

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ



УДК 331.1

Развитие системы управления персоналом в условиях цифровых трансформаций

М.М. Енгибарян, М.Д. Шалагинова

Научный руководитель – А.Д. Мурзин

Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

Аннотация

Рассмотрены на примере зарубежных и отечественных организаций особенности использования цифровых технологий и инструментария в области развития систем управления персоналом в условиях цифровых трансформаций. Обозначены ключевые аспекты развития управленческих систем организации с акцентом на управление персоналом, выявлены перспективы их совершенствования в условиях современной цифровизации. Предложены стратегии и инструменты, необходимые для эффективного адаптивного управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-процессы, цифровизация, бенчмаркинг, цифровые технологии

Для цитирования. Енгибарян М.М., Шалагинова М.Д., Развитие системы управления персоналом в условиях цифровых трансформаций. *Молодой исследователь Дона*. 2024;9(1):42–48.

Human Resource Management System Development in the Context of Digital Transformations

Mariya D. Shalaginova, Margarita M. Engibaryan

Anton D. Murzin, Scientific Supervisor

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russian Federation

Abstract

The article considers the features of using digital technologies and tools in the field of human resource management systems development in the context of digital transformations on the examples of foreign and domestic organizations. The key aspects of management system development of an organization with an emphasis on personnel management are outlined, and the prospects for its improvement in the conditions of modern digitalization are revealed. The strategies and tools necessary for effective adaptive human resource management in the digital economy are proposed.

Keywords: HR management, HR processes, digitalization, benchmarking, digital technologies

For citation. Shalaginova MD, Engibaryan MM, Human Resource Management System Development in the Context of Digital Transformations. *Young Researcher of Don*. 2024;9(1):42–48.

Введение. Цифровые трансформации оказывают значительное влияние на системы управления персоналом, внося изменения в процессы найма, обучения, роста, управления производительностью, а также в отношения сотрудников с компанией. Процессы цифровизации трудовых отношений определяют необходимость поиска новых подходов к реализации традиционных механизмов кадрового менеджмента.

Актуальность исследования состоит в необходимости развития системы управления персоналом организации в условиях цифровых трансформаций, выработки новых подходов к работе кадрового менеджмента, поиска эффективных механизмов контроля и мотивации сотрудников, что составляет ключевую задачу повышения эффективности труда, поскольку внедрение цифровых технологий вносит существенные изменения во взаимодействия с клиентами и коллегами. В этой связи не только происходит изменение рабочих процессов и методов выполнения задач, но и усиливается влияние на процессы управления человеческими ресурсами.

Цель исследования заключается в обосновании траекторий развития системы управления персоналом в условиях цифровых трансформаций, определении особенностей и преимуществ применения цифровых технологий и инструментов в сфере управления персоналом на примере отечественных организаций, выявлении

© Енгибарян М.М., Шалагинова М.Д., 2024

принципов и условий разработки стратегий работы с персоналом как результат внедрения digital-технологий и концептуальное осмысление новой цифровой концепции управления персоналом.

Задачи исследования:

- сгруппировать основные проблемы системы управления кадрами в современных организациях;
- рассмотреть авторские подходы к понятию «цифровое управление персоналом»;
- предоставить практические аспекты из области цифрового управления персоналом.

Эффективность деятельности современных субъектов хозяйствования целиком зависит от качественной работы и выполнения ключевых функций и обязанностей сотрудниками. Для рационального управления персоналом необходимо разработать систему, которая будет включать в себя определенные взаимосвязанные этапы, сформированные путем адаптации инструментов российской и зарубежной практики в области управленческих технологий.

Основная часть. Объектом исследования выступает система управления персоналом организации, которая выстраивается в единую концептуальную схему по принципу важности каждого сотрудника, необходимости материальной и нематериальной мотивации и стимулирования персонала, а также привлечения трудовых кадров к тактическим и стратегическим планам компании [1].

Основными методическими инструментами данного исследования являются наблюдение и анализ существующей практики управления персоналом, изучение эффективного опыта управления персоналом ведущих российских организаций, активно применяющих цифровые технологии, обобщение и обоснование теоретических рекомендаций по развитию системы управления кадровыми ресурсами организаций в условиях цифровых трансформаций.

Система управления персоналом включает в себя методы, приемы и технологии работы с кадрами, направленные на развитие грамотных взаимоотношений и достижения поставленных целей. Без продуманной системы управления персоналом невозможно построить хорошую и слаженную команду. Выбор системы управления зависит от структуры организации, которая включает в себя состав, иерархию, взаимодействие и распределение обязанностей между подразделениями и управленческими органами, через которые осуществляются трудовые отношения в связи с реализацией полномочий, потоками заказов и информации [2].

Системность управления персоналом предполагает, что комплексная структура управления включает в себя различные подсистемы, которые затрагивают следующие сферы деятельности:

- разработка плана управления кадрами;
- концепция приема на работу и увольнения сотрудников;
- обучение и повышение квалификации всех сотрудников организации;
- проведение аттестаций и квалификационных экзаменов;
- система наставничества и адаптации вновь принятых работников;
- карьерный рост;
- социальные условия для сотрудников и в целом инфраструктура их рабочих мест.

Реализация всех этих аспектов требует от руководителей широкого спектра знаний в области управления, психологии и стратегического планирования.

Известно, что система управления кадрами в организации строится и ориентирована на решение ключевых проблем функционирования организации:

– высокий уровень текучести кадров в организации — руководство зачастую не может выявить основные причины увольнения сотрудников, что приводит к неконтролируемым увольнениям и в целом к снижению социальной привлекательности компании;

– подбор и удержание талантливых сотрудников. Найти квалифицированных специалистов весьма трудно. Подборные процессы могут быть трудоемкими и затратными. Не менее сложной задачей является удержание талантливых сотрудников при высокой конкуренции других организаций;

– организация процесса обучения и развития кадров — при быстроменяющейся актуальной информации на рынке нужно, чтобы все сотрудники обладали необходимыми знаниями и навыками. Возможно, что обучение станет затратным, поэтому на данный момент сложно оценить реальную эффективность проделанной работы;

– управление производительностью труда — требуются быстрое и качественное определение производительности, оценка выполненной работы и мотивации работников;

– вовлеченность в рабочий процесс — разработка правильного стимулирования и мотивации для заинтересованного участия сотрудников в жизни компании;

– создание комфортной рабочей среды, которая предлагает гибкие, удобные графики и выгодные условия труда с учетом баланса между работой и личной жизнью работников;

– изменения в области управления — процесс организации управления внутри компании должен быть рассчитан на перестройку команд и задач, которые влияют на работу сотрудников;

– разрешение конфликтных ситуаций — использование различных путей решения межличностных конфликтов и обеспечения комфортной рабочей среды.

Вышеупомянутые проблемы управления персоналом необходимо решать. Посодействовать этому может управленческое звено организации. Для этого необходимо обратиться к цифровым технологиям, так как в настоящее время решение возможно только с ними. Если руководство опирается на всевозможные информационные и интеллектуальные инструменты и технологии, это позволяет ему внедрять в свою деятельность такие методы, как сбор, группировка, анализ, выявление причинноследственных связей, для решения многих проблем сотрудников. Правильное использование цифровых технологий в деятельности предприятия несомненно поможет повысить эффективность его деятельности [3].

Цифровое управление персоналом — это совокупность методов и технологий, которые были разработаны в качестве поддержки процесса управления персоналом в организационной среде конкретной системы. Основным двигателем улучшения процессов в организации — создание и использование инноваций в области управления персоналом (HR), понимание их важности при достижении поставленных целей.

Особенность XXI века — безостановочное развитие всех сфер и процессов производственной деятельности. Данные процессы коснулись также и сферы HR. Объясняется это тем, что происходит цифровая трансформация всей деятельности и бизнес-процессов, внедряются и используются инновации, проектируются и создаются обновленные автоматизированные рабочие места [3].

Анализ данных консалтинговой компании Coleman Servces, которая занимается внедрением цифровых HRтехнологий, поможет понять, какими ИТплатформами лучше пользоваться для решения задач при постановке целей организации и, в частности, оценке кадров [4]. В исследовании Coleman Servces представлены производственные компании (их доля составила 74 %) и непроизводственные организации (26 %). В общем их количестве международных организаций составляют 45 %, российских компаний — 26 %, компаний, которые стали российскими после начала СВО, 29 % (рис. 1).

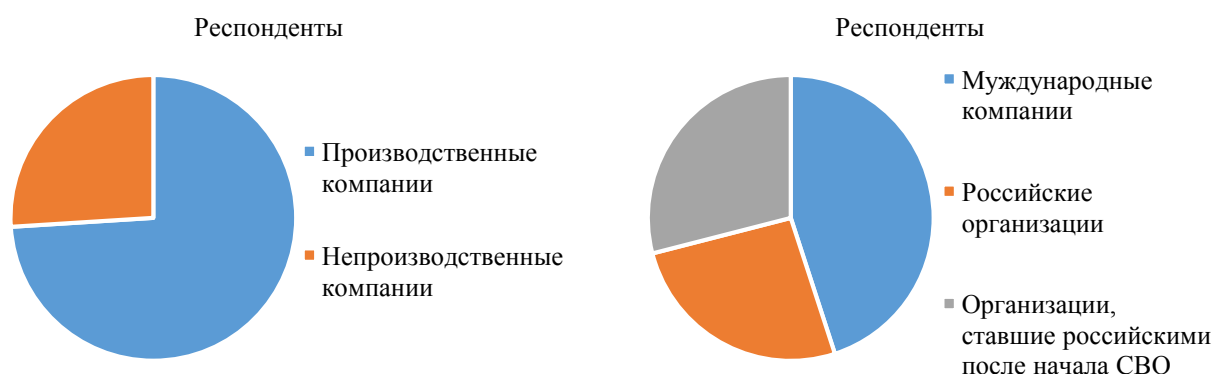


Рис.1. Данные компании Coleman Servces

На рис. 2 показано применение средств автоматизации в процессах управления [4].

Посмотрим на ситуацию в деталях...

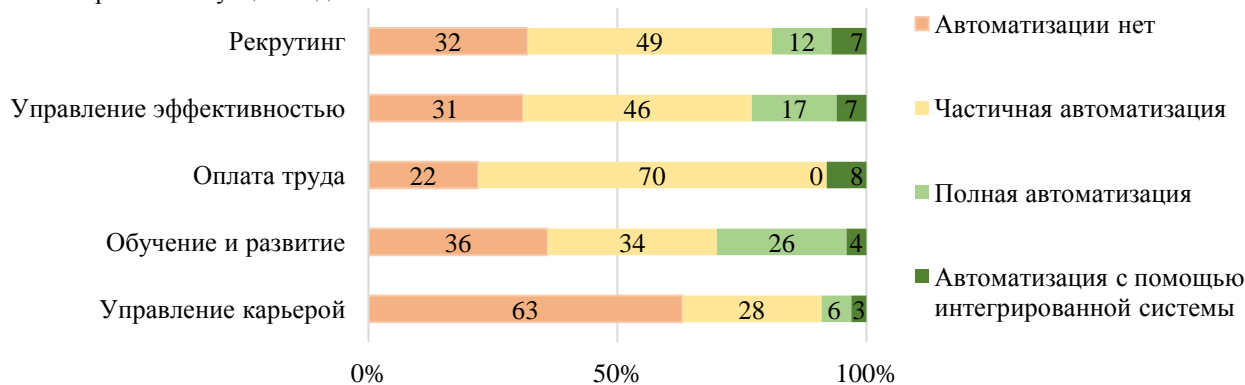


Рис.2. Исследование SAP и Экспси. 2020

На конец 2020 года для большей части компаний российского рынка была характерна частичная автоматизация HR-процессов, но при этом у 28 % компаний не были автоматизированы вообще никакие HR-процессы.

В 2023 году, по данным Coleman Group, в качестве лидера цифровой трансформации в HR-процессах выступало кадровое администрирование. Большинство российских компаний уже использует автоматизированные системы, которые значительно упрощают работу отдела кадров. Благодаря таким системам специалисты совершают меньше ошибок, сокращают время на обработку информации и оптимизируют свою работу. На втором месте среди цифровых функций стоит оценка персонала с целью формирования качественного кадрового резерва и разработки индивидуальных планов развития сотрудников. Также активно создается новая экосистема цифрового рекрутмента.

Внедрение ИТ-технологий вносит значительные изменения в структуру занятости и к требуемому уровню знаний и квалификации работников. Имеется весомая потребность в штатных ИТ-специалистах, программистах и в пользователях, которые имеют навыки для работы в цифровом пространстве. В настоящее время ощущается существенная потребность в цифровых предпринимателях — это менеджеры, которые способны адаптировать, перевести все бизнес-процессы в цифровую форму.

Интеграция ИТ-технологий оказывает весомое влияние на найм, адаптацию и увольнение персонала. Во многих компаниях функции специалистов по HR не обновляются, а также не учитываются квалификация, опыт сотрудников и их трудоустройство.

Главными задачами ИТ-трансформации в HR считаются качественный рекрутинг, обучение, возможность внедрения инноваций, достижение поставленных целей в области производительности труда [5]:

1. Автоматизация и оптимизация процессов. ИТ-технологии помогают применять данные процессы в HR-сфере. Это позволяет сократить время и ресурсы, которые необходимы для выполнения таких задач.

2. Обновленная коммуникация и сотрудничество. ИТ-технологии позволяют всем работникам быстро и без сложностей передавать информацию и общаться в дистанционном формате. Данные процессы способны улучшить качество коммуникации между сотрудниками, а также снизить количество ошибок в процессе работы.

3. Повышенная доступность и гибкость. ИТ-технологии предоставляют возможность всем работникам в организации получать необходимую информацию и упрощают им доступ ко всевозможным ресурсам. Данные процессы обеспечивают гибкость в выполнении работ.

4. Аналитика и принятие обоснованных решений. ИТ-технологии оптимизируют процесс сбора и анализа больших объемов данных в HR-сфере. Эти действия помогают руководителям оптимизировать процессы принятия решений, которые основываются на статистике и фактах, а также позволяют анализировать будущие проекты и достижение результатов в перспективе.

5. Повышение качества работы сотрудников. ИТ-технологии помогают организациям в разработке, а также в предоставлении понятных, удобных инструментов, которые облегчают работу в процессе обучения и развития. Данные действия будут повышать качество выполняемой работы сотрудников [6].

Какие технологии уже используются предприятиями сегодня?

1. Бенчмаркинг — это метод измерения и анализа, который может использоваться организацией для поиска лучших практик внутри организации и за ее пределами для повышения эффективности работы. Основная цель бенчмаркинга — повысить эффективность собственной компании путем внедрения необходимых процессов и технологий, ориентации на успешный опыт и стандарты других компаний.

2. Анализ заработной платы. Аналитика — это целостный набор принципов мыслительной деятельности, позволяющий эффективно анализировать информацию и создавать информационную базу для принятия оптимальных управленческих решений. Анализ рынка труда и оплаты труда имеет прямое влияние на привлекательность организации для новых сотрудников и, следовательно, на другие ключевые показатели.

3. Онлайн-обучение. Этот метод является способом получения новых, в том числе и практических, знаний в режиме реального времени через Интернет. Онлайн-обучение активно внедряется в компаниях различного уровня, поскольку позволяет обучать персонал любого типа с минимумом ресурсов.

4. Статистика по вакансиям. Портал HH.ru проделал большую работу, создав hh.index, который позволяет легко ориентироваться на рынке труда. На основе индекса hh можно оценить текущую ситуацию в каждой отдельной сфере. Соискатели могут использовать его для прогнозирования своих шансов на успешное трудоустройство, а работодатели — видеть всю ситуацию в целом.

5. HR-скоринг. HR-скоринг — это ранжирование кандидатов в соответствии с заданными критериями: например, начиная с наиболее перспективных и заканчивая наименее подходящими для предприятия или организации.

6. Кадровая аналитика. Аналитика управления персоналом включает в себя поиск наиболее подходящего персонала для конкретной компании или отрасли, а также анализ основных причин выявленных проблем

и разработку способов их разрешения с применением математических моделей. HR Digital чрезвычайно актуален и останется таковым еще очень долгое время.

Цифровая среда предлагает практически неограниченные возможности для улучшения HR-процессов и всех сфер управления персоналом. Освоение новых тенденций рынка является неотъемлемой частью профессиональной деятельности специалистов по управлению персоналом, и без этого знания невозможно успешно развивать бизнес [7]. Изучив эти технологии, можно сказать, что активная интеграция цифровых инструментов в работу предприятий не только меняет бизнес-процессы, методы и приемы работы, но и трансформирует тактику и стратегию работы с персоналом, предопределяя появление новой цифровой концепции управления персоналом.

На примере курса «HRобучение» можно более детально разобраться в использовании приведенных выше технологий. Данное направление в управлении персоналом предполагает следующие методы обучения:

- чат-бот;
- мобильное корпоративное приложение;
- курсы для обучения/повышения квалификации.

Чтобы данный метод функционировал, необходимо предварительно решить ряд задач. Во-первых, разработка самого обучения. Для начала следует проанализировать потребности сотрудников, чтобы выявить и определить те навыки, знания и компетенции, которыми должен обладать персонал для того, чтобы внести его в HRобучение. Данное обучение будет включать необходимые знания, опыт и навыки, с которыми может ознакомиться новый сотрудник.

HRобучение проводится в формате лекционных видео, в которых предоставлены знания и ситуации, с которыми может столкнуться работник. После каждого пройденного урока сотрудник проходит тестирование на понимание полученных знаний и закрепление их. Это помогает также определить эффективность обучения в организации. Данная модель обучения обладает еще и таким качеством, как доступность. В любой момент сотрудник может обратиться за помощью в мобильное приложение (или же чат-бот) для решения возникших проблемы или для повторения материала. Такой метод активно используется в компании Ozon¹.

У Ozon кадровый состав состоит из постоянных штатных сотрудников и удаленного персонала, который работает исключительно в авральные периоды. Абсолютно каждый сотрудник компании в обязательном порядке проходит обучение. Какая-то часть клиентской работы передана на аутсорсинг. Ozon обучает операционный аутсорсинговый контактный центр (АКЦ) и проверяет качество знаний перед выходом на работу (рис. 2).

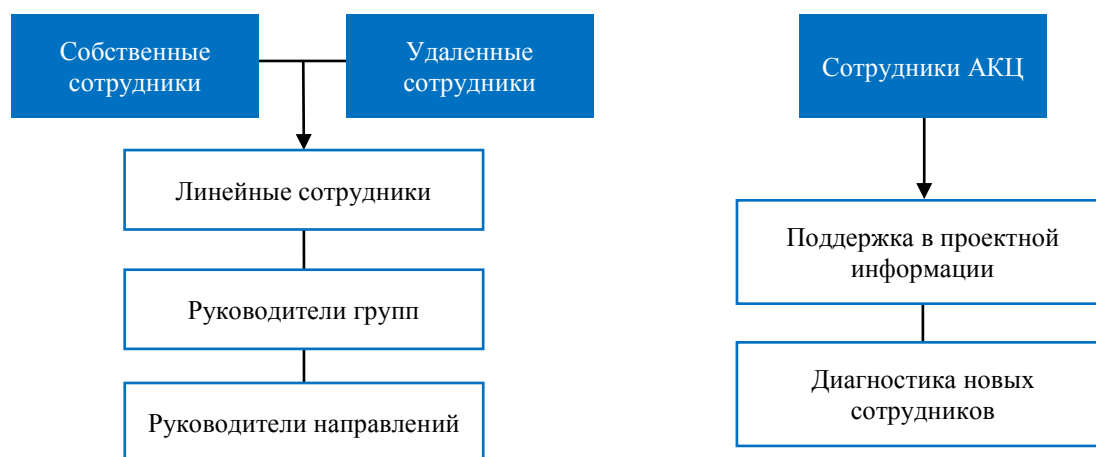


Рис. 3. Обучение сотрудников Ozon

Структура обучения в компании Ozon представляет собой четыре ветки:

1. Обучение нового персонала. Этот процесс происходит почти каждый месяц. Количество обучающихся может доходить до 1000 человек.
2. Плановое обучение сотрудников. Учебные мероприятия распределены согласно жизненному циклу, который есть у каждого сотрудника.
3. Обучение по проблемным зонам. Оно проходит по запросу бизнеса. Бизнес определяет ошибки, недочеты, которые, к сожалению, многие допускают, и затем готовит специальный курс, который окажет помощь в данной ситуации.
4. Обучение новым продуктам. Происходит каждый месяц из-за постоянного обновления ассортимента.

¹ Об Ozon. URL: <https://corp.ozon.ru> (дата обращения: 21.12.2023).

Формат обучения в компании Ozon — смешанный. Онлайн-обучение является комфортным, быстрым, качественным, позволяет обучить большой поток людей в кратчайшие сроки и следить за результатами. Также в процессе дистанционного обучения отсекаются слабые претенденты, которые не способны справиться с предложенным объемом информации и перейти на более сложные этапы — очные.

Обучение в Ozon не ограничивается только курсами, тренингами, в данной системе предусмотрена и обучающая рассылка. Она упрощает возможность информирования всех сотрудников путем рассылки информационных сообщений про различные обновления. Из-за большого объема таких писем главные ключевые новости объединяют в дайджест с сопроводительным проверочным текстом для того, чтобы убедиться, что каждый человек проинформирован о нововведениях (рис. 3).

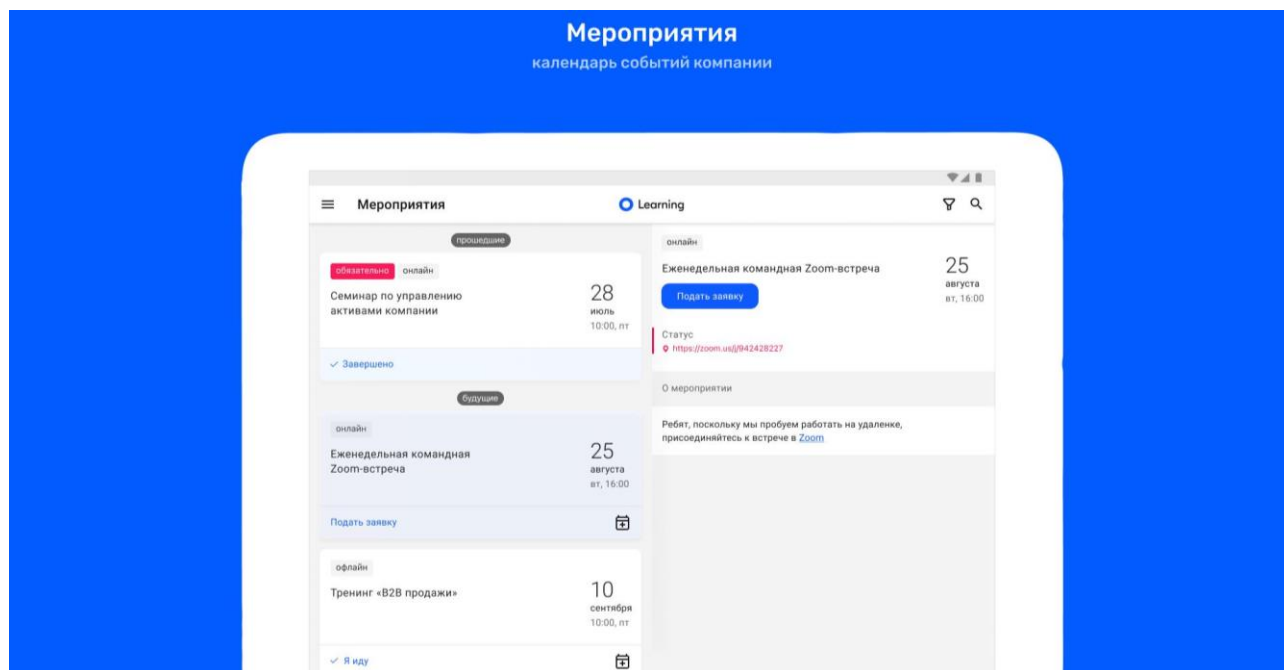


Рис. 4. Платформа обучения Ozon

Эффективность обучения оценивают в комплексе, рассматриваются все аспекты с различных сторон:

1. Проводятся опросы, касающиеся удобства, понятности, полезности информационного материала для обучения.
2. Рассматривается усвояемость планового обучения. У каждого сотрудника имеется свой жизненный цикл, как было сказано выше, исходя из этого распределяются и всевозможные учебные мероприятия. Считается, что достойный показатель — это 95 % успешно пройденного материала.
3. Ежемесячно проводятся тесты для сотрудников, в ходе которых проверяются знания и навыки, необходимые для работы, обычные вопросы дополняются кейсовыми заданиями. Данный набор проверочных работ постоянно обновляется, чтобы понимать, на каком уровне знаний находятся работники. Отличным показателем по тесту считается 85 %.
4. В результате обучения у сотрудников должны появиться определенные поведенческие характеристики. Данные показатели будут рассчитаны благодаря системе CRM (система управления взаимоотношениями с клиентами)².

Заключение. Система управления персоналом — сложная схема с большим количеством ответвлений, которая включает в себя различные методы, технологии, помогающие правильно выстроить работу организации. Система управления кадрами в организации способна решить проблемы, которые все еще усложняют процесс работы, благодаря же внедрению цифровых инноваций данные задачи достигаются быстрее и менее ресурсозатратно.

В ходе данного исследования авторами рассмотрены наиболее эффективные технологии управления персоналом организаций, активно функционирующих в цифровой среде, выявлены особенности кадровой работы HR-службы, определены приоритетные направления системы обучения персонала, обобщены и обоснованы рекомендации по формированию комплекса показателей эффективности обучения для внедрения в практику управления персоналом в условиях цифровых трансформаций.

² Как обучают в академии клиентского сервиса в Ozon. URL: <https://teachbase.ru/learning/cases/kak-obuchayut-v-akademii-klientskogo-servisa-ozon/> (дата обращения: 21.12.2023).

Деятельность компании OZON, которая активно использует один из видов цифровых технологий управления персоналом — HRобучение, подтверждает эффективность применяемых ею инновационных подходов к обучению, достигнутую за счет экономии времени и снижения трудоемкости при решении задач обучения новых сотрудников и повышения квалификации работающих, что положительно влияет на экономическую эффективность всей хозяйственной деятельности, повышает мотивацию персонала и улучшает имидж организации на рынке.

Список литературы

1. Воронкова Д.Е., Богданова И.О. Проблемы управления персоналом организации. В: *Сб. научных трудов «Экономика и менеджмент в условиях цифровой трансформации: проблемы, опыт и тенденции»*. РостовнаДону: Донской государственный технический университет; 2021. С. 55–59.
2. Уварова Т.О. Что такое система управления персоналом? *Скиф*. 2019;10(38):273–276.
3. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации. *Креативная экономика*. 2022;16(6):2445–2462. <https://doi.org/10.18334/ce.16.6.114810>
4. Диджитализация компаний в HR. URL: <https://www.coleman.ru/presscenter/post/3416/> (дата обращения: 19.12.2023).
5. Кириллова О.Г. Трансформация системы управления персоналом в систему управления человеческими ресурсами. *Экономика устойчивого развития*. 2010;4(4):60–64.
6. Коновалова В.Г. Цифровые технологии в управлении персоналом: современное состояние, проблемы и перспективы. В: *Материалы Iй Международной научнопрактической конференции «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика»*. Москва: Государственный университет управления; 2017. С. 71–80.
7. Сунь Б., Вавилина А.В. Цифровые технологии в системе управления персоналом. *Гуманитарный научный журнал*. 2022;2:79–87.

Об авторах:

Мария Дмитриевна Шалагинова, студент кафедры экономики и менеджмента Донского государственного технического университета (344022, РФ, г. Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162/32), salaginmasa3@gmail.com

Мargarita Мартуниковна Енгибарян, студент кафедры экономики и менеджмента Донского государственного технического университета (344022, РФ, г. Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162/32), leemar2115@gmail.com

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

About the Authors:

Mariya D. Shalaginova, Student of the Economics and Management Department, Don State Technical University (162/32, Sotsialisticheskaya Str., Rostov-on-Don, 344022, RF), salaginmasa3@gmail.com

Margarita M. Engibaryan, Student of the Economics and Management Department, Don State Technical University (162/32, Sotsialisticheskaya Str., Rostov-on-Don, 344022, RF), leemar2115@gmail.com

Conflict of interest statement: the authors do not have any conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.