

**Е. М. Воробьева<sup>1</sup>, Д. Д. Крюк<sup>2</sup>**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,  
<sup>1</sup> vorobjova2109@mail.ru, <sup>2</sup> diana\_kryuk@mail.ru*

## **DIGITAL-ТЕХНОЛОГИИ В HR КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ**

*В данной статье рассматриваются актуальные вопросы применения digital-технологий в цифровой экономике, а также анализируется их влияние на процесс управления персоналом в экстремальных условиях. В условиях формирования цифровой экономики и постоянного внедрения инноваций, а также снижения постоянных затрат организаций на управление за счет автоматизации различных бизнес-процессов, автоматизация управления персоналом становится особенно актуальной, т. к. персонал организации является ее ключевым капиталом. В работе исследуются digital-инструменты автоматизации HR-процессов по результатам проведенного исследования.*

**Ключевые слова:** COVID-19, digital-технологии, digital transformation, цифровизация, digital HR, HR-процесс

**E. Vorobyova<sup>1</sup>, D. Kryuk<sup>2</sup>**

*School of Business of BSU, Minsk, Belarus,  
<sup>1</sup> vorobjova2109@mail.ru, <sup>2</sup> diana\_kryuk@mail.ru*

## **DIGITAL TECHNOLOGIES IN HR AS A CONDITION FOR EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE ORGANIZATION IN EXTREME CONDITIONS**

*This article examines topical issues of the use of digital technologies in the digital economy, as well as analyzes their impact on the process of personnel management in extreme conditions. The automation of personnel management is becoming especially important. The paper explores digital tools. HR processes based on the results of the study.*

**Keywords:** COVID-19, digital technologies, digital transformation, digitalization, Digital HR, HR processes

Рыночная экономика является нестабильной, связанной с различными рисками, которых зачастую трудно избежать. Однако современный бизнес должен научиться формировать так называемую платформу ожидания, которая защитит его в случае катаклизма. Основой такой платформы должна стать соответствующая корпоративная культура организации, которая включает в себя перманентный процесс обучения возможным изменениям. Самыми серьезными препятствиями в этом процессе является образ мышления и культура, закрепляющая сопротивление переменам.

Пандемия COVID-19 стала серьезной проверкой организации на прочность. Она показала, что важнейшую роль в формировании соответствующей базы противостояния катаклизмам, играет HR-служба, владеющая digital-технологиями. Термин «digital transformation», т. е. переход на цифровые технологии, или попросту цифровизация, сейчас вошел в моду и активно употребляется повсеместно, но до полного понимания его сути пока далеко. Изначально он отражал необходимость фундаментальных изменений наших стереотипов мышления, методов работы и управления организациями как реакции на общее тяготение к «цифре» в высококонкурентной среде [1]. Предлагаемый подход к определению «сквозных» цифровых технологий. «Сквозные»

digital-технологии – технологии, применяемые для сбора, хранения, обработки, поиска, передачи и представления данных в электронном виде, в основе функционирования которых лежат программные и аппаратные средства и системы, востребованные во всех секторах экономики, создающие новые рынки и изменяющие бизнес-процессы [2, с. 14].

Благодаря уже существующим digital-технологиям и нашей коллективной способности принять их, организациям удалось продолжить работу удаленно, несмотря на трудности. Одним из главных вопросов для специалистов сферы управления персоналом стала необходимость адаптации сотрудников к новым условиям, прежде всего, перевод на удаленный режим работы. Следовательно, основной задачей для HR-специалиста становится организация работы в дистанционной форме. Приоритетные задачи HR-службы весны 2020 г.: перевод и организация работы сотрудников на дистанционный формат работы, повышение лояльности, вовлеченности, удовлетворенности сотрудников, оптимизация уровня оплаты труда и систем мотивации, увольнение персонала, забота о здоровье сотрудников [3].

COVID-19 показал, что массовая удаленная работа может быть эффективной, если компании стараются максимально использовать преимущества диджитализации во всех своих функциях и HR не исключение.

Digital HR – это не только автоматизация и оцифровка традиционных функций управления персоналом, но и модернизация этих функций на основе нового цифрового делового мышления с акцентом на людей и работу. Ожидается, что к 2022 г. digital-инструменты заменят все традиционные инструменты и системы на рабочих местах их оцифрованными версиями во всех 10 ведущих экономиках мира [4].

Если организация игнорирует эти типы платформ в 2021 г., ее бизнес обречен и может столкнуться только с негативными последствиями. Предотвращение доступа сотрудников к необходимой им информации может не только создать путаницу, но, прежде всего, создать излишне обременительную нагрузку на HR. Такой сценарий может стать крайне непродуктивным и ясно показывает важность внедрения автоматизации.

Для того чтобы лучше понять алгоритм перехода к цифровизации HR в условиях пандемии COVID-19, мы провели исследование, в котором приняло участие несколько IT-компаний Республики Беларусь. Было опрошено 150 респондентов (топ-менеджеров компаний, руководителей, ответственных за цифровую трансформацию, а также сотрудников). Наши цели заключались в следующем:

- понять уровень цифровой зрелости в целом и в HR-функциях;
- изучить роль HR в условиях пандемии;
- проанализировать влияние digital-технологий на трансформацию организации.

Анализ результатов исследования показал, что организациям изменения позволили не только поддерживать бизнес во время пандемии, но и делать это более эффективно: треть участников отметили, что отдают предпочтение гибкости рабочего графика, которую предоставляет удаленная работа или выбор рабочего времени. Все это, по их мнению, способствует повышению производительности и эффективности.

В результате применения технологий организации могут повышать квалификацию или переподготовку сотрудников и перераспределять их на новые цифровые рабочие места. В будущем это будет способствовать большему соответствию оплате труда в зависимости от результатах.

Однако наши выводы также показывают, что большинство компаний все еще находятся на ранней стадии развития цифровых технологий. Респонденты рассматривают искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение, интернет вещей, (IoT) и облачные вычисления как технологии, наиболее разрушительные для их бизнеса, поскольку существует слишком сильное сопротивление изменениям, это касается образа мышления и корпоративной культуры.

Тем не менее, компании используют такие digital-технологии для улучшения «обычного ведения бизнеса», уделяя особое внимание эффективности и автоматизации цепочки создания стоимости талантов. Цепочка создания стоимости – это совокупность действий, которые компания предпринимает для предоставления на рынок своих товаров и услуг.

Респонденты, работающие в сфере управления персоналом, говорят, что HR-отделам необходимо больше цифровой переподготовки, чем другим отделам. Инструменты, безусловно, доступны для команд, у которых есть навыки их использования. Есть много решений, предлагаемых HR-стартапами и технологиями, задачи и изменить среду и организационную культуру, которые у них есть. Использование этой возможности превратит HR в более активную функцию, респонденты определили, как ключевой приоритет для организаций.

В качестве автоматизации большинства повседневных HR-процессов становится само собой разумеющимся, персонал обучен на прокачку skills они могут тратить свое время на управление каждым этапом взаимодействия с сотрудником и заблаговременное выявление пробелов в навыках с помощью digital-инструментов. Развитие этих возможностей по-прежнему будет включать в себя наем специалистов вне цифровых HR-специалистов, и использование этого притока внешней возможности повышения квалификации. Развитие внутреннего цифрового кадрового потенциала остается ключом к успешной диджитализации.

Самым большим препятствием на пути к цифровой трансформации является изменение глубоко укоренившегося организационного образа мышления, который может рассматривать диджитализацию как средство сокращения рабочих мест, оставаясь при этом неуверенным о том, как его реализовать, и не осознавая всех потенциальных преимуществ. Полученные результаты показали, что руководители ожидают, что HR поможет преодолеть эти барьеры. Поэтому потребуется весь опыт в управлении человеческим аспектом организационных изменений, с помощью стимулов, которые побуждают сотрудников менять свое поведение, чтобы обеспечить цифровую трансформацию на успешный выход.

Таким образом, в сфере управления персоналом произошли значительные перемены, связанные с изменением приоритетных направлений из-за перехода на удаленную занятость. Проведенное исследование позволило нам сделать следующие выводы:

- генеральные директора спонсируют цифровые инициативы в 4–10 раз чаще, чем любые другие руководители или руководители высшего звена;
- HR используют технологии для повышения эффективности и автоматизации, а не инноваций;
- цифровой прорыв, скорее всего, повлияет на подбор и отбор персонала, а также брендинг работодателя;
- HR – это функция, которая больше всего требует цифровой переподготовки в организации;
- 64 % респондентов считают, что HR должен превратиться в разработчика талантов и лидера изменений в организациях;
- транзакционные кадровые операции (например, бэк-офис, расчет заработной платы и отношения с сотрудниками) скоро станут устаревшими из-за цифровизации, смещение фокуса HR в более стратегическом направлении;
- цифровизация и автоматизация HR-процессов считается самым большим вкладом HR;
- социальные платформы в два раза чаще, чем любой другой канал будет использоваться для подбора персонала в цифровом HR;
- гибкость, культура и лидерство имеют решающее значение для привлечения, вовлечения и удержания персонала;
- барьеры в мировоззрении и нежелание меняться – основные препятствия, мешающие digital-технологиям;

- цифровая трансформация приведет к изменениям в культуре и мировоззрении;
- цифровая трансформация HR обеспечивается в первую очередь за счет повышения квалификации изнутри.

Таким образом, пандемия ускорила автоматизацию, развитие и совершенствования цифровых HR-инструментов, что значительно упростило организацию трудовой деятельности специалиста по управлению персоналом и снизило повышенную нагрузку в связи с переходом на дистанционную работу.

#### **Список использованных источников**

1. Цифровизация. Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии : пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 252 с.
2. Доклад НИУ ВШЭ Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение XX [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru/chapters/290233040>. – Дата доступа: 05.03.2021.
3. 5 приоритетов для HR в 2020 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-elearning.ru/5-prioritetov-dlja-hr-v-2020-godu/>. – Дата доступа: 12.03.2021.
4. Топ-10 ИТ-прогнозов от IDC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dialog-e.ru/market-news/590/>. – Дата доступа: 19.03.2021.