
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ

Никифорова Тамара Ивановна, канд. экон. наук, доц.

Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сиб-стрин), ул. Ленинградская, 113, Новосибирск, Россия, 630008; e-mail: t.nikiforova@sibstrin.ru

Цель: систематизировать инновации в управлении персоналом и проанализировать их влияние на кадровую политику и эффективность использования кадрового потенциала организации. *Обсуждение:* управление персоналом приобрело особую значимость для повышения конкурентоспособности бизнеса. Анализ подходов к оценке использования кадрового потенциала организации позволяет выделить качество кадровой политики как общего элемента повышения эффективности HR. Современная кадровая политика успешных компаний основывается на использовании инновационных подходов к организации кадровых процессов и реализации HR-технологий. В статье изучены HR-тренды и выполнен обзор кадровых инноваций, раскрывается их содержание и влияние на изменение кадровой работы. *Результаты:* на основе изучения HR российских и зарубежных компаний кадровые инновации сгруппированы по трем направлениям: использование кадрового потенциала (включая реализацию персонал-технологий и автоматизацию HR-процессов), развитие кадрового потенциала и социальные инновации (well-being of employees). Рассмотрено влияние инноваций на эффективность использования кадрового потенциала. Выделены проблемы при внедрении инноваций.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый потенциал, кадровая политика, инновации.

DOI: 10.17308/meps.2021.9/2674

Введение

Национальный проект «Производительность труда», направленный на повышение конкурентоспособности базовых несырьевых отраслей российской экономики и формирование культуры высокой эффективности труда, предусматривает ежегодный 5-процентный рост производительности труда на средних и крупных предприятиях. Достижение этих показателей возможно только при условии максимально полного использования кадрового потенциала и инновационных подходов к его развитию.

Обобщенное понятие кадрового потенциала приведено в работе Замбрицкой Е.С., где он рассматривается как «часть экономического потенциала организации, характеризующаяся количественным и качественным составом трудовых ресурсов предприятия, их соответствием уровню используемой техники и технологии, а также способностью к перспективному развитию в соответствии с целями предприятия» [6, с. 11].

Вопросы эффективности управления персоналом и кадровым потенциалом имеют большую практическую значимость, поэтому активно разрабатываются отечественными и зарубежными специалистами, однако до сих пор остаются не до конца изученными.

Согласно Федюшиной Е.А. [19], эффективная работа персонала заключается в скоординированном достижении всей совокупностью работников (трудовым коллективом или группой) запланированного результата при оптимальном использовании ресурсов всех видов. Анализ эффективности использования кадрового потенциала предлагается осуществлять по трем группам параметров – наличию ресурсов, использованию ресурсов, управлению трудовым потенциалом.

Мичурина О.Ю. [12] выделяет экономическую и социальную эффективность HR. При этом среди факторов, влияющих на эффективность работы, выделяются кадровый потенциал, мотивация и качество трудовой жизни на предприятии.

Черненко Д.И. и др. [20] для оценки эффективности управления персоналом предлагают использовать систему сбалансированных показателей, включающую трудовой потенциал, результативность труда, удовлетворенность клиентов, организацию труда и стабильность кадров.

Линге Д.И. обосновывает использование интегрального показателя уровня вовлеченности персонала, отражающего лояльность, активность и отношение сотрудников к компании и принципам ведения бизнеса [10].

Такое разнообразие мнений свидетельствует о сложности и многогранности проблемы, однако во всех подходах прослеживается влияние кадровой политики, определяющей принципы, направления, технологии работы на эффективность использования кадрового потенциала. Эффективность кадровой политики оценивается по показателям состава персонала, текучести кадров, результативности труда и затрат на персонал.

Гипотеза

Повышение эффективности использования кадрового потенциала неразрывно связано с использованием инноваций в кадровой политике. ГОСТ Р 56273.7-2016 «Инновационный менеджмент» определяет инновацию как «внедрение нового или существенно улучшенного продукта (товара, услуги), процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода ведения бизнеса, организации рабочего места или внешних взаимодействий».

Цифровая трансформация и модернизация отраслей, глобальная конкуренция, изменение условий труда в период пандемии и многие другие факторы привели к появлению новых тенденций в HR, изменению кадровых технологий, появлению новых инструментов в управлении персоналом.

По нашему мнению, для анализа влияния HR-инноваций на кадровую политику их целесообразно сгруппировать по двум направлениям:

- использование кадрового потенциала (включая реализацию персоналотехнологий и автоматизацию HR-процессов);
- развитие кадрового потенциала (инновации в образовательных технологиях).

В отдельную группу можно выделить социальные инновации, оказывающие влияние как на текущую деятельность компании, так и на ее стратегическое развитие (табл. 1).

Таблица 1

Анализ влияния инноваций на кадровый потенциал организации

Группа инноваций	Назначение	Влияние на кадровый потенциал
Персоналотехнологии	Оптимизация HR-процессов организации	<ul style="list-style-type: none"> • повышение качества кадрового потенциала за счёт его эффективного формирования, обучения и развития; • привлечение и удержание ценных для компании специалистов; • привлечение сотрудников поколения Z; • повышение мотивации, снижение текучести кадров; • создание инновационной среды в организации; • улучшение морально-психологического климата; • оптимизация затрат на персонал, повышение зарплатоотдачи и др.
Автоматизация HR-процессов		<ul style="list-style-type: none"> • управление расходами и снижение затрат на управление персоналом; • соблюдение правовых норм; • ведение кадрового делопроизводства; • предоставление статистической отчетности по труду и налоговой отчетности в государственные органы и ПФР; • кадровая аналитика; • оценка эффективности управления персоналом и др.
Инновационные образовательные технологии	Повышение качества образовательных услуг для личностного и профессионального развития обучаемых	<ul style="list-style-type: none"> • развитие работников, повышение качества кадрового потенциала; • повышение восприимчивости и адаптивности персонала к нововведениям; • оптимизация затрат на развитие и обучение и др.
Социальные инновации well-being of employees	Решение социально значимых задач в организации, повышение социальной эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • воспроизводство кадрового потенциала; • повышение качества трудовой жизни; • снижение уровня стресса, сохранение здоровья работников; • снижение текучести кадров и др.

Составлено с использованием [14]

Обсуждение

Рассмотрим выделенные группы инноваций.

Инновации в технологиях управления персоналом

Под персонал-технологиями (кадровыми технологиями, технологиями управления человеческими ресурсами) традиционно понимают совокупность профессиональных приёмов и методов управления персоналом, с помощью которых решаются кадровые проблемы организации [11].

Основными сферами HR в организации являются кадровое планирование, рекрутинг, адаптация, оценка, стимулирование, развитие персонала, формирование организационной культуры и др. В рамках каждого из направлений появляются новые тенденции, используются новые методы и инструменты.

Так, для привлечения и отбора перспективных кандидатов используются такие новые инструменты рекрутинга, как виртуальные туры по офису, видеоинтервью, оценка соискателей по голосу, психозондирование (тестирование подсознания), проверка на полиграфе, анализ цифрового следа и репутации в социальных сетях и пр. В соответствии со ст. 57 ТК РФ работодатель вправе самостоятельно определять дополнительные условия трудового договора и, в частности, испытания для работника.

С 2017 года ПАО «Сбербанк» при подборе сотрудников массового сегмента использует автопоиск резюме, автообзвон роботом и чатбота-рекрутера. Очная встреча проводится с кандидатом только на заключительном этапе отбора, что позволяет значительно сократить затраты на подбор персонала и сократить время закрытия вакансии до 7 дней.

Возросшая мобильность персонала и сетевые средства общения позволяют создавать глобальный рынок труда. Краудсорсинг, являющийся методом обработки больших данных (Big Data), инициировал появление нового метода формирования персонала – краудрекрутинга. Это технология массового внешнего поиска и отбора персонала, когда на специализированной платформе посредством сети Интернет реализуется специально разработанный краудсорсинговый проект, а профессиональные рекрутеры оценивают работу потенциальных соискателей и отбирают наиболее подходящих для работодателя [13]. В различных форматах данную технологию используют ПАО «Сбербанк», ПАО РЖД, Госкорпорация «Росатом» и др.

Заметной тенденцией HR-практики стало формирование территориально распределенных команд, что помогает привлекать специалистов и экспертов без географической привязки, снижать затраты на заработную плату, содержание офисов и т.п. Сюда же можно отнести и практику формирования elastic staffing, или гибкого штата, когда под каждый проект создается своя команда.

Распространению такого формата способствует развитие гиг-экономики, или экономики фриланса, когда независимый специалист приходит в компанию только на время решения конкретной задачи в конкретный

срок [9]. В настоящее время гиг-экономика по большей части характерна для ИТ-сферы, творческих профессий, при реализации социальных проектов, но, по мнению экспертов, она может адаптироваться под любые специальности и задачи. Принятие Закона «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» от 27.11.2018 №422-ФЗ» также поддерживает этот тренд. По некоторым прогнозам, через 30 лет более 60% трудоспособного населения в мире будет задействовано в гиг-экономике [5].

Перевод в 2020 году большей части организаций в дистанционный режим работы показал возможность и перспективность этого направления.

Чтобы минимизировать недостатки фриланса как для работников, так и для работодателей и государства в целом, необходимо осуществить комплекс организационно-правовых мер [9].

При подборе, оценке, обучении персонала все активней используется геймификация (игровые технологии), особенно когда HR-специалистам необходимо оценить потенциал соискателя через моделирование рабочих ситуаций. Здесь применяются квесты, настольные игры, ролевые игры, кейс-чемпионаты, моделирование производства и всех бизнес-процессов компании. Обучающие игры используют ПАО «Сбербанк» (бизнес-тренажер «Управление изменениями»), ПАО «М-Видео» («Технология продаж в магазине», многопользовательская игра по отработке знаний техники и аксессуаров), ООО «Бургер Кинг» (тренажер «Работа в пиковые часы») и др.

Практическое использование перечисленных инновационных инструментов в рамках единой технологии позволяет оптимизировать процесс принятия кадровых решений и повысить их качество.

Задача оптимизации затрат и повышение эффективности управления персоналом, изменения в законодательстве, цифровизация экономики и ускоренное развитие технологий способствуют автоматизации HR-процессов.

Автоматизация HR-процессов

Распространенным обозначением автоматизированных систем управления персоналом является термин «HRM-системы».

Этапами и уровнями информатизации управления персоналом были автоматизация расчета заработной платы, автоматизация кадрового учета и автоматизация управления трудовыми ресурсами.

Первый и второй этапы затронули автоматизацию рутинных процессов, в т.ч. ведение штатного расписания, учет кадров, кадровый документооборот, табельный учет и пр. Сегодня именно эти процессы автоматизированы на предприятиях в большей степени.

В целом по экономике 27,8% организаций осуществляют инновации, связанные с обработкой и передачей информации. Частичная автоматизация HR-процессов наблюдается у 57% организаций [4].

Как показало выборочное обследование 188 российских компаний, проведённое в ноябре 2020 года кадровым агентством «Рекадро» [21], основная часть автоматизации HR-процессов затрагивает кадровый учет и администрирование (рис. 1).



Рис. 1. Степень автоматизации HR в разрезе направлений работы, % респондентов

На рынке HRM представлены зарубежные и российские системы автоматизации. Самой популярной HRM в России является 1С. Кроме того, используются системы SAP, Potok, E-learning portal, SoftClub, FriendWork, Хантфлоу, Битрикс24, БОСС-Кадровик, КОМПАС: Управление персоналом и др., а также собственные разработки компаний [7].

Зарубежные системы автоматизации в большей степени ориентированы на стратегическое управление персоналом, отечественные чаще были направлены на базовую автоматизацию работы кадровых служб. Однако эта тенденция начинает меняться. Так, платформа нового поколения, предлагаемая российским вендором TalentTech, помимо стандартных решений, позволяет формировать цифровой профиль сотрудника, в который входят сведения о его опыте, навыках, интересах, его психологических особенностях, профессиональных предпочтениях и сильных сторонах. Это дает возможность связывать глобальные цели компании с целями работника, стимулировать развитие необходимых компетенций и повышать эффективность и вовлеченность сотрудников. По оценкам экспертов, при внедрении единого комплексного решения организация, состоящая из 60 тыс. человек, может сэкономить до 52 млн руб. в год. Модули этой платформы использует ПАО «Северсталь».

Программа SAP SuccessFactors позволяет назначить собеседование, определить его дату, подгрузить пакет документов необходимого кандидата и забронировать переговорные. Программу E-Staff Рекрутер используют компании «Adidas», «Coca-Cola», «Mercedez-Benz», ПАО «Сбербанк», ПАО

«Детский мир», ПАО «Русский шоколад» и др. [1]. Автоматизация позволяет HR-менеджерам гораздо быстрее определить значимые качества кандидатов и назначить на соответствующие должности

Полезным инструментом оценки эффективности управления персоналом выступает HR-аналитика, позволяющая оценить рекрутинговые процессы. Универсальные показатели, которые используются при этом, – коэффициент текучести кадров, стоимость текучести кадров (включает все затраты на сопровождение сотрудника), цена закрытия вакансии, время закрытия вакансии, источники получения кандидата, средний срок пребывания в должности, возрастная структура персонала, вовлеченность и удовлетворенность персонала и пр.

Препятствиями для автоматизации HR-процессов является отсутствие бюджета, незнание и низкая информированность о наличии на рынке необходимой системы автоматизации, незаинтересованность руководства, сложности внедрения и длительный срок перехода на работу в новой системе.

Инновации в развитии кадрового потенциала

Следующая группа инноваций направлена на развитие кадрового потенциала компании, поэтому выделена в отдельное направление. Важнейшая роль обучения и развития персонала в повышении эффективности труда, а также существенные изменения в технологиях обучения, повышают актуальность этого направления HR. Развитие персонала включает в себя обучение (переобучение, повышение квалификации), планирование и развитие карьеры, формирование кадрового резерва.

Достаточно новым инструментом прогнозирования потребностей в отраслевых компетенциях на средне- и долгосрочный период является «Атлас новых профессий», основанный на методологии Skills Technology Foresight (STF). Атлас разрабатывается для отдельных сфер экономики и позволяет бизнесу осуществлять подготовку специалистов с учётом перспективных потребностей, а работник, в свою очередь, может выстраивать индивидуальную траекторию карьерно-профессионального развития.

В наибольшей же степени инновационные изменения коснулись образовательных технологий как совокупности методов, используемых для сбора, обработки, хранения, распространения, отображения и использования информации.

Сегодня наиболее распространенной формой получения знаний становятся системы управления обучением (Learning Management System, LMS), в российской практике чаще называемые системами дистанционного обучения (СДО) [16].

Многие крупные компании имеют собственные центры дистанционного обучения, используя различные платформы и сервисы – iSpring, WebTutor, Competentum, Moodle и др. Сотрудники могут открывать курсы с любых устройств в любое удобное время.

Содержание внутренних корпоративных систем обучения определяется двумя направлениями. Во-первых, это развитие так называемых *experience platforms* («платформы знаний» или «платформы опыта»), а во-вторых, развитие индивидуальных траекторий обучения и роста, формирование необходимых для конкретной должности (профессии) компетенций, в т.ч. редких.

Например, в ПАО «НК «Роснефть» Единая корпоративная система обучения охватывает все направления бизнеса и категории персонала. Для проведения обучения привлекаются преподаватели российских и зарубежных вузов, образовательные и консалтинговые компании. Программы обучения адаптируются под текущие и стратегические задачи компании.

В ПАО «Северсталь» создана база знаний ремонтных работ металлургического комбината, в которой аккумулируется накопленный опыт управления в стандартных и нестандартных ситуациях.

В последние несколько лет новым форматом онлайн-образования становится *microlearning* или микрообучение, при котором процесс получения знаний разбивается на очень короткие интервальные занятия длительностью 3-15 минут, в течение которых слушатель получает новую информацию, отвечает на вопросы или повторяет пройденный материал. К достоинствам такого обучения относят высокую концентрацию внимания слушателя, доступность, гибкость, модульность информации.

Методику обучения персонала с использованием *microlearning*-платформ используют ведущие мировые компании, такие как Google, IBM, CISCO, Unilever и др., в России короткие тренинги входят в программы обучения персонала ПАО «Сбербанк», ЗАО «Крок». В число наиболее известных международных *microlearning*-платформ входят Talentcards, Skill Pill, Grovo, Axonify, ECHO. На российском рынке представлены разработки компаний E-learningcenter, Studyx.co («Стадикс Рус»), SkillCup.

В свою очередь методы обучения делятся на традиционные и инновационные. Последние направлены на активизацию мышления слушателей, повышенную эмоциональную включенность, носят творческий характер, нацелены на решение уникальных проблем [3]. Новые образовательные технологии связаны с виртуальной реальностью, дополненной реальностью, чат-ботами и пр.

Инструментами обучения виртуальной реальности (VR, Virtual Reality) являются VR-тренажеры, VR-очки, VR-шлемы (симуляторы опасных ситуаций, обучение техобслуживанию и ремонту оборудования, применение VR в МЧС, медицине и пр.) [15]. Однако в силу высокой стоимости технических приспособлений (например, цена VR-очков составляет примерно 1 тыс. евро, срок службы при бережном использовании около 1 года) эти инструменты используются ограниченно.

Значительно большее распространение в обучении получили технологии искусственного интеллекта (Artificial intelligence, AI), основывающие-

ся на использовании компьютерных алгоритмов для имитации различных аспектов человеческого мышления (чат-бот). Их также используют при адаптации новых сотрудников и обучении корпоративной культуре, что особенно актуально для крупных компаний. Помимо этого, чат-бот может выполнять роль виртуального наставника [8].

Современным инструментом управления знаниями являются и корпоративные социальные сети – портал для определенной целевой аудитории компании, построенный по принципу социальной сети и включающий расширенный функционал для общения и взаимодействия между участниками. Помимо развивающей функции, корпоративная соцсеть используется для поддержания организационной культуры, создания прямой связи между сотрудниками и руководством.

Большое значение для развития кадрового потенциала имеет создание благоприятного микроклимата в коллективе, повышение вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач, что невозможно без социальных инноваций.

Социальные инновации, well-being of employees (благополучие сотрудников)

Важнейшим трендом последних лет среди социальных инноваций можно назвать развитие здоровьесберегающих технологий и формирование здорового образа жизни [2, 17].

Согласно ГОСТ Р ИСО 45001-2020 Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья, «Организация несет ответственность за здоровье и безопасность своих работников и тех, на кого так или иначе влияет деятельность организации. Эта ответственность распространяется на поддержание и защиту их физического и умственного здоровья».

Толстова Е.Г. [17] понимает под здоровьесбережением комплекс экономических, организационно-технических, социальных и педагогических мер, направленных на улучшение здоровья работников и повышение качества трудового процесса.

Здоровьесберегающие технологии могут включать в себя самые разнообразные мероприятия в зависимости от отраслевых, производственных, технологических, региональных, климатических и др. особенностей предприятия.

К универсальным мероприятиям, направленным на корректировку неблагоприятных условий труда в целом, можно отнести:

- профилактический медицинский осмотр и диспансеризацию работников организации;
- реализация социальных программ по укреплению здоровья;
- формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе и снижение уровня стрессовых нагрузок. Здесь можно выделить проведение различных корпоративных мероприятий, тренингов,

программ тимбилдинга, создание корпоративных социальных сетей, оборудование комнат психологической разгрузки (релаксации) с антистресс-капсулами, массажными креслами, светозвуковыми столами для песочной терапии и т.п., создание центров психологической поддержки на предприятиях или включение в штат компании психолога, проведение «дня семьи», выявление уровня повышенного стресса у сотрудников и др.

Например, «Почта банк» в декабре 2017 г. и январе 2018 г. надел на 20 топ-менеджеров 35-55 лет специальные браслеты, определяющие уровень стресса, в частности, по пульсу. Затем для этих работников были проведены тренинги по управлению эмоциональным состоянием [18].

Employees treatment, снижение уровня стресса работников, стало особенно актуальным в период самоизоляции и перевода работников на дистанционный формат работы в условиях пандемии. Поэтому появилось много новых онлайн-мероприятий, проводимых организациями – совместные зарядки или тренировки, флешмобы, совместные просмотры концертов, тематические вебинары, прямые линии с топ-менеджментом и линейными руководителями компаний и др. Наиболее интересные форматы, безусловно, будут использоваться и в дальнейшей практике работы компаний.

Здоровьесберегающие технологии являются частью формирования здорового образа жизни (ЗОЖ), под которым понимают рациональный активный образ жизни, направленный на профилактику нарушения здоровья [2].

Необходимо отметить, что проблема формирования здорового образа жизни имеет наднациональный характер. На сегодняшний день принят ряд международных документов в этой сфере. Среди них – «Основы политики достижения здоровья для всех в Европейском регионе в XXI столетии» (Резолюция EUR/RC48/R5,1998), «Рамочная конвенция ВОЗ по борьбе против табака» (2003), «Глобальная стратегия ВОЗ в области питания, физической активности и здоровья» (2004) и др.

Компании, понимая в том числе и экономическую полезность программ ЗОЖ, внедряют меры, содействующие формированию здоровых привычек у работников (а иногда и членов их семей).

Корпоративные программы по формированию ЗОЖ включают в себя отказ от табака, здоровое питание, снижение потребления алкоголя, социальное и эмоциональное благополучие (управление стрессом), физическую активность. Например, работодатели поддерживают работников в увлечении активными видами спорта, создают условия для парковки велосипедов, проводят спортивные мероприятия, обеспечивают на рабочих местах наличие чистой питьевой воды и пр.

Проблемы внедрения кадровых инноваций

Для осуществления любых инноваций необходимо формирование в организации инновационной восприимчивости, инновационной культуры. Исследование HR российских компаний показало, что инновационно актив-

ными являются преимущественно крупные компании, внедряющие как технические, так и организационно-управленческие инновации. Как правило, HRM-системы в них являются частью ERP-систем (англ. Enterprise Resource планирование ресурсов предприятия). ПАО «Сбербанк», ПАО «Газпром», ПАО «Северсталь» и др. имеют целостные инновационные стратегии с выделенными зонами развития, что позволяет интегрировать кадровые инновации в общекорпоративную стратегию.

Внедрение кадровых инноваций в качестве разовых мер менее эффективно и часто сталкивается с трудностями финансового, организационного, технического характера.

Готовность персонала к изменениям стимулируется кадровой политикой предприятия, корпоративной системой обучения, профессионального развития, принятой системой вознаграждения, организационной культурой.

Наиболее распространёнными проблемами при внедрении инноваций являются:

- со стороны персонала: непонимание преимуществ инновации, инертность и безынициативность, недостаточная квалификация или отсутствие исполнителей, сопротивление изменениям, боязнь сокращения в результате оптимизации бизнес-процессов, отсутствие материальной заинтересованности и др.;

- со стороны руководства: недостаток финансирования, отсутствие единомышленников, консерватизм, авторитарность, закрытость новому, непонимание роли управленческих изменений, бюрократия, заорганизованность, отсутствие организационных механизмов реализации инноваций.

Существенной проблемой инновационного развития HR становится деинтеграция России из международного софта. В соответствии с Национальной программой «Цифровая экономика РФ» государственным структурам необходимо повысить использование российского программного обеспечения к 2024 году до 70%, а компаниям с государственным участием минимум до 50%.

В 2024-2025 годах на отечественные решения должны перейти организации, подпадающие под действие 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры», а это в том числе многие крупные промышленные и финансовые компании. Например, предлагаемая сегодня для автоматизации учета основных хозяйственных операций в органах государственной власти и государственных учреждениях российская система АС «Смета» имеет гораздо меньшие функциональные возможности, чем 1С в области кадрового администрирования.

Заключение

Таким образом, предпринятое в статье исследование кадровых инноваций позволило их систематизировать и выявить влияние на использование кадрового потенциала.

Инновации в персонал-технологиях и автоматизация HR-процессов позволяют оптимизировать затраты на управление персоналом и повысить эффективность HR-процессов, улучшить как количественные, так и качественные характеристики кадрового потенциала и пр. Инновации в образовательных технологиях направлены на развитие кадрового потенциала, повышают конкурентоспособность и мотивацию работников.

Социальные инновации помогают улучшить качество трудовой жизни, способствуют воспроизводству кадрового потенциала, снижению уровня стресса работников и др.

Таким образом, развитию и эффективному использованию кадрового потенциала будет способствовать комплексное и системное использование кадровых инноваций.

Рассмотренные в статье кадровые инновации реализованы в первую очередь в крупных отечественных компаниях, использующих западные методики управления, в российских представительствах зарубежных компаний, а также в компаниях с большой текучестью кадров. Средний и малый бизнес, в котором занято 18,3 млн человек, или 25,6% трудоспособного населения страны, пока в незначительном объеме использует новые практики HR. В основном это бесплатные сервисы и ресурсы.

В этой связи необходимо увеличить профессионализм и инновационную восприимчивость как кадровых служб, так и высшего руководства организаций, поскольку консервативность последних часто является непреодолимым препятствием на пути изменений.

Список источников

1. Акулинин Ф.В., Рябчина Д.А. Управление персоналом компании в условиях цифровизации // *Инновационное развитие экономики*, 2020, no. 9, с. 108-112.
2. Бухтияров И.В. Формирование здорового образа жизни работников для профилактики перенапряжения и сохранения здоровья // *Здоровье населения и среда обитания*, 2016, no. 6 (279), с. 16-19.
3. Гладкая К.В. Использование информационно-коммуникационных и виртуальных технологий в обучении персонала // *Московский экономический журнал*, 2019, no. 11, с. 614-625.
4. Гохберг Л.М. *Наука. Технологии. Инновации*. Москва, НИУ ВШЭ, 2021.
5. Дорохова Н.В. *Трансформация форм занятости населения в современной экономике Российской Федерации: теория, методология, практика*. Автореф. на соиск. уч. степени канд. экон. наук. Москва, МГУ, 2021.
6. Замбрицкая Е.С. *Кадровый потенциал в системе управления и анализа эффективности деятельности организации*. Магнитогорск, Магнитогорский государственный технический университет, 2017.
7. Илюшников Е.К., Илюшников К.К. Инструменты автоматизации процесса управления персоналом в коммерческой организации // *Креативная экономика*, 2019, т. 13, no. 7, с. 1443-1456.
8. Козлова О.А., Сычева М.Н. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*, 2018, no. 6, с. 160-164. Доступно: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/27/829129-rabotodateli-stress> (дата обращения: 11.07.2021).
9. Коломиец М.А. Некоторые аспекты развития регионального рынка труда в условиях актуализации практики фри-

- ланса // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2020, по. 4 (май), с. 63-72.
10. Линге Д.И. *Оценка эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в компаниях финансово-банковского сектора*. Автореф. на соиск. уч. степени канд. экон. наук. Москва, МГУ, 2009.
11. Лытнева Н.А. *Инновационные технологии в управлении персоналом*. Орёл, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2017.
12. Мичурина О.Ю., Холкина А.С. *Достижение экономической и социальной эффективности при управлении человеческими ресурсами* // *Наука и современность*, 2016, по. 44, с. 152-158.
13. Никифорова Т.И., Харева Г.А. *Инновации для повышения эффективности использования кадрового потенциала* // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*, 2017, по. 3(65), с. 76-83.
14. Новикова В.Д. *Краудрекрутинг: подбор персонала в условиях цифровизации* // *Материалы Международной научно-практической конференции «Инновационные процессы в современной науке»*, Нефтекамск, 2019, с. 296-299.
15. Степаненко О.А. *Управление изменениями и обучение сотрудников с применением корпоративных тренажеров VR/AR* // *Экономика и жизнь*, 2020, по. 5 (9821), с. 44-50. Доступно: <https://www.eg-online.ru/article/414561/> (дата обращения: 11.07.2021).
16. Толстобок О.Н. *Современные методы и технологии дистанционного обучения: монография*. Москва, Мир науки, 2020.
17. Толстова Е.Г. *Здоровьесберегающие технологии как часть системы менеджмента производственной безопасности и здоровья* // *Научный аспект*, 2019, по. 1, с. 880-885.
18. Федотова Е., Петрова Ю. *Как работодатели помогают сотрудникам побороть стресс* // *Ведомости*, 28 апреля 2020. Доступно: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/27/829129-rabotodateli-stress> (дата обращения: 11.07.2021).
19. Федюшина Е.А., Сабетова Т.В., Пономаренко М.В. *Оценка эффективности использования и управления человеческими ресурсами компании* // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2020, по. 5 (июнь), с. 71-80.
20. Черненький Д.И., Рачицкая М.К. *Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами* // *Сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции «Экономический рост как основа устойчивого развития России»*. Курск, 2019, с. 350-354.
21. *HR-DIGITAL: решения по автоматизации управления персоналом. Динамика 2019-2020 год*. Доступно: <https://www.rekadro.ru/services/37/> (дата обращения: 11.07.2021).

IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT ON THE BASIS OF INNOVATIONS

Nikiforova Tamara Ivanovna¹, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering (Sibstrin), Leningradskaya st., 113, Novosibirsk, Russia, 630008; e-mail: t.nikiforova@sibstrin.ru

Purpose: to systematize the innovations in human resource management and to analyze their influence on personnel policy and efficiency of the use of personnel potential of the organization. *Discussion:* personnel management has become especially important for increasing the competitiveness of business. The analysis of approaches to an estimation of the use of personnel potential of the organization allows to allocate quality of personnel policy as the general element of increase of efficiency of HR. Modern personnel policy of successful companies is based on innovative approaches to organization of staffing processes and implementation of HR-technologies. In the article HR-trends are investigated and the review of personnel innovations is executed, their contents and influence on the change of personnel work is disclosed. *Results:* on the basis of research of HR of the Russian and foreign companies the personnel innovations are grouped on three directions: use of personnel potential (including realization of personnel technologies and automation of HR-processes), development of personnel potential and social innovations (well-being of employees). Influence of innovations on efficiency of use of a personnel potential is considered. The problems of implementing innovations are highlighted.

Keywords: personnel management, personnel potential, personnel policy, innovations.

References

1. Akulinin F.V., Ryabchina D.A. Ypravlenie personalom kompanii v usloviyah cifrovizatsii [Personnel Management in the Conditions of Digitalization]. *Innovative Development of Economy*, 2020, no. 9, pp. 108-112. (In Russ.)
2. Bukhtiyarov I.V. Formirovanie zdorovogo obraza jizni rabotnikov dlya profilaktiki perenapryazheniya i sohraneniya zdorovya [Formation of Healthy Lifestyle of Workers for Overstrain Prevention and Health Preservation]. *Population Health and Habitat*, 2016, no.6 (279), p.16-19. (In Russ.)
3. Gladkaya K.V. Ispolzovanie iformacionno-kommunikacionnih I virtualnyh tehnologiy v obuchenii personala [The use of information and communication and virtual technologies in personnel training]. *Moscow Economic Journal*, 2019, no.11, pp. 614-625. (In Russ.)
4. Gokhberg L.M. *Nayka. Tehnologii. Innovacii* [Science. Technologies. Innovations]. Moscow, NAU HSE, 2021. (In Russ.)
5. Dorokhova N.V. *Transformacia form zanyatosti naseleniya v sovremennoi ekonomike Rossiyskoi Federacii: teoriya, metodologiya, praktika* [Transformation of forms of employment in the contemporary economy of the Russian Federation: theory, methodology, practice.] Author's abstract for the degree of Candidate of Sciences in Economics. Moscow state university. (In Russ.)
6. Zambrzhitskaya E.S. *Kadrovyy potencial v sisteme upravleniya I analiza effektivnosti deyatelnosti organizacii* [Personnel Potential in the System of Ma-

agement and Analysis of Organization Performance]. Magnitogorsk, Magnitogorsk State Technical University, 2017. (In Russ.)

7. Ilyushnikova E.K., Ilyushnikov K.K. Instrumenti avtomatizatsii processa upravleniya personalom v kommercheskoy organizatsii [Tools for automation of personnel management process in commercial organization]. *Creative Economy*, 2019, Vol. 13, no. 7, pp. 1443-1456. (In Russ.)

8. Kozlova O.A., Sycheva M.N. Innovatsionnye metody obucheniya personala: zaryebnyy i otechestvennyy opit [Innovative methods of personnel training: foreign and domestic experience]. *International Journal of Applied and Fundamental Research*, 2018, no. 6, pp. 160-164. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/27/829129-rabotodateli-stress> (accessed: 11.07.2021).

9. Kolomiets M.A. Nekotorye aspekty razvitiya regionalnogo rynka tryda v usloviyakh aktualizatsii praktiki frilansa [Some aspects of the development of the regional labor market in the context of the actualization of freelancing practices]. *Modern Economics: problems and solutions*, 2020, no. 4 (May), pp. 63-72. (In Russ.)

10. Linge D.I. *Ocenka effektivnosti upravleniya chelovecheskimi resursami pri provefenii innovatsiy v kompaniyakh finansovo-bankovskogo sektora* [Estimation of Human Resources Management Efficiency in Innovations in Companies of Financial and Banking Sector]. Author's abstract for the degree of Candidate of Sciences in Economics. Moscow state university, 2009. (In Russ.)

11. Lytneva N.A. *Innovatsionnye tehnologii v upravlenii personalom* [Innovative Technologies in Personnel Management]. Oryol, Srednerusskiy institute of management – branch of RANEPa, 2017. (In Russ.)

12. Michurina O.Yu., Holkina A.S. Dostizheniya ekonomicheskoy i socialnoy effektivnosti pri upravlenii chelovecheskimi resursami [Achievement of economic and social efficiency in human resource management]. *Science and modernity*, 2016, no. 44, pp. 152-158. (In Russ.)

13. Nikiforova T.I., Khareva G.A. Innovatsii dlya povysheniya effektivnosti ispolzovaniya

kadrovogo potentsiala [Innovations to increase the efficiency of the use of personnel potential]. *Economics and modern management: theory and practice*, 2017, no. 3(65), pp. 76-83. (In Russ.)

14. Novikova V.D. Kraydrekruting: podbor personala v usloviyakh cifrovizatsii [Crowdfunding: personnel recruitment in the conditions of digitalization]. *Materials of the International Scientific-Practical Conference "Innovative processes in modern science"*, Neftekamsk, 2019, pp. 296-299. (In Russ.)

15. Stepanenko O.A. Upravlenie izmeneniyami i obuchenie sotrudnikov s primeneniymi korporativnykh trenazherov [Change management and training of employees using corporate VR/AR simulators]. *Economy and Life*, 2020, no. 5 (9821), pp. 44-50. Available at: <https://www.eg-online.ru/article/414561/> (accessed: 11.07.2021). (In Russ.)

16. Tolstobokov O.N. *Sovremennye metody i tehnologii distantsionnogo obucheniya* [Modern methods and technologies of distance learning. Monograph]. Moscow, Mir nauki, 2020. (In Russ.)

17. Tolstova E.G. Zdoroviesberegushee tehnologii kak chast systemy menedzhmenta proizvodstvennoi bezopasnosti i zdoroviya [Health-saving technologies as part of the system of industrial safety and health management]. *Scientific Aspect*, 2019, no. 1, pp. 880-885. (In Russ.)

18. Fedotova E., Petrova Y. [How employers help employees to overcome stress]. *Vedomosti*, April 28, 2020. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/27/829129-rabotodateli-stress> (accessed: 11.07.2021).

19. Fedyushina E.A., Sabetova T.V., Ponomarenko M.V. Ocenka effektivnosti ispolzovaniya i upravleniya chelovecheskimi resursami [Estimation of efficiency of use and management of human resources of the company]. *Modern Economics: problems and solutions*, 2020, no. 5 (June), pp. 71-80. (In Russ.)

20. Chernenkiy D.I., Rachitskaya M.K. Sbalansirovannaya sistema pokazateley kak instrument ocenki effektivnosti upravleniya chelovecheskimi resursami [Balanced system of indicators as a tool for assessing the effectiveness of human

resource management]. *Collection of scientific articles of the 4th All-Russian scientific-practical conference "Economic growth as a basis for sustainable development of Russia"*. Kursk, 2019, pp. 350-354. (In Russ.)

21. HR-DIGITAL: solutions for the automation of personnel management. Dynamics 2019-2020. Available at: <https://www.rekadro.ru/services/37/> (accessed: 21.06.2021).