

ОСОБЕННОСТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ЦИФРОВОГО МИРА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Тарасова К.И.

Одесский национальный экономический университет

Проанализирована эволюция методов управления персоналом на пред-приятии. Исследован феномен электронного HR-менеджмента. Выявлены особенности управления в условиях цифровой революции. Рассмотрен опыт зарубежных компаний в направлении цифрового менеджмента. Систематизированы основные мировые тенденции развития практики управления персоналом. Предоставлены рекомендации предприятиям для скорейшего внедрения новых технологий в процесс управления.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-менеджмент, сотрудники, человеческие ресурсы, информационная система, приложение, облачные технологии.

Постановка проблемы. Цифровая революция стала движущей силой изменений в разных отраслях, и скорость этих изменений сегодня убыстряется: так, компании Apple потребовалось пять лет, чтобы коренным образом трансформировать музыкальную индустрию, в то время как Uber и Airbnb глубоко изменили сектора транспорта и гостиничного хозяйства менее чем за два года. Однако если пользователям цифровых технологий требуется несколько месяцев для принятия нововведений и адаптации к ним, то самим предприятиям и организациям необходимо гораздо больше времени. Одним из основных таких изменений является адаптация системы менеджмента персонала, поскольку новые технологии, например, специальные мобильные приложения и онлайн-платформы, могут позволить HR-менеджерам вносить коррективы в свои методы управления.

Анализ последних исследований и публикаций. Научной базой по формированию идеологии менеджмента персонала предприятий считаются труды Н. Гавкаловой, А. Гришнова, И. Журавлева, А. Колотая, Д. Мельничука, В. Назаровой, В.А. Савченко, М. Семикиной, Ю. Одегова, Р. Фатхутдинова, В. Щербак и других. Вместе с тем, нужно отметить, что многие теоретические вопросы по данной проблематике еще не выяснены до конца: они находятся на этапе становления и требуют дальнейшего изучения.

Выделение не решенных ранее частей общей проблемы. В современной науке и практике управления персоналом происходит постоянный процесс усовершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в сфере работы с сотрудниками предприятий и организаций. В то же время недостаточное изучение вопросов инновационного цифрового HR-менеджмента приводит к тому, что потребности компаний в них полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их действия.

Формулирование целей статьи. Главной целью данного исследования является анализ инновационных подходов к цифровому управлению персоналом, а также возможностей его использования на отечественных предприятиях.

Изложение основного материала. Технология управления персоналом может быть определена как любая технология, которая используется для привлечения, найма, сохранения и мотивации

человеческих ресурсов на предприятии. Эта технология может использоваться в различных типах информационных систем человеческих ресурсов и для различных заинтересованных сторон, как то менеджеры, простые сотрудники или HR-специалисты.

Нет никаких сомнений в том, что цифровые технологии упростили и ускорили сбор и передачу информации, а также общение с сотрудниками. Что еще более важно, у них есть потенциал уменьшить административную нагрузку на отдел кадров, для того чтобы он мог лучше сосредоточиться на более значимых кадровых функциях, таких как предоставление менеджерам опыта, необходимого для принятия более эффективных решений, связанных с HR. Многочисленные исследования показывают, что предприятия, которые эффективно используют цифровые технологии для менеджмента персонала, имеют значительные преимущества перед теми, кто этого не делает [1; 2].

Однако не все предприятия обладают новейшими технологиями, не всем из них это и необходимо. Рассмотрим информационные потребности малого предприятия и большой организации на тысячи сотрудников. Малое предприятие может использовать простой файл Microsoft Word или Microsoft Excel для хранения базовых данных для управления персоналом, в то время как крупное предприятие оперирует слишком большим объемом данных для того, чтобы удовлетворить все свои потребности таким простым программным обеспечением [3].

Эволюционно можно выделить четыре этапа развития технологии HR-менеджмента: бумажные системы, технология раннего персонального компьютера, электронные базы данных и веб-технологии.

Первоначально системы HR были «бумажными», они работали независимо и не интегрировались ни в какие другие бизнес-функции. Отчетность была рудиментарной, и HR был единственным хранителем информации.

На следующем этапе произошло перемещение данных, находящихся в этих бумажных системах, на ПК и локальные сети. Эти базы данных по персоналу хранили различные формы отчетности и базовую информацию о сотрудниках. Достигли в области технологии баз данных включили в себя расчет заработной платы и некоторые очень простые версии отслеживания сотрудников.

Третий этап развития менеджмента персонала начался с появления тех-нологии реляционных баз данных, которые позволяли связывать информацию между собой. Эта технология предоставила организациям возможность разрабатывать более сложные отчеты, которые объединяли несколько элементов данных. Например, отчет мог быть создан из разных баз, включающих имя, адрес, информацию о заработной плате и бонусах сотрудников.

Благодаря этому движению к электронным базам данных системы управления персоналом стали интегрироваться с другими бизнес-системами. Ведущие HR-компании начали приобретать корпоративные системы, которые включали модули, связанные с управлением персоналом.

Развитие этого этапа связано с увеличением использования Интернета и того, что он мог предложить для HR-менеджмента, что привело к появлению нового элемента в управлении персоналом – электронного управления «e-HR».

В настоящее время многие компании начали использовать цифровые технологии HR-менеджмента, основное внимание которых акцентировано на автоматизации как можно большего числа процессов. Предприятия и организации широко используют центры обработки вызовов и интерактивные системы голосового ответа, которые представляют собой телефонную технологию, в которой сенсорный телефон используется для взаимодействия с базой данных для получения информации от нее или ввода в нее данных. Например, сотрудники могут звонить, чтобы сообщить о своей посещаемости, введя конкретный код.

Технологии HR-менеджмента в будущем будут заключаться в скорейшем доступе к точной текущей информации, а возможность доступа к этой информации через несколько систем предоставит организациям стратегическое преимущество. Ожидается, что функция управления откажется от своей роли как единственного владельца сведений о персонале, так что другие сотрудники смогут использовать эту информацию для решения своих проблем с использованием веб-систем. Эта новая система не обязательно будет означать сокращение управленческого персонала: новая система позволит HR-специалистам сосредоточиться на преобразовании информации в знания, которые могут быть использованы организацией для принятия решений. Недавнее исследование Hackett Group, консультативной фирмы по бизнес-процессам, показало, что высокопроизводительные организации, использующие в процессе управления цифровые технологии, тратят на 25% меньше по сравнению с другими компаниями на HR [4].

Цифровой менеджмент персонала, который объединяет облачные технологии, мобильные приложения, социальные сети и аналитические программы представляет собой новую платформу для улучшения работы сотрудников компаний. Однако если производители технологий предоставляют пути решения проблемы, предприятия сами должны строить стратегии управления персоналом на их основе. Когда функции управления перемещаются в специализированные приложения обдуманно, HR может получить в 10 раз большего результата от сотрудников по сравнению с традиционными системами менеджмента: производительность работников возрастет, качество

данных улучшится. Совсем неудивительно, что ведущие компании во всех отраслях экономики осваивают цифровые возможности.

Например, компания DuPont, приступила к процессу замены, упрощения и объединения всех своих функций HR-менеджмента в один интегрированный портал, разработав усовершенствованный интерфейс, который поможет повышать производительность. Крупнейшая телекоммуникационная компания в Австралии Telstra, использует специальное приложение – программу адаптации, направленную на приобретение необходимого опыта сотрудником во время первого года работы. Reliance Jio, 4G компания в Индии, разработала собственную сетевую инфраструктуру для своих сотрудников, которая позволила управленцам выполнять задачи менеджмента персоналом в режиме реального времени за счет использования приложений и защищенных облачных сервисов с использованием мобильных устройств [5].

В тоже время, несмотря на значительные результаты преобразований в области HR этих и других корпораций, многим компаниям и их отделам кадров только предстоит освоить цифровое управление. Согласно данным Deloitte, сегодня только порядка 7% компаний используют мобильные технологии для тренинга персонала, 10% для управления производительностью, 8% для планирования времени, 13% для рекрутинга, и 21% для планирования отпуска [6]. Цифровые технологии в менеджменте только начинают выходить на первый план: проведенный Deloitte опрос среди предприятий и организаций показал, что 38% компаний думают о внедрении цифровых технологий в процесс управления, и только 9% полностью готовы к таким нововведениям.

В тоже время цифровой HR-менеджмент представляет собой нечто большее, чем просто создание специальных программ. Он включает в себя также разработку новой мобильной платформы, которая может быть использована для сотен приложений: для учета посещаемости, программ оздоровления сотрудника на вредных производствах, систем рекрутинга новых кадров и так далее. Различия между старой и новой системой менеджмента представлены в табл. 1.

Цифровой менеджмент персонала представляет собой концептуально новый способ решения кадровых вопросов. Основной частью перехода на иную систему управления будет являться перевод устаревших систем в облако, внедрение интегрированного дизайна мобильных приложений и операционного HR в режиме реального времени, использование принципов поведенческой экономики и постоянное проведение анализа. Для того, чтобы предприятие оставалось успешным в новой парадигме цифрового мира, HR-командам придется сотрудничать с IT-подразделениями и тщательно выбирать поставщиков программного обеспечения. Это будет новым вызовом для HR-технологий и кадровых отделов, которые будут открывать новые карьерные возможности для трансформации влияния управления персоналом на бизнес в целом.

Мировыми тенденциями в трансформации менеджмента персонала сегодня являются:

1. Кадровые отделы используют IT-системы для управления персоналом, что приводит к структурным изменениям в организации.

Таблица 1
Различия между моделями HR-менеджмента

Устаревшие HR-модели	Цифровая HR-модель
Процессы и транзакции	Интегрированные платформы HR, которые включают в себя политику менеджмента, процессы, операции и системы
Системы в веб-браузерах	Мобильные приложения
Бумажная документация и ее электронный вариант	Цифровой дизайн
Процессно-ориентированный дизайн	Человеко-ориентированный дизайн
Соглашение об уровне обслуживания и его времени	Реальное время
Сервисные центры	Операционные центры
Периодические отчеты	Оперативные отчеты в реальном времени
Аналитические дополнения	Интегрированные аналитические платформы и консоли

Источник: [7]

2. Внедрение цифровых технологий децентрализует деятельность HR-менеджмента. Цифровые решения HCM дают больше возможностей пользователям, что делает многие задачи традиционно управляемыми HR избыточными. Например, сотрудники и линейные менеджеры могут анализировать и выполнять административные задачи, связанные с работой, таким же гибким и удобным способом, которым они управляют своей жизнью, поскольку цифровые потребители находятся вне работы.

3. Оцифровка позволяет персоналу передавать данные сотрудникам компании, чтобы они могли более эффективно «продавать» внутренние сообщения.

4. Поскольку HR становится технологическим, он может помочь стратегически позиционировать бизнес.

5. HR стал неотъемлемой частью растущей производительности верхней линии.

6. Перерассмотрение концепций карьеры и обучения: помощь компаний в процессе непрерывного обучения персонала.

7. Изменение способа рекрутинга кандидатов: использование социальных медиа.

8. Развитие HR-аналитики как бизнес-дисциплины, которая помогает обеспечить финансовую эффективность предприятия и его операционную деятельность.

9. Сохранение проблем равенства возможностей (гендерный аспект и вопросы мультинационализма).

10. Усиление трудовых ресурсов: когнитивные вычисления, роботизация и искусственный интеллект.

Не смотря на то, что особенно последний пункт кажется маловероятным и возможным дальше в будущем, стоит помнить – будущее наступает уже сейчас. Так, на складах Amazon по всему миру работает более 100 тыс. роботов, которые выполняют работу быстрее, чем человек в среднем в 4 раза. К концу 2019 г. В США запланировано открытие магазина, в котором совсем не будет сотрудников,

а процесс купли-продажи будет осуществляться автоматически. Покупателю будет необходимо просто взять товар с полки и уйти вместе с ним; специальное оборудование обеспечит своевременное списание нужной суммы [5]. Показательными являются и исследования ООН, согласно которым 65% сегодняшних первоклассников будут иметь профессии, которые сегодня даже не существуют [8]. Все это говорит нам о том, что предприятиям необходимо как можно быстрее вливаться в новую цифровую эру и трансформировать не только процесс производства, но и систему управления.

Основными рекомендациями на этом пути могут быть следующие:

1. Восприятие сотрудника как клиента: обещание актуального бренда для сотрудников.

2. Цифровой императив: постепенный переход на использование интернет-платформ; диджитал основанный на подходах Social, Mobility и Analytics&Cloud.

3. Использование цифровых технологий на всех стадиях HR-менеджмента: найм, увольнение, награждение, развитие, адаптация и т.д.

4. Обеспечение необходимого опыта сотрудников на протяжении всего их жизненного цикла на основании свободного доступа к необходимым данным, более тесном сотрудничестве, социальном обучению и прямой связи со стремлениями.

5. Принятие аналитического образа жизни, который выходит за рамки простого измерения вещей и сравнения их с прошлыми данными, для получения больших интеллектуальных возможностей не только для достижения бизнес-результатов, но и для их совместного создания.

6. Переход к унифицированным платформам управления персоналом на основе одной технологии, одного пользовательского опыта и одной модели данных, ориентированной на отслеживание прогресса сотрудников, их надлежащее вознаграждение и предоставление им инструментов, которые им необходимы для достижения успеха.

7. Обмен опытом и цифровыми стратегиями в рамках всего предприятия, создание сообщества практиков.

8. Акцент на доступ к результатам и принятии решений в режиме реального времени.

Выводы из данного исследования и перспективы. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что современные процессы ускорения глобализации, диджитализации и усиления конкуренции на рынках требуют от предприятий внедрения цифровых инноваций в практику управления персоналом. Это свидетельствует о том, что у рассмотренных в статье HR-инноваций есть большое и стабильное будущее.

За последние десятилетия технология HR прошла путь от бумаги и ручки до ПК и электронных баз данных для того, чтобы интегрироваться с корпоративными системами. Веб-технологии стали важной разработкой, позволяющей HR сократить транзакционную деятельность и увеличить эффективность менеджмента персоналом. В тоже время, степень готовности национальных предприятий к использованию всех преимуществ цифровой эры остается достаточно низкой. Это свидетельствует о дальнейшей необходимости углубления исследований в области цифрового управления персоналом.

Список литературы:

1. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2. – С. 5–16.
2. Jobvite [Электронный ресурс] : [Веб-сайт]. – Электронные данные. – Jobvite, Inc., 2018. – Режим доступа: <https://www.jobvite.com/> (дата обращения 02.03.2018). – Название с экрана.
3. Информатор [Электронный ресурс] : [Веб-сайт]. – Электронные данные. – Информатор. – Региональное интернет-издание, 2007–2018. – Режим доступа: <https://dp.informator.ua/> (дата обращения 21.02.2018). – Название с экрана.
4. The Hackett Group [Электронный ресурс] : [Веб-сайт]. – Электронные данные. – The Hackett Group, Inc., 2018. – Режим доступа: <https://www.thehackettgroup.com> (дата обращения 02.03.2018). – Название с экрана.
5. Информатор [Электронный ресурс] : [Веб-сайт]. – Электронные данные. – Информатор. – Региональное интернет-издание, 2007–2018. – Режим доступа: <https://dp.informator.ua/> (дата обращения 02.03.2018). – Название с экрана.
6. The statistics portal [Электронный ресурс] : [Веб-сайт]. – Электронные данные. – Statista, Hamburg, Germany, 2008–2018. – Режим доступа: <https://www.statista.com/> (дата обращения 02.03.2018). – Название с экрана.
7. Новые правила игры в цифровую эпоху. Исследование «Делойта». «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf> (дата обращения 02.03.2018). – Название с экрана.
8. Новости ООН. Глобальный взгляд. Человеческие судьбы [Электронный ресурс] : [Веб-сайт]. – Электронные данные. – United Nations. – Режим доступа: <https://news.un.org/ru/> (дата обращения 02.03.2018). – Название с экрана.

Тарасова К.І.

Одеський національний економічний університет

**ОСОБЛИВОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЦИФРОВОГО СВІТУ:
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ****Анотація**

Проаналізовано еволюцію методів управління персоналом на підприємстві. Досліджено феномен електронного HR-менеджменту. Виявлено особливості управління в умовах цифрової революції. Розглянуто досвід зарубіжних компаній в напрямку цифрового менеджменту. Систематизовано основні світові тенденції розвитку практики управління персоналом. Надано рекомендації підприємствам для якнайшвидшого впровадження нових технологій в процес управління.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, співробітники, людські ресурси, інформаційна система, додаток, хмарні технології.

Tarasova K.I.

Odessa National Economic University

**FEATURES OF THE HR-MANAGEMENT
FOR THE DIGITAL WORLD: TRENDS AND PRO-SPECTS****Summary**

The evolution of the methods of personnel management at the enterprise is analyzed. The phenomenon of electronic HR-management is investigated. The features of management in the conditions of the digital revolution are revealed. The experience of foreign companies in the direction of digital management is considered. The main world trends in the development of HR practices are systematized. Recommendations for the speedy introduction of new technologies into management process of enterprises are given.

Keywords: human resources management, HR management, employees, human resources, information system, application, cloud technologies.