

Зябликова Ольга Александровна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финуниверситет)», Пензенский филиал, г. Пенза, Российская Федерация
ORCID: 0000-0002-1624-0071
e-mail: has18068881@rambler.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ РЕСУРСНОЙ КОНЦЕПЦИИ ФИРМЫ

Аннотация. Современные организации вынуждены адаптироваться к условиям рыночных отношений и конкуренции. Факторы, определяющие успех на рынке, одновременно являются и факторами выживания организации. Достижение конкурентных преимуществ в соответствии с ресурсным подходом возможно в результате использования уникальных ресурсов, одними из которых являются человеческие ресурсы. В статье рассмотрены наиболее значимые направления взаимодействия организации с персоналом в рамках как мирового сообщества, так и Российской Федерации. Проведено исследование обеспеченности предприятий Пензенской области человеческими ресурсами и выполнена оценка эффективности системы менеджмента человеческих ресурсов в условиях пандемии с помощью экспертного метода. По результатам исследования разработаны рекомендации по организации управления персоналом в условиях неопределенности.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, менеджмент персонала, эффект автоматизации, развитие лидерства, опыт сотрудника, мобильность персонала, обучение персонала, обеспеченность персоналом, ресурсный подход

Для цитирования: Зябликова О.А. Методологические аспекты управления человеческими ресурсами в контексте ресурсной концепции фирмы // Вестник университета. 2021. № 6. С. 22–30.

Olga A. Zyablikova
Cand. Sci. (Econ.), Financial University,
Penza Branch, Penza, Russia
ORCID: 0000-0002-1624-0071
e-mail: has18068881@rambler.ru

METHODOLOGICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE COMPANY'S RESOURCE CONCEPT

Abstract. Modern organizations are forced to adapt to the conditions of market relations and competition. The factors that determine success in the market are also factors for the survival of the organization. Achieving competitive advantages in accordance with the resource approach is possible as a result of using unique resources, one of which is human resources. The most significant areas of interaction between the organization and the personnel within the framework of both the world community and the Russian Federation are considered in the article. A study of the provision of enterprises of the Penza region with human resources was carried out and an assessment of the effectiveness of the human resources management system in a pandemic was carried out using an expert method. Based on the results of the study, recommendations were developed for the organization of personnel management in conditions of uncertainty.

Keywords: human resources, personnel management, automation effect, leadership development, employee experience, personnel mobility, personnel training, staffing, resource approach

For citation: Zyablikova O.A. (2021) Methodological aspects of human resources management in the context of the company's resource concept. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 22–30. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-6-22-30

Введение

С началом формирования информационного общества акцент в управлении организацией сместился в сторону рационального использования всех ресурсов, повышения требований к компетентности и качеству персонала, требований к применяемым методикам и технологиям управления персоналом [2].

С позиции ресурсной концепции достижение преимуществ организации, выражающихся в высоких результатах ее деятельности, возможно благодаря эффективному и комплексному использованию всех ресурсов. Приоритет в данном случае отдается человеческим ресурсам.

© Зябликова О.А., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Zyablikova O.A., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



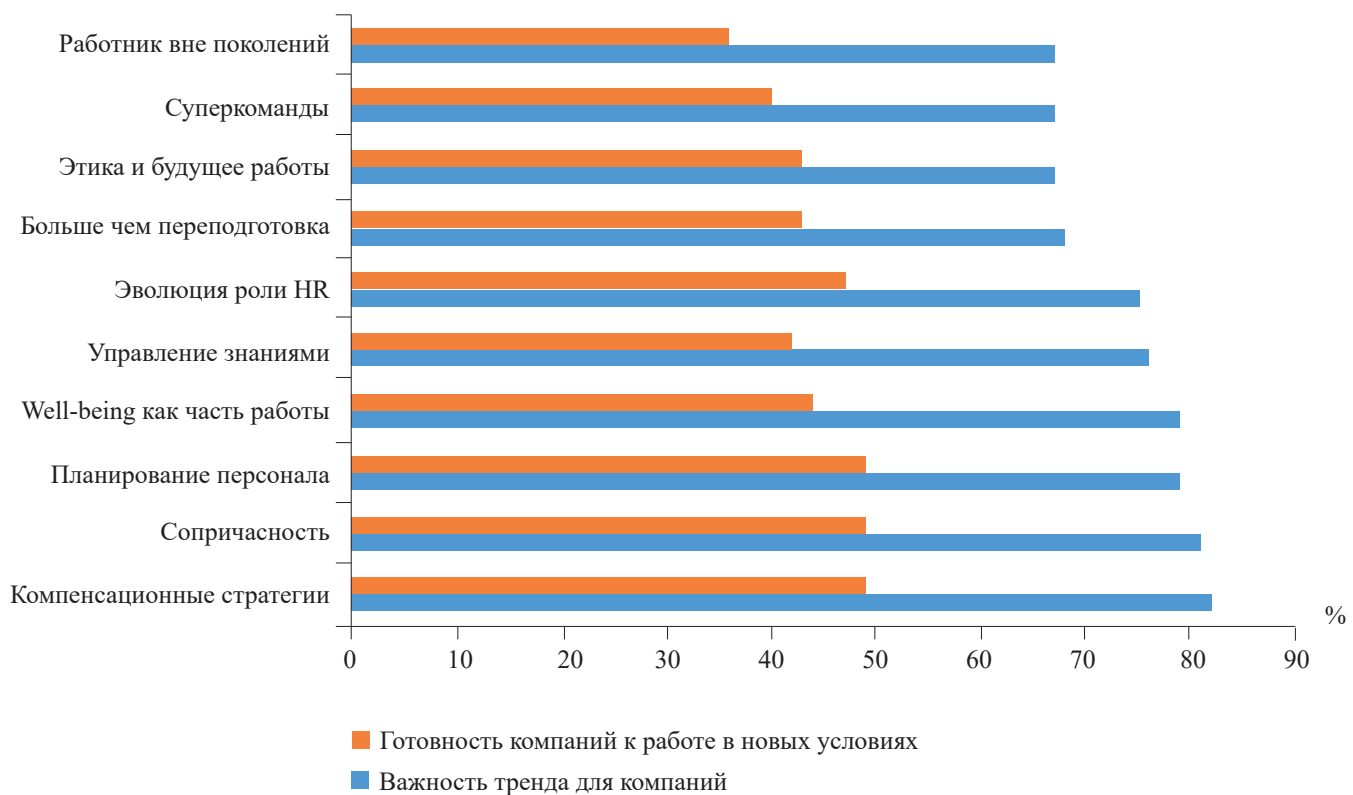
Человеческие ресурсы – главный ресурс организации, они обеспечивают ее конкурентное преимущество и устойчивое развитие. Главной задачей в управлении человеческими ресурсами является создание в организации необходимых условий для реализации работником своих потенциальных возможностей и поиск необходимых инструментов воздействия на него. Обеспечение эффективного управления человеческими ресурсами стало основной задачей менеджмента в России и за рубежом [3].

В последние годы возрос интерес со стороны ученых к вопросам управления человеческими ресурсами. Следует отметить работы отечественных ученых: Е. Г. Антосенкова, В. Б. Бычина, В. Г. Макушина, В. М. Маневича, Л. Ф. Никулина, Ю. Г. Одегова, А. С. Панкратова, Н. Ф. Пушкарева, Г. Г. Руденко, С. В. Шекшня, которые изучали современные проблемы менеджмента человеческих ресурсов. Однако до сих пор управление человеческими ресурсами остается наиболее слабым звеном в общей системе управления организацией.

Анализ ключевых тенденций в управлении персоналом

В последние годы в исследовании тенденций управления персоналом ключевой темой остается тема социально ответственного бизнеса, под которым понимается бизнес, приоритетами которого является развитие общества помимо извлечения прибыли.

В 2020 г. Россия и мировое сообщество в сфере управления человеческими ресурсами обозначили значимые направления взаимодействия с персоналом в рамках характеристик социально ответственного бизнеса (рис. 1). Пять ключевых трендов остаются актуальными и в 2021 г.: well-being, как часть работы, которая больше чем переподготовка; суперкоманды; планирование персонала; эволюция роли HR.



Источник: [5]

Рис. 1. Важность тренда и готовность российских компаний

В России отличный от мирового сообщества взгляд на наиболее приоритетные направления в развитии персонала, только в вопросе сопричастности респонденты солидарны (табл.1).

Рейтинг трендов: Россия и мировое сообщество

Тренд	Россия	Мировое сообщество	Разница
Компенсационные стратегии	1	9	8
Сопричастность	2	2	0
Планирование персонала	3	7	4
Well-being как часть работы	4	1	3
Управление знаниями	5	4	1
Эволюция роли HR	6	5	1
Больше чем переподготовка	7	6	1
Этика и будущее работы	8	3	5
Суперкоманды	9	10	1
Работники вне поколений	10	8	2

Источник: [5]

В 2020 г. в условиях эпидемии COVID-19 организации были вынуждены перейти на абсолютно новые методы работы, выстраивая свою деятельность с учетом влияния коронавирусной инфекции. Организациям приходилось реагировать на неожиданно возникшие и быстро меняющиеся сложные условия, прогнозируя и планируя различные события. В сложившихся условиях высокой нестабильности требуется немало смелости, рассудительности и гибкости, творческого подхода, которые могут быть продемонстрированы только человеком и командами под руководством человека. Распространение COVID-19 показало, что только человек способен обеспечить быстрый темп роста организации в условиях кризиса [1].

Ведение социально ответственного бизнеса в новой реальности стало сопряжено с необходимостью перехода организаций от модели, направленной на выживание, к модели процветания, связанной со стремлением организации выстроить свою деятельность целиком и полностью в интересах персонала. Такая модель предполагает совершенно иной принцип ведения деятельности, когда каждый вопрос, каждая задача и каждое решение рассматривают прежде всего с точки зрения влияния на сотрудника. Организация, ставящая своей целью процветание, готова воспринимать любую новую реальность и использовать эту ситуацию для переосмысления норм и оценок с применением недоступных ранее методов.

Рассматривая ключевые тенденции в управлении персоналом в 2021 г., выясним, каким образом организации могут использовать сильные стороны своих сотрудников, чтобы обеспечить процветание бизнеса.

Тренд 1. Well-being как часть работы.

Well-being – трендовое направление в области удержания кадров, призванное повысить уровень благополучия сотрудников, а также их вовлеченность в рабочий процесс.

В России 61 % организаций имеют стратегию по развитию программ well-being. Однако в большей части организаций, использующих well-being, эффективность влияния их на текущую операционную деятельность не измеряют. Несмотря на актуальность и популярность well-being, для многих российских организаций финансовые показатели продолжают оставаться ключевым фактором успеха. Программы well-being не позволяют увидеть немедленный финансовый результат, что служит препятствием к их внедрению.

Несмотря на то, что руководители организаций давно признают важность заботы о благополучии сотрудников, это направление деятельности стало по-настоящему значимым лишь во время эпидемии COVID-19. Организации неожиданно осознали приоритетность заботы о физическом и психологическом здоровье для собственного выживания, поскольку внимание к здоровью работников и снижение уровня стресса приобрели критически важное значение для их деятельности.

Ситуация с коронавирусной инфекцией напомнила организациям не только о необходимости обеспечения благополучия сотрудников, но и о необходимости трансформации рабочих процессов. Многие организации признали важность мер по организации удаленной работы при планировании рабочих процессов.

К факторам, в наибольшей степени позволяющим обеспечить эффективность удаленной работы, руководители российских организаций отнесли: внедрение цифровых платформ для совместной работы – 39 %, предоставление работнику возможности выбирать способ выполнения работы – 36 %, формирование новых норм планирования работы и проведения встреч – 31 %, обучение руководителей команд – 24 %, обеспечение работников необходимыми информационно-технологическими решениями и возможностью выхода в сеть «Интернет» из дома – 23 %, предоставление расширенных корпоративных льгот (поддержка и ресурсы для членов семей работников) – 10 %, предоставление ресурсов, которые можно использовать для повышения уровня благополучия – 8 %.

Организациям следует принять целый ряд мер, чтобы превратить заботу о благополучии сотрудников в неотъемлемую часть рабочих процессов (табл. 2).

Таблица 2

Мероприятия в рамках планирования деятельности организации с заботой о сотрудниках

Область	Уровень организации (организационный)	Уровень команды (групповой)	Уровень работника (индивидуальный)
Культура	-	Разработка модели поведения с заботой о благополучии, использованием практики мини-перерывов или ограничения числа видеовстреч	Изучение потребностей сотрудников, касающихся их благополучия
Отношения	Формирование команды на основании предпочтений работников, стиля работы и личных потребностей	Регулярные опросы сотрудников об их потребностях и предпочтениях, касающихся их благополучия	-
Операционная деятельность	Включение критерия благополучия в планирование рабочих процессов, управление эффективностью деятельности сотрудников, оценка руководства и программы вознаграждений	-	Предоставление командам самостоятельности и права выбора, разрешение использовать инструменты обеспечения благополучия, которые подходят им лучше всего
Физическая среда	Проектирование рабочей среды для поддержания физических, психологических и эмоциональных потребностей работников	Использование физического рабочего пространства, способствующего улучшению взаимодействия внутри команды и повышению ее производительности	-

Источник: [5]

Тренд 2. Больше чем переподготовка.

Анализ показал, что руководители более 50 % организаций в России считают, что следует нанимать сотрудников, способных эффективно обучаться и развиваться. Основными препятствиями для развития сотрудников в российских организациях считаются низкая заинтересованность персонала (48 %), недостаток инвестиций (24 %), трудность в определении направлений развития (19 %).

Знания, навыки сотрудника, формируя его потенциал, могут оставаться нераскрытыми. Наиболее важный способ, с помощью которого организации могут помочь сотрудникам раскрыть свой потенциал, состоит в предоставлении им самостоятельности и выбора в рамках выполняемой работы. Способности работника раскрываются не в ходе выполнения задач, ради которых его приняли на работу, или для выполнения которых он получает соответствующие сертификаты, и даже не при осуществлении функций, которые могут потребоваться его организации или руководству в перспективе. Они раскрываются при предоставлении работнику большей свободы выбора и действий при решении критически важных бизнес-задач по мере развития организаций и экосистем.

Один из способов предоставления сотрудникам большей самостоятельности и свободы выбора при выполнении работы – электронные площадки реализации профессиональных возможностей или подбора кадров. Эти площадки представляют собой платформы, информирующие работников об определенных возможностях профессионального развития, обучения, менторства, участия в проектах, установления социальных связей, продвижения по карьерной лестнице, этнокультурного многообразия и вовлеченности. Цель работы площадок – предоставить работникам выбор, помочь им совместить свои интересы, увлечения и способности с текущими и будущими потребностями бизнеса и проектной деятельности. Подобные проекты, основанные на увлечениях, обеспечивают для сотрудников новый, развивающий опыт и возможности обучения в процессе работы, а также позволяют приобретать определенные навыки в интересах организации.

Тренд 3. Суперкоманды.

Командная работа стала приоритетом для организаций и ключевым элементом стратегии выживания, обеспечив им необходимую гибкость и быстродействие. Сегодня у руководителей появилась возможность использовать полученный опыт для формирования так называемых «суперкоманд» – альянс человека и технологий, открывающий дополнительные возможности для достижения результатов. Такая интеграция позволяет повысить эффективность и качество работы команд, высвободить временные человеческие ресурсы для более творческой деятельности.

Тем не менее, пока только 16 % организаций используют искусственный интеллект для поддержки работников в их непосредственной деятельности и максимизации их знаний и опыта. В то время как 20 % организаций применяют технологии искусственного интеллекта в целях повышения производительности и более 50 % в целях систематизации и повышения качества процессов.

Низкий уровень использования технологий в управлении персоналом связан с недостаточными инвестициями в обучение сотрудников. Всего 17 % организаций вкладывают достаточные средства в переподготовку сотрудников для реализации своей цифровой стратегии.

Тем не менее, популярность технологий искусственного интеллекта растет. Искусственный интеллект используют в 58 % российских компаний, 48 % используют роботизацию для облегчения работы своих сотрудников.

Тренд 4. Планирование персонала.

Планирование персонала в привычном для многих организаций виде с использованием показателей и оценок, отражающих исключительно текущее состояние персонала, серьезно ограничивает способность организации выживать в условиях кризиса, не говоря уже о дальнейшем процветании.

Обращаясь к статистике, отметим: 70 % российских организаций регулярно собирают данные о состоянии своих трудовых ресурсов, лишь около 13 % делают это в режиме реального времени. С точки зрения прогнозирования внутренних и внешних изменений, оказывающих влияние на персонал, свое положительное мнение высказали соответственно 20 % и 30 % респондентов в России.

В ближайшем будущем дополнительными данными, необходимыми для понимания состояния персонала организации станут: потенциал сотрудников; получение доступа к человеческому капиталу.

Чем точнее организация представляет, где найти трудовые ресурсы для выполнения необходимой работы и чем больше у нее возможностей получить доступ к таким ресурсам, тем эффективнее она сможет мобилизовать и перераспределить работников для устранения пробелов в операционной деятельности. Необходимость этого особенно очевидна в организациях, которые в значительной степени используют альтернативные способы привлечения работников.

Тренд 5. Эволюция роли HR.

Более 50 % российских организаций считают, что в течение следующих 1–1,5 лет роль HR-службы претерпит серьезные изменения, что будет связано с совершенствованием опыта сотрудников, автоматизацией, темпами преобразований в экономике и бизнесе.

Текущая ситуация показала способность HR-службы брать на себя задачи антикризисного управления, решать вопросы сохранения персонала как ключевого актива организаций, оказывать сотрудникам различные формы поддержки.

В будущем сфера влияния HR будет расти. В связи с этим представителям HR потребуются новые компетенции (аналитика, цифровая грамотность и пр.), менять представление о положении HR-лидеров

в организации, вносить изменения в структуру организации для повышения гибкости командной работы. Эволюция HR-службы представлена в таблице 3.

Таблица 3

От оптимизации к проектированию: путь HR-службы к достижению новых результатов

Ключевые тренды	Оптимизация	Трансформация	Новые принципы
Благополучие	Улучшение здоровья и безопасности сотрудников и их доступа к инструментам и программам для удаленной работы	Распространение действия программы обеспечения благополучия на всех работников и все аспекты благополучия персонала	Интеграция идеи благополучия сотрудников в течение рабочего процесса (и жизни)
Больше, чем профессиональная переподготовка	Ускоренное прохождение учебных программ для формирования востребованных навыков и ролей	Внедрение новых технологий обучения и рынков трудовых ресурсов для развития новых навыков и предоставления сотрудникам возможности выбора направления развития	Акцент на раскрытии потенциала работника и проектировании рабочих процессов для достижения новых результатов
Суперкоманды	Внедрение изменений в области автоматизации рабочих процессов и управление ими	Акцент на создании «супердолжностей» для развития навыков работников и повышения их производительности при помощи технологий	Содействие формированию и развитию суперкоманд, объединяющих сотрудников и технологии для создания новых решений и услуг
Планирование персонала	Совершенствование формирования и повышение доступности данных о сотрудниках за прошлые периоды	Распространение аналитических исследований на всю экосистему трудовых ресурсов для повышения производительности, установления контрольных показателей и выявления проблем	Сбор текущих и прогнозных аналитических данных с целью поиска возможностей и определения новых направлений и действий для руководителей организации, сотрудников и заинтересованных сторон за пределами компании

Источник: [5]

Проведенный анализ мировых и российских тенденций в управлении персоналом выявил смещение ключевых трендов в сторону рассмотрения сотрудника как ценности организации для выживания в условиях кризиса. Недавние тренды в управлении персоналом, такие как альтернативные виды занятости, эффект автоматизации, развитие лидерства, опыт сотрудника, вознаграждение, мобильность персонала, обучение частично стали утрачивать свою актуальность.

Исследование обеспеченности предприятий Пензенской области человеческими ресурсами

Произошедшие изменения в управлении персоналом не могли не коснуться каждого отдельного региона России. Было проведено исследование организаций Пензенской области по проблемам обеспеченности человеческими ресурсами и управления ими. Для начала обратимся к показателям обеспеченности организаций Пензенской области различных отраслей человеческими ресурсами.

В сентябре 2020 г. на предприятиях Пензенской области было занято 375,3 тыс. чел. Наибольший удельный вес в структуре численности работающих приходился на работников обрабатывающих производств (17,5 %), оптовой и розничной торговли (14,0 %), сельского и лесного хозяйства (10,1 %), работников образования (9,8 %), здравоохранения и социальных услуг (9,4 %), строительства (6,3 %).

По количеству предлагаемых вакансий, в процентном соотношении лидирует г. Пенза – 61,3 %, в остальных населенных пунктах Пензенской области это количество колеблется от 4,7 % до 9,2 %. Практически все организации региона, вошедшие в первую десятку по нуждаемости в персонале, представлены сетевыми торговыми предприятиями «Связной», «Магнит», «Евросеть».

Немаловажным фактором стабильности кадрового состава любого предприятия является размер заработной платы. Медленный рост заработной платы является проблемой в регионе. Многие динамично развивающиеся предприятия не спешат поднимать оплату труда своим работникам, а некоторые сознательно стремятся ее занизить. К последним относятся предприятия строительной отрасли, торговли, предприятия общественного питания. В 2020 г. средняя зарплата по предприятиям региона составила 31 820,9 руб., что на 9 % выше уровня предыдущего года [4].

По итогам 2020 г. по уровню среднемесячной номинальной начисленной зарплаты работникам г. Пенза находится на 11 месте среди городов Приволжского федерального округа. Больше всего заработные платы за этот период росли в Нижнем Новгороде (на 8,8 %) и Уфе (на 8,4 %), сравнительно меньше – в Оренбурге (на 4,2 %), Ульяновске и Казани (на 4,3 %).

Предприятия региона активно вовлекаются в реализацию национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Предприятиями-участниками проекта, чьи работники прошли обучение, стали ЗАО «Фанерный завод», ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», АО «Белинсксельмаш», АО «Радиозавод».

Для оценки системы менеджмента человеческих ресурсов, было проведено социологическое исследование методом анкетирования работников 10 предприятий г. Пензы по трем блокам вопросов. В исследовании приняли участие малые и средние предприятия различных сфер деятельности. Общий объем выборки работников, принявших участие в анкетировании, составил 250 человек.

Первый блок вопросов анкеты был посвящен исследованию особенностей подбора, отбора и найма персонала. В качестве основных методов привлечения сотрудников респонденты назвали: 54,1 % – обращение в кадровые агентства; 21,6 % – обращение в государственную службу занятости; 18,9 % – использование рекомендаций сотрудников; 5,4 % – набор из числа имеющихся сотрудников.

В качестве основных факторов, которые учитываются при подборе и выдвижении кадров на руководящую должность респонденты назвали: 5,4 % – возраст и пол кандидата; 32,4 % – опыт работы в качестве специалиста; 62,2 % – мнение руководства.

Анализ ответов персонала предприятий на второй блок вопросов анкеты, касающийся процессов обучения, показал, что уровень профессиональной подготовки не полностью соответствует занимаемой должности у почти половины сотрудников (46 % респондентов). Повышали свою квалификацию за время работы на предприятии: полгода назад – 8,1 % респондентов, год назад – 8,1 % респондентов, 2–3 года назад – 27,0 % респондентов, никогда не повышали квалификацию – 56,8 % респондентов.

Относительно профессиональных планов сотрудников на ближайшие 2 года ответы распределились следующим образом: 48,7 % респондентов планируют остаться работать в своей должности; 21,7 % планируют перейти на другую должность; 10,9 % перейти в другое подразделение; 19 % перейти в другую организацию со сменой должности.

В качестве неудовлетворительных условий труда, снижающих уровень мотивации, были названы: неудовлетворительная заработная плата – 32,4 % респондентов; отсутствие продвижения по службе – 13,5 % респондентов; отсутствие обучения – 29,7 % респондентов; отсутствие корпоративных мероприятий, которые повышают сплоченность и корпоративный дух – 24,3 % респондентов.

Следующий блок вопросов был посвящен влиянию пандемии на систему управления персоналом в организации. В условиях пандемии COVID-19 большинство организаций г. Пензы были вынуждены оперативно изменить свою привычную организацию работы и подход к управлению персоналом. К экономическим вызовам, порожденным пандемией, добавились и масштабные задачи по защите здоровья сотрудников, их моральной поддержке, по взаимодействию и отчетности перед органами государственной власти в вопросах организации работы сотрудников. Значительная часть этой работы и лидирующая роль в ее организации в организациях, представляющих самые разные индустрии, легла на плечи подразделений по работе с персоналом. Большинство организаций (80 %) оказались не готовыми к быстрой смене существующей модели управления персоналом и адаптации к новым незапланированным реалиям.

На вопрос «какая концепция трансформации рабочих мест рассматривалась вами до начала пандемии COVID-19? Какой вы видите трансформацию рабочих процессов в последующие годы?» респонденты назвали: отсутствие трансформации рабочих процессов – до пандемии 7 %, в будущем – 3 %; оптимизация рабочих процессов до пандемии 32 %, в будущем – 10 %; пересмотр рабочих процессов – до пандемии 32 %, в будущем – 27 %; переход на новые принципы работы – до пандемии 29 %, в будущем – 61 %.

Областью деятельности, в которой функция по управлению персоналом организации добилась наиболее значимых результатов в период пандемии COVID-19, респонденты назвали защиту здоровья и безопасности сотрудников – 36 %; усиление информационного взаимодействия с сотрудниками – 35 %; обеспечение благополучия сотрудников – 29 %.

Практически в 50 % организациях ответственность за реализацию стратегии well-being была возложена на высшее руководство, на HR – 34 %; на линейных менеджеров – 16 %.

Исходя из проведенного анализа ведущей практики управления персоналом предприятий г. Пензы с точки зрения планирования непрерывности бизнеса и управления персоналом в условиях чрезвычайных ситуаций следует рекомендовать организациям предпринять следующие меры для преодоления будущей неопределенности.

1. Организация цифровых рабочих мест. Для сотрудников цифровое рабочее место – не только удобная платформа для текущей работы, но и для систематизации больших данных, от скорости и качества интерпретации которых зависит успех многих проектов в организации. Руководители получают мониторинг исполнения задач, что позволяет им вовремя вносить коррективы. Союз человека и новых технологий может помочь компаниям создать настоящую суперкоманду. Такое сотрудничество не только сформирует новые смыслы и ценности, но и позволит уделить больше времени творческой деятельности в противовес рутинным задачам.

2. Ориентация на EVP (англ. employment value proposition) – это ценностное предложение сотруднику от работодателя, которое можно сравнить с психологическим контрактом: в нем для специалиста четко сформулированы ключевые преимущества, которые компания предлагает в обмен на знания, усилия и время работника. Это позволит сотрудникам продолжать нести ценности и идеологию организации даже вне организации.

3. Применение альтернативных форм занятости. В связи с ростом нестандартной занятости внимание заслуживает привлечение внештатных сотрудников, которые в новых условиях являются не низкоквалифицированным персоналом, выполняющим услуги в течение короткого периода времени, а ценным активом компании, так как такие специалисты могут повысить эффективность бизнеса и привнести новые идеи.

Заключение

Организации должны научиться задавать принципиально новые вопросы, которые могут помочь в управлении человеческими ресурсами. В частности, имеют значение вопросы: из дома или из офиса человек выполняет работу, если он делает ее успешно; так ли важны стереотипы о возрасте, если сотрудник мотивирован учиться; дает ли организация возможность эффективно работать с технологиями и создавать ценность для себя, компании, общества. Перспективные организации меняют свой подход, чтобы найти точку пересечения между бизнес-выгодой и мотивацией персонала. В организациях следует внедрять альтернативные формы занятости, бизнес делать более социально ответственным, внедрять в коллектив искусственный интеллект.

Правильно построенная система управления персоналом, учитывающая как специфику работы организации, так и текущую экономическую ситуацию в стране, считается ключевым фактором для достижения целей организации. Прошедший, 2020 г. стал годом осознания большой роли персонала в управлении предприятием в условиях неопределенности. Уникальные способности персонала, выраженные в его потенциале, практически неограниченны, задачей руководства любой организации является его постоянное раскрытие и развитие.

Библиографический список

1. Иванова, О. Э., Рябчук, П. Г. Методология управления человеческими ресурсами: монография. – Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. гуманитарно-педагогического ун-та, 2018.
2. Кудюрова, А. В. Система управления персоналом на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/meghdis/23\(34\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/23(34).pdf) (дата обращения: 08.04.2021).

3. Чутьчаева, С. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25437544> (дата обращения: 08.04.2021).
4. Социально-экономическое положение Пензенской области в 2020 году // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pnz.gks.ru/publications_electronic_versions# (дата обращения: 08.04.2021).
5. Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2021 // Deloitte [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html> (дата обращения: 08.04.2021).

References

1. Ivanova O. E., Ryabchuk P. G. *Human resource management methodology: monograph*, Chelyabinsk, South Ural State Humanitarian Pedagogical University Publ. House, 2018. (In Russian).
2. Kudyurova A. V. *Enterprise personnel management system*. Available at: [https://sibac.info/archive/meghdis/23\(34\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/23(34).pdf) (accessed 08.04.2021).
3. Chul'chaeva S.A. *Human resource management*. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25437544> (accessed 08.04.2021).
4. Socio-economic situation of the Penza region in 2020, *Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Penza Region*. Available at: https://pnz.gks.ru/publications_electronic_versions# (accessed 08.04.2021).
5. Trends in human resources management in Russia – 2019, *Deloitte*. Available at: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html> (accessed 08.04.2021).