

**Н. Н. Жилинская<sup>1</sup>, Г. М. Корженевская<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники,  
Минск, Беларусь, zh-nata2005@yandex.ru

<sup>2</sup> Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, galakorj@mail.ru

## **ЭВОЛЮЦИЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТА**

*В работе исследуется эволюция HR-менеджмента как системы стимулов и мотивов работника к труду. Показано, что в результате социально-экономического развития мотивирующие работника факторы претерпевают значительные изменения: от потребности в безопасности до высокой зарплаты, от приоритета работы до баланса между трудом и отдыхом, от приоритета работы до приоритета свободного от работы времени, которое человек желает тратить на развитие и самореализацию.*

**Ключевые слова:** HR-менеджмент, эволюция, потребности, мотивы и стимулы к труду

**N. Zhilinskaya<sup>1</sup>, G. Korjenevskaya<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics,  
Minsk, Belarus, zh-nata2005@yandex.ru

<sup>2</sup> Belarusian State University, Minsk, Belarus, galakorj@mail.ru

## **EVOLUTION OF HR-MANAGEMENT**

*The article examines the evolution of HR-management as a system of incentives and motives of an employee to work. It is shown that as a result of socio-economic development, the factors motivating the employee undergo significant changes: from the need for safety to high wages, from the priority of work to the balance between work and rest, from the priority of work to the priority of free time from work that a person wants to spend on development. and self-realization.*

**Keywords:** HR-management, evolution, needs, motives and incentives to work

Где нет упорядоченности, наступает анархия. Данная закономерность характерна и для социума: где нет определенного устройства, там рождается хаос. Но управление людьми отличается спецификой: у человека есть потребности, желания, чувства. Убедить человека сделать то, что тебе необходимо, можно двумя способами: заставить, либо пойти на компромисс, заключив с ним сделку на выгодных для обеих сторон условиях. История демонстрирует нам оба варианта. Первый доказал свою неэффективность, поэтому работодатели обращаются ко второму.

Вплоть до начала XX в., управление персоналом осуществлялось на основе здравого смысла, опыта, традиций и как специфическая функция не выделялась. Промышленная революция XIX в. кардинальным образом изменила характер экономических организаций – мастерские сменили фабрики, на которых работало большое количество людей – представителей пролетариата. Труд человека, а не машин, стал основополагающим фактором в успехе предприятия. Появляется необходимость в управлении работниками, что и становится причиной выделения менеджмента по управлению персоналом в отдельную сферу деятельности.

Эффективное управление людьми возможно только при знании их потребностей и мотивов.

В XIX – середине XX вв. главное место в иерархии мотивов в начале занимала потребность в безопасности как следствие разрухи и голода, связанных с Первой мировой войной, а затем желание иметь высокую заработную плату как результат высокой производительности труда в восстановительный период.

В ответ на данный запрос появляется и развивается школа научного управления и административная школа. Ф. Тейлор как основатель научного управления работниками предложил нормировать и стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. А. Файоль развил его идеи. Представители административной школы управления в отличие от школы научного управления рассматривали организацию комплексно и занимались разработкой методик по совершенствованию управления с позиции целостности. Вместе с тем и те, и другие занимались разработкой оптимальных методов работы на основе изучения затрат времени, движений, усилий и т. п.; выступали за абсолютное следование разработанным стандартам; уделяли внимание подбору, обучению и расстановке работников на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу; выдвинули принцип оплаты по результатам труда.

Параллельное развитие получает принципиально иной подход к управлению человеческими ресурсами – школа человеческих отношений и поведенческая школа. Основоположник школы человеческих отношений психолог и социолог Э. Мэйо сформулировал идеологию направления, которая сводится к тому, что если работодатель внимательно и лояльно относится к работникам, то они склонны к повышению производительности труда и более качественному выполнению своих обязанностей.

Появление поведенческой школы связывают с именем Ч. Барнарда. Это направление, которое изучает особенности поведения работника на рабочем месте. Его представители считают, что повысить эффективность работы компании можно за счет внедрения правильных мотивационных рычагов, основными среди которых были названы социальное взаимодействие в коллективе, авторитет и лидерство, изменение содержания труда, качество трудовой жизни [1].

Вторая мировая война внесла свои коррективы в иерархию мотивов работников: они требовали гарантий экономической и социальной безопасности.

Однако деньги вскоре перестают быть единственным источником мотивации для людей. Послевоенное восстановление производства, вовлечение массы работников в этот процесс трансформировало их стимулы к труду: многие из них желали видеть себя участниками процесса созидания, иметь возможность проявлять инициативу, участвовать в обсуждении и принятии управленческих решений.

Вероятно, поколение миллениалов (рожденные до 1980-х гг.) – последнее поколение, для которого эффективными будут денежные стимулы.

Основные изменения в подходах к управлению персоналом связаны с процессами глобализации, ускорением технологического прогресса, а также с ослаблением влияния профсоюзов. Они характеризуется тем, что люди хотят принимать участие не только в производстве благ как работники, но также в управлении и принятии решений как часть единого корпоративного коллектива.

Рост конкуренции порождает новые возможности только для тех, кто способен адаптироваться к неопределенности. Для того чтобы иметь гарантию постоянного места работы, человек должен обладать способностью не столько к усвоению знания, сколько к продуцированию новых идей. Интеллектуальный потенциал работников становится конкурентным преимуществом организации. И HR-отделы стремятся сохранить конкурентоспособность предприятий в новой бизнес-реальности, мотивируя сотрудников реализовывать свой творческий потенциал.

В целях понимания мотивов поведения людей в выборе компании-работодателя был проведен опрос, где в качестве респондентов выступили студенты старших курсов (III, IV курсы) БГУИР и Института бизнеса БГУ. Анализ данных опроса позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время потенциальному работнику все еще важно иметь хорошую заработную плату (89,4 %), но также многие при выборе рабочего места принимают во внимание перспективу карьерного роста (74,5 %), работу в дружном коллективе (48,9 %) и возможность иметь свободный график работы (44,7 %).

Что касается дополнительной работы, то большинство участников опроса (46,8 %) готовы работать дополнительные 10 часов в неделю за повышение заработной платы на 5–10 %; 23,4 % не готовы перерабатывать и считают свободное время более ценным благом, нежели прибавка в заработной плате.

Кроме того, желающие иметь хороший социальный пакет, наибольшее предпочтение отдают такой его составляющей, как оплата обучения на различных курсах повышения квалификации (76,6 %). 48,9 % опрошенных готовы пожертвовать 10 % и менее от зарплаты, если им предложат хорошую социальную поддержку, а некоторые (4,3 %) не рассматривают рабочие места, которые не предполагают социальный пакет.

За последний год ситуация на мировом рынке кардинально изменилась.

Кроме борьбы с конкурентами возникает необходимость адаптироваться к карантину, введенному из-за пандемии COVID-19.

Большинство компаний по всему миру работает удаленно. Так, аналитический центр «Битрикс24» провел опрос партнеров и клиентов компании «1С-Битрикс» с целью выяснить как они организовали работу в условиях пандемии. Исследование «Битрикс24» в Беларуси показало, что 77,1 % компаний перешли на удаленную работу в связи с распространением Covid-19. Почти половина респондентов (41,2 %) отметили, что дома они чувствуют себя в большей безопасности. Основной трудностью компании называют нехватку коммуникаций (38,6 %). При этом 36,8 % опрошенных ответили, что дистанционная работа не повлияла на их производительность. Еще у 36,8 % участников опроса эффективность даже выросла. Новая реальность изменила отношение многих руководителей и сотрудников к этому формату работы: почти треть компаний-респондентов планирует сохранить удаленную форму после завершения пандемии [2]. Следовательно, HR-менеджерам необходимо поддерживать вовлеченность сотрудников, перешедших на дистанционную работу. Многие ранее мотивирующие работника факторы теряют свою значимость. Безопасность и деньги вновь становятся основными стимулами для работников. На данный факт указывают ответы опроса: 83 % желают сохранять высокую заработную плату на удаленной работе и лишь 17 % согласны на снижение дохода в обмен на социальные бонусы от компании [2].

Таким образом, с течением времени мотивирующие работника факторы претерпевают значительные изменения: от потребности в безопасности до высокой зарплаты, от приоритета работы до баланса между трудом и отдыхом, от приоритета работы до приоритета свободного от работы времени, которое человек желает тратить на развитие и самореализацию. Вместе с тем глобальные риски в случае их реализации возвращают систему стимулов к труду в первоначальное состояние: социальная и экономическая безопасность приобретают для работников первостепенное значение.

### **Список использованных источников**

1. История управления персоналом: от средневековья до наших дней. О персонале [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/istoriya-upravleniya-personalom.html>. – Дата доступа: 20.03.21.

2. Работа белорусских компаний во время пандемии. Belretail [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belretail.by/news/kak-belorusskie-kompanii-rabotayut-distantsionno-vo-vremya-pandemii>. – Дата доступа: 20.03.21.