

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № 3 / 2023, Vol. 15, Iss. 3 <https://esj.today/issue-3-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/27ECVN323.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Митенков, А. В. Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире /

А. В. Митенков // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3. — URL:

<https://esj.today/PDF/27ECVN323.pdf>

**For citation:**

Mitenkov A.V. Insights into the concepts of transformation of human resources management in the BANI world. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(3): 27ECVN323. Available at: <https://esj.today/PDF/27ECVN323.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

**Митенков Алексей Владимирович**

ПАО «Криогенмаш», Балашиха, Россия

Директор по цифровой трансформации

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, Россия

Институт экономики и управления промышленными предприятиями

Директор

Кандидат философских наук

E-mail: amit-77@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=385126](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=385126)

## Инсайты концепций трансформации служб управления персоналом в BANI-мире

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальная задача обеспечения устойчивого и результативного вовлечения сотрудников в развитие бизнеса, стоящая перед службами менеджмента персоналом в условиях все возрастающей волатильности развития общества и трудовых отношений в последнее десятилетие. Нетривиальность задачи заключается в том, что эффективность старых инструментов заметно снижается, а экспоненциальный технологический рост в области бизнес-процессов и цифровизации, а также смена поколений, приводит зачастую к полному слому концепций и инструментов менеджмента управления персоналом. Появилась потребность в скачкообразном переходе от текущей модели управления к новой.

Для решения вопросов, связанных с оптимизацией работы подразделений управления персоналом, в работе проведен анализ исследования зарубежной консалтинговой компании МакКинзи в области новых подходов служб управления персоналом, называемых также службами управления талантами, в контексте BANI-мира и условиях создания новой саморазвивающейся системы.

Формирование новых вызовов BANI-мира позволяет прийти к выводу, что модель управления персоналом находится на границе фазового перехода, которая потребует от общества нового видения целей и задач в менеджменте. Какой будет эта картина мира, во многом будет зависеть от глобального выбора человечества в области устойчивого развития и новой технологической волны энергоперехода.

Однако, очевидно, что роль гуманизма, человекоцентризма как центрального стержня спирали, вокруг которой развивается общество с Эпохи Возрождения, сохранит свою определяющую роль: однозначно новое качество спирали развития в области операционных

систем служб управления персоналом вокруг технических цифровых трендов и философии устойчивого развития.

**Ключевые слова:** трансформация; организационное развитие; управление персоналом; цифровизация; менеджмент; управление изменениями

## Введение

Современная картина мира неоднозначна и подвергается огромным потрясениям как технологического характера, так ускоряющимися процессами кросс интеграции процессов, систем и объектов как на уровне отдельных организаций, так и между ними. Все это вызывает экспоненциальный рост энтропии связей любой организации как открытой системы.

Целью данного исследования является синтез авторской концепции модели динамической устойчивости систем в области управления персоналом на базе анализа концепции постнеклассической науки, концепций BANI и VUCA мира и исследования операционных моделей организации работы HR по Ульриху и компании МакКинзи.

Авторская гипотеза исследования — переход модели управления персоналом от Модели Ульриха в Модель Динамической Устойчивости является фазовым переходом самоорганизующейся системы в новое качество на основе кумулятивного суммирования аттракторов VUCA и BANI мира.

## Методы и материалы

В исследовании использованы научные методы анализа концепций развития постнеклассической науки и концепций развития системы управления в области организации функции «управления персоналом». Также в ходе исследования применен метод последующего синтеза, позволивший обобщить оба вышеуказанных анализа, таким образом прийти к подтверждению гипотезы исследования.

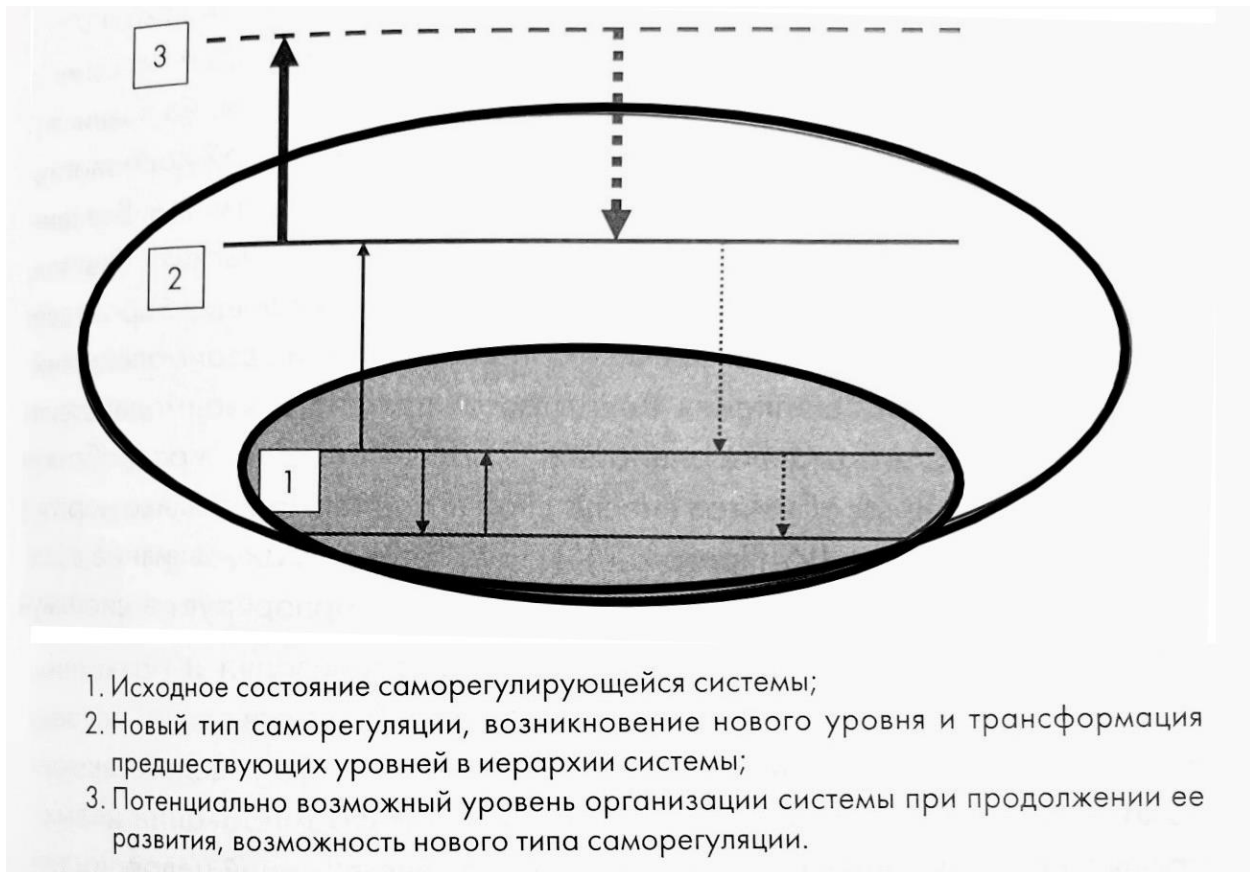
## Результаты и обсуждение

### Теория саморазвития

Идея эволюции мира активно осваивалась наукой с начала эпохи нового времени. Человек как «сосуд греха» Средневековья сменился новой парадигмой — человек как источник познания и развития мира и природы. Развитие по спирали и научно-технический прогресс в качестве неотъемлемого условия человеческого существования легли в основу теорий менеджмента XX–XXI веков.

В этом отношении большой интерес представляет концепция саморазвития академика В.С. Степина, которая включает представления о саморегуляции, но не сводится к ним. Саморазвивающиеся (исторически развивающиеся) системы — сложный тип системной организации [1]. Такой тип системных объектов характеризуется развитием, в ходе которого происходит переход от одного вида саморегуляции к другому. Саморазвивающимся системам присуща иерархия уровненой организации элементов, способность порождать новые уровни. При этом, каждый новый уровень оказывает обратное воздействие на ранее сложившиеся, перестраивает их, в системах формируются новые, относительно самостоятельные подсистемы. Вместе с тем перестраивается блок управления, возникают новые параметры порядка, новые типы прямых и обратных связей. Изменения структуры саморазвивающихся систем по мере

появления новых уровней организации и перестройки прежних оснований представлены на рисунке 1.



*Рисунке 1. Структура саморазвивающейся системы (источник: [1])*

На каждом этапе своей исторической эволюции саморазвивающаяся система сохраняет свою открытость, обмен веществом, энергией и информацией с внешней средой. Но характер этой открытости меняется со сменой типа самоорганизации, адаптирующей систему к окружающей среде. Изменения же типа самоорганизации — это качественные трансформации системы. Они предполагают фазовые переходы. На этих этапах прежняя организованность нарушается, рвутся внутренние связи системы, и она вступает в полосу динамического хаоса [1].

На этапах фазовых переходов имеется спектр возможных направлений развития системы. В некоторых из них возможно упрощение системы, ее разрушение и гибель в качестве сложной самоорганизации.

Все социальные объекты, рассмотренные с учетом их исторического развития, принадлежат к типу сложных саморазвивающихся систем. Службы менеджмента и управления персоналом не исключение, и их также можно рассматривать как саморазвивающиеся системы, находящиеся в глобальной социально-экономической оболочке.

### **BANI-мир**

Ускоряющаяся динамика глобализации, цифровизации и скорости перемещения объектов в мире рождает новое понимание современной картины мира.

Переход к этапу нового миропонимания в концепции постоянно изменяющегося мира был визуализирован С. Грабмиером на основе работ Ж. Кассио и представлен на рисунке 2. Переход из VUCA-мира в BANI-мир напоминает фазовый **синергетический** переход, отражающий новое качество саморазвивающихся систем.



Рисунок 2. VUCA мир versus BANI мир<sup>1</sup>

Компоненты нового самоорганизующегося мира — BANI — хрупкий, беспокойный, нелинейный, непостижимый, на уровне здравого смысла вызывают основной вопрос: а как можно выстроить какую-либо умеренно стабильную систему менеджмента, а тем более в области управления персоналом в такой парадигме? Она априори будет хрупкая, нелинейная, беспокойная, непостижимая в своей сути.

BANI картина мира скорее напоминает не какую-то уже готовую систему, картину миру будущего, а заход сегодняшней реальности в точку бифуркации.<sup>2</sup> Точка бифуркации находится на развилке. Она носит кратковременный характер и разделяет более длительные устойчивые режимы системы. Какой будет выбор движения на такой развилке — во многом определяется набором случайностей.

<sup>1</sup> Grabmeier S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. 28 July 2020. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/#infographic> (дата обращения 24.02.2023).

<sup>2</sup> Точка бифуркации — критическое состояние системы, при котором она становится неустойчивой относительно флуктуаций и возникает неопределённость: станет ли состояние системы хаотическим или она перейдёт на новый, более дифференцированный и высокий уровень упорядоченности. <https://kartaslov.ru/%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0/%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B0+%D0%B1%D0%B8%D1%84%D1%83%D1%80%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8> (дата обращения: 12.05.2023).

На этапе фазовых переходов, в точках бифуркации возникает спектр возможных сценариев развития системы. Какой из них реализуется, зависит от условий взаимодействия системы со средой. Можно констатировать, что, с одной стороны, если своими действиями человек создает определенные условия, при которых обменные процессы со средой порождают аттракторы (векторы), втягивающие систему в определенное русло развития, то можно считать, что эти процессы сконструированы человеческой деятельностью. Но, с другой стороны, можно рассматривать эти же процессы как естественные и выражающие сущностные особенности развивающегося объекта. Ведь система так устроена, что реализация одного из возможных сценариев развития выступает как условие и характеристика бытия системы, как выражение ее природы. И если человек своей деятельностью направил развитие системы по определенному руслу, то это одновременно и искусственная, и естественная ее трансформация. Жесткие грани между ними стираются. Искусственное предстает как вариант естественного [1].

В процессе деятельности с развивающимися системами возникает проблема выбора линии развития из множества возможных путей эволюции системы. Причем сам этот выбор необратим и чаще всего не может быть однозначно просчитан.

Какие же аттракторы будут предопределять изменение модели в области управления персоналом? Куда она будет смещаться?

## Результаты

### Новый мир и операционная модель служб управления персоналом (HR, HR служб)

Международная консультационная компания МакКинзи в конце прошлого года опубликовала аналитический отчет о возможных моделях трансформации служб управления персоналом.<sup>3</sup>

В итоговом отчете социологического исследования более чем сотни директоров по персоналу и лидеров коллективов приведен анализ изменения операционной модели управления персоналом для повышения эффективности бизнеса в новую VANI-эпоху.

Концепции и подходы, которыми организации управляли персоналом ранее, были относительно простыми. На протяжении более двух десятилетий XXI века многонациональные компании и холдинги, как правило, использовали в сфере управления HR модель Дэвида Ульриха — это сочетание бизнес-партнеров, центров HR экспертизы и объединенных (общих) центров обслуживания для обработки рутинных операций [2]. Он был уверен, что цель HR заключается в увеличении прибыльности компании за счет трансформации системы управления персоналом в трифункциональную модель. Для эффективного исполнения этой задачи он предложил разделить все необходимые функции HR на три упомянутых направления:

- **Стратегические партнеры (HRBP)** — анализируют внешнюю среду в поисках факторов, влияющих на эффективность бизнеса, сопоставляют развитие компании с этими трендами, предлагают и внедряют модели управления персоналом, которые помогают ей успешно конкурировать на рынке. Установка на деловое партнерство HR с бизнесом — фундамент модели HRBP.

<sup>3</sup> Durth S., Gandhi N., Komm A., Pollner F. HR's new operating model. December 22, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model?fbclid=IwAR2pAJRRteQ8fUQLPE0--EooxrJIXc9slbX4Bf38Qe0Z2vXHVosf3NPNDbc&mibextid=Zxz2cZ#/> (дата обращения 24.02.2023).

- **Центры экспертизы HR** — небольшая проектная команда, которая работает внутренним консультантом бизнеса и помогает решать конкретные практические задачи с помощью современных методик. Центр экспертизы оценивает HR-практики организации и развивает отдельные программы (подбор и адаптация персонала, обучение, управление изменениями и т. п.).
- **Общие центры обслуживания (ОЦО)** — центры выделенного стандартного сервиса оказывают полный спектр услуг в части кадрового администрирования в широком его понимании по процессной модели: от поиска и найма до увольнения. Оптимизация этих базовых кадровых функций по сквозной процессной в специально выделенных центрах обслуживания дает возможность HR-специалистам сосредоточиться на стратегических вопросах [3].

Сегодня подход, предложенный Дэйвом Ульрихом в 1996 году, начинает подвергаться существенным динамическим изменениям под воздействием входа в точку BANI-бифуркации.

Аналитики МакКинзи определили **пять** архетипов операционных моделей служб управления персоналом — новые возможные варианты иного качества саморазвивающихся систем, которые появляются в ответ на кардинальные изменения в мире, включая повышенные геополитические риски, гибридные рабочие модели и рост процента новой рабочей силы в лице поколения миллениалов и наступающих центиниалов: Z поколения или коротко «зумеры».

Возникновению этих операционных моделей способствуют восемь инновационных прорывов-разработок — аттракторов — при этом **каждый архетип** обычно основывается на одной крупной инновационной разработке и поддерживается несколькими второстепенными. Ключевым моментом для руководителей является сознательный выбор наиболее подходящей из этих инновационных разработок — аттрактора, чтобы помочь постепенно перейти к желаемой операционной модели.

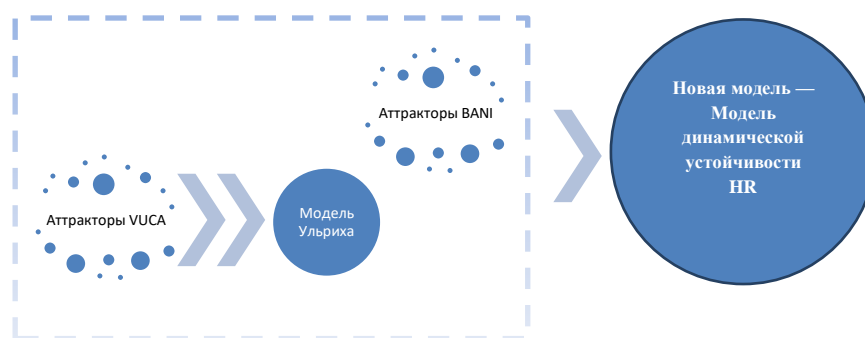
Исходя из гносеологического анализа, можно обобщить, что модель саморазвития системы менеджмента служб персонала Ульриха до настоящего времени соответствовала окружающей картине мира вследствие аттракторов VUCA мира: нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность — имела ответ в организации служб в триединстве: стратегический HR партнер, общий центр единых сквозных HR процессов, центр экспертизы [3].



*Рисунок 3. VUCA аттракторы и рождение модели Ульриха (составлено автором)*

### **Восемь аттракторов, определяющих переход к новым операционным моделям служб HR**

Накопление количества старых аттракторов — все более нестабильная, неопределенная, сложная и часто неоднозначная среда, а также ряд новых аттракторов — хрупкий, беспокойный, нелинейный и непостижимый, так называемый, BANI мир вынуждает компании трансформироваться беспрецедентными темпами.



**Рисунок 4.** *Аттракторы VUCA и BANI и рождение модели Динамической устойчивости HR (составлено автором)*

Глобальная пандемия COVID-19 и быстрое развитие технического и цифрового оснащения рабочих мест ускорили внедрение различных альтернативных гибридных моделей работы, а смена поколений поставила новые задачи в области мониторинга поведения и производительности сотрудников.

Появление рабочей силы, состоящей в большинстве из миллениалов, привело к глубокому изменению предпочтений работников. А «великий исход» рабочей силы<sup>4</sup>, сопровождаемый демографическими изменениями во многих частях мира, усугубил существующий мировой кадровый голод.

Службы менеджмента персоналом и талантами занимают центральную роль в управлении этими сдвигами в точке бифуркации, задавая саму потребность в подъеме управления HR на новый уровень приспособляемости и ответственности за изменения в BANI-мире — новый фазовый переход уровня саморазвития.

Несмотря на то, что у каждой организации свой путь эволюционного развития и своя адаптированная к ее условиям операционная модель HR, во многом построенная по «классической модели Ульриха», социологическое исследование МакКинзи показало, что большинство организаций в ответ на вызовы BANI-мира повсеместно внедряют инновационные подходы, которые удерживают организации от одномоментного разрушения и одновременно задают вектор выхода из точки бифуркации, формируя новое качество операционной модели менеджмента служб управления персоналом. Инновационные подходы, которые являются ответом на BANI-характеристики мира (хрупкий, нелинейный, беспокойный, недостижимый), следующие:

1. *Внедрять принципы гибкости*, чтобы обеспечить как строгую расстановку приоритетов существующих возможностей HR, так и быстрое перераспределение ресурсов, когда это необходимо, чтобы обеспечить принципиально более высокую скорость изменений в бизнесе, кадрах и в том, как они работают.
2. *Совершенствоваться на основе использования опыта сотрудников (так называемый, Employee Experience<sup>5</sup>)*, чтобы выиграть гонку за кадрами во времени, обеспечивая как здоровье сотрудников, так и их работоспособность.

<sup>4</sup> De Smet A., Dowling B., Mugayar-Baldocchi M., Schaninger B. ‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The choice is yours. September 8, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> (дата обращения: 24.02.2023).

<sup>5</sup> Employee Experience (EX) — это опыт сотрудника в организации. Под опытом эксперты понимают не опыт юридический — по трудовой книжке, но также лично-эмпирический — результаты и впечатления реальных сотрудников от работы в вашей компании. В мировой практике считается, что высокий уровень зрелости Employee Experience повышает доходность компаний и производительности труда сотрудника.

3. *Расширять права и полномочия передовых лидеров в бизнесе* для обеспечения ориентированного на человека взаимодействия, делегирование и наделения полномочиями тех сотрудников, кому они необходимы для эффективного и быстрого принятия решения.
4. *Предлагать конкретные адресные HR-услуги* для удовлетворения все более разнообразных ожиданий от персонализации.
5. *Превращать HR-услуги в продукт (исповедовать «продуктовый подход» к деятельности)*, чтобы разрабатывать целевые предложения с учетом потребностей бизнеса и обеспечивать на всех стадиях полную ответственность за них посредством кросс функциональных владельцев HR продуктов.
6. *Объединять «проектирование» и «реализацию» HR ценности с ключевыми сквозными показателями эффективности* для быстрого решения стратегических бизнес-задач управления персоналом, сокращения бюрократии и определения ответственности.
7. *Перейти к следующему этапу зрелости: от совершенствования процессов к совершенствованию данных*, чтобы получить доступ к новым объективным источникам принятия решений на базе чистых данных, используя впоследствии искусственный интеллект и машинное обучение.
8. *Автоматизировать HR-решения по максимуму*, чтобы повысить эффективность и полномасштабно использовать возможности века цифровизации.

Восемь инновационных трендов-аттракторов являются драйверами появления новых операционных моделей управления персоналом, хотя и с разной степенью эффекта в зависимости от характера отдельных организаций.

Анализируя драйверы, можно выделить пять операционных архетипов организации моделей менеджмента служб HR.

### **Пять новых операционных вариантов моделей HR в пост-BANI-мире**

Эти восемь инновационных сдвигов позволили компаниям переосмыслить то, как они управляют своими кадровыми ресурсами, и выбрать лучшие способы для этого. Ниже представлены пять выявленных новых операционных моделей HR, каждая из которых основана на трех основных множествах-аттракторах BANI мира:

- **Множество решений и инструментов управления данными** — в ответ на постоянное, буквально онлайн стохастическое изменение среды — крайне важно системно накапливать, анализировать и прогнозировать многовариативное развитие событий, просчитывая бесконечное множество возможного развития событий.
- **Множество решений и инструментов сервисной модели** — в ответ на «глобальный стресс», который испытывает сотрудник в силу экспоненты изменений, стабильный и прогнозируемый процесс оказания HR услуг и всеобъемлющей поддержки сотрудников как никогда становится критичным для создания комфортной атмосферы в компании, удержания потенциальных и эффективных и роста вовлеченности на фоне планетарной психофизиологической депрессии во внешнем мире.



- **Множество решений «цифрового поколения»** — в ответ на поколенческий перелом, связанный с изменением самого человека — появление нового антропологического типа, нового миллениала и далее зуммеры [4]. Это первое цифровое поколение, которое значительно больше вовлечено в использование Интернета, современных гаджетов, цифровых технологий и социальных сетей, которые становятся новым культурным кодом. В своем жизненном опыте миллениалы столкнулись с избытком возможностей и необходимостью выбора в условиях нарастающей неопределенности, которой все труднее управлять социально-психологически. Им доступна большая свобода и гибкость, но одновременно и трудности при планировании собственного будущего с постоянными сменами ориентиров и желаемых мест приложения своих способностей, а иногда — и к разрушению линейных жизненных траекторий, которым старшие поколения были привержены [4].

Будем обобщенно называть эти модели — Модели динамической устойчивости организации службы HR, или коротко Модели динамической устойчивости HR.

### *1. Модель Ульрих+ (Ulrich+).*

- Стратегические **HR** бизнес-партнеры (HRBPs) разрабатывают функциональные «связи-спайки» между подразделениями службами HR и берут на себя ответственность за реализацию на практике передового опыта от центров экспертизы HR.
- Центры экспертизы HR в управляющей компании оптимизируются и начинают работать в малых группах, получая поддержку в виртуальных группах-чатах от ведущих экспертов HR в управляющей компании и от ряда продвинутых бизнес-партнеров.
- Бизнес-услуги HR являются полностью глобальными-универсальными, а операции — полностью цифровыми.

Эта модель представляет собой адаптацию классической модели Д. Ульриха, в которой деловые партнеры HR разрабатывают функциональные спайки и берут на себя ответственность за исполнение от центров передового опыта HR. В свою очередь, сами такие центры сокращаются в размерах, превращаясь в команды экспертов и избранных бизнес-партнеров HR. Они поддерживаются глобальными бизнес-сервисами и имеют полностью цифровую операционную основу. Уже сегодня многие директора по персоналу считают, что классическая модель Ульриха не подходит для решения современных задач в области управления персоналом, поскольку бизнес-партнерам HR не хватает навыков и времени, чтобы быть в курсе последних событий в сфере HR. Отсутствие гибкости центров экспертизы ограничивает эффективность реагирования, в то время как другие организационные границы постепенно становятся более прозрачными. Многонациональные компании со зрелыми и стабильными бизнес-моделями часто сталкиваются с такими проблемами.

### *2. Модель Аджайл (Agile).*

- Число стратегических **HR** бизнес-партнеров (HRBPs) сокращается с наделением оставшихся функцией эксперта-консультанта по выдаче экспертных советов и рекомендаций по управлению и организационному развитию.
- Размеры и число центров экспертизы HR сокращаются, при этом остаются только эксперты с акцентом на очень глубокие узко экспертные знания и критические бизнес-тематики.

- Ответственность на всех стадиях представляет из себя динамическую вариативность:
  - поток задач решается командами сотрудников, которые собираются под конкретную бизнес-задачу и обладают редкими навыками, талантами, собираясь для выполнения этой конкретной сложной задачи;
  - потоки однородных задач решаются в логике потока задач методологии Аджайл при условии работы экспертов как команда.

Эта модель требует меньшего числа бизнес-партнеров в области управления персоналом с акцентом на консультирование топ-менеджмента, в то время как специалисты Центров HR экспертизы сосредотачиваются на таких темах, как данные и аналитика, стратегическое разнообразие рабочей силы и учет индивидуальных особенностей и мотивов персонала. Высвободившиеся ресурсы объединяются для реализации кросс-функциональных проектов. Директоры по персоналу, которые строят эту операционную модель, считают, что служба HR должна ускориться в изменениях и развитии, чтобы соответствовать акценту на исполнение, предъявляемому со стороны бизнеса, и не допустить, чтобы служба HR тормозила быстрые преобразования. Компании применяют эту и другие гибкие методологии в условиях быстрого роста или скачкообразного развития.

### **3. Модель пользовательского опыта (EX-driven).**

Служба управления персоналом фокусируется на постоянном совершенствовании **критических точек** в опыте пути сотрудников внутри организации.

- Вся остальная деятельность **HR**-службы строго стандартизирована.
- Существует полная (нераспределенная) вертикальная ответственность за стратегию, политику и исполнение функций, задач и процессов HR службы.

Эта модель предназначена для того, чтобы помочь руководителям по персоналу получить конкурентное преимущество, создав службу мирового класса на основе опыта работы сотрудников. Ставить опыт работы на первое место означает выделять непропорциональные ресурсы на моменты, которые имеют значение. Например, специалистов по кадрам, ИТ и операциям можно наделить полной ответственностью за совместное планирование, разработку и реализацию критического процесса адаптации. Создавая опыт сотрудника внутри компании на уровне мировых лидеров, HR становится движущей силой в установлении связей между межфункциональными разрозненными структурами и в преодолении эффекта лоскутного одеяла из фрагментированных данных и процессов, от которого сегодня страдают многие организации. Компании, использующие эту модель, в значительной степени зависят от своих лучших специалистов с небольшим набором четко определенных компетенций.

### **4. Модель лидерства (Leader-led).**

- Задачи руководства сотрудниками передаются полностью руководителям структурных подразделений, включая ответственность за бюджет (например, найм, адаптация, развитие и др.).
- Служба HR предоставляет руководителям структурных подразделений экспертизу, инструменты и услуги управления персоналом.
- Унифицированные и единые политики, регламенты и правила в области менеджмента персоналом сведены к минимуму, за исключением юридических и нормативно-правовых.

В этой модели директора по персоналу передают ответственность за управление персоналом бизнес-стороне, в том числе за бюджеты найма, адаптации и развития, тем самым предоставляя руководителям структурных подразделений инструменты управления персоналом при поддержке эффективного бэк-офиса, общего центра обслуживания (ОЦО). Этот архетип также предусматривает сложный выбор в отношении строгого прекращения деятельности службы HR в области управления персоналом, которая не предусмотрена законодательством. Чрезмерный надзор, медленное время отклика и недостаток деловой хватки у службы HR вынуждают некоторые компании предоставлять руководителям структурных подразделений больше самостоятельности в принятии кадровых решений. Компании, сталкивающиеся с таким выбором, обычно имеют в штате много белых воротничков (клерков) и уделяют большое внимание исследованиям и разработкам.

Важная роль в этой модели отдается формированию ценностной платформы. Основа достижения долгосрочного роста бизнеса закрепляется за конкретными руководителями-лидерами и состоит в устойчивом изменении реальной поведенческой модели (алгоритмы поведения в реальных рабочих ситуациях каждый день) всего коллектива и по всей вертикали управления: от собственника и генерального директора до рабочего за станком и кладовщика на складах [5].

### **5. Модель цифрового мира (*Machine-powered*).**

Наиболее видимым признаком, отличающим современную молодежь, выступает их поглощенность гаджетами. Смартфон постоянно в руке, а не просто под рукой, им начинается и заканчивается день. К нему обращаются по любым вопросам, он решает наши проблемы и связывает сотрудников с миром [6]. И теперь:

- Служба HR фокусируется на высокоуровневом взаимодействии с руководителями и сотрудниками, таком как советы и рекомендации верхнего уровня.
- Большинство HR-решений и процессов (например, потребности в обучении, оценка сотрудников и другие) оцифрованы в ИТ системах с глубокой поддержкой искусственного интеллекта.
- В составе службы HR работают переквалифицированные и новые специалисты по искусственному интеллекту или HR аналитике.

В этой модели используются цифровые алгоритмы отбора талантов, оценки индивидуальных потребностей в развитии и анализа основных причин прогулов и увольнения, что позволяет специалистам по персоналу объективно, на базе численных методов, давать сотрудникам советы и рекомендации. Поскольку цифровизация переопределяет все аспекты бизнеса, включая HR, директора по персоналу ищут способы использовать возможности глубокой аналитики, искусственного интеллекта и машинного обучения для улучшения результатов принимаемых решений. Организации, которые экспериментируют с этим, — это в первую очередь те, где работает большое количество цифровых «аборигенов», но, тем не менее, перед службами HR во всех компаниях стоит задача наращивания аналитического опыта и переподготовки своих сотрудников в области управления персоналом на базе цифровых трендов и решений.

## **Аттракторы инноваций формируют архетипы HR моделей**

Аттракторы восьми инноваций во многом определяют направления движения в сторону новых операционных моделей, однако во многом само формирование будущей модели в точке бифуркации определяется лидером (директором) службы управления персоналом и заказчиком

этой службы в лице генерального директора (уровень CEO), а также командой ТОП руководителей.

Каждый архетип, как правило, базируется на одном крупном инновационном аттракторе и поддерживается несколькими второстепенными (табл. 1). Например, архетип **Модели лидерства (Leader-led)**, в основном, формируется за счет расширения прав и возможностей руководителей и непосредственных исполнителей. В то же время он дает больше гибкости потребностям сотрудника-индивидуума («мотивация в стиле кафетерий»), потому что руководители имеют больше свободы; он также опирается на цифровую поддержку, поэтому руководители оптимально подготовлены для выполнения своей роли в области управления персоналом. С другой стороны, Модель аджайл (Agile архетип), в переводе на русский «гибкий», «подвижный», в значительной степени ориентирован на адаптацию принципов динамичности в управлении HR, но, как правило, также направлен на предложение продуктов HR-услуг и имеет целью сквозную подотчетность.

Важнейшее решение для ТОП команды руководителей состоит в том, чтобы сознательно выбрать наиболее подходящие из этих инновационных аттракторов BANI-мира для постепенного перехода к желаемому архетипу операционной модели.

Таблица 1

**Операционные модели менеджмента HR и аттракторы инноваций**

8 аттракторов инноваций	Модели менеджмента служб управления персоналом в пост-BANI				
	1. Модель Ульрих+	2. Модель Аджайл	3. Модель пользовательского опыта	4. Модель бизнес-лидерства в HR	5. Модель цифрового мира
Гибкость					
Совершенствование на основе опыта сотрудников					
Расширение прав и полномочий руководителей бизнес-подразделений в отношении HR вопросов					
Персонализированный подход: мотивация в стиле кафетерий					
Продуктовый подход в области управления кадрами с учетом потребностей конкретного бизнеса					
Сквозная эффективность HR с связи с бизнес-задачами					
Совершенствование данных и применение искусственного интеллекта и машинного обучения					
Автоматизированное принятие решений по управлению персоналом					
	большее влияние аттрактора на модель				
	малое влияние аттрактора на модель				

Составлено автором с использованием «HR's new operation model»<sup>6</sup>

Например, модель лидерства (**Leader-led**) ставит бизнес-лидеров направлений и функций внутри организаций на место водителя «машины бизнеса», давая все рычаги управления персоналом руководителям структурных подразделений и наделяя их правами,

<sup>6</sup> HR's new operation model. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model?fbclid=IwAR2pAIRRteQ8fUQLPE0-EooxrJIXc9slbX4Bf38Qe0Z2vXHVosf3NPNDbc&mibextid=Zxz2cZ#/> (дата обращения: 24.02.2023).

ответственностью и ресурсами для выбора правильных предложений HR для своих отдельных команд. Сотрудники службы HR отходят на второй план. А для компаний, внедряющих модель цифрового мира (**Machine-powered**), ключевым моментом является приобретение навыков глубокой аналитики и опора на них. Эта модель использует комплексные цифровые данные о кадрах для принятия целенаправленных алгоритмично-автоматизированных кадровых решений на всем жизненном цикле сотрудника: от формирования потребности в найме до увольнения из компании.

Реальность цифрового общества сегодня требует развития личности и социальных отношении на новом, более высоком уровне, который характеризуется общностью целей и интересов, норм и ценностей в новом формате и горизонтах. При этом, учитывая активны и интерес современного общества к вопросам устойчивого развития, роль личности в общественном развитии будет лишь возрастать. Огромную роль при этом будут играть процессы цифровизации, позволяющие повышать эффективность множества действия в обществе, открытость и доступность информации, а также оперативность решения разнообразных вопросов [7].

## Обсуждения

### Трансформация службы управления персоналом в целевую операционную модель

Варианты операционных моделей менеджмента обобщенно можно назвать **модели динамической устойчивости HR**: долгосрочная задача таких моделей в пост-BANI мире обеспечивать, одной стороны, постоянную само-перенастройку исходя из постоянных изменений внешней и внутренней среды организации, а с другой — обеспечивать комфорт, прогнозируемость и вовлеченность каждого сотрудника в достижение бизнес-результатов на долгосрочном горизонте времени.

Трансформация и переход к ориентированному на будущее архетипу модели менеджмента службы управления персоналом обычно состоит из ряда шагов.

Директора по персоналу и их экспертные команды выстраивают архетип операционной модели для своей организации, исходя из насущных потребностей бизнеса, ожиданий сотрудников, более широкого организационного контекста и основной операционной модели компании [9].

В крупных распределенных и многопрофильных организациях разные архетипы лучше соответствуют разным потребностям конкретных предприятий. Руководители службы управления персоналом могут предлагать комбинацию операционных моделей управления персоналом в согласованности с заказчиками каждой бизнес-единицы.

Так, на инновационных и наукоемких предприятиях для внедрения результатов научных исследований должны иметь максимально квалифицированный и мотивированный персонал, который является ключевым фактором успеха в подобных сферах бизнеса [9].

Руководители HR-подразделений расставляют приоритеты в отношении трех или четырех наиболее важных инновационных аттракторов, которые ориентируют их функции на выбранный ими архетип операционной модели. При этом руководителям необходимо учитывать стратегические приоритеты управления персоналом и те изменения, которые необходимы для создания операционной модели с учетом ее осуществимости, потенциальных ограничений темпов внедрения и масштабов изменений. Сегодня часто осознается, что наиболее ограничивающим фактором часто является практическая реализуемость возможности изменения информационной системы HR, особенно если речь идет о построении унифицированной единоплатформенной архитектуры на уровне всей организации.

Если управляющая компания работает в традиционном иерархическом стиле «командуй и контролируй», сдвиг HR в аджайл архетип потребует глубоких и жестких изменений в способах работы, очевидно, не только в сфере управления персоналом, но и трансформации всей корпоративной культуры организации.

Точно так же бизнес, привыкший к сервисному подходу от HR («концентрация на пожеланиях клиента, аналог «консьерж-сервиса») в области управления персоналом, обнаружит, что переход к архетипу лидерской модели — сложен и требует значительных усилий для реализации от бизнес-руководителей.

И наконец, команды HR всесторонне продумывают путь перехода, работая над основными вехами для каждой приоритетной инновационной смены в отдельности, и в то же время, обеспечивая системную, комплексную перспективу трансформации. Для этого требуется мобилизация (как временных, так и морально-волевых) для реализации выбранных изменений, создание новых возможностей и согласованное выполнение интегрированной программы изменений в бизнесе и службе управления персоналом [10].

### Заключение

Проведенное исследование и рассмотренные инсайты концепции трансформации служб управления персоналом в VANI-мире позволяют сформировать вывод о том, что мир, и как его составляющие, службы управления персоналом, находятся в динамической точке бифуркации фазового перехода.

Определяющими аттракторами будущих возможных моделей служб являются 3 группы аттракторов и 8 рассмотренных инновационных факторов. Именно они задают архетип 5 возможных вариантов развития операционных структур в области управления персоналом. И такую новую обобщенную модель организации HR предлагается называть модель динамической устойчивости: с одной стороны, необходима постоянная адаптация HR модели к внутренним и внешним изменениям, а с другой — обеспечить бережное отношение к человеку-работнику, испытывающему перманентный стресс в силу роста экспоненты изменений.

Однозначно важная роль выхода из точки бифуркации при трансформации служб управления персоналом будет играть 2 определяющих ценностных ориентира, можно сказать это «ограничения» при движении по фарватеру: центральный гуманистический подход к собственно «человеку-индивиду-сотруднику» в структуре организации, а также «вытягивающая» роль лидера службы управления персоналом, который, во многом как капитан, направляет судно в требуемом направлении — а именно к построению новой саморазвивающейся операционной модели динамической устойчивости HR на новом уровне эволюции в пост-VANI реальности.

Исходы проведенного синтеза в исследовании и вышесказанного автор приходит к подтверждению исходной гипотезы исследования — переход модели управления персоналом от Модели Ульриха в Модель Динамической Устойчивости является фазовым переходом самоорганизующейся системы в новое качество на основе кумулятивного суммирования аттракторов VUCA и VANI мира.

Новизна исследования состоит в синтезе системе авторской модели динамической устойчивости системы управления персоналом как фазовом переходе VANI мира.

Практическая значимость исследования состоит в его потенциальном использовании директорами по персоналу, директорами по организационному развитию и директорами по управлению эффективности как методическую основу для трансформации собственных

подходов и управленческих структур организации, а также служб управления персоналом компаний и холдингов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Степин В.С. Классика, неклассика, постнеклассика: критерии различения. В кн.: Постнеклассика: философия, наука, культура. Киященко Л.П., Степин В.С. (ред.). СПб.: Издательский дом «Мирь»; 2009. С 249–295.
2. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации [пер. с англ.]. М.: Вильямс; 2007. 304 с.
3. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество [пер. с англ.]. М: Претекст; 2010. 361 с.
4. Радаев В.В. Преподавание в кризисе. М.: Издательский дом ВШЭ; 2023. 200 с.
5. Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова И.В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго. Экономика промышленности. 2023; 16 (1):105–117. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-105-117>.
6. Радаев, В. Миллениалы: Как меняется российское общество / В.В. Радаев // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 224 с.
7. Чистов Р.С. Положение личности в современном информационном обществе. / Р.С. Чистов, С.О. Медведев — DOI <https://doi.org/10.15643/libartrus-2023.1.3> URL // Российский гуманитарный журнал. 2023; том 12, № 1. с. 29–45. URL: <http://libartrus.com/archive/2023/1/3/>.
8. Хайниш, С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: Актуальные сечения, парадоксы, решения. М.: Едиториал УРСС, 2014. 704 с.
9. Старых, С.А. Процесс управления организацией в специфике мотивационных систем функционирования персонала / С.А. Старых // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/30ECVN223.pdf>.
10. Митенков, А.В. Трансформация модели лидерства в мире устойчивого развития / А.В. Митенков // Актуальные вопросы современной науки: сборник научных статей Всероссийской с международным участием междисциплинарной конференции г. Самара, 15 мая 2023 г.: Сборник научных статей. г. Самара, Издатель Исакова Т.С. (БИЮР), 2023. — С. 98–103.

**Mitenkov Alexey Vladimirovich**

PJSC Cryogenmash, Balashisha, Russia  
National University of Science and Technology «MISIS», Moscow, Russia  
E-mail: amit-77@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>

RSCI: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=385126](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=385126)

## **Insights into the concepts of transformation of human resources management in the BANI world**

**Abstract.** The article discusses the urgent task of ensuring the sustainable and effective involvement of employees in business development, facing the personnel management services in the context of the ever-increasing volatility of the development of society and labor relations in the last decade. The non-triviality of the task lies in the fact that the effectiveness of old tools is noticeably reduced, and the exponential technological growth in the development of business processes and digitalization, as well as the change of generations, often leads to a complete breakdown of the concepts and tools of personnel management management. There was a need for an abrupt transition from the current management model to a new one.

To address issues related to the optimization of the work of personnel management units, the paper analyzes the study of the foreign consulting company McKinsey in the field of new approaches to personnel management services, also called talent management services, in the context of the BANI world and the conditions for creating a new self-developing system. The formation of new challenges in the BANI-world allows us to conclude that the model of personnel management is on the border of a phase transition, which will require a new vision of goals and objectives in management from society.

What this picture of the world will be will largely depend on the global choice of mankind in the field of sustainable development and a new technological wave of energy transition. However, it is obvious that the role of humanism, human-centrism as the central core of the spiral around which society has been developing since the Renaissance, will retain its defining role: a uniquely new quality of the development spiral in the field of operating systems for personnel management services around technical digital trends and the philosophy of sustainable development.

**Keywords:** transformation; organizational development; personnel management; digitalization; management; change management