

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОБЗОР ИНТЕРНЕТ-ИСТОЧНИКОВ**

*Оленев Д. А.,*

Уральский федеральный университет им. первого президента России Б. Н. Ельцина, магистрант  
кафедры управления персоналом и психологии, г. Екатеринбург, Россия  
olenev\_da@mail.ru

**Аннотация.** Благодаря цифровизации процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится автоматизированным, прозрачным, централизованным, эффективным и главное – его результатом становится накапливаемая структурированная информация. Сегодня можно отслеживать, как развивался тот или иной сотрудник с момента его вступления в должность. Раньше приходилось заполнять и сканировать такие документы вручную, а сейчас этот процесс полностью автоматизирован и унифицирован. Это сводит риск ошибок к минимуму и сокращает время на обработку информации. Более того, анализ данных о сотрудниках позволяет оценить эффективность отдельных департаментов компании. В статье рассматривается современное состояние цифровизации технологий управления персоналом, опыт отдельных компаний.

Ключевые слова: цифровизация, цифровые технологии управления персоналом.

### **ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день во всем мире проблематика здоровья сотрудников и их самочувствия в течение рабочего дня является актуальной. В тоже время происходит активная цифровизация общества, экономики, образования. Здравоохранение также идет по пути внедрения цифровых технологий и автоматизации процессов.

Цифровизация бизнеса и жизни людей в целом неизбежно влияет на все традиционные сферы деятельности, и HR не исключение. В эту отрасль быстро приходят новые высокотехнологичные инструменты и решения, без которых дальнейшее развитие уже невозможно. Глобальные инвестиции в новые HR-технологии в 2017 году превысили \$3 млрд [5]. За счет этого формируется новая экосистема цифрового рекрутмента.

HR-сообщество сегодня уделяет много внимания автоматизации бизнес-процессов. Цифровизация для него является уже не туманной перспективой, а неотъемлемой частью каждодневной жизни. Современные технологические решения изменили базовые принципы офисной работы.

Для HR – это, прежде всего, организация цифровой среды вокруг сотрудников. Например, планирование командировки или отпуска, регистрация сверхурочных часов работы, согласование непредвиденных расходов, прохождение курсов повышения квалификации (лекторий, тренинги, вебинары) через личный кабинет [16].

Процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится централизованным и эффективным, риск ошибок сводится к минимуму, сокращается время на обработку информации. Многофакторный анализ данных о сотрудниках и возможность их визуализации помогает оценить и повысить эффективность отдельных департаментов компании. Обмен новостями и информацией внутри компании становится более простым и удобным благодаря наличию внутреннего портала, куда выкладываются новости, документы, основная информация. Там же происходит обсуждение тех или иных актуальных вопросов. Таким образом, цифровая трансформация повышает эффективность и открытость бизнес-процессов компании.

В поэтапной автоматизации нуждаются все «не творческие» направления деятельности HR. Автоматизировать нужно такие инструменты, как, например, система внутрикорпоративного оповещения и обмена информацией. В ряде случаев возможность автоматизированного обмена сообщениями и новостями позволяет высвободить время ценных сотрудников для решения творческих задач [18].

Появляются специализированные компании, которые помогут определить, когда и почему сотрудники покидают компанию, насколько дорого это обходится организации. Анализ больших данных позволит выявить, на основе каких критериев следует выбирать оптимального кандидата из претендентов. Анализ данных поможет также проанализировать прибыльность персонала, например, связать бизнес-показатели компании с личными характеристиками и поведением сотрудников, нанять наиболее эффективных специалистов, выявить самые успешные модели поведения, предложив всей команде наиболее эффективные сценарии действий, выявить наиболее талантливых специалистов.

Специалисты по HR соотносят эффективность работы и личные качества кандидатов, чтобы пригласить наиболее результативных сотрудников. Отдел рекрутинга способен на основе анализа сформировать портрет идеального кандидата и определить, где именно следует искать нужных людей.

Технологии цифровизации в HR применяются для повышения эффективности бизнеса, выстраивания правильной стратегии, выявления возможностей реализации скрытого потенциала. Когнитивная аналитика на основе больших данных может использоваться для ключевых решений в области HR (поиск наиболее подходящих кандидатов по базе, возможность ввести в систему описание вакансии и определить название и должностную инструкцию, зарплату и правила найма, прогноз риска оттока наиболее ценных сотрудников, поддержка чатботов и других автоматизированных помощников) [11].

В основе цифровой трансформации лежат три составляющие: технологическая, образовательная и коммуникационная. Требуется развивать эти направления для формирования среды, которая делает сотрудников более гибкими и проактивными, что будет способствовать эффективной цифровизации [10].

Чтобы нововведения стали возможными, необходимо сделать информацию о преимуществах цифровизации максимально открытой и доступной, провести всесторонний инструктаж, вебинары и другие образовательные инициативы. Адаптация к новым условиям и переход к их активному применению в работе требуют постепенного перехода.

Некоторое время назад рекомендации кадровиков базировались на предположениях «что такое хорошо и что такое плохо». На цифровом этапе развития эти рекомендации более рациональны и лучше понимаются бизнесом. С учетом высокого интереса к психологическим и технологическим практикам, готовность к переменам достаточно высока, но все же, не все и не всегда готовы к технологической модернизации управления персоналом [8].

Однако воплощению всего задуманного могут помешать внутрикорпоративные и законодательные ограничения, а также некоторые особенности менталитета. В некоторых случаях мешает отсутствие бюджетов, достаточных для модернизации и автоматизации HR-процессов. Кроме того, в ряде случаев этому могут помешать гипертрофированные требования к безопасности и ограничения, связанные с использованием зарубежных серверов.

Сервисы могут, в первую очередь, прийти на смену персоналу в области стандартизации процессов. С началом цифровой трансформации на смену локальным HR-отделам, которые занимаются подбором, развитием персонала и кадровым делопроизводством, приходит централизованный кадровый департамент, работу которого

дополняют бизнес-партнеры по HR, отвечающие за развитие персонала и кадровую стратегию во вверенном подразделении, сервисные службы, а также центры экспертизы [12].

Новые сервисы, например, электронное обращение, корпоративный портал, мобильные приложения для удобного получения и обмена информацией заменяют ряд локаций, где физически может и не быть HR-сотрудников [6].

## ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Цифровая трансформация становится естественным этапом развития отрасли HR. Все больше digital-инструментов используется для того, чтобы повысить эффективность и скорость решения задач найма, удержания и развития персонала.

В области управления персоналом происходит настоящая революция – «уберизация». Например, вся компания Uber, с ее программистами и технологиями, по сути, есть один большой HR-департамент, задача которого – управлять огромным человеческим ресурсом: рекрутировать водителей, оценивать качество их работы, заниматься обучением, отслеживать их продвижение по карьерной лестнице, рассчитывать вознаграждение и увольнять при необходимости. Все эти процедуры в Uber принципиально цифровые, автоматизированные и онлайн-овые [13].

Деятельность HR сегодня все активнее перемещается в облака и мобильную плоскость. Это повышает скорость работы специалистов и в конечном итоге – их эффективность. Еще одно направление, где активность рекрутеров все заметнее, – социальные сети, которые предоставляют огромные объемы данных о соискателях.

При поиске, подборе и найме управленцев и топ-менеджеров сами компании-работодатели – свыше 60%, и кадровые провайдеры все больше используют соцсети [17].

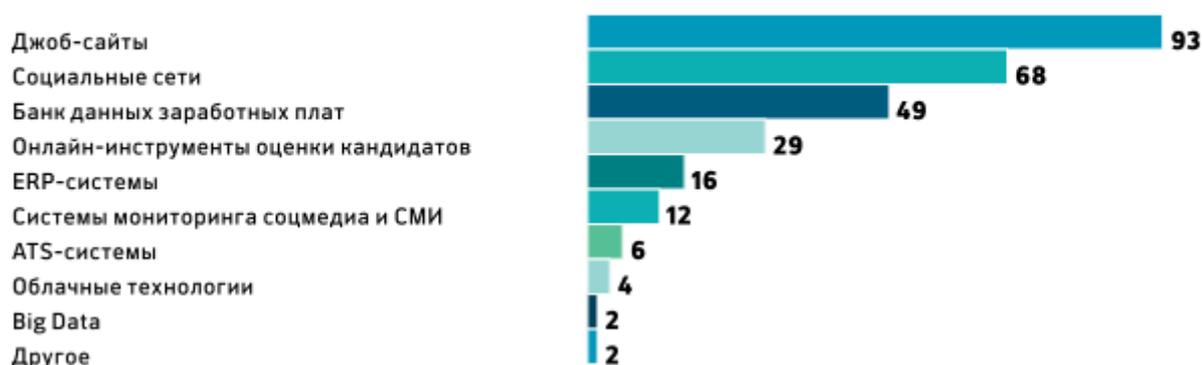
При этом инструменты HR Digital направлены на повышение эффективности и скорости решения традиционных задач. Речь идет о прозрачной системе мотивации и оценки персонала, безупречном соблюдении выплаты зарплаты и бонусов, понятной системе обучения навыкам, необходимым для реализации задач.

Цифровизация, автоматизация, роботизация – все эти процессы оказывают значительное влияние на трансформацию рынка труда. Новые технологии каждый день изменяют привычный функционал специалистов в каждой из профессиональных сфер. И эти инструменты необходимо встраивать в бизнес-процессы. Автоматический подбор персонала в крупных компаниях уже осуществляют боты, в ритейле и банковской сфере их используют особенно широко. Искусственный интеллект целесообразно использовать там, где можно руководствоваться четкими инструкциями и правилами [3]. Например, боты делают первичный анализ базы соискательских резюме по формальным признакам. Они же обзванивают подходящих кандидатов.

В компании HeadHunter указывают на автоматизацию всех процессов как на один из главных драйверов цифровой революции в HR. Это может быть автоматизация рекрутинга с помощью ATS (Applicant Tracking System – система управления соискателями), автоматизация управления компенсациями или внедрение современных облачных информационных систем, которые улучшают эффективность бизнеса [19]. Сегодня в каждой пятой российской компании автоматизированы процессы коммуникации, обучения и оценки персонала, и только 15 % организаций все обрабатывают вручную (Рис. 1).

### КАКИЕ DIGITAL-ИНСТРУМЕНТЫ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ В РАБОТЕ?\*

%



### КАКИЕ ДАННЫЕ ВЫ СОБИРАЕТЕ НА РЕГУЛЯРНОЙ ОСНОВЕ?\*

%



Источник: ГК HeadHunter

\* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

#### *Изучение цифровизации управления персоналом в современных компаниях<sup>1</sup>*

В ближайшем будущем компании разделятся на два вида: либо быстрые, либо быстро сгорающие. Выжить в эпоху больших скоростей сможет лишь тот, кто будет своевременно реагировать на изменения. По мнению экспертов, это будущее уже наступило. Эффективность работы организаций определяется сегодня их гибкостью и мобильностью, а ключевыми качествами управленцев становится их умение работать в условиях хаоса и волатильности, сохраняя при этом системное видение происходящего [9]. В этом менеджерам помогает цифровизация ряда управленческих процессов.

Все успешные организации, так или иначе, идут по пути повышения КПД (коэффициент полезного действия) своих сотрудников и снижения издержек, особенно в части рутинной или однотипной работы. Неудивительно, что этот тренд коснулся и сферы управления персоналом. И дело тут не только в использовании цифровых инструментов для подбора новых сотрудников или анализа эффективности действующих.

Сегодня персонал изменился качественно, и представителям нового поколения для эффективной работы требуется принципиально иная система мотивации. Кроме того, современные сотрудники ищут для себя такую компанию, которая бы обеспечила им

<sup>1</sup> HR-Digital. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/hrdigital?from=footer>.

возможности для личностного развития. Это значит, что наряду с обычным брендом компании, по сути, необходимо параллельно развивать HR-бренд, и делать это нужно также в цифровой среде.

Молодые сотрудники радикально отличаются от работников зрелого возраста. Старшее поколение помнит трудные времена и экономические кризисы, для таких сотрудников много значит лояльность компании, чувство команды, им свойственны самопожертвование и дисциплина.

Представителям сетевого поколения важна самореализация, им важно чувствовать собственную исключительность, для них важно признание, они не любят, да и не умеют, что-то планировать на долгий срок и напрочь лишены коллективизма. Для многих из них свобода и гибкий график работы иногда важнее размера материального вознаграждения.

Поэтому в цифровом мире HR постепенно смещается в сторону маркетинга: компания при найме сотрудника, да и во время его работы, старается идти навстречу его потребностям и гипертрофированному восприятию себя. Более того, с каждым сотрудником, как с клиентом в маркетинге, приходится работать персонализированно, несмотря на неизбежную автоматизацию рутинных процедур [7].

Ещё один тренд – смещение взаимодействия с потенциальными кандидатами на онлайн-платформы. Причём это не всегда популярные порталы по трудоустройству: очень часто социальные сети дают гораздо больше информации о кандидате, чем его официальное резюме [2].

Управление персоналом относится к сферам управления, в которых можно в той или иной степени «оцифровать» практически все функции вплоть до жизненного цикла сотрудника. Например, на предприятии может автоматически начисляться зарплата и премии, отслеживаться прохождение сотрудниками программ повышения квалификации, производиться поиск сотрудников по заданным параметрам.

Для нового поколения сотрудников крайне важна постоянная обратная связь: молодым людям необходимо чётко понимать, что думает руководство об их работе, где они достигли успехов или что мешает их карьерному росту.

В этом смысле автоматизация системы мотивации в компании упрощает работу с молодыми сотрудниками. Она даёт возможность руководству регулярно оценивать сотрудников, а работнику – буквально в режиме онлайн видеть параметры выполнения своего плана и оценивать размеры будущих бонусов. Правда, по данным исследований, система мотивации автоматизирована только в одной из десяти российских компаний, да и формальные правила начисления премий и бонусов существуют далеко не на каждом предприятии [1].

К сетевому поколению требуется подход, заключающийся в признании их заслуг перед руководством и организацией в целом. Следует формализовать и автоматизировать, например, индивидуальные планы развития сотрудников, фиксировать их участие в командообразующих мероприятиях, выход за рамки стандартного функционала, участие в системах наставничества, расширение компетенций и так далее.

В условиях цифровизации для эффективной работы «сетевого поколения» уже недостаточно энтузиазма и дисциплины, нужно искать новые формы мотивации персонала, и эти формы должны быть как минимум прозрачными для сотрудников.

Также следует отметить прогноз Oxford Martin School, согласно которому к 2035 году с вероятностью 90 процентов подбор персонала будет происходить полностью в онлайн-режиме [4].

Тем не менее, цифровые технологии проникают в сферу управления персоналом всё глубже. Первичный отбор резюме происходит автоматически, видеointервью и собеседования по скайпу давно и прочно вошли в практику HR-специалистов, а

исчерпывающую информацию о кандидате несложно получить с помощью анализа его активности в соцсетях.

По мере развития технологий виртуальной реальности очные собеседования всё чаще будут сводиться к виртуальным тестам, имитирующим реальные условия. В такой ситуации система сможет отследить не только правильность или ошибочность действий кандидата, но и его реакцию, мимику и жесты. Кроме того, цифровое собеседование полностью исключит субъективные факторы при оценке соискателя.

Переход от организации, претерпевающей процессы трансформации, к цифровой организации лидерство обретает решающее значение, пишут авторы исследования. Лидеры нового типа также проходят несколько этапов трансформации, и со временем начинают по-другому думать, действовать и реагировать на изменения. Лидер цифровой организации должен представлять цифровое будущее своей компании, понимать, как размывать границы, мешающие трансформации, как стимулировать инновации и обучать своих сотрудников работе в новой парадигме. Высший менеджмент компании должен, с одной стороны, вовремя отсекал тупиковые траектории развития, с другой – поощрять активность и самоорганизацию сотрудников.

Соответственно, для современных организаций крайне важно уметь поддерживать достойный уровень конкурентоспособности в краткосрочной перспективе. Это означает, что служба управления персоналом должна работать максимально быстро, что невозможно без цифровых технологий.

Рассмотрим практический опыт использования цифровых технологий в SAP СНГ.

Организация фокусируется на упрощении HR-организации, и одним из столпов является стандартизация процессов. До того как руководство затеяло трансформацию кадровой функции, в каждом представительстве компании были внедрены свои решения, и локальный HR-отдел занимался и подбором, и развитием персонала, и кадровым делопроизводством.

Когда было принято решение о цифровой трансформации, концепция изменилась. В структуре централизованного кадрового департамента появились HR-бизнес-партнеры (они отвечают за развитие персонала и кадровую стратегию во вверенном подразделении), сервисные службы и центры экспертизы. Например, чтобы сотрудник мог получить какой-либо документ, ему надо создать электронное обращение (тикет) в HR или зайти на корпоративный портал и получить документ автоматически. Этими сервисами покрывается огромное число локаций, где физически нет HR-сотрудников.

Было внедрено достаточно много мобильных приложений, дающих возможность удобно получать информацию и обмениваться ею со своими коллегами. Произошла трансформация сервисов от «Мы принимаем ваш запрос» к «Мы предлагаем решение». В рамках всей компании работает когнитивная аналитика на основе больших данных. Для направления HR есть несколько ключевых решений.

Приложение Resume Matching позволяет, введя в систему неформализованное описание вакансии, найти в базе резюме наиболее подходящих кандидатов; Job Standardization дает возможность ввести в систему описание вакансии и после этого категоризировать ее, то есть определить, что это на самом деле уже существующая вакансия с определенным названием, должностной инструкцией, зарплатой и правилами найма; Employee Flight Risk Prediction прогнозирует риск оттока наиболее ценных сотрудников; Conversational AI Platform является основой для чатботов и прочих автоматизированных помощников по всем линиям бизнеса; Bias Language Checker приводит вакансии к нейтральному виду, чтобы удалить из их описания параметры, которые могут быть отнесены к дискриминации по какому-либо признаку. Последнее из перечисленных приложений для России пока неактуально, но есть страны, где оно активно используется [15].

## ВЫВОДЫ

Таким образом, HR-служба современной компании должна быть вписана в её цифровую культуру, фокусироваться на сотрудниках и индивидуальных траекториях их развития, а также использовать цифровые инструменты для управления навыками сотрудников, их обучения и мотивации. Использование аналитики больших данных может помочь HR-службам в анализе вовлечённости сотрудников в различные проекты организации, в поиске талантов, в измерении производительности различных подразделений, а также, например, для прогнозирования увольнения квалифицированных и эффективных специалистов или предупреждения их профессионального выгорания [14].

Цифровизация, в первую очередь, дает возможность снять многочисленные рутинные задачи с сотрудников, минимизировав риск человеческой ошибки и освободив специалистам время для решения более важных вопросов, позволяя более эффективно использовать знания и навыки персонала в решении бизнес-задач.

Прогресс в технологической сфере и доступность полного набора подходов, методик и технологий для создания моделей управления персоналом позволят в скором времени совершить качественный скачок в этой области, прогнозируют в IBS. HR-менеджмент превратится в точную науку, а HR-функция компании сместится из зоны неэффективности, где она зачастую пребывает, в точку генерации прибыли, формируя новую парадигму HR 3.0. Важно, чтобы связь между HR-показателями и экономикой организации становилась более четкой.

## Список литературы

1. Алоев, Т. Б. (2016). Управление персоналом на основе информационных технологий. *Электронный научный журнал*, 3(6), с. 366-369.
2. Буданова, М. В. (2018). Трансформация системы управления персоналом предприятия в условиях цифровизации российской экономики. *Вызовы цифровой экономики: условия, ключевые институты, инфраструктура*, с. 8-13.
3. Васильева, А. В. (2017). Организация работы по управлению персоналом на основе применения информационных технологий. *Современные информационные технологии: интеграция науки и практики*, с. 45-49.
4. Ведерников, В. В. (2017). Перспективы применения информационных технологий в управлении персоналом. *Современные технологии управления персоналом*, с. 83-85.
5. Гапоник, К. А. (2018). Совершенствование системы управления персоналом в компании с применением информационных технологий. *Информационные технологии: проблемы и решения*, 1, с. 240-247.
6. Игнашина, А. А. (2018). Об основных направлениях совершенствования управления персоналом крупной организации в условиях информатизации. *Вестник МИГУиП*, 1(22), с. 11-12.
7. Игнашина, А. А. (2017). Управление персоналом крупной организации: роль современных информационных технологий. *Управление экономическими системами*, 4(20), с. 46-47.
8. Киреев, В. Э. (2018). Влияние цифровой экономики на ключевые направления управления персоналом. *Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста*, с. 85-93.
9. Кораблев, А. Ю. (2018). Информационные технологии как фактор повышения конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса. *Азимут научных исследований: экономика и управление*, 1(22), с. 44-48.

10. Кузьмичев, М. Е. (2018). Информационные технологии и их роль в управлении персоналом. *Экономика и социум*, 2(45), с. 293-295.
11. Логвинов, А. О. (2017). Возможности информационных технологий в управлении персоналом организации. *Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы*, с. 172-176.
12. Морозова, И. Г. (2016). Информационные технологии в управлении персоналом организации. *Collection of scientific papers on materials IV International Scientific Conference*, с. 30-33.
13. Нагибина, Н. И. (2017). HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. *Наукоедение*, 9(1). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>.
14. Решетникова, А. А. (2018). Необходимость использования информационных технологий в управлении персоналом организации. *Академия педагогических идей*, 4, с. 258-263.
15. Сервисы вместо специалистов. Открытые системы. URL: <https://www.osp.ru/cio/2017/09/13053405>.
16. Хохлова, Е. Ю. (2017). Информационные технологии в управлении персоналом. *Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности*, с. 130-133.
17. Чижевский, А. И. (2016). Роль и место информационных технологий в управлении персоналом. *Новое поколение*, 10, с. 428-433.
18. Юргутите, А. С. (2017). Современные информационные технологии в управлении персоналом. *Новая наука: от идеи к результату*, 2(3), с. 212-217.
19. HR-Digital. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/hrdigital?from=footer>.