

**Крыжановская Александра Сергеевна**  
Московский государственный технологический университет «Станкин»

### **Инновационные модели управления персоналом**

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу традиционных и современных моделей управления персоналом, с акцентом на инновационные подходы - Agile HR, EX-Driven HR и Machine-Powered HR. В работе рассматриваются основные характеристики традиционных моделей, их административная направленность, централизованная структура и реактивный подход. В противоположность этому, современные модели представлены как стратегически ориентированные, интегрированные с бизнес-функциями и основанные на использовании технологий, включая искусственный интеллект и аналитические инструменты. Рассматриваются также их преимущества и недостатки, особенности внедрения и интеграции. На примере анализа мы видим эволюцию традиционных и современных моделей управления персоналом, ее связь с научно-технологическим прогрессом и изменением содержания работы и внедрением технологий в процессы управления персоналом.

**Ключевые слова:** инновационные модели управления персоналом, традиционные модели персоналом, система управления персоналом.

**Kryzhanovskaya Alexandra Sergeevna**  
Moscow State Technological University

### **Innovative models of HR management**

**Annotation.** This article is devoted to analyzing traditional and modern human resource management models, with a focus on innovative approaches such as Agile HR, EX-Driven HR, and Machine-Powered HR. The study examines the key characteristics of traditional models, including their administrative focus, centralized structure, and reactive approach. In contrast, modern models are presented as strategically oriented, integrated with business functions, and based on the use of technologies, including artificial intelligence and analytical tools. The paper also explores their advantages and disadvantages, as well as the features of their implementation and integration. Using the analysis as an example, we see the evolution of traditional and modern models of personnel management, its connection with scientific and technological progress and changes in the content of work and the introduction of technologies into personnel management processes.

**Key words:** innovative human resource management models, traditional human resource management models human resource management system (HRMS)

#### **Введение**

Управление человеческими ресурсами (HRM) эволюционировало до ключевого элемента успеха компаний в современном мире. Системы управления человеческими ресурсами (HRMS) претерпели значительную эволюцию за последние десятилетия, трансформировавшись из ручных процессов в сложные цифровые платформы, ставшие неотъемлемой частью современной деловой практики. Как отмечает Армстронг [1], HRMS играет важную роль в согласовании HR-стратегий с общими бизнес-целями, что делает её незаменимым инструментом для компаний в наше время. Настоящий обзор исследует ключевые работы и современные исследования в области управления персоналом, с фокусом на области их применения и перспективные направления. Ключевое внимание уделено

сравнению традиционных и современных подходов, выделению их преимуществ и вызовов при внедрении. Современные модели демонстрируют значительное повышение эффективности, вовлеченности сотрудников и аналитической обоснованности решений, что позволяет усилить конкурентоспособность компаний. Тем не менее, внедрение инновационных подходов сопряжено с проблемами управления изменениями, дефицитом компетенций и затратами на технологии.

### **Обзор литературы**

Управление человеческими ресурсами как дисциплина начало формироваться с акцентом на стратегии управления рабочей силой, повышении эффективности и благополучии сотрудников. Ранние работы Тейлора (датированные 1911 г.) о научном менеджменте заложили основу для практик управления персоналом.

Современные модели управления человеческими ресурсами интегрируют такие функции, как подбор персонала, обучение, управление производительностью и вовлеченностью сотрудников. Исследования Ульриха [3] и Ноэ и др. [7] подчеркивают стратегическую роль моделей управления персоналом в создании ценности для организаций.

Система управления человеческими ресурсами (HRMS) тесно связаны моделями управления персоналом. Модели управления персоналом предоставляют теоретические основы и стратегии управления человеческими ресурсами, в то время как системы (HRMS) выступают в роли практических инструментов для реализации этих стратегий.

В модели Ульриха, например, HR-функции делятся на следующие роли:

- HR Business Partners (стратегическая роль),
- Centers of Excellence (специализированная экспертиза),
- Shared Services (общие задачи).

Системы управления персоналом поддерживают эту модель путём:

- Автоматизации транзакционных задач в общице (например, расчёт заработной платы, управление отпусками).
- Предоставления аналитических данных и дашбордов для HR бизнес партнёров, чтобы они могли принимать стратегические решения.
- Интеграции инструментов обучения и развития для центров экспертизы.

Традиционные модели управления персоналом отличаются административная направленность, централизованная структура, операционная изолированность, ограниченное использование технологий, недостаток проактивности при решении задач.

В традиционных моделях управление персоналом заключено, в основном, в выполнении административных функций, таких как расчёт заработной платы, соблюдение норм законодательства и ведение учётных записей сотрудников [1]. При этом наблюдается централизация функций управления персоналом, минимизация участия подразделений и самих сотрудников в HR-процессах [3].

Традиционные модели функционировали в изоляции от других бизнес-функций, сосредотачиваясь на соблюдении норм и операционной эффективности [6]. Процессы были в основном ручными или частично автоматизированными, полагались на устаревшие системы управления персоналом для ведения документации и расчёта заработной платы [7]. Последствием является отсутствие проактивного планирования для достижения долгосрочных целей бизнеса [6].

Бурный рост технологий и изменение потребностей современного бизнеса определили переход к новым, инновационным моделям управления персоналы. По мнению ведущих консалтинговых компаний, (KPMG, McKinsey&Company), определили несколько подходов, повышающих стратегическое влияние системы управления персоналом, гибкость и эффективности при достижении целей компаний.

Модель Ulrich+. Адаптация классической модели Ulrich предполагает, что HR бизнес партнеры (HRBP) развивают специализированные навыки и берут на себя обязанности по исполнению, традиционно управляемые отдельными центрами. Это

изменение направлено на оптимизацию процессов и повышение скорости реагирования HR на потребности бизнеса.

Модель, ориентированная на опыт сотрудников (EX). В этой модели приоритетным является опыт сотрудников, вокруг которого концентрируются удобные и надежные HR-сервисы. Она фокусируется на создании бесшовности и мотивирующего опыта для сотрудников на протяжении всего их жизненного цикла в организации.

При подходе Leader-led руководители бизнеса берут на себя большую ответственность за деятельность, связанную с управлением персоналом, применяя инструменты HR. Такая децентрализация способствует управлению талантами, более четкому соответствию целям бизнеса.

Подчеркивая гибкость и быстрое реагирование, Agile HR-модель использует итеративные процессы и кросс-функциональные команды для решения задач управления персоналом. Этот подход позволяет HR быстро адаптироваться к меняющимся бизнес-средам и приоритетам.

Используя передовые технологии, такие как искусственный интеллект и машинное обучение, модель machine-powered HR автоматизирует рутинные HR-задачи и предоставляет аналитику на основе данных. Она позволяет HR-специалистам сосредоточиться на стратегических инициативах, сокращая рутинную работу.

Современные модели возникли для решения недостатков традиционных подходов. Они отражают стратегическую, ориентированную на данные и на перспективу.

Ключевые различия традиционных и современных моделей заключаются в изменении фокуса от административного к стратегическому, от изолированных сервисов к интегрированным процессам, децентрализации и проактивности HR служб, принятию решений на основе данных и использовании технологий [9].

Большое внимание в инновационных моделях уделяется кросс-функциональным командам. В состав этих команд входят члены разных отделов (подразделений и тд.), которые занимаются сложными проектами, требующими разнообразных компетенций. Такое сотрудничество усиливает инновации и ускоряет решение проблем за счет интеграции различных точек зрения и экспертизы. [8]

**Таблица. 1. Сравнение традиционных и современных моделей управления персоналом.**

<b>Аспекты HR</b>	<b>Традиционные модели</b>	<b>Современные модели</b>
<b>Основная функция</b>	административная	стратегическая
<b>Технологии</b>	минимальная автоматизация	искусственный интеллект
<b>Фокус</b>	соблюдение норм и расчет зарплат	опыт сотрудников и соответствие бизнесу
<b>Структура</b>	централизованная	децентрализованная, интегрированная
<b>Подход</b>	реактивный	проактивный, ориентированных на данных
<b>Вовлеченность сотрудников</b>	минимальная	приоритет через самообслуживание и инструменты получения опыта
<b>Масштабируемость</b>	ограниченная	высокая степень
<b>Принятие решений</b>	на основе ограниченных данных	основанное на аналитике

Источник: составлено автором.

Преимущества современных моделей по сравнению с традиционными:

Повышение эффективности через автоматизацию рутинных задач в современных моделях снижает административную нагрузку, позволяя HR сосредоточиться на стратегических инициативах [1].

Повышение вовлеченности сотрудников с помощью инструментов, ориентированных на сотрудников (например, в модели, основанной на опыте), улучшающих их удовлетворенность и способствующих удержанию [4].

Стратегическая аналитика позволяет планировать и обосновывать управленческие решения в отношении перспектив развития бизнеса [6].

Гибкость и адаптивность современных моделей способствует быстрому реагированию на изменения [7], что немаловажно в текущих реалиях мира.

Аналитические данные подтверждают озвученные выше преимущества инновационных моделей управления и внедрения систем управления персоналом

82% отметили повышение точности расчета заработной платы, что соответствует выводам Армстронга [1] о влиянии автоматизации.

67% отметили рост вовлеченности сотрудников благодаря функциям самообслуживания, что подтверждает наблюдения Ноэ и др. [7].

58% сообщили о повышении уровня соответствия требованиям законодательства и улучшении отчетности, что подчеркивается Брюстером и др. [4].

45% организаций сообщили о сокращении текучести кадров благодаря внедрению систем мониторинга удовлетворенности сотрудников.

При очевидных преимуществах современные модели управления персоналом не лишены недостатков. Реализация современных моделей управления будет вызывать сопротивление со стороны сотрудников, в связи с чем, потребует изменение мышления [1].

Безусловно, внедрение инструментов на базе искусственного интеллекта требует значительных инвестиций. При этом HR-специалисты должны развивать навыки для управления продвинутыми технологиями и аналитикой данных, а руководство компании позаботиться о защищенности персональных данных сотрудников.

По приведенным данным Армстронга [1], сопротивление изменениям оказалось значительным барьером в 46% организаций. Это связано с недостаточной подготовкой сотрудников и отсутствием информирования о преимуществах систем. Проблемы интеграции с устаревшими системами отмечены в 39% случаев. Часто это требовало дополнительных затрат на модификацию систем.

С ростом удаленной работы и глобализацией виртуальные команды стали обычным явлением. Они используют цифровые коммуникационные инструменты для совместной работы через географические границы, что требует надежных кадровых практик для решения проблем, связанных с часовыми поясами, культурными различиями, коммуникационными барьерами и защитой коммерческих данных.

Еще одним недостатком могут стать особенности бизнес менталитета того или иного региона или отрасли.

Так, например, промышленные компании стремятся комбинировать традиционность и современность. Причины кроются в иерархичности, жесткой регламентации, географической разрозненности отдельных подразделений промышленных компаний.

Тем не менее, промышленные компании используют специализированные модули программного обеспечения, такие как IC, для расчёта заработной платы.

Системы управления персоналом (HRMS) и модели управления персоналом являются взаимодополняющими элементами. В то время как HR-модели определяют «зачем» и «что» в управлении человеческими ресурсами, HRMS реализуют «как». Совместно они создают рамки для решения стратегических и операционных задач, позволяя организациям оптимизировать свою рабочую силу и достигать бизнес-целей.

### ***Методы исследования***

В рамках написания данной статьи использовались качественные методы исследования. Среди них анализ исследования, которое было проведено в целях реализации проекта федеральной инновационной площадки ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН» «Инженерные команды прорыва: производительность, диверсификация, технологическое лидерство и предпринимательство». Исследование проводилось на базе партнеров университета.

В ходе написания были также изучены документы и отчеты ведущих мировых консалтинговых компаний, а также аналитических обзоров для выявления ключевых тем и трендов

### ***Результаты исследования***

Исследование инновационных моделей управления персоналом выявило значительные преимущества современных подходов по сравнению с традиционными моделями. Современные модели, такие как Agile HR, EX-Driven HR и Machine-Powered HR, демонстрируют стратегическую ориентацию, интеграцию технологий и фокус на опыте сотрудников. Они обеспечивают автоматизацию рутинных процессов, повышают вовлеченность сотрудников и предоставляют аналитические инструменты для принятия обоснованных решений. Например, использование инструментов искусственного интеллекта позволяет прогнозировать потребности в рабочей силе и адаптировать стратегии управления талантами, что особенно важно для быстро меняющихся условий бизнеса.

Однако, несмотря на явные преимущества, исследование также указывает на ключевые недостатки современных моделей. Среди них — высокие начальные затраты на внедрение технологий, необходимость в обучении персонала и сопротивление изменениям со стороны сотрудников. Традиционные модели, хотя и ограничены в своих возможностях, предоставляют более стабильные и экономичные решения для организаций с минимальными ресурсами на развитие HR-функции.

В целом, современные модели управления персоналом представляют собой прогрессивный шаг в эволюции HR-функции, обеспечивая гибкость, масштабируемость и стратегическую значимость. Однако их успешное внедрение требует преодоления организационных барьеров, инвестиций в технологии и разработки новых компетенций у HR-специалистов. Для организаций, готовых к этим вызовам, инновационные подходы становятся ключевым драйвером конкурентоспособности.

### ***Заключение***

Инновационные модели управления человеческими ресурсами стали незаменимым инструментом в современных организациях, предлагая значительные преимущества, такие как повышение эффективности, соответствие нормативам и удовлетворенность сотрудников. Однако, внедрение моделей сопряжено с рядом сложностей, включая высокие затраты, сопротивление изменениям и проблемы безопасности данных. Успешные примеры внедрения инновационных моделей в компаниях, на промышленных предприятиях, в частности, показывают эффективность при достижении стратегических целей. Будущие исследования должны сосредоточиться на изучении интеграции искусственного интеллекта и блокчейна для повышения возможностей инновационных моделей.

### **Список источников**

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
2. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
3. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

4. Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
5. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
6. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.
7. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B.
8. Чаруйская М. А. Модель подготовки инженерных команд прорыва / М. А. Чаруйская, А. Е. Полтавец // Научные достижения и инновационные подходы: теория, методология, практика: сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции, Анапа, 28 июля 2022 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2022. – С. 60-64. – EDN RQCLLJ.
9. Чаруйская М. А. Требования к системе подготовки инжиниринговых команд прорыва / М. А. Чаруйская, А. А. Можаровская // Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров : Материалы XX Международной научно-практической конференции, Москва - Челябинск, 22 апреля 2019 года / Международная академия наук педагогического образования; Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования»; ответственный редактор Д.Ф. Ильясов. – Москва - Челябинск: Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования, 2019. – С. 40-43. – EDN CEFQZR.
10. Муллабаева Р. Ш. Развитие мотивации персонала организаций на основе грейдов/ Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №11. С.827-831

#### **Сведения об авторе**

**Крыжановская Александра Сергеевна**, старший преподаватель кафедры финансового менеджмента, Московский государственный технологический университет «Станкин», г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Kryzhanovskaya Alexandra Sergeevna**, senior tutor at the department of the financial management, Moscow State Technological University, Moscow, Russia