УДК 331.08

О. В. Лукина, Е. В. Мошкина

Санкт-Петербургский политехнический университет П. Великого,
Санкт-Петербург, *Россия*, *yui500@mail.ru*

ОСОБЕННОСТИ ПСИХОЛОГИИ HR В ЦИФРОВОМ МИРЕ

За последние несколько лет внимание к психологии HR значительно возросло. Многие организации создали группы HR-аналитики, а несколько многообещающих стартапов разработали программное обеспечение, которое может помочь психологии HR в HR-аналитике. Если у компании будет доступ к необходимым данным, правильные инструменты анализа и подготовленные специалисты для интерпретации данных, тогда возможно предсказывать поведение людей и использовать прогнозы в организациях. В статье авторы рассматривают особенности функционирования психологии HR в цифровом мире. Доказано, что организационная психология может привести к более эффективному набору персонала и управлению талантами.

Ключевые слова: *психология HR, человеческие ресурсы, управление набором персонала, цифровизация, HR-Digital*

O. Lukina, E. Moshkina

Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
Saint Petersburg, *Russia*, *yui500@mail.ru*

FEATURES OF HR PSYCHOLOGY IN THE DIGITAL WORLD

Over the past few years, attention to HR psychology has increased significantly. Many organizations have created HR analytics groups, and several promising startups have developed software that can help HR psychology in HR analytics. If the company has access to the necessary data, the right analysis tools and trained specialists to interpret the data, then it is possible to predict people's behavior and use forecasts in organizations. In the article, the authors consider the features of the functioning of HR psychology in the digital world. It has been proven that organizational psychology can lead to more effective recruitment and talent management.

Keywords: *HR psychology, human resources, recruitment management, digitalization, HR-Digital*

Введение. Цифровые технологии привели к полной переоценке и совершенствованию процедур и систем, касающихся различных возможностей на всех предприятиях, и роль HR не является исключением. Многие предприятия и организации используют изучение поведения и производительности на рабочем месте, чтобы улучшить свою бизнес-модель, удержать сотрудников и добиться успеха. Улучшение рабочей среды и культуры может помочь добиться положительных результатов.

Используя навыки и знания, связанные с психологией, менеджеры по персоналу и руководители могут создавать и внедрять методы найма и политики в отношении сотрудников, а также дисциплинарные процедуры, которые способствуют созданию позитивной и здоровой рабочей среды для персонала. Это, конечно, приводит к лучшему удержанию персонала, более позитивной рабочей среде и общему повышению производительности [1].

Психологи, работающие в службах по управлению персоналом организации, являются частью управленческой команды, которая создает, направляет и реализует теории и планы организационного управления. HR занимается непосредственно вопросами, связанными с персоналом, такими как прием на работу, перемещения, дисциплинарные процедуры и увольнения.

Развитие технологий привело к тому, что современную эпоху называют «цифровой эпохой». Цель HR-Digital, как объединение всех областей управления человеческими ресурсами с возможностями стремительно развивающихся цифровых технологий для прозрачности, последовательности выстраивания и измерения процессов управления человеческим капиталом, аналогично управлению любыми другими активами компании.

Материалы и методы. Методологическая основа исследования предполагает использование таких методов как сравнительный анализ. Информационной основой исследования являются данные российской и зарубежной научной литературы. Интеграция управления человеческими ресурсами и психологии, возможно, является главным фактором, отделяющим теорию и практику HR от ее более традиционных истоков управления персоналом. Подбор персонала уже давно признан ключевым видом деятельности в сфере управления персоналом.

Результаты и обсуждение. В условиях быстро меняющихся технологий в глобальном мире наша постиндустриальная цивилизация, чтобы выжить, должна сделать акцент на творчестве и сочувствии, а также на способности человека адаптироваться к изменениям, чтобы справиться с вызовами нового потребления, основанного на определенной системе ценностей и внедрении их в экономику. Чтобы процветать и развиваться, организации должны уступить место изобретательности, сочувствию и осмысленности. Это означает, что психологические знания и навыки имеют решающее значение в процессе поиска, найма и адаптации персонала. Психология, и особенно психология организации и управления персоналом, предлагает модели и практические предложения, позволяющие сделать процессы более успешными. Тем не менее, как показывают результаты исследования, в процессе управления персоналом все еще существуют психологические барьеры, которые следует преодолеть, рассматривая психологию как партнера для решения проблем, и сами психологи со своими знаниями и навыками должны быть полны решимости играть важную роль в HR. Для большинства должностей в сфере управления персоналом требуется опыт работы в области психологии, поскольку это приносит пользу большинству видов работы с персоналом [2].

Психология совершенствует методы подбора персонала. Чтобы корректно осуществить подбор персонала, должны быть использованы соответствующие инструменты. Здесь на помощь приходят методические подходы психологии, поскольку они могут предоставить различные методы оценки, такие как личностные тесты, поведенческие интервью и многое другое.

Управление набором персонала и талантами является большой частью HR, а психология может не только помочь командам лучше понять, кто такие потенциальные кандидаты и что они могут дать организации, но и какой кандидат нужен. Благодаря психологическим исследованиям HR-команды используют процессы найма, которые являются более точными, более эффективными и более инклюзивными.

Информационная система управления человеческими ресурсами – совокупность компьютерного программного и аппаратного обеспечения, ориентированного на данные, которые компилируют, документируют, хранят, управляют и доставляют, их можно использовать для улучшения человеческих ресурсов [3].

Психология управления человеческими ресурсами уделяет большое внимание пониманию различных личностей членов команды. У каждого свой характер и взгляд на определенные вещи. Иногда оказывается, что отдельные персонажи настолько разные, что объединение их в одну команду может привести к ее распаду. Однако это возможно при правильном психологическом подходе. Хитрость заключается в том, чтобы убедить членов команды лучше общаться и понимать потребности друг друга.

Мотивация и отношения с работниками являются ключевыми аспектами. Психология сосредотачивается на том, что может заставить остаться на работе или что потребуется, чтобы удовле-

творить их чувство сопричастности на рабочем месте. Не зная основных движущих сил этих двух факторов, организация в лучшем случае будет иметь разрозненный пул сотрудников с высокой текучестью кадров. Чтобы любой HR-специалист мог разработать хорошую стратегию для своих сотрудников, он должен иметь базовые знания о внутренних мотивах людей. Психология способна обеспечить такого рода обучение, поэтому она очень важна для планирования HR.

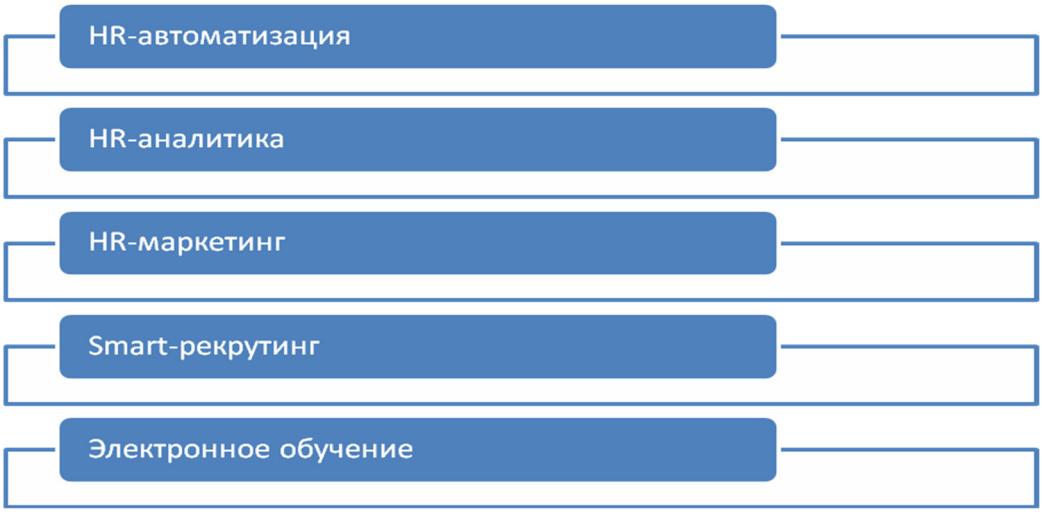
Если в организации необходимы знания об улучшении управления персоналом и повышении ее эффективности, психология дает основу для этого. Когда дело доходит до работы с людьми, задействовано множество процессов и взаимодействий, и знание того, какой подход работает лучше всего, – это вопросы, на которые можно более искусно ответить с помощью психологических концепций. Исследователи заявляют, что «для руководителей отдела кадров с небольшим формальным образованием в области управления персоналом инвестиции в психологию HR или степень магистра управления персоналом могут принести богатые дивиденды их организациям» [4].

Действительно, один из способов, с помощью которого психология может оказать долгосрочное влияние на совершенствование методов работы с персоналом, заключается в выборе или продвижении по службе людей, которые хорошо осведомлены в этой области и в том, как это может быть преобразовано в эффективные методы управления персоналом, такие как отбор сотрудников, вовлечение персонала и решение многих других проблем на рабочем месте.

В области психологии HR используются различные количественные методы для организации, изучения и сокращения огромного количества данных. Понимание большого объема данных, принадлежащих организациям, представляет большой интерес, поскольку позволяет организации принимать обоснованные решения. Различные технологии, используемые в настоящее время в области психологии управления персоналом, направлены на идентификацию данных, сбор данных, моделирование и прогнозирование данных с целью повышения производительности организации. Однако на рабочем месте, управляемом технологиями, именно человек и человеческий разум является основной движущей силой трансформации.

Несмотря на множество новых исследований в области психологии, существует узнаваемая нить преемственности. Нет сомнений в том, что быстрое развитие технологий оказывает существенное влияние на подходы в направлении HR, тем не менее, психология HR и то, как люди думают, ведут себя и взаимодействуют друг с другом, по-прежнему являются основным ключевым фактором, позволяющим добиться успеха в цифровом мире [5].

В современных исследованиях выделяют следующие технологические инновации в HR, которые на современном этапе используются в управлении персоналом (см. рисунок).



Технологические инновации в HR

Цифровые инструменты используются с целью подбора и отбора персонала, развития и мотивирования сотрудников. При всем разнообразии методов необходимо выявлять наиболее действенные технологии, соответствующие потребностям компании, находить способы оперативного внедрения и использования [6].

Для предприятий лучшее понимание того, как их сотрудники думают, ведут себя и чувствуют, и почему, является ключевым компонентом эффективного управления персоналом, необходимым для улучшения процессов и результатов во всей организации. Знание организационной психологии или бизнес-психологии может помочь тем, кто работает в сфере управления персоналом улучшить работу своей организации, а также свою собственную.

Ниже мы рассмотрим на примере, как более глубокое понимание организационной психологии может принести пользу HR, и как команды могут использовать психологические инструменты и знания для улучшения жизненного цикла сотрудников и достижения успеха в бизнесе.

Одним из способов применения психологии на этапе набора персонала является психологическая оценка. С 1880-х гг. психометрические тесты использовались с целью достижения объективности при приеме на работу. Использование такого научного метода для измерения умственных способностей и моделей поведения кандидатов позволяет нанимающим командам быть уверенными в том, что они выбирают людей с нужными знаниями и способностями. Однако даже до того, как начнется процесс собеседования, HR-специалисты могут использовать эти тесты, чтобы установить ориентиры своих основных и желаемых ценностей для роли. Психология помогает определить, что включает в себя должность, помогая создать более эффективную спецификацию работы.

Область управления человеческими ресурсами занимается диагностической деятельностью при отборе кандидатов на службу, определением предрасположенности к должностям специалистов в области внутреннего отбора и поддержкой управленческого персонала.

Понимание психологии человека необходимо, чтобы помочь сотрудникам получить максимальный результат, сохранить мотивацию, а также достичь поставленных целей. Недостаточно просто наказать или уволить сотрудников, необходимо понять их, дать совет и расспросить, чтобы узнать, что произошло, и что они чувствуют, прежде чем принимать решения. Это поможет получить хороший результат.

Целью психологии HR является повышение и поддержание производительности труда. Специалисты не только консультируют, но и наблюдают за взаимодействием и реакцией сотрудников, а иногда и работодателей, чтобы определить, в чем заключается проблема. Они пересматривают политику компании, чтобы помочь работодателю и работнику, извлекают уроки из прошлых проблем с сотрудниками, чтобы принимать правильные решения о найме.

Задачи, которые должны быть выполнены психологами, специализирующимися в области психологии управления персоналом, включают:

– участие в квалификационной процедуре в области психологического тестирования;

– проведение психологической экспертизы в рамках внутреннего отбора;

– участие в мероприятиях, направленных на обеспечение эффективной и согласованной системы управления человеческими ресурсами;

– проведение повышения квалификации в организации в области управления человеческими ресурсами.

Первая из этих задач заключается в оценке интеллектуальных и личностных предрасположенностей кандидатов. Для оценки вышеуказанных предрасположенностей психологи используют тестовый кадровый инструмент Multi Select-R, состоящий из двух неотъемлемых частей: компьютерного теста и интервью с психологом. Оба этапа исследования являются выборочными. Обычно кандидаты проходят компьютерный тест в течение 2 ч, а собеседование с психоло-

гом длится примерно половину этого времени. Результатом психологического освидетельствования является составленное индивидуально для кандидата психологическое заключение, определяющее соответствие профилю требований основной должности. Заключение действительно в течение 12 мес. с момента проведения проверки.

Психология также используется для увеличения организационного разнообразия в компаниях, а психологические исследования помогают создавать более инклюзивные методы найма. Например, Британское психологическое общество (BPS) провело кампанию по учету отделами кадров потребностей нейроразнообразных людей; например, люди с дислексией, синдромом дефицита внимания или аутизмом во время практики [7]. Кроме того, CIPD в своем отчете «Нейроразнообразие на работе» рекомендовал менеджерам по персоналу быть более внимательными к нетрадиционному языку тела во время интервью или полностью отказаться от стадии интервью в пользу игровых подходов, чтобы включить аутичных людей [8].

Цифровизация HR-служб связана с изменением аналогичного подхода к стратегическому управлению человеческими ресурсами в пользу цифровизации процессов. ИТ-решения предназначены для поддержки и автоматизации процессов, связанных с персоналом. Целью систем и приложений является оптимизация рабочего времени и сбор необходимых данных о сотрудниках вместе с историей изменений для более эффективного проведения, среди прочего, бизнес-анализа.

Список областей, в которых программы становятся полезными, огромен. Он начинается с приложений, облегчающих организацию работы, и заканчивается психометрическими тестами. Кроме того, на ИТ-рынке представлены программы для проведения опросов, организации встреч, предварительного отбора кандидатов и автоматизации собеседований при приеме на работу.

Одним из ключевых процессов в управлении человеческими ресурсами является оценка компетенций сотрудников. Без соответствующих инструментов может оказаться, что информация о компетенциях сотрудников будет устаревшей или необъективной. В управлении компетенциями сотрудников окажутся полезными такие инструменты, как матрица компетенций и система периодической оценки сотрудников. Залогом успеха при оценке сотрудников являются достоверные данные, т. е. факты и события, повлиявшие на оценку. Для оценки компетенций сотрудников используются специальные HR-инструменты, а также тщательно подготовленные оценочные формы.

Выводы. Мы живем в мире технологий, но мы не можем отрицать тот факт, что люди являются неотъемлемой частью любого бизнеса. В основе каждого успешного бизнеса лежит команда по управлению персоналом, которая управляет всеми аспектами развития персоналом.

Таким образом, использование цифровых технологий в психологии HR приведет к повышению эффективности организации за счет принятия решений, связанных с талантами, прогнозирования потребности в рабочей силе, оптимизации талантов посредством развития и планирования. Это также позволит HR помочь организации в достижении корпоративных целей путем принятия обоснованных решений. Кроме того, он позволяет управлять сотрудниками посредством найма, обучения, удовлетворенности сотрудников, производительности, назначения задач в соответствии с квалификацией. Это также помогает определить причину увольнения и определения ценных сотрудников в организации.

Список использованных источников

1. *Базаров Т. Ю.* Психология управления персоналом. Теория и практика : учеб. для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2020. – 381 с.

2. Digital totalitarianism – From Homo sapiens to one-button man / Kurochkina, A. [et. al] // E3S Web of Conferences, Ural Environmental Science Forum «Sustainable Development of Industrial Region» (UESF-2021). – 2021. – Vol. 258. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125807055

3. *Курочкина*, *А. А.* Цифровая трансформация бизнес-моделей с целью повышения эффективности процесса управления компанией / А. А. Курочкина, О. В. Лукина, П. В. Назаров // Ученые записки Междунар. банк. ин-та. – 2020. – № 3 (33). – С. 84–98.

4. *Патрусова*, *А. М.* Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики / А. М. Патрусова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – № 3. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyah-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki. – Дата доступа: 22.02.2022.

5. *Ерохин*, *Д. В.* Экономико-психологические особенности использования цифровых технологий в бизнес-процессах и управлении персоналом [Электронный ресурс] / Д. В. Ерохин, Л. А. Вестимая, О. И. Трутнев // Эргодизайн. – 2020. – № 1 (7). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-psihologicheskie-osobennosti-ispolzovaniya-tsifrovyh-tehnologiy-v-biznes-protsessah-i-upravlenii-personalom. – Дата доступа: 02.03.2022.

6. *Chytiri*, *Alexandra-Paraskevi*. Human Resource Managers' Role in the Digital Era / Alexandra-Paraskevi Chytiri // SPOUDAI Journal of Economics and Business. – 2019. – Vol. 69. – Iss. 1–2. – P. 62–72.

7. *Nicholas*, *L.* The psychologyof HR in a digitalworld [Electronic resource] / L. Nicholas // Unleash. – 2020. – Mode of access: https://www.unleash.ai/the-psychology-of-hr-in-a-digital-world/. – Date of access: 02.03.2022.

8. Neurodiversity at work [Electronic resource] // Guide. – Mode of access: https://www.cipd.co.uk/Images/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf. – Date of access: 02.03.2022.