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press. 2010.
4. Beer M., Finnström M., Schrader D. Why leadership training fails-and what to do about it. Harvard Business Review. 2016. Vol. 94 (10). P. 50-57.
5. Bersin J. The HR Software Market Reinvents Itself. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/18/the-hr-software-market-reinvents-itself/?sh=314aa77b5d0a> (дата обращения 12.05.2023).
6. Bilevičienė T., Bilevičiūtė E., Žemaitaitienė G. Innovative Trends in Human Resources Management // Economics & sociology. 2015. Vol. 8. P. 94-109. DOI:10.14254/2071-789X.2015/8-4/7.
7. Burr Mathew W., Hamilton-Gill S. The Evolving World of Human Resource Consulting. Society for Human Resource Management (SHRM). 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/the-evolving-world-of-human-resource-consulting.aspx> (дата обращения 12.05.2023).
8. Garvin David A., Roberto M. Change Through Persuasion. Harvard Business Review. 2018.
9. Granić Andrina, Marangunić Nikola. Technology acceptance model in educational context: A systematic literature review. British Journal of Educational Technology. 2019. Vol. 50. DOI: 10.1111/bjet.12864.
10. Hakikat E. The 3 keys to successful talent management in Adobe. 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.insidehr.com.au/adobes-3-keys-successful-talent-management/> (дата обращения 12.05.2023).
11. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. 2019.
12. Mali Rushikesh R. Gamification as a Technology of talent management // Human Progress. 2019. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gamification-as-a-technology-of-talent-management> (дата обращения: 19.05.2023).

13. Marshall C. Analysis of a comprehensive wellness program's impact on job satisfaction in the workplace. *International Hospitality Review*. 2020. Vol. 34. № 2. P. 221-241.
14. Mayer K. Inside Salesforce's strategy for employee engagement. 2022. *Human Resource Executive*. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr executive.com/inside-salesforces-strategy-for-employee-engagement/> (дата обращения 12.05.2023).
15. McCord P. How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr> (дата обращения 12.05.2023).
16. Mishra Himani, Venkatesan M. Blockchain in human resource management of organizations: an empirical assessment to gauge HR and non-HR perspective // *Journal of Organizational Change Management*. 2021. DOI: 10.1108/JOCM-08-2020-0261.
17. Pike Kaylee L. New Employee Onboarding Programs and Person– Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. Schmidt Labor Research Center. Seminar Research Paper Series. Paper 24. 2014.
18. Silva Leonardo, Soltovski Ramon, Pontes Joseane, Treinta F.T., Leitão Paulo, Mosconi Elaine, Resende Luis, YOSHINO, RUI. *Human Resources Management 4.0: Literature Review and Trends*. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 168. P. 108111. DOI: 10.1016/j.cie.2022.108111.
19. Sirotin V., Dickinson M. The impact of HR analytics on business performance: An exploratory study of multinational firms. *International // Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28 (17). P. 2445-2468.
20. Zeb Alam, Ur Shafiq, Saeed Gouhar, Ullah Hamid. A Study of the Relationship between Reward and Recognition and employees Job Satisfaction: A Literature Review. 2018.