



<http://dx.doi.org/10.35596/1729-7648-2023-29-2-24-34>

Оригинальная статья
Original paper

УДК 331.108.2

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПО ДЖЕФФРИ ПФЕФФЕРУ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

А. Н. КОЗИНЕЦ

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
(г. Минск, Республика Беларусь)*

Поступила в редакцию 01.03.2023

© Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, 2023
Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, 2023

Аннотация. Проблема эффективного управления человеческими ресурсами актуальна на всех стадиях жизненного цикла существования организации. Ежедневно менеджерам по персоналу приходится сталкиваться с трудностями, решение которых зачастую является нетривиальным, а иногда требует применения современных цифровых технологий. В статье проанализированы основные принципы управления человеческими ресурсами, предложенные Джеффри Пфеффером, с точки зрения положительных и отрицательных сторон реализации каждого принципа на практике. Даны рекомендации по возможным вариантам такой реализации в контексте цифровой трансформации.

Ключевые слова: менеджмент, HR, человеческие ресурсы, администрация, персонал, сотрудник, цифровизация.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования. Козинец, А. Н. Принципы управления человеческими ресурсами по Джеффри Пфефферу в контексте цифровой трансформации бизнеса / А. Н. Козинец // Цифровая трансформация. 2023. 29 (2). С. 24–34. <http://dx.doi.org/10.35596/1729-7648-2023-29-2-24-34>.

PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACCORDING TO JEFFREY PFEFFER IN THE CONTEXT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

ALIAKSANDR N. KAZINETS

Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics (Minsk, Republic of Belarus)

Submitted 01.03.2023

Abstract. The problem of effective human resource management is relevant at all stages of the life cycle of an organization. Every day, HR managers have to deal with difficulties, the solution for which is often not trivial, and sometimes requires the use of modern digital technologies. This article analyzes the basic principles of human resource management proposed by Jeffrey Pfeffer in terms of positive and negative aspects of implementing each principle in practice. The article concludes with recommendations on possible options for such an implementation in the context of digital transformation.

Keywords: management, HR, human resources, administration, staff, employee, digitalization.

Conflict of interests. The author declares no conflict of interests.

For citation. Kazinets A. N. (2023) Principles of Human Resource Management According to Jeffrey Pfeffer in the Context of Digital Business Transformation. *Digital Transformation*. 29 (2), 24–34. <http://dx.doi.org/10.35596/1729-7648-2023-29-2-24-34> (in Russian).

Введение

Проблема эффективного управления человеческими ресурсами остается одним из наиболее актуальных вопросов в процессе всего существования организации. Возможно, на современном этапе развития экономики и общества, когда именно человеческий капитал (в противовес физическому и финансовому капиталу) во многих отраслях (например, в IT-секторе) начинает играть доминирующую роль и обеспечивает устойчивую конкурентоспособность и повышение эффективности бизнеса, эта проблема становится наиболее острой и насущной.

В условиях цифровой трансформации многих организаций цифровизация процессов управления происходит весьма интенсивно и быстро. В управлении человеческими ресурсами все больше появляется автоматизированных (цифровых) процессов и процедур. Тем не менее руководители компаний часто главное внимание уделяют управлению производством, финансами и маркетингом, игнорируя важную составляющую управления предприятием – человеческие ресурсы. В связи с этим проблема кадров остается слабым звеном в общей системе управления, и этот элемент начинает все больше проседать.

Сущность и структура человеческих ресурсов коммерческой организации

Управление человеческими ресурсами можно рассматривать как способ реализации более рациональных и обоснованных решений в области трудовых отношений на организационном уровне или как управленческую деятельность, в которой персонал рассматривается в качестве ресурса успешного функционирования и развития организации, фактора эффективности и роста, определенного средства достижения стратегических целей. В соответствии с классической теорией, управление представляет собой процесс воздействия управляющего субъекта на управляемый объект. В случае использования человеческих ресурсов компании, управляющие субъектами, могут выступать как в качестве руководителей организации, так и в качестве кадровых служб, занимающихся управлением персоналом. Объектом управления выступают человеческие ресурсы, которые можно рассматривать как комплексный элемент, состоящий из нескольких компонентов (рис. 1).

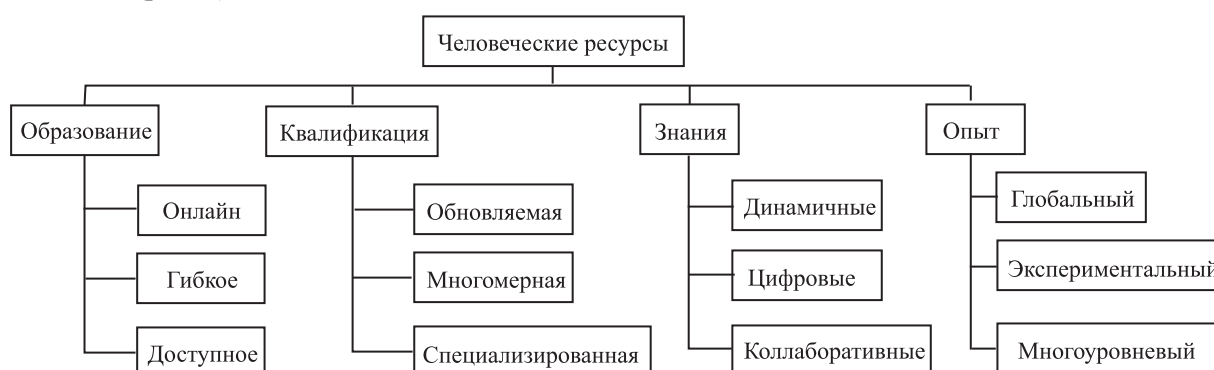


Рис. 1. Компоненты, из которых состоят человеческие ресурсы в условиях цифровой трансформации
Fig. 1. Components that make up human resources in the context of digital transformation

Рассмотрим содержание представленных на рис. 1 четырех компонентов, составляющих человеческие ресурсы. Следует отметить, что такое разделение является условным, поскольку в реальной действительности компоненты тесно взаимосвязаны между собой.

Образование сотрудника, включая IT-образование, – один из ключевых компонентов человеческих ресурсов организации, особенно в условиях цифровой трансформации. Образование – это фактор, который непосредственно влияет на эффективность и конкурентоспособность компании в целом. В настоящее время, когда технологии стремительно развиваются, наличие IT-образования у сотрудника становится все более важным для успешной работы в организации. Образование сотрудника может быть получено как в формальном, так и в неформальном обуче-

нии. Формальное обучение предполагает прохождение определенных курсов, программ или получение степени в высшем учебном заведении. Однако в настоящее время онлайн-образование становится все более доступным и гибким. Это позволяет сотрудникам учиться в удобное для них время и месте, общаться с преподавателями из любой точки мира. Неформальное же обучение может быть получено через общение с коллегами, самостоятельное изучение литературы и интернет-ресурсов, участие в проектах и других дополнительных активностях. При формировании кадровой политики организации и планировании карьерного роста сотрудников необходимо учитывать образование, как один из факторов. Учет IT-образования сотрудника поможет организации создать команду, которая будет эффективно работать в условиях цифровой трансформации. Инвестирование в обучение сотрудников поможет улучшить их профессиональные навыки и повысить эффективность работы. В результате организация достигнет успеха в условиях быстрого развития технологий и усилит свою конкурентоспособность на рынке.

Квалификация сотрудника – важный показатель его уровня подготовленности для успешного выполнения профессиональных задач. В свете быстро меняющейся современной среды, в которой цифровая трансформация приводит к появлению новых технологий и методов работы, сотрудникам требуется не только иметь базовые профессиональные знания, но и умение применять их в реальных ситуациях с помощью информационных технологий. Формальная квалификация может включать в себя критерии, связанные с опытом работы, профессиональной подготовкой, сертификацией и другими индикаторами, которые могут свидетельствовать о том, насколько сотрудник подготовлен для выполнения профессиональных задач с применением IT. Неформальная квалификация, в свою очередь, может проявляться в умении сотрудника использовать полученные знания и опыт на практике с помощью IT. Важно понимать, что квалификация должна быть обновляемой, многомерной и специализированной в контексте цифровой трансформации для того, чтобы грамотно оценивать и развивать квалификационный уровень сотрудников в условиях быстро меняющейся среды и продвинутых технологий. Обновляемая квалификация подразумевает необходимость постоянного обучения и развития сотрудников в соответствии с изменяющимися требованиями и новыми технологиями. Многомерная квалификация означает необходимость иметь разносторонние знания и умения, которые могут быть применены в различных областях работы. Специализированная же квалификация, в свою очередь, подразумевает углубленное знание и понимание определенной области деятельности. Организации, стремящиеся к эффективной цифровой трансформации, должны учитывать квалификационные требования, необходимые для решения профессиональных задач с помощью IT, и предоставлять своим сотрудникам возможности для обучения и развития. Для этого могут быть использованы различные инструменты, такие как менторинг, программы стажировки, сертификация и другие методы, которые помогут повысить уровень квалификации сотрудников и обеспечить успешную цифровую трансформацию организации.

Знания сотрудника – следующий по важности среди компонентов, из которых состоят человеческие ресурсы организации. В эпоху цифровой трансформации важность знаний сотрудника в области информатики возрастает в геометрической прогрессии. Современный бизнес немалым без использования информационных технологий, а, значит, необходимы сотрудники, обладающие глубокими, динамичными, цифровыми и коллаборативными знаниями в этой области. Эти сотрудники способны лучше понимать и адаптироваться к новым требованиям, возникающим в результате цифровой трансформации организации, и быстрее реагировать на изменения в окружающей среде. Цифровые технологии и решения, такие как облачные вычисления, большие данные, машинное обучение и искусственный интеллект, требуют широкой коллаборации и командной работы. Сотрудники, обладающие коллаборативными знаниями и умением работать в команде, способны эффективнее использовать эти технологии и совместно создавать инновационные решения. Однако для успешной реализации цифровой трансформации организации сотрудники должны обладать как формальными, полученными в ходе образовательного процесса, так и неформальными знаниями в области информатики. Организация должна обеспечивать непрерывное обучение и развитие своих сотрудников, чтобы они могли быть в курсе последних тенденций и технологий в этой области. Таким образом, знания сотрудника в области информатики являются критически важным компонентом успеха организации в эпоху цифровой

трансформации. Организации необходимо уделять особое внимание развитию этой компетенции у своих сотрудников, чтобы обеспечить конкурентоспособность и успешное развитие в современном бизнес-мире.

Опыт сотрудника обычно оценивается на основе нескольких критериев. Важными факторами являются количество лет работы в данной отрасли, наличие специализированного опыта и опыта работы в разных компаниях и проектах. В современных компаниях особенно важно наличие специализированного опыта и опыта работы с IT-инструментами и профессиональным программным обеспечением (ПО). Это позволяет сотрудникам более глубоко понимать особенности отрасли и быстро реагировать на изменения внешней среды. Кроме того, такие сотрудники способны обеспечить эффективное использование IT-инструментов и ПО в рамках компании, что является важным фактором в условиях цифровой трансформации. В контексте цифровой трансформации опыт сотрудника должен быть глобальным, экспериментальным и многоуровневым. Глобальность опыта предполагает знание мировых тенденций в отрасли и умение адаптироваться к различным культурным и экономическим контекстам. Экспериментальность опыта означает готовность сотрудника к постоянному изучению новых технологий и инноваций, а также к проведению экспериментов и тестированию новых решений. Многоуровневость опыта включает в себя опыт работы на разных должностях и в различных проектах, что позволяет сотруднику иметь более глубокое понимание отрасли и умение решать сложные задачи. Однако не стоит забывать, что наличие специализированного опыта не всегда гарантирует успех в работе. Некоторые сотрудники могут ограничиваться использованием знакомых им IT-инструментов и не стремиться развивать свои навыки в соответствии с изменяющимися требованиями отрасли. В таком случае их специализированный опыт может стать устаревшим и не соответствовать текущим потребностям компании. Поэтому важно учитывать не только наличие опыта работы, но и его актуальность и соответствие современным требованиям отрасли. Важно также помнить, что опыт не является единственным фактором успеха в работе, так как для достижения целей компании нужны не только знания и опыт, но и другие навыки, такие как коммуникация, лидерство, творческое мышление и т. д. Однако при наличии опыта сотрудник может более точно оценивать риски и потенциальные проблемы в работе, а также предлагать эффективные решения для их решения.

При обсуждении управления человеческими ресурсами в контексте долгосрочной перспективы необходимо учитывать взаимосвязь между стратегией управления персоналом и общей стратегией организации. Это важно для достижения максимальной эффективности и синергетического эффекта. Планирование мероприятий по управлению персоналом должно быть рассмотрено в контексте тактических и оперативных действий, направленных на выполнение общей стратегии организации. Таким образом, разработка стратегии управления человеческими ресурсами должна быть тесно связана с общей стратегией организации, чтобы гарантировать ее эффективность и соответствие целям компании в долгосрочной перспективе.

В настоящее время существует большое количество типовых принципов, подходов и приемов (лучших практик) в области управления персоналом, которые приводят к таким положительным результатам для организации. Это дает возможность менеджерам изучать опыт других компаний, отбирать наиболее подходящие и приемлемые для собственных организаций методики. Еще одним подспорьем для менеджеров является то, что в условиях цифровизации бизнеса стали активно появляться различные цифровые технологии – чат-боты, роботы, IT-программы, сервисы онлайн-оценки и другие средства автоматизации, помогающие реализовать управление человеческими ресурсами наиболее эффективным образом.

Анализ основных принципов управления персоналом

За последнее время сфера управления человеческими ресурсами и кадровым потенциалом сильно развилась благодаря цифровой трансформации общества. Компания McKensey прогнозирует, что к 2025 году применение цифровых технологий при найме сотрудников добавит 2,7 трл долларов ежегодного прироста к мировому ВВП [1]. Тем не менее основные передовые методы работы с персоналом сохранились и на протяжении многих лет служат руководством для специалистов по персоналу во всем мире.

Лучшим принципом в управлении персоналом является набор процессов и действий, которые работают эффективно во всех сферах. В концепциях управления человеческими ресурсами существуют две основные точки зрения на то, как следует управлять людьми [2]:

– для создания добавленной стоимости кадровая политика должна согласовываться со стратегией бизнеса. Это означает, что менеджер должен сосредоточиться на потребностях организации, но также учитывать потребности ее сотрудников;

– существует набор универсальных процессов, которые приводят к увеличению бизнес-результатов, – определенные мероприятия и принципы, помогающие компаниям достичь конкурентного преимущества независимо от их организационной структуры или отрасли.

После тщательного анализа различных принципов управления человеческими ресурсами можно выделить семь ключевых принципов, которые впервые были предложены Джеффри Пфеффером и затем неоднократно модернизированы [3]. Основные принципы, выделенные Дж. Пфеффером:

- гарантия занятости;
- избирательный найм;
- самоуправляемые и эффективные команды;
- справедливая компенсация;
- всестороннее обучение;
- эгалитарность организации;
- легкий доступ к информации.

Принцип управления персоналом включает в себя множество аспектов, одним из которых является гарантия занятости сотрудников. В настоящее время экономические и геополитические условия становятся все более непредсказуемыми, а работа остается стабильным фактором, важным для полноценного существования большинства людей. Гарантия постоянной занятости – первоочередная причина, по которой люди выбирают работу в конкретной организации. Однако взаимоотношения между работником и работодателем строятся не только на формальном контракте, заключаемом на основе материальной выгоды для обеих сторон, но и на неформальном контракте, основанном на дополнительных усилиях работника и заботе компании о нем, что может быть награждено соответствующими поощрениями. Этот подход к управлению персоналом – важная концепция, лежащая в основе практически всех задач, которые решает менеджер по управлению человеческими ресурсами. Когда гарантия занятости находится под угрозой, это может вызвать волнения в коллективе, что негативно сказывается на качестве работы. Стабильность занятости также играет важную роль в удержании сотрудников в организации. Когда сотрудник уходит из компании, это может привести к дополнительным расходам организации, связанным с его обучением, интеграцией в коллектив и налаживанием работы [4]. Если же компания не обеспечивает стабильность занятости и не работает над удержанием сотрудников, они могут уходить к конкурентам, что заставляет организацию искать новые, компетентные кадры и затрачивать средства на их обучение и интеграцию. Одним из методов отслеживания занятости сотрудников является использование трекеров, таких как Jira и Kickidler.

В современном управлении человеческими ресурсами второй передовой принцип – избирательный найм новых сотрудников. Он позволяет организации привлекать наиболее квалифицированных и компетентных кандидатов, которые могут внести значительную ценность в компанию. Избирательный найм подразумевает, что компания не может просто нанять кого угодно, а должна находить и привлекать именно тех людей, которые идеально подходят для выполнения определенной задачи или работы. В результате компания получает наибольшую выгоду и прибыль, приносимые этими высококвалифицированными сотрудниками. Однако при построении структурированного и справедливого процесса отбора кандидатов необходимо быть скорее объективным, чем субъективным. Для этого используются различные методы и инструменты, включая анализ и оценку профессиональных навыков, опыт работы и образование, а также тестирование и интервьюирование кандидатов. При выборе кандидата следует учитывать требования законодательства, цели внутреннего разнообразия и потребности бизнеса. Более разнообразная рабочая сила лучше отражает поведение широкого круга потребителей в дальнейшем. Для привлечения кандидатов используются различные методы, включая специализированные веб-порталы, такие как LinkedIn. Однако убедиться в правдивости указанных в анкете данных кандидата остается

сложной задачей. Избирательный найм является эффективным принципом в управлении человеческими ресурсами, позволяющим организациям находить и привлекать лучших сотрудников, повышать качество работы и увеличивать прибыль.

Командная работа – один из ключевых факторов для достижения целей и успеха любой компании. Ведущие эксперты в области управления считают, что высокоэффективные команды имеют решающее значение для достижения лучших результатов. Команды состоят из индивидуальных участников, которые обладают разными наборами навыков, опытом и подходами к решению проблем. Эти индивидуальные особенности могут быть существенными в создании разнообразных идей и подходов, что способствует оптимальному решению возникающих задач. Однако для достижения максимального потенциала команды необходимо уделять внимание самоорганизации и децентрализации принятия решений. Самоорганизация позволяет участникам команды гибко реагировать на изменения среды и быстро принимать решения, не завися от постоянного руководства. Децентрализация принятия решений дает возможность каждому члену команды вносить свой вклад в процесс принятия решений и оценки рисков, что увеличивает общее качество принятых решений и способствует эффективной командной работе. Для упрощения командной работы в настоящее время используются различные цифровые инструменты. Одним из наиболее популярных является *teamwork* – платформа для обмена информацией, совместной работы и управления проектами. Этот инструмент обеспечивает удобный и быстрый доступ к информации, что позволяет участникам команды легко сотрудничать и координировать свои действия в режиме реального времени. Кроме того, командная работа также дает возможность участникам развивать навыки лидерства, коммуникации и коллаборации. Эти навыки являются важными для достижения успеха в любой области деятельности. Таким образом, эффективная командная работа – один из ключевых факторов успеха компаний в настоящее время.

Справедливая компенсация – один из ключевых принципов управления человеческими ресурсами, который позволяет организациям привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников. Неожиданное вознаграждение, также известное как дополнительная компенсация или льготы, является одним из инструментов, используемых для удержания и мотивации сотрудников. Один из основных принципов управления вознаграждениями – принцип справедливости. Это означает, что заработная плата и другие виды вознаграждения должны соответствовать уровню квалификации, опыту и результатам работы сотрудников. При избирательном найме компании стремятся нанимать сотрудников, которые могут принести наибольшую пользу бизнесу, и для их удержания необходимо предоставлять справедливое и конкурентное вознаграждение. Для эффективного управления вознаграждениями в контексте цифровой трансформации используются различные программы и инструменты, такие как *payfactor*, *1С: Управление по целям и KPI*. Они помогают оценить результаты работы сотрудников и определить справедливый уровень вознаграждения. Кроме того, использование таких программ снижает влияние субъективных факторов на процесс управления вознаграждениями и обеспечивает более объективный и справедливый подход.

Компаниям необходимо инвестировать в обучение своих сотрудников, поскольку это способствует поддержанию их конкурентоспособности на рынке. Обучение является основой для развития лидеров в отрасли и гарантирует, что сотрудники останутся на гребне инновационной волны и не отстанут от мировых тенденций, особенно в условиях быстрого развития технологий. Современные технологии обучения, такие как системы дистанционного обучения, позволяют компаниям обучать своих сотрудников в любое время и в любом месте. Это удобно и экономически выгодно для организаций, поскольку не требуется большое количество времени и ресурсов на организацию традиционных курсов обучения. Одно из ключевых преимуществ таких систем обучения – возможность выявления вовлеченности сотрудников в процесс обучения. Это позволяет компаниям оценить эффективность своих образовательных программ и внести соответствующие корректировки. Среди пакетов решений, которые пользуются популярностью в сфере обучения, можно выделить *edapp* и *trainingtracker*. Данные системы обладают широким набором функций, включая создание курсов обучения, контроль за процессом обучения, выявление сильных и слабых сторон сотрудников, анализ эффективности образовательных программ и многое другое. Инвестирование в обучение является важным фактором для развития компании и ее успеха на рынке. Системы дистанционного обучения могут помочь компаниям достичь этой цели, обеспечивая максимальную эффективность и оптимизацию затрат на обучение.

В контексте управления персоналом эффективность организации зависит от умения создать эгалитарную среду для всех сотрудников. Некоторые из работников могут быть критичны к успеху компании, но необходимо понимать, что каждый сотрудник является ценным членом коллектива. Для того чтобы создать эгалитарную организацию, необходимо проявлять эгалитарность в общих столовых, униформе и аналогичных правах на болезни, на отпуск и поощрения. В настоящее время в условиях цифровой трансформации для организации эгалитарной практики можно выделить программы, актуальные для обеспечения занятости. Одна из них – Jira, предоставляемая компанией Atlassian. Она позволяет отслеживать и контролировать работу над проектами, а также организовывать команды для выполнения конкретных задач. Компонент трекинга времени, который может быть интегрирован в Jira, дает возможность отслеживать время, затраченное на каждую задачу, и определять, какие сотрудники работают более эффективно. Отслеживание работы сотрудников помогает выявлять возможные неравенства и неравноправия в коллективе, препятствующие созданию эгалитарной организации.

Открытость информации – важный аспект в управлении бизнесом, и многие крупные компании сталкиваются с вызовами в этой области. Открытое общение о стратегии, финансах и операциях является ключевым элементом в создании культуры, которая способствует взаимному доверию. Кроме того, это помогает вовлекать сотрудников в бизнес и создавать ощущение, что они – важная часть организации. Дополнительный эффект – препятствие распространению слухов и негативных разговоров, которые могут навредить бизнесу. Как правило, информирование о бизнесе – это то, что сотрудники считают важным в контексте их трудовой жизни. Они хотят вносить свой вклад и влиять на решения, напрямую связанные с их работой и работой организации в целом. Для обмена информацией между сотрудниками можно использовать различные инструменты. Корпоративная почта является одним из наиболее распространенных способов коммуникации. Однако в некоторых случаях мессенджеры могут быть более предпочтительными, особенно для небольших команд. Например, Telegram может быть использован для быстрой и удобной коммуникации между сотрудниками. Важно отметить, что на рынке также существует множество безопасных решений, которые можно применять в локальной среде предприятия: cisco jabber, mychat и commfort. Таким образом, обмен информацией – важный аспект в управлении бизнесом, и использование соответствующих инструментов поможет организациям добиться большей эффективности и улучшения коммуникаций между сотрудниками.

Результаты исследований, представленные в табл. 1, позволяют выделить преимущества и недостатки управления человеческими ресурсами.

Таблица 1. Анализ положительных и отрицательных сторон принципов управления человеческими ресурсами

Table 1. Analysis of the positive and negative sides of human resource management principles

Принцип / Principle	Преимущество / Advantage	Недостаток / Disadvantage	Цифровой инструмент / Digital tool
Гарантия занятости	Обеспечение стабильности для сотрудников и компании. Улучшает уровень уверенности и мотивации работников	Ограничение возможности увольнений, неспособность быстро реагировать на изменения рынка, выгорание сотрудников	Информационные системы, позволяющие автоматизировать процессы найма и увольнения, трекеры для отслеживания занятости
Избирательный найм	Привлечение высококвалифицированных сотрудников	Риск дискриминации и снижения разнообразия команды, старение кадров	Алгоритмы искусственного интеллекта, обеспечивающие беспристрастный подбор кандидатов, HR-аналитика
Самоуправление	Позволяет увеличить производительность и креативность команды	Может привести к конфликтам между сотрудниками и снижению эффективности в случае недостаточной организационной культуры	Виртуальные командные комнаты, системы онлайн-коллаборации, цифровые платформы для обратной связи и оценки
Справедливая компенсация	Удовлетворенность и мотивация сотрудников, привлечение и удержание талантов	Риск перерасхода бюджета, неспособность определить точную стоимость вклада каждого сотрудника, препятствие для ухода плохих сотрудников	Системы управления компенсациями, позволяющие автоматизировать расчеты и управлять компенсационными пакетами

Окончание табл. 1
Ending of Tab. 1

Принцип / Principle	Преимущество / Advantage	Недостаток / Disadvantage	Цифровой инструмент / Digital tool
Всестороннее обучение	Улучшает профессиональные навыки сотрудников и повышает эффективность работы	Риск дополнительных расходов, недостаток времени для выполнения текущих задач, слабая мотивация сотрудников на обучение	Онлайн-курсы и образовательные платформы
Эгалитарная организация	Сокращение неравенства и повышение лояльности сотрудников, увеличение уровня доверия между сотрудниками	Может привести к снижению эффективности в случае недостаточной организационной культуры	Инструменты для трекинга, организации и управления командами
Доступность информации	Улучшение коммуникации и сотрудничества, сокращение времени на поиск информации	Риск конфиденциальности и утечки информации	Внутренние порталы и цифровые рабочие места

Следует отметить, что гарантия занятости также может иметь и некоторые негативные последствия. Во-первых, ограничение возможности увольнений может стать причиной недостатка гибкости в управлении персоналом. Компания может оказаться неспособной быстро реагировать на изменения рынка и принимать решения о перераспределении ресурсов. Например, если компания сталкивается с ухудшением экономической ситуации, она может оказаться вынужденной сохранять рабочие места для сотрудников, которые могут быть ненужными для выполнения текущих задач. Это способно привести к негативным последствиям для компании, таким как недостаток гибкости в управлении и утрата конкурентоспособности. Во-вторых, гарантия занятости может привести к выгоранию сотрудников. Выгорание, являясь определенным видом стресса, связанного с работой, возникает в основном у сотрудников, занимающихся одним и тем же делом в течение продолжительного времени или находящихся долгое время на одной и той же должности. В этом случае выгорание на рабочих местах может привести к уходу сотрудника с места работы, а в более благоприятных ситуациях – к смене направления внутри компании или же к изменению команды. Однако следует отметить, что для менеджера зачастую может быть сложно определить степень выгорания сотрудника компании, особенно в больших коллективах. Использование цифровых инструментов, таких как информационные системы для автоматизации процессов найма и увольнения, а также трекеры для отслеживания занятости, помогут компаниям управлять своими ресурсами более эффективно и гибко. Но необходимо учитывать, что эти инструменты не являются универсальным решением и могут стать причиной сокращения рабочих мест в организации. Поэтому компании должны использовать цифровые инструменты с умом и адаптировать их под свои потребности и цели.

Избирательный найм хотя и способствует развитию предприятия путем выбора квалифицированных и мотивированных сотрудников, может привести к риску дискриминации и снижению разнообразия команды. Риск дискриминации возникает, когда нанимающие менеджеры принимают решения на основе предвзятых убеждений относительно характеристик кандидатов, таких как раса, пол, возраст, национальность или религия. Это может привести к отбору кандидатов, не очень подходящих для должности, что может негативно сказаться на результативности команды. Компании, ориентирующиеся на один тип кандидатов, упускают возможность привлечь лучшие таланты из разных социальных, культурных и профессиональных групп и могут столкнуться с проблемой неспособности адаптироваться к разнообразным потребностям и желаниям клиентов. Цифровые инструменты, такие как алгоритмы искусственного интеллекта и HR-аналитика, помогут устранить недостатки избирательного найма, уменьшая риск дискриминации и повышая разнообразие команды. Однако при использовании этих инструментов могут возникнуть предвзятость и снижение человеческого фактора, а также неправильные выводы при анализе процесса найма. В целом цифровые инструменты помогают устранить недостатки избирательного найма, но их ограничения и возможные проблемы должны учитываться.

Самоуправление – это подход к управлению, который позволяет решать нетривиальные задачи путем коллективного мнения и принятия решений командой сотрудников. Однако при ис-

пользовании данного принципа в компании могут возникнуть некоторые проблемы и негативные оттенки. В контексте цифровой трансформации виртуальные командные комнаты, системы онлайн-коллаборации и цифровые платформы для обратной связи и оценки могут быть эффективными инструментами, позволяющими улучшить совместную работу, снизить издержки и ускорить процессы принятия решений. Но если у компании отсутствует достаточно развитая организационная культура, то использование этих инструментов приведет к серьезным проблемам. Первый недостаток, который может возникнуть, связан с конфликтами между сотрудниками. Самоуправление способно привести к снижению уровня контроля и координации в рамках рабочих групп, что может привести к конфликтам и неэффективной работе. Сотрудники, которые не согласны с действиями своих коллег, могут начать действовать самостоятельно и не соблюдать установленные правила и процедуры. Кроме того, использование цифровых инструментов может привести к тому, что часть сотрудников будет работать удаленно, а это усугубит проблемы с коммуникацией и сотрудничеством. Второй недостаток связан со снижением эффективности в случае недостаточной организационной культуры. В условиях, когда сотрудники получают больше свободы в принятии решений и самоорганизации, они могут столкнуться с трудностями в оценке своих действий и принятии верных решений. Также они могут стать менее ответственными и дисциплинированными, что приведет к негативным последствиям для компании в целом. Третий недостаток связан с отсутствием ясных целей и миссии компании. Если компания не имеет ясных и четких целей, то сотрудники могут стать менее мотивированными и не будут направлять свои усилия на достижение общих целей. В этом случае использование цифровых инструментов не приведет к улучшению эффективности и результативности, а, наоборот, может усугубить проблемы и затраты на внедрение новых технологий. Чтобы предотвратить перечисленные недостатки, компании должны развивать организационную культуру, которая будет поддерживать самоуправление и использование цифровых инструментов. Это может быть достигнуто путем создания ясных и четких целей, установления правил и процедур, обеспечения открытой и прозрачной коммуникации, а также обучения сотрудников управлять своими обязанностями и принимать решения.

Принцип справедливой компенсации представляет собой один из ключевых факторов, определяющих успешность любой компании в привлечении и удержании квалифицированных сотрудников. Однако его применение может привести к ряду недостатков. Во-первых, риск перерасхода бюджета является серьезной проблемой, связанной со справедливой компенсацией. В контексте нестабильной экономической ситуации и быстро меняющихся рыночных условий точная оценка стоимости вклада каждого сотрудника может быть затруднена. Это может привести к необходимости увеличения бюджета компенсации или уменьшения численности сотрудников, что, в свою очередь, отрицательно скажется на эффективности работы компании. Во-вторых, сложность определения точной стоимости вклада каждого сотрудника является еще одной проблемой, связанной со справедливой компенсацией. Некоторые виды работы трудно измеримы в количественных показателях, что может привести к ошибкам при оценке вклада сотрудников и, как следствие, к несправедливой компенсации. В-третьих, препятствие для ухода плохих сотрудников – еще один недостаток справедливой компенсации. Следует отметить, что цифровые инструменты, такие как «Системы управления компенсациями, позволяющие автоматизировать расчеты и управлять компенсационными пакетами», могут упростить процесс управления компенсацией и облегчить задачу определения стоимости вклада каждого сотрудника. Однако в контексте использования этих инструментов возможно создание несправедливой ситуации, когда плохие сотрудники остаются в компании за счет увеличения компенсации более квалифицированным сотрудникам, выполняющим часть работы за них.

Обучение новым навыкам – важный инструмент повышения квалификации сотрудников, однако сопряжено со значительными недостатками. Один из главных рисков – дополнительные расходы на обучение. Не всегда возможно гарантировать эффективность и результативность обучения, а также могут возникнуть задержки в выполнении проектов из-за нехватки времени на обучение. Некоторые сотрудники могут не быть заинтересованы в обучении, а использование цифровых инструментов окажется недостаточно эффективным для некоторых из них. Необходимо создание персонализированных программ обучения, учитывающих индивидуальные потребности

и особенности каждого сотрудника. Эти недостатки могут быть преодолены при правильной организации обучения, адекватном распределении ресурсов и использовании методов мотивации на обучение, таких как поощрения и возможность карьерного роста.

Эгалитарная организация, стремящаяся к равенству и справедливости внутри компании, может столкнуться с недостатками при использовании цифровых инструментов, таких как инструменты для трекинга, организации и управления командами. Один из недостатков состоит в отсутствии ясной иерархии и ролевой дифференциации, что приводит к неопределенности и затрудняет принятие решений, координацию работы и обучение новых сотрудников. Кроме того, отсутствие явного руководства и наставничества затрудняет перенос знаний и правильное использование инструментов, что может привести к ошибкам и снижению эффективности. Важными факторами являются безопасность и конфиденциальность информации, которую сложно контролировать в эгалитарной организации. Эти недостатки могут быть преодолены с помощью правильной организационной культуры и стратегии управления цифровой трансформацией, включающей четкое определение ролей и ответственностей, обучение и наставничество для новых сотрудников, использование соответствующих технологий и инструментов для защиты информации и контроля доступа к ней.

Доступность информации играет важную роль в современном корпоративном мире, поскольку она обеспечивает не только более эффективное взаимодействие и обмен знаниями между сотрудниками, но также позволяет организации быстрее и более точно реагировать на изменения внешней среды. Однако необходимо учитывать риски, связанные с такой доступностью информации. Один из главных рисков – риск конфиденциальности и утечки информации. При использовании цифровых инструментов для доступа к информации возможно нарушение конфиденциальности. Сотрудники компании могут случайно или намеренно передать конфиденциальную информацию третьим лицам, что приведет к серьезным последствиям для бизнеса. Например, утечка конфиденциальной информации о продуктах или сервисах компании может привести к ущербу репутации и потере доверия со стороны клиентов. Другой недостаток доступности информации связан с возможностью несанкционированного доступа к конфиденциальной информации. Цифровые инструменты могут быть скомпрометированы злоумышленниками, что приведет к утечке информации. Возможно также, что сотрудники могут получить доступ к информации, которая им не положена по должности, что также приведет к неблагоприятным последствиям для бизнеса. Чтобы уменьшить эти риски, необходимо принимать соответствующие меры безопасности – например, использование сильных паролей, регулярное обновление программного обеспечения, регулярная проверка на наличие уязвимостей в системе, а также обучение сотрудников правилам безопасности информации и проверка их понимания этих правил. Кроме того, компания должна иметь четкие политики и процедуры для управления конфиденциальной информацией, механизмы для контроля доступа к ней. В целом доступность информации для сотрудников компании является важным фактором успешного функционирования бизнеса, но необходимо учитывать риски, связанные с этой доступностью. Компания должна принимать соответствующие меры безопасности и управления конфиденциальной информацией, чтобы снизить вероятность рисков и защитить свои данные и бизнес-процессы от потенциальных угроз. В рамках мер безопасности можно применять различные технологические решения для защиты своей информации. Например, многофакторная аутентификация, шифрование данных, контроль доступа и управление правами доступа, внедрение систем детекции и предотвращения вторжений и т. д. Важно также иметь политики и процедуры, связанные с конфиденциальностью и управлением информацией. Эти политики должны устанавливать правила и процедуры для работы с конфиденциальной информацией, включая управление доступом, передачей, хранением, удалением и уничтожением такой информации. Кроме того, нужно регулярно обучать сотрудников правилам безопасности информации, проводить тестирование знаний и контролировать соблюдение этих правил. Постоянное обновление политик и процедур, а также обучение сотрудников новым правилам и процедурам являются необходимыми компонентами управления информационной безопасностью.

Выводы

1. Компании должны убедиться в том, что они используют алгоритмы и другие цифровые ресурсы справедливым образом, чтобы избежать дискриминации и неравенства в процессе найма, обучения и компенсации.

2. Компаниям необходимо обратить внимание на сохранение уникальных качеств и компетенций своих сотрудников, которых трудно заменить технологическими инструментами. Также следует инвестировать в обучение и развитие сотрудников, чтобы они могли эффективно использовать новые технологии и способы работы в условиях цифровой трансформации бизнеса.

3. Применения принципы управления человеческими ресурсами, разработанные Джеффри Pfefferом, в контексте цифровой трансформации бизнеса, компании, учитывающие данные рекомендации, могут достичь значительного успеха в борьбе с конкурентами в условиях глобальной цифровизации.

Список литературы / References

1. Connecting Talent with Opportunity in the Digital Age. *McKinsey*. Available: [mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age](https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age) (Accessed 8 October 2022).
2. Wilkinson A., Redman T., Dundon T. (2021) *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. 6th ed. Financial Times Prentice Hall.
3. Pfeffer J. (1994) *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press.
4. Pfeffer J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.

Сведения об авторе

Козинец А. Н., аспирант кафедры экономики Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники

Адрес для корреспонденции

220013, Республика Беларусь,
г. Минск, ул. П. Бровки, 6
Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники
Тел.: +375 17 293-80-46
E-mail: kozinets.science@gmail.com
Козинец Александр Николаевич

Information about the author

Kazinets A. N., Postgraduate at the Department of Economics of the Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics

Address for correspondence

220013, Republic of Belarus,
Minsk, P. Brovki St., 6
Belarusian State University
of Informatics and Radioelectronics
Tel.: +375 17 293-80-46
E-mail: kozinets.science@gmail.com
Kazinets Aliaksandr Nikalayavich