

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ ИТ-СФЕРЫ**

МАРКОВ Роман Алексеевич,
аспирант кафедры менеджмента и
управления персоналом, Средне-
русский институт управления –
филиал Российской академии на-
родного хозяйства и государствен-
ной службы при Президенте
РФ, адрес: 302020, г. Орёл,
б. Победы, д.5а, e-mail:
twxasdf@gmail.com,
Author ID (РИНЦ): 1086870

Аннотация. Цель исследования –
раскрытие концепции стратегического
управления человеческими ресурсами на
предприятиях ИТ-сферы. Представлена
идентификация и оценка факторов,
влияющих на численность занятых в от-
расли информационно-коммуникацион-
ных технологий в современных условиях
экономики. Обосновано, что в основе ус-
пешной кадровой стратегии развития
находятся компетенции работников, соз-
дающие конкурентные преимущества
предприятия ИТ-сферы на рынке. Нара-
щивание и использование интеллектуаль-
ных возможностей персонала пред-
приятия позволяют быстро реагировать
на требования рынка, эффективно реали-
зовывать свою стратегию развития,
обеспечивать воспроизводство как его
физического, так и человеческого капи-
тала.

Результаты исследования: дана
оценка современного состояния сектора
информационно-коммуникационных
технологий и определено его влияние на
управление человеческими ресурсами.
Аргументированно обоснована целесооб-
разность применения стратегического
подхода к управлению человеческими
ресурсами предприятий ИТ-сферы. С по-
зиции автора раскрыто содержание кад-
ровой стратегии, включающее принципы,
методы и этапы ее формирования и реа-
лизации.

Ключевые слова: человеческие ре-
сурсы, стратегическое управление, кад-
ровая стратегия, стратегическое кадро-
вое решение, предприятия ИТ-сферы.

*Для цит.: Марков Р. А. (2022). Стратегия управления человеческими ресурсами на предпри-
ятиях ИТ-сферы//Среднерусский вестник общественных наук. – Том 17. – №4. – С.141–159.*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY AT IT ENTERPRISES

MARKOV R.A., Postgraduate student at the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management - branch of the RANEPA (Russian Federation, Orel), e-mail: twxasdf@gmail.com

Abstract. The purpose of the study: disclosure of the concept of strategic management of human resources at the enterprises of IT - sphere on the basis of identification and assessment of factors affecting the number of employees in the industry of information and communication technologies in the current economic conditions. The relevance of the study lies in the fact that the human resource management system is a fundamental part of organizational management. It is based on corporate strategy, determines the needs of business entities in personnel to address strategic objectives, integrates all areas and subsystems of the business. If an IT company does not have qualified employees, then successful operation and achievement of high financial performance will be a problem. Finding effective ways of attracting, using and evaluating human resources is of particular importance in the set of measures for improving organizational management.

Research results: the assessment of the current state of the sector of information and communication technologies and its impact on human resource management. The expediency of the strategic approach to human resource management of IT-sphere enterprises is substantiated. The contents of personnel strategy, including principles, methods and stages of its formation and implementation is disclosed from the author's point of view.

Keywords: human resources, strategic management, HR strategy, strategic staffing decisions, IT-enterprises.

For citations: Markov R. A. Human resource management strategy at IT enterprises // Central Russian Journal of Social Sciences. – Volume 17, Issue 4. – P. 141– 159.

ВВЕДЕНИЕ

Приоритетность и значимость развития информационно-коммуникационных технологий выделена в «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации до 2030 гг.», а также

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

в программе «Цифровая экономика Российской Федерации», в реализации национального проекта «Цифровая экономика».

Однако высокий уровень развития человеческого капитала и научные достижения российских исследователей ограниченно сказываются на конкурентоспособности предприятий ИТ-сферы, вклад высокотехнологичного и наукоемкого сектора в экономическое развитие невелик.

Сложившаяся система подготовки кадров, ориентированная на получение образования в учебных заведениях, не способна удовлетворить эти потребности. Ситуация обостряется миграционным оттоком населения из регионов, что обостряет дефицит кадров на рынке труда ИТ-сферы. В этих условиях возрастает роль системы управления человеческими ресурсами на уровне предприятий данной сферы.

Классическая модель системы управления человеческими ресурсами, которая проходила стадию институциализации в последние два десятилетия, включает в себя традиционные функции (планирование численности персонала, отбор и адаптация, стимулирование и мотивация труда, развитие персонала, регулирование социально-психологических отношений, организация труда и др.) и направлена на функционирование в стабильных условиях регулярного менеджмента. Вместе с тем условия функционирования предприятий ИТ-сферы радикально изменились: экспоненциально возрастают темпы и характер изменений внешней и внутренней среды, всё большее распространение приобретают проектные формы деятельности и инвестиций, радикально меняются трудовые ценности работников и приоритеты выбора сферы приложения труда, социально-трудовые отношения становятся гибкими и многовариантными. Передовая практика интуитивно ищет новые подходы и принципы управления человеческими ресурсами, а в теории хаотично формируется новый понятийный аппарат, который характеризуется размытостью формулировок, наличием дублирующих дефиниций. Отдельные локальные теоретические изыскания и передовая практика продуцируют комплексные технологии управления человеческими ресурсами, которые комбинируют задачи различных функций управления персоналом, сочетают в себе экономические, менеджерские и психологические аспекты. Но все они разрознены, противоречат друг другу, не формируют интегративного эффекта, снижая эффективность системы в целом.

Всё это обуславливает необходимость теоретического переосмысления и создания новых методологических оснований для формирования стратегического управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы, способной с опережением реагировать на технологиче-

ские изменения, обеспечивать предприятия человеческими ресурсами в условиях дефицита на рынке труда и сложных миграционных процессов в регионах России. Системная природа управления человеческими ресурсами предполагает возможность выделения приоритетных элементов, которые активизируют другие ее элементы, акцентирование на которых способно повышать экономическую эффективность управления и обеспечивать инновационное развитие, реализацию инвестиционных проектов на предприятиях ИТ-сфера.

Анализ зарубежной и отечественной научной литературы показал, что в мировой науке общие контуры системы управления человеческими ресурсами начали активно исследоваться в конце 1990-х годов.

В зарубежной практике основы ресурсной теории, в рамках которой человеческие ресурсы являются одним из важнейших условий долгосрочной конкурентоспособности, представлены в публикациях Wernerfelt B., Bawmol W. J., Reynolds P.D., Lerner J. [10].

Теоретические знания системы управления персоналом активно развивались в начале столетия такими российскими учёными, как Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, Ю. Г. Одегов, О. С. Журавлев, А. Я. Кибанов, Е. Б. Моргунов, В. С. Половинко и другими [1, 9]. В дальнейшем фундаментальные исследования носили фрагментарный характер, касались отдельных локальных тем широкого спектра управления человеческими ресурсами.

Вместе с тем существенно изменились условия функционирования предприятий ИТ-сферы. В последние годы активизировались исследования, направленные на изучение изменения технологических укладов под воздействием четвертой промышленной революции, цифровой экономики. Среди таких работ можно выделить исследование K. Schwab, который первым сформулировал влияние глобальных трансформаций на социально-трудовые отношения. Вытекающие из принципов четвертой промышленной революции и цифровой экономики отношения формируют новые парадигмы функционирования рынка труда и социально-трудовых отношений.

Исследованиями рынка труда в этих условиях занимались Б. М. Генкин, Т. О. Разумова, С. Ю. Рощин, В. Гимпельсон, Р. Капелюшников и др. [1, 2, 7].

В данных работах рассматриваются вопросы развития рынка труда в условиях цифровизации, сложности трудоустройства, изменения форм занятости, трансформации профессий, несовпадения компетенций, которые имеют работники и которыми должны обладать. С появлением мирового научного вектора LifeLongLearning (обучение через всю

жизнь) открываются новые исследовательские горизонты вопросов адаптации к социально-трудовой сфере и развитию профессиональной карьеры.

Проблемное поле исследования включает в себя разные аспекты, поскольку сущность, роль и место управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы изменяются под воздействием технологических, образовательных, коммуникационных и других факторов. Отдельно исследуются вопросы управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации экономики с учетом факторов регионального социального и экономического развития и особенностей социальной сферы.

Важнейшим является изменение экономического поведения молодежи. Цифровой мир формирует новые модели экономического поведения поколения Z. Базовыми работами в мировой науке, посвященными исследованию влияния цифровизации на молодое поколение, стали труды D. Tapscott и «Теория поколений» (Howe, Strauss). Результатом этих исследований явилось изучение формирования «социального ландшафта» «сетевого поколения». Среди ключевых ценностей «сетевого поколения» называют стремление к самостоятельности, независимости, праву на неприкасаемость частной жизни и свободы слова.

В российской практике данные вопросы актуализируются в работах В. В. Радаева, О. Е. Башиной, Е. С. Васютиной, Е. Л. Матраевой, в которых отмечаются существенные трансформационные сдвиги в «экономической модели» человека, связанные с отсутствием долгосрочных трендов, минимальным порогом планирования, отказом от постепенного движения к успеху, установками на гедонизм, свободой перемещения [8]. Всё это приводит к изменениям в трудовом поведении молодежи, которые следует учитывать на уровне разработки стратегии и политики управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы.

В ряде работ зарубежных и отечественных исследователей отмечается то, что система управления человеческими ресурсами выступает важнейшим фактором инвестиционной привлекательности предприятий и регионов. Доступность трудовых ресурсов необходимой квалификации для предприятий ИТ-сферы является важнейшим условием инвестиционной привлекательности регионов. Исследовательские векторы в данном случае связаны с тем, что предпринимательское сообщество, как правило, не удовлетворено ни количеством, ни качеством доступной рабочей силы.

Анализ публикаций по управлению человеческими ресурсами показывает, что исследовательское поле перемещается в частные техноло-

гии и методы, а не в фундаментальные составляющие. Появляется множество практико-ориентированных изданий («Journal of Economics and Social Sciences», «Advances in Social Sciences Research Journal», «Корпоративные университеты», «Справочник по управлению персоналом», «Управление развитием персонала», «Человеческий капитал и профессиональное образование» и другие), в которых изучается передовой опыт. Можно констатировать, что накопленный практический опыт, новые условия развития предприятий актуализируют фундаментальное теоретико-методологическое осмысление стратегической конфигурации системы в новых условиях.

Современное состояние сектора информационно-коммуникационных технологий и его влияние на управление человеческими ресурсами

Единого универсального определения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) не существует, в широком смысле термин включает все устройства, сетевые компоненты, приложения и системы, которые в совокупности позволяют людям и организациям взаимодействовать в цифровом пространстве.

Особенностью сектора ИКТ является высокая степень глобализации рынков и производства информационных технологий. Цепочки создания стоимости товаров и услуг ИКТ стали географически раздробленными на глобальные сети. Еще одна специфическая для отрасли характеристика ИКТ-фирм – это быстрые изменения в организационных структурах, то есть сектор ИКТ лидирует не только в технологических, но и в организационных инновациях, а также в разработке новых бизнес-моделей [6, 10].

В настоящее время вклад сектора ИКТ в отечественную экономику составляет 3,1 % по отношению к ВВП (2985 млрд руб. в 2020 году), при этом около 1,5 % приходится на отрасль информационных технологий и оказание других информационных услуг, 1 % – на деятельность в сфере телекоммуникаций, 0,6 % – на производство ИКТ [3, 4].

Мировыми лидерами по удельному весу сектора ИКТ в валовой добавленной стоимости являются Эстония (7,4 %), Болгария (7,3 %) и Швейцария (7,3 %), Россия занимает только 28-е место по данному показателю среди стран мира. По динамике валовой добавленной стоимости российский сектор ИКТ также отстает от других стран мира – в 2019 году темп роста сектора составил 111 % по отношению к 2015 году, в то время как темпы роста некоторых стран достигли 120 % (Румыния – 122 %, Кипр – 121 %, Эстония – 120 %) [3, 4].

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Таким образом, одной из проблем российской отрасли информационно-коммуникационных технологий можно считать весьма скромный вклад сектора в отечественную экономику.

В последние годы наблюдаются высокие темпы роста сектора информационно-коммуникационных технологий: 5,7 % – в 2019 году, 6,9 % – в 2020 году, а в 2021 г. добавленная стоимость ИКТ-сектора увеличилась на рекордные 10,8 % (в сопоставимых ценах) по сравнению с показателем 2020 года. В результате объем добавленной стоимости составил 3,7 трлн рублей, или 3,2 % ВВП Российской Федерации [3, 4]. Однако если опираться на официальные статистические источники, в частности на данные Федеральной службы государственной статистики, то в структуре ВВП России величина ИКТ-сектора оценивается более скромно. В секторе занято примерно 1,2 млн человек (1,8 % занятого населения России), из них около 550 тыс. человек занято в отрасли информационных технологий и в сфере оказания других информационных услуг, 450 тыс. человек – в сфере телекоммуникаций, 200 тыс. человек – в сегменте производства ИКТ [3, 4]. Занятость в сфере информационно-коммуникационных технологий в России значительно меньше, чем в странах – лидерах по уровню развития цифровых технологий.

Показатели, характеризующие затраты и результаты работы специалистов IT-сфера в 2020 году, приведены на рис. 1.

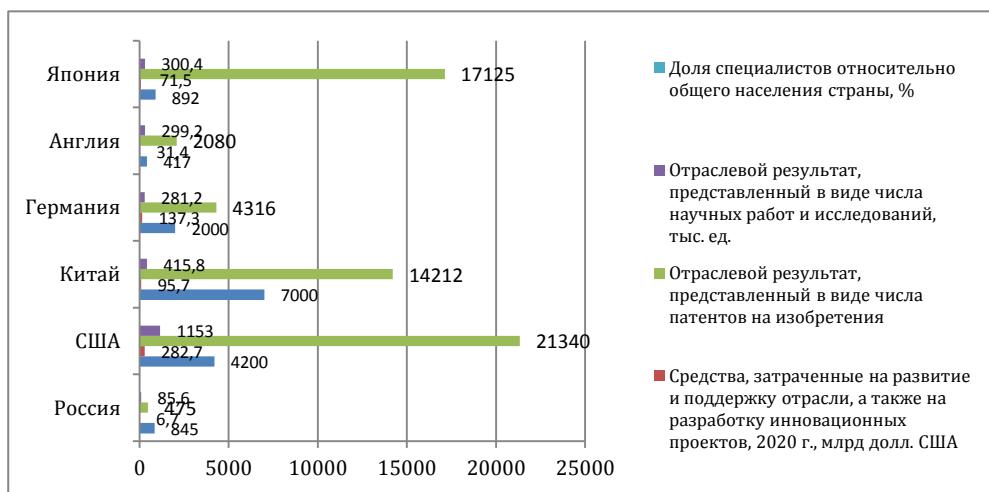


Рисунок 1 – Показатели, характеризующие затраты и результаты работы специалистов IT-сферы в ведущих странах мира в 2020 г. [3, 4]

Figure 1 – Indicators characterizing the costs and results of the work of IT specialists in the leading countries of the world in 2020 [3, 4]

Как видно из рисунка 1, Россия значительно отстает от лидеров по количеству занятых в отрасли цифровых технологий. Так, по состоянию на 2020 г. этот показатель составляет 845 тыс. чел. [3, 4]. Также низким является и отраслевой результат, представленный в виде числа патентов на изобретения.

Россия занимает последнее место по эффективности управления с точки зрения затрат в виде трудовых ресурсов. Эти показатели могут говорить о низкой эффективности текущей модели управления человеческим ресурсами.

Показатели развития сферы ИКТ в Российской Федерации приведены на рис. 2.

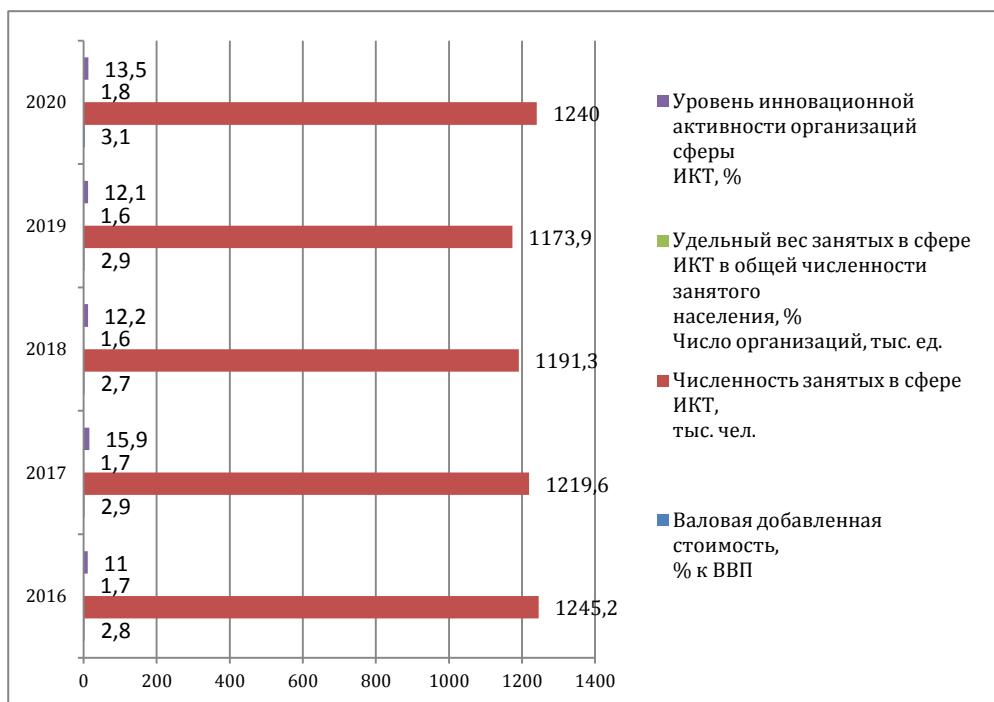


Рисунок 2 – Показатели развития сферы ИКТ в Российской Федерации [3, 4]

Figure 2 – Indicators of ICT development in the Russian Federation [3, 4]

Увеличение численности занятых в секторе и рост доли ИКТ в структуре валовой добавленной стоимости в 2020 г. могут отражать не только увеличение масштаба и роли ИКТ-сектора в российской экономике, но и особенности отражения объективных процессов в ма-

териалах статистики. В частности, росту доли ИКТ в структуре ВВП в 2020 г. способствовало сокращение ВВП на 2,7 %; на рост численности занятости повлиял и «выход из тени» самозанятых в результате государственной поддержки в рамках антикризисных мероприятий [3, 4].

Россия импортирует ИКТ-товаров примерно в 13 раз больше (24,2 млрд долларов в 2020 г.), чем поставляет товаров на экспорт (1,8 млрд долларов), экспорт услуг примерно равен импорту и составляет 5,9 млрд долларов. Доля России в мировом экспорте товаров сектора ИКТ составляет 0,1 %, услуг – 0,9 %. Единственная область ИКТ, в которой экспорт превышает импорт, – компьютерные услуги, при этом превышение не очень значительно (в 2020 году соотношение экспорта и импорта (экспорт в процентах к импорту) составило 113 %) [3, 4].

Следует отметить, что среди российских ИТ-компаний есть поставщики высокотехнологичных цифровых инструментов и программных решений мирового уровня: популярный веб-сервер Nginx, который используется, например, Netflix; антивирусное программное обеспечение Касперского; приложение для распознавания образов ABBYY FineReader – и это лишь малая часть из них.

Платформенная компания «Яндекс» занимает 12-е место по капитализации среди европейских платформенных компаний и успешно конкурирует с Google в русскоязычном пространстве.

Радикальные изменения geopolитической обстановки, произошедшие весной 2022 года, оказали существенное влияние на сектор ИКТ по некоторым направлениям:

- уход крупнейших иностранных компаний-вендоров,
- запрет на поставки высокотехнологичного оборудования,
- миграция специалистов сектора информационных технологий,
- множество других ограничений, значительно осложнивших деятельность российских компаний и специалистов.

По данным ИСИЭЗ, около 88 тыс. человек, или 14 % работников ИТ-отрасли, работали в ИТ-компаниях, находящихся в иностранной или совместной российской и иностранной собственности [3, 4].

Правительство РФ предпринимает масштабные, во многом беспрецедентные инициативы для поддержки ИКТ-сектора и сокращения влияния негативных последствий, которые включают льготные кредиты для ИТ-компаний, налоговые льготы (в том числе обнуление налога на прибыль), освобождение от регуляторной нагрузки, льготы по ипотеке и отсрочку по службе в армии для ИТ-специалистов.

К 2022 году сектор информационно-коммуникационных техноло-

гий Российской Федерации сформировался как динамично развивающийся сегмент экономики, где отрасль информационных технологий является основой и драйвером развития данного сектора. Позитивный тренд в развитии производства ИКТ-товаров, наблюдавшийся в последние годы, дает шанс на устойчивость сектора перед санкциями. Однако стоит отметить существенную зависимость сектора от ИКТ-импорта и сокращение присутствия иностранных компаний на российском рынке в 2022 году, что может вызвать серьезную трансформацию данного сектора в ближайшее время.

Необходимо выделить низкую долю работников в области информационно-коммуникационных технологий в общем числе занятых, что отражает проблему нехватки кадров, которая усугубляется высокой мобильностью и ростом спроса на российских ИТ-специалистов со стороны иностранных компаний.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами предприятий ИТ-сфера

В рамках данного исследования под управлением персоналом понимается целенаправленная деятельность руководства высшего уровня и функциональных руководителей в аспекте разработки и реализации кадровой стратегии (стратегии формирования, использования, развития, удержания, оптимизации человеческих ресурсов), с одной стороны, и текущая деятельность кадровой службы, основная функция которой – реализация кадровой политики для решения следующих задач: заполнения вакантных рабочих мест, развития трудового потенциала, управления эффективностью труда, оптимизации движения и перемещения персонала, с другой стороны.

Функция управления персоналом отражает все аспекты относительно того, как комплектовать штат, использовать человеческие ресурсы, занятые в организации, и развивать трудовой потенциал в соответствии с текущими корпоративными задачами и будущими изменениями.

В системе управления человеческими ресурсами предприятий ИТ-сферы можно выделить стратегические, содержательные и функциональные элементы, что необходимо для определения взаимосвязей стратегии –функции – ресурсное обеспечение.

Кроме того, в управлении человеческими ресурсами все содержательные функции тоже имеют системную природу, что позволяет определить взаимосвязи и интегративный эффект взаимодействия подбора (привлечения) персонала, адаптации, стимулирования труда, мо-

тивации труда, развития персонала, трудовых перемещений, организации труда, оценки персонала, регулирования социально-психологических отношений и др. Этот аспект системности перспективен для обоснования комплексных технологий управления.

Необходимость и возможность использования институционального подхода обусловлены тем, что система управления человеческими ресурсами за последние десятилетия институциализирована как отдельное научное и практическое направление. Кроме того, система управления человеческими ресурсами реализует свои функции с помощью нормативных документов, некоторые ее результаты (корпоративная культура, ценности компании, HR-бренд и др.) потенциально могут быть рассмотрены в качестве институтов, влияющих на проблемы привлечения, закрепления персонала на предприятиях IT-сферы, активизации инновационной деятельности, раскрытия его потенциала.

Традиционно в предметном поле управления человеческими ресурсами находится компетентностный подход, который позволяет сформулировать матрицы компетенций, необходимые для инновационного развития предприятий IT-сферы [5].

С позиции автора, объективные требования к системе и алгоритму формирования кадровой стратегии включают:

1. Реализацию принципа единства системы стратегического управления человеческими ресурсами с развитием человеческого потенциала, целями, спецификой и тенденцией развития производственно-экономической системы.

2. Нахождение оптимального взаимодействия централизации с децентрализацией управления человеческими ресурсами и развитием человеческого потенциала.

3. Развитие человеческого потенциала и формирование системы стратегического управления человеческими ресурсами на основе принципа системности.

4. Наличие принципа пропорциональности между производством и управлением.

5. Включение системой стратегического управления человеческими ресурсами и развития человеческого потенциала в свои методы разнообразных практик и постоянное их совершенствование.

6. Упрощение структуры системы управления человеческими ресурсами и развития человеческого потенциала путем минимизации числа ступеней.

Основными направлениями стратегии управления человеческими ресурсами являются:

- структура организации и ее проектирование;
- учет кадров и кадровых документов;
- качественный подбор персонала;
- контроль работников при прохождении ими испытательного срока;
- построение обучения и повышения квалификации персонала;
- своевременная аттестация персонала;
- разработка системы компенсаций, вознаграждений и льгот, а также иных видов поощрений сотрудников предприятий IT-сферы.

Чтобы выявить способности персонала, определить перспективы их развития и повысить конкурентоспособность, необходимо применение самых современных методик. Внедрение стратегического подхода является значительным шагом на пути перестройки всей системы управления человеческими ресурсами.

В каждой конкретной организации стратегия управления человеческими ресурсами строится с учетом ее особенностей, зависит от множества факторов, к которым можно отнести следующие: тип организации или предприятия, миссия организации и ее цель, процесс развития организации, организационная структура.

Модель процесса стратегического управления человеческими ресурсами предприятий IT-сферы приведена на рис. 3.

Процесс разработки и реализации кадровой стратегии включает несколько этапов.

Первым этапом является определение предназначения человеческих ресурсов, то есть необходимо ответить на вопрос: «Зачем в организации люди?» Здесь следует учитывать полезность IT-сферы для общества, так как она уникальна для каждой конкретной компании. А именно эту полезность и достижение целей организации обеспечивают люди своим трудом.

Второй этап – постановка задач, решение которых обеспечит достижение целей организации, и разработка средств их достижения.

Воплощение в жизнь стратегии управления осуществляется путем комплексного применения средств, которые представляют собой совокупность способов или последовательный порядок действий, с помощью которых и будут достигнуты цели организации и решены задачи, поставленные перед ней. В каждой организации средства достижения целей обычно различаются, и успешность воплощения в жизнь стратегии управления человеческими ресурсами базируется на их грамотном применении.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ



Рисунок 3 – Модель процесса стратегического управления человеческими ресурсами предприятий ИТ-сфера

Figure 3 – A model of the process of strategic management of human resources of IT enterprises

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

На третьем этапе руководителем организации рассчитываются ресурсы для достижения целей, то есть определяются средства и действия, указанные выше.

На четвертом, завершающем, этапе составляется прогноз результатов, анализируются показатели эффективности (прямые и косвенные). И тут же решается вопрос результативности разработанной стратегии управления.

Если данная стратегия не помогла достичь целей организации, то начинается разработка новой стратегии.

Основными принципами стратегического управления человеческим ресурсами на предприятиях ИТ-сфера должны стать:

- принцип целенаправленности (направлен на обеспечение успешности реализации стратегии по различным аспектам, включая получение организационных выгод);

- принцип научности (необходим в рамках продвижения применения перспективных научных методов экспертного оценивания с участием различных стейкхолдеров, в частности при оценке сформированности стратегии и преимуществ, получаемых в результате ее реализации);

- принцип экономичности (связан с выбором инструментов механизма стратегического управления, обеспечивающих оптимизацию и минимизацию затрат);

- принцип адаптивности (основан на гибком, проактивном реагировании на различные изменения внешней среды, в том числе на возможность трансформации кадровой стратегии).

Основными методами стратегического управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы должны стать:

- расчетно-аналитические. Применение данных методов базируется на четких изначальных данных (достаточность и качество информации). Суть методов заключается в поиске связей отдельных показателей стратегических кадровых решений для установления их соотношения и взаимосвязей;

- графоаналитические. Данные методы применяются в том случае, если существует анализ двух направлений развития или решения проблем и поставленных задач;

- экономико-аналитические. Позволяют рассмотреть экономические показатели с точки зрения объективности и совокупности;

- эвристические. Данные методы основаны на использовании творческого мышления в решении кадровых задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложность и специфика управления человеческими ресурсами заключается в том, что кадры являются одним из сложнейших объектов управления хозяйствующих субъектов. В отличие от других факторов производства, они наделены интеллектом, самостоятельно принимают решение относительно выбора той или иной модели поведения, действуют под влиянием различных факторов, в частности эмоциональных переживаний, имеют свои объективные и субъективные потребности и интересы, что в совокупности определяет результаты деятельности.

Новая политика, новые условия и новые технологии будут и впредь способствовать обновлению моделей стратегического управления человеческими ресурсами на предприятиях ИТ-сферы.

Данные меры заключаются в следующем: рынок приложений для управления человеческими ресурсами вступил в стадию быстрого развития. Появятся более инновационные предприятия по управлению человеческими ресурсами, такие как модели организационного управления, динамическое управление талантами в режиме реального времени и персонализированное управление эффективностью талантов. Эти бизнес-инновации в области управления человеческими ресурсами требуют программного обеспечения для реализации автоматизации процессов.

Отделы кадров ведущих компаний ИТ-сферы сформировали группы по обработке данных о кадрах и внедрили технологии анализа данных, чтобы обеспечить большую информационную поддержку управленческих решений на всех уровнях.

Опыт сотрудников станет новым полем битвы для технологий управления человеческими ресурсами. Всё больше и больше предприятий ИТ-сферы начинают создавать культуру, ориентированную на людей.

Платформа управления человеческими ресурсами в перспективе станет платформой поддержки бизнес-инноваций в области управления человеческими ресурсами. Больше внимания уделяется удаленной работе и технологиям онлайн-обучения. Технологии управления человеческими ресурсами будут в большей степени направлены на укрепление технических систем для повышения удаленной производительности сотрудников, совершенствование управления трудовыми ресурсами и использование онлайн-платформ для подбора персонала и онлайн-обучения для удовлетворения меняющихся потребностей и упрощения или повышения их эффективности.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами сосредоточат свое внимание на совершенствовании ключевых навыков и способностей рабочей силы, уделяя особое внимание цифровым навыкам. Это особая комбинация методов работы с персоналом, рабочих структур и процессов, которая повышает навыки, знания, приверженность, вовлеченность и адаптируемость сотрудников.

Как правило, предприятия ИТ-сфера пытаются сочетать важные конкурентные вызовы (адаптация к глобальному бизнесу, освоение технологий, управление изменениями, реагирование на потребности клиентов, мобилизация и развитие интеллектуального капитала и сокращение затрат) и проблемы сотрудников (управление разнообразным персоналом, признание прав сотрудников, принятие нового отношения к работе и политики удержания) для достижения конкурентного преимущества.

Высокопроизводительная рабочая система – это стратегический подход к деятельности организации в сфере управления человеческими ресурсами, включая удержание персонала. Иными словами, данная система вовлекает сотрудников в разработку, проектирование и внедрение стратегических процессов, которые лучше подходят для организации и сотрудников, что увеличивает удержание квалифицированных рабочих на предприятии.

Для того чтобы стратегия полностью раскрыла свой потенциал, необходимо придавать большое значение плановому и систематическому подходу.

Модель стратегического управления человеческими ресурсами состоит из трех незаменимых звеньев, которые связаны друг с другом и следуют друг за другом:

1. Планирование стратегии. На данном этапе учитываются все возможные исходы внедрения той или иной стратегии, подбираются применяемые и уместные методы, обозначаются итоги, промежуточные цели и задачи.

2. Воплощение в жизнь установленной стратегии. На данном этапе имеет место реализация стратегии, практическое применение инструментов, методов и прочих элементов.

3. Регулирование и контроль. Данный этап является некой вершиной стратегического управления, поскольку после планирования и фактической реализации требуется поддержание выстроенной модели стратегического управления.

Более того, ключевые показатели должны устанавливаться, регистрироваться, регулярно проверяться: это даст контроль над процессом.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Важно использовать надежные параметры для измерения эффективности стратегии.

Например, цель «снизить текучесть кадров» слишком широка и расплывчата, более целесообразно разбить общую картину на небольшие, легко проверяемые части, для которых затем можно найти количественные показатели путем опроса сотрудников.

Целостная стратегия является результатом суммы отдельных элементов стратегии. Причина этого – различные внутренние области деятельности: в очень немногих случаях единичная, обособленная мера приводит к успеху, чтобы устойчиво укреплять лояльность сотрудников, требуется «всесторонняя концепция», т. е. каталог согласованных мер.

Для удержания сотрудников существуют следующие меры: мероприятия по дальнейшему обучению и вовлечение в групповые действия, что представляет собой показатель лояльности сотрудников. Чтобы получить обзор инструментов и средств измерения формы, которые могут быть приняты, рекомендуется ориентироваться на текущие исследования и передовой опыт наиболее успешных предприятий ИТ-сферы. Чтобы мера была квалифицированной и уместной, она должна по возможности соответствовать всем следующим требованиям:

- устойчивость (мера должна иметь длительный и сильный эффект);
- эффективность (введенная мера служит достижению цели);
- рентабельность (мера должна быть доступной, а затраты должны быть пропорциональны ее эффективности).

Всегда следует помнить, что стратегия управления человеческими ресурсами должна разрабатываться устойчивым, целостным и взаимосвязанным образом: только так возможно достичь эффекта от ее реализации.

Предприятия ИТ-сферы вкладывают значительные средства в свое развитие, однако по мере дальнейшей реализации проектов цифровизации и цифровой трансформации зависимость различных видов деятельности хозяйствующих субъектов от бесперебойной работы ИКТ-систем многократно возрастает.

Поэтому необходимо уделять особое внимание стратегическим вопросам при совершенствовании гибких механизмов управления человеческими ресурсами, в частности обеспечению соответствия кадровых решений стратегии предприятия ИТ-сферы и успешности их реализации, а также дальнейшей разработке структурных представлений стратегии управления человеческими ресурсами для улучшения процессов ее формирования и отслеживания.

Библиография/References:

1. Газзаева М.Х. Разработка стратегии управления персоналом организации // Вопросы устойчивого развития общества. – 2019. – № 3. – С. 18-22.
 2. Головина Т.А., Белолипецкая А.Е. Инновационные стратегии управления человеческим капиталом на основе цифровых технологий // Среднерусский вестник общественных наук. – 2020. – Т. 15. – № 6. – С. 159-174.
 3. Индикаторы науки: 2021: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.И. Евневич [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 352 с.
 4. Индикаторы цифровой экономики: 2021: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова [и др.]. – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 380 с.
 5. Кожухова Ю.Э., Овсянникова С.И. Стратегические аспекты управления социальным развитием персонала организаций // Среднерусский вестник общественных наук. – 2021. – Т. 16. – № 3. – С. 183-199.
 6. Кравченко Н.А., Халимова С.Р., Иванова А.И. Сектор информационно-коммуникационных технологий в России: тенденции и региональные детерминанты развития // Регион: экономика и социология. – 2020. – № 1. – С. 44-76.
 7. Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С. Современные тенденции в управлении персоналом // Индустриальная экономика. – 2022. – № 1. – С. 65-70.
 8. Скориков М. Н., Штода Н. В. Стратегия управления человеческими ресурсами при формировании персонала организаций // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 1-11. – С. 112-120.
 9. Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. Теория стратегического планирования: институциональный подход // Terra Economicus. – 2020. – Т. 18. – № 2. – С. 22-48.
 10. Энрикес Д., Перейра Р., Алмейда Р., да Сильва М.М. Факторы эффективного управления в сфере информационных технологий // Форсайт. – 2020. – № 1-14. – С. 48-59.
-
1. Gazzaeva, M.H. (2019) Razrabotka strategii upravleniya personalom organizacii [Development of the organization's personnel management strategy] // Voprosy ustoichivogo razvitiya obshchestva [Issues of sustainable development of society]. – № 3. – P. 18-22. (In Russ.)
 2. Golovina, T.A., Belolipecskaya, A.E. (2020) Innovacionnye strategii upravleniya chelovecheskim kapitalom na osnove cifrovyyh tekhnologij [In-

novative strategies of human capital management based on digital technologies] // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – Vol. 15. – № 6. – P. 159-174. (In Russ.)

3. Indikatory nauki: 2021: statisticheskij sbornik [Indicators of science: 2021: statistical collection] / L.M. Gohberg, K.A. Ditkovskij, E.I. Evnevich [i dr.]; Nac. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki» [Nats. research. uni-t "Higher School of Economics"]. – M.: NIU VSHE, 2021. – 352 p. (In Russ.)

4. Indikatory cifrovoj ekonomiki: 2021: statisticheskij sbornik [Indicators of the digital economy: 2021: statistical collection] / G.I. Abdrahmanova [i dr.]. – M.: NIU VSHE, 2021. – 380 p. (In Russ.)

5. Kozhuhova, YU.E., Ovsyannikova, S.I. (2021) Strategicheskie aspekty upravleniya social'nym razvitiem personala organizacij [Strategic aspects of management of social development of personnel of organizations] // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – Vol. 16. – № 3. – P. 183-199. (In Russ.)

6. Kravchenko, N.A., Halimova, S.R., Ivanova, A.I. (2020) Sektor informacionno-kommunikacionnyh tekhnologij v Rossii: tendencii i regional'nye determinanty razvitiya [Sector of information and communication technologies in Russia: trends and regional determinants of development] // Region: ekonomika i sociologiya [Region: Economics and Sociology]. – № 1. – P. 44-76. (In Russ.)

7. Rodinova, N.P., Ostrouhov, V.M., Bereznyakovskij, V.S. (2022) Sovremennye tendencii v upravlenii personalom [Modern trends in personnel management] // Industrial'naya ekonomika [Industrial Economics]. – №1. – P. 65-70. (In Russ.)

8. Skorikov, M.N., Shtoda, N.V. (2016) Strategiya upravleniya chelovecheskimi resursami pri formirovaniu personala organizacij [Strategy of human resource management in the formation of personnel of organizations] // Sovremennye tendencii razvitiya nauki i tekhnologij [Modern trends in the development of science and technology]. – № 1-11. – P. 112-120. (In Russ.)

9. Tambovcev, V.L., Rozhdestvenskaya, I.A. (2020) Teoriya strategicheskogo planirovaniya: institucional'nyj podhod [Theory of strategic planning: an institutional approach] // Terra Economicus. – Vol. 18. – №2. – P. 22-48. (In Russ.)

10. Enrikes, D., Perejra, R., Almeida, R., da Sil'va, M.M. (2020) Faktory effektivnogo upravleniya v sfere informacionnyh tekhnologij [Factors of effective management in the field of information technology] // Forsajt. – №1-14. – P. 48-59. (In Russ.)