

**Ю. Ю. Шинкарь**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, lulala@tut.by*

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В HR-СФЕРЕ: ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

*В статье рассматриваются вопросы цифровой трансформации в управлении персоналом, проблемы использования digital-инструментов в подборе, адаптации и мотивации.*

**Ключевые слова:** *цифровая трансформация, HR-менеджмент, управление персоналом, подбор кадров, адаптация персонала, мотивация, цифровые компетенции*

**Y. Shynkar**

*School of Business of BSU, Minsk, Belarus, lulala@tut.by*

## **DIGITAL TRASFORMATION IN HR: PROBLEMS, TASKS, PROSPECTS**

*The article addresses the issues of digital transformation into personnel management, the problems of using digital tools in the selection, adaptation and motivation of personnel.*

**Keywords:** *digital transformation, HR-management, human resources management, recruitment, staff adaptation, motivation, digital competencies*

Адаптивность, скорость, переход к цифровой экономике сейчас выступают главным течением современности. С каждым днем все больше компаний трансформируют направленность бизнеса на технологичность. Цифровая трансформация направлена не только на установку современного оборудования и программного обеспечения, но и фундаментальные изменения в подходах к управлению, корпоративной культуре, внешних коммуникациях. Действительно, развитие, совершенствование и применение инновационных систем является значимым фактором в управленческой деятельности. Без быстрого реагирования на условия внешней среды невозможно эффективное функционирование предприятия. Не остается в стороне от модернизации и HR-деятельность. Основными задачами HR-деятельности сегодня является не только снижение текучести кадров и повышение эффективности труда, но и подготовка необходимых кадров, развитие способного и квалифицированного персонала, адаптация к новым технологиям и удовлетворенность трудом. Известный HR-эксперт доктор Д. Салливан успешность компаний связывает с четырьмя направлениями HR-менеджмента, которые могут обеспечить результативность: повышение производительности, введение инноваций, постоянное обучение и стимулирование сотрудников и непрерывная адаптация к изменяющимся условиям внешней среды. Рыночная экономика обязывает увеличивать и усложнять задачи управления, планирования, анализа, оптимизировать контакты с потребителями. Для систематизации этих процессов необходима современная информационная автоматическая система. Поэтому управление человеческими ресурсами в настоящий момент тоже переживает цифровую трансформацию.

Под цифровой трансформацией понимается использование современных технологий для радикального повышения производительности или доступности ресурсов для предприятия, которые приносят существенный экономический эффект [3, с. 313]. Внедрение цифровых технологий проводится с целью совершенствовать бизнес-процессы, которые в свою очередь приведут к росту доходности и сокращению расходов. За счет использования информационных технологий воз-

можно качественно и количественно повысить практически все задачи (подбор, адаптация, обучение, мотивация и развитие сотрудников), которые реализуются в сфере HR-менеджмента.

Выбор методов отбора персонала зависит от многих факторов: рынка труда, профиля вакансии, финансовых возможностей компании. Существуют множество инструментов, помогающих оптимизировать деятельность специалистов по подбору кадров: базы данных кандидатов, поиск в социальных сетях, различные веб-приложения и чат-боты. Рекрутер сегодня должен быть и аналитиком, и интернет-маркетологом, и разработчиком технических заданий, и опытным переговорщиком. Процесс найма персонала можно разделить на два основных направления: подбор руководителей и высококвалифицированный кадров; массовый подбор работников средней квалификации. Именно в массовом подборе чаще всего применяются цифровые технологии. С подбором руководителей этот процесс строится намного сложнее. Это связано в первую очередь с тем, что существует сложность в оценке профессионализма руководящих кадров непосредственно рекрутером. В таком отборе экспертами выступают менеджеры компании, которые проводят самостоятельно собеседование с кандидатами на руководящие должности. В этом случае цифровые технологии выступают как инструмент хранения и обработки информации о кандидатах.

Человеческие ресурсы выступают как основной источник знаний, идей и инноваций, поэтому, наличие в организации системы обучения является залогом успеха. В обучении персонала возможность использования digital-инструментов многогранна. С помощью виртуальной реальности можно вывести процесс обучения на новый уровень и сделать его интерактивным и интересным. В любой компании сегодня возможно создать облачную платформу для индивидуального обучения и развития сотрудников. Такие платформы возможно наполнить интерактивными учебными курсами, вебинарами, учебными кейсами, практическими заданиями и контрольными тестами. Однако здесь возникает вопрос опять о компетенциях HR-специалиста. Как он будет разрабатывать библиотеку этих материалов, какие ресурсы компании будет привлекать к этому, если компания является многопрофильной и включает различные направления деятельности? Какие специалисты и каких структурных подразделений будут участвовать в этом процессе? Кто выступит экспертом для отбора и систематизации обучающих программ? Для какой категории работников они могут быть использованы? Кроме этого, один раз разработанные программы будет необходимо постоянно обновлять. Программы обучения должны быть актуальны и ориентированы на текущую ситуацию на предприятии.

Открытыми остаются вопросы перехода к цифровой трансформации по адаптации персонала. Изучение правил компании и аналитический анализ можно перевести в автоматический режим, а вот живое общение с наставником заменить проблематично. Адаптация подразумевает четкий план адаптационных мероприятий. К каждой должности этот план должен строиться по-разному, иметь свои особенности. Для молодых сотрудников это будет одна программа, для опытных – другая. Необходимо также учитывать и квалификацию, и статус новых сотрудников. Для рядовых сотрудников, специалистов, инженерно-технических работников, линейных руководителей, топ-менеджеров – должны разрабатываться отдельные программы, т. к. для каждой категории персонала разные аспекты адаптации имеют разную приоритетность [2, с. 113]. Кроме этого следует учитывать и особенности работника – его опыт, знания и личностные характеристики. Поэтому в этой сфере переход к цифровым инструментам необходимо проводить с осторожностью.

Мотивация персонала при переходе к digital-инструментам тоже содержит много вопросов. Сочетание материальной и нематериальной мотивации является важным для любой компании. Если материальную мотивацию можно автоматизировать, то в методах нематериальной мотивации необходимо искать новые подходы. Такие традиционные формы нематериальной моти-

вазии, как похвала, участие в управлении и принятии решений, атмосфера внутри компании, конкурсы, возможности построения карьеры и совместные мероприятия в компании, трудно перевести в online-режим. И будет ли при этом срабатывать синергетический эффект? Синергетический эффект является универсальной категорией, которая включает в себя ряд ключевых аспектов, одним из которых является экономический, и определяет превышение результатов (суммарных результатов) коллективного действия элементов экономической системы над суммой их индивидуальных действий [1, с. 359].

В результате использования цифровых технологий стала возможна удаленная работа персонала, внештатная работа и аутсорсинг. Цели и задачи для таких сотрудников отличаются высоким уровнем конкретизации результата, сроков выполнения и условий. В данном случае необходимы особые компетенции HR-менеджера и линейного руководителя: способность соблюдать баланс работы и отдыха в режиме «24/7», обеспечивая постоянную связь; навыки письменной коммуникации; способность оперировать большими объемами информации; способность постоянно контролировать ход работы; понимать особенности технологического процесса. А это еще один повод пересмотреть подходы к мотивации и формированию лояльности сотрудников.

Автором были рассмотрены только некоторые направления HR-менеджмента, проблемы и задачи их цифровизации. Кроме названных направлений, в том или ином виде в компаниях уже внедряются различные digital-инструменты, направленные на формирование корпоративной культуры; учета и оценки эффективности работы персонала; калькуляторы заработной платы, больничных листов, социальных льгот и др.

Исходя из вышесказанного, можно сделать выводы, что цифровые технологии в HR-сфере в ближайшие несколько лет могут позволить многократно повысить эффективность управления. Важным моментом при осуществлении цифровой трансформации является постепенное планомерное введение, т. к. хаотичное внедрение может не дать желаемого эффекта или отрицательно сказаться на деятельности компании. Диджитализация будет менять коммуникацию, социализацию и взаимодействие, что подразумевает огромные изменения для любого менеджера по персоналу. Эти изменения будут усложнять процесс управления.

Существующие производители технологий предоставляют и будут предоставлять услуги по решению автоматизации многих операций HR и кадровых вопросов, однако компании вынуждены будут сами подстраивать и адаптировать каждую из них для себя, учитывая структуру и направления деятельности.

Кроме этого требуется в первую очередь уделить внимание обучению и развитию цифровых компетенций (digital skills) специалистов; оснащению службы по управлению персоналом современным оборудованием и программами. С каждым днем будет возникать необходимость в IT-специалистах и квалифицированных пользователях, которые умеют работать в цифровой среде и могут реализовать свои навыки в HR.

### **Список использованных источников**

1. *Абдокова, Л. З.* Синергетический эффект как результат эффективного управления / Л. З. Абдокова. – М. : КноРус, 2016. – 581 с.

2. *Ермалович, Л. П.* Вопросы адаптации персонала через призму установок руководителя / Л. П. Ермалович, Ю. Ю. Шинкарь // Инновационные процессы и корпоративное управление : материалы XI Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 11–25 марта 2019 г. – Минск : Ин-т бизнеса БГУ, 2019. – С. 110–117.

3. *Панфилова, Е. Е.* Цифровая трансформация бизнеса: тренды и модели / Е. Е. Панфилова // Моск. экон. журнал. – 2019. – № 11. – С. 312–319.