

DOI: 10.17805/trudy.2024.6.8

ИНФОРМАТИКА

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR: КАК НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЯЮТ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТАЛАНТАМИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

З. П. Серпик

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

*Аннотация:* В статье анализируются ключевые аспекты цифровой трансформации HR, включая теоретические основы, технологические инновации и примеры успешных практик из современных компаний.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация; глобализация; цифровизация HR

## DIGITAL TRANSFORMATION OF HR: HOW NEW TECHNOLOGIES ARE CHANGING APPROACHES TO TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

Z. P. Serpik

Plekhanov Russian University of Economics

*Abstract:* The article analyzes key aspects of the digital transformation of HR, including theoretical foundations, technological innovations and examples of successful practices from modern companies.

*Keywords:* digital transformation; globalization; HR digitalization

Глобализация и стремительное развитие технологий требуют от организаций более гибкого и инновационного подхода к управлению персоналом. В условиях нестабильной экономической обстановки и роста конкуренции, компании должны находить способы привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников. Век цифровых технологий изменил не только сам процесс работы, но и фундаментальные подходы к управлению талантами и к вовлеченности сотрудников.

Технологии, такие как: искусственный интеллект, анализ больших данных, облачные вычисления и мобильные платформы, оказали революционное влияние на функции HR, позволяя быстрее реагировать на изменения в рыночной среде и в потребности сотрудников.

Цифровая трансформация HR сегодня не только служит инструментом повышения эффективности, но и становится стратегическим фактором, влияющим на конкурентоспособность бизнеса. Внедрение цифровых решений позволяет HR-отделам собирать и анализировать данные о сотрудниках, улучшать процессы подбора и обучения, оценивать вовлеченность и удовлетворенность работников, т. е. в целом обеспечивать требуемый уровень безопасности (Макаров, Нечаев, 2009).

Например, использование платформ для проведения опросов позволяет ор-

ганизации оперативно реагировать на потребности своих сотрудников, что в свою очередь может снизить текучесть кадров и повысить общую продуктивность.

По мере того, как новые технологии продолжают развиваться, HR-функции становятся все более сложными и многогранными. Это создает необходимость новых знаний и навыков как для специалистов HR, так и для руководителей, которые должны понимать, как эффективно интегрировать технологии в процесс управления талантами. С учетом этого, наши исследования будут направлены на анализ текущих трендов в цифровой трансформации HR и выделение лучших практик, которые помогают компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и успешно управлять своим ресурсом — людьми (Романов, Романова, 2022).

Рассмотрим ключевые аспекты цифровой трансформации HR, обратив внимание на научные исследования, демонстрирующие влияние цифровизации на эффективность управления персоналом и вовлеченность сотрудников. Этот анализ поможет лучше понять, как новые технологии трансформируют HR-ландшафт, и какие стратегии могут быть применены для эффективного управления талантами в условиях цифровых изменений.

Цифровая трансформация HR подразумевает использование цифровых технологий для изменения всех аспектов работы HR-отдела, включая подбор, обучение, развитие и удержание сотрудников. Это охватывает автоматизацию рутинных задач, улучшение взаимодействия с сотрудниками и внедрение аналитических инструментов для повышения принятия решений. Согласно исследованию Deloitte (2022), более 70% HR-лидеров уверены, что цифровизация является ключом к повышению эффективности их функций.

Основные цели цифровой трансформации HR включают:

1. Повышение эффективности процессов: Автоматизация рутинных задач, таких как обработка заявок на работу и управление кадровыми данными, позволяет HR-отделам сосредоточиться на стратегических аспектах, связанных с управлением талантами.

2. Улучшение опыта сотрудников: Внедрение цифровых платформ для обучения и развития, а также систем для сбора обратной связи способствует созданию более положительного опыта работы для сотрудников.

3. Аналитика и принятие решений на основе данных: анализ больших данных позволяет HR-специалистам более точно оценивать потребности сотрудников, прогнозировать текучесть кадров и разрабатывать программные решения, способствующие улучшению вовлеченности.

4. Гибкость и адаптивность: цифровые технологии позволяют быстро реагировать на изменения в рыночной среде, обеспечивая HR-отделам возможность адаптироваться к новым условиям и требованиям бизнеса.

Цифровая трансформация HR значительно изменяет организационную структуру и культуру компаний. Вот несколько ключевых аспектов этого влияния:

1. Снижение временных затрат: с помощью технологий время, затрачиваемое на процессы подбора и обучения, снижается, что позволяет быстро привлекать нужные кадры и обучать их необходимым навыкам. Например, большая часть рутинной работы, такой как сбор и анализ резюме, может быть автоматизирована с помощью инструментов на основе искусственного интеллекта.

2. Улучшение взаимодействия: Платформы для совместной работы, такие как Slack или Microsoft Teams, облегчают коммуникацию внутри компании, помогают задавать обратную связь и повышают уровень вовлеченности сотрудников.

3. Развитие корпоративной культуры: Внедрение технологий способствует созданию культуры постоянного обучения и развития, где сотрудники имеют доступ к ресурсам и возможностям повышения квалификации в любое время и в любом месте.

4. Управление изменениями: Компании, которые успешно внедряют цифровые решения, становятся более устойчивыми к изменениям, так как могут быстрее адаптироваться к изменениям в окружающей среде.

Цифровая трансформация HR представляет собой важный шаг к будущему эффективного управления человеческими ресурсами. Она не только помогает автоматизировать рутинные задачи и повысить эффективность, но и создает новые возможности для развития корпоративной культуры и взаимодействия с сотрудниками.

В дальнейшем в статье мы углубимся в конкретные технологии и подходы, которые способствуют цифровизации HR, и рассмотрим, как они влияют на управление талантами и вовлеченность сотрудников.

Цифровая трансформация HR имеет значимые и глубокие последствия для всей организации (Нечаев, 2010). Она меняет не только подходы к управлению персоналом, но и формирует общую корпоративную культуру, структуру и стратегию компании.

Как цифровизация HR изменяет ключевые аспекты организации, включая снижение временных затрат, улучшение взаимодействия, развитие корпоративной культуры и управление изменениями? Цифровая трансформация позволяет значительно сократить время, затрачиваемое на выполнение рутинных HR-задач. Применение таких технологий, как автоматизация процессов подбора персонала и использования искусственного интеллекта для обработки резюме, позволяет сократить время найма.

По данным исследования Gartner, компании, внедрившие автоматизацию, добились сокращения времени подбора на 30–40%. Кроме того, электронные системы управления временем и задачами, такие как Kronos или BambooHR, помогают эффективно отслеживать и управлять рабочим временем сотрудников, уменьшая необходимость в ручной обработке и отчетности. Это означает, что HR-специалисты могут сосредоточиться на более ценных задачах, таких как стратегическое планирование и развитие талантов, а не заниматься рутинной.

Цифровизация способствует созданию более эффективных каналов коммуникации внутри компании. Платформы для совместной работы, такие как Slack, Microsoft Teams и Zoom, позволяют сотрудникам обмениваться информацией в реальном времени, независимо от географического положения. Эти инструменты помогают установить более тесные связи между командами и уровнями управления, обеспечивая быстрое решение возникающих вопросов.

Более того, использование цифровых платформ для сбора обратной связи, таких как TINYpulse или Officevibe, позволяет сотрудникам делиться своими мнениями и предложениями, участвовать в опросах о вовлеченности и удовлетворенности. Это создает атмосферу открытости и улучшает взаимодействие на всех уровнях.

Цифровая трансформация HR также играет ключевую роль в развитии корпоративной культуры. Использование технологий для постоянного обучения и развития, таких как онлайн-курсы и вебинары, позволяет сотрудникам не только развивать свои профессиональные навыки, но и равномерно развиваться на протяжении всей карьеры, независимо от времени и места. Например, такие платформы, как Coursera и LinkedIn Learning, предлагают доступ к множеству курсов, что способствует созданию культуры постоянного обучения.

Кроме того, внедрение программ признания и поощрения, поддерживаемых цифровыми решениями, помогает укреплять корпоративные ценности и поддерживать высокий уровень вовлеченности. Например, компании, использующие системы поощрения, отмечают повышение продуктивности и уменьшение текучести кадров.

Цифровизация HR усиливает способности организации адаптироваться к изменениям. Быстрое принятие решений на основе данных и аналитики позволяет компаниям оперативно реагировать на изменения в рынке труда, условия труда и предпочтения сотрудников. Например, инструменты прогнозной аналитики помогают организациям предвидеть возможные проблемы с удержанием сотрудников и разрабатывать стратегии для их решения заранее.

Системы для управления изменениями, такие как Prosci ADKAR или Kotter's 8-Step Process, могут быть усилены за счет цифровых инструментов, которые помогают отслеживать прогресс внедрения и восприятие новых инициатив сотрудниками. Это позволяет более эффективно управлять процессами изменений и минимизировать сопротивление.

Оценка и удержание талантов стали критически важными аспектами управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации. Эффективные системы оценки помогают организациям отслеживать производительность сотрудников, выявлять перспективных сотрудников для дальнейшего развития и минимизировать текучесть кадров.

Так как же цифровые технологии помогают в оценке производительности и удержании талантов, а также примеры успешных практик компаний? Современные цифровые решения позволяют организациям точно и объективно оце-

нивать производительность сотрудников. Традиционные методы, такие как ежегодные оценки, постепенно заменяются на более гибкие и динамичные подходы, включающие:

1. Регулярные обратные связи: использование инструментов для постоянного сбора обратной связи, таких как 15Five или Lattice, обеспечивает ежедневное или еженедельное взаимодействие между руководителями и сотрудниками. Это позволяет оперативно выявлять проблемы и корректировать действия, что способствует улучшению производительности.

2. Целевая система управления: методологии SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) и OKR (Objectives and Key Results) позволяют четко определять цели и ключевые результаты для сотрудников. Платформы для управления целями, такие как AchieveIt, помогают отслеживать прогресс и обеспечивать прозрачность в достижении целей. Промежуточные оценки: внедрение промежуточных оценок, основанных на KPI (Key Performance Indicators), помогает отслеживать производительность сотрудников в реальном времени. Эти данные могут быть собраны через системы автоматизации, что делает процесс оценки более оперативным и точным.

3. Анализ данных о производительности сотрудников позволяет выявить пробелы в навыках и потребности в обучении. Применение аналитических инструментов, таких как Tableau или Power BI, помогает визуализировать данные и выявлять тренды, позволяя организации идентифицировать нужды в профессиональной подготовке. На основе собранных данных HR-отделы могут разрабатывать программы обучения, направленные на улучшение конкретных навыков, необходимых для достижения целей бизнеса.

4. Персонализировать развитие: индивидуализированные подходы к обучению, основанные на данных о производительности, позволяют делать обучение более релевантным и эффективным, что способствует повышению вовлеченности сотрудников.

5. Отслеживать эффективность обучения: платформы для онлайн-обучения, такие как UdeMy для бизнеса или LinkedIn Learning, позволяют оценивать прогресс и достижения сотрудников, а также корректировать программы по мере необходимости.

Для удержания талантов в организации важно разработать многоуровневые стратегии, которые будут основаны на данных и аналитике:

1. Мониторинг вовлеченности: платформы для оценки вовлеченности, такие как Glint или Qualtrics, помогают компаниям регулярно собирать информацию о степени удовлетворенности сотрудников, что позволяет видеть, где необходимо внести изменения для повышения уровня вовлеченности.

2. Система поощрений и признания: создание систем, которые признают достижения сотрудников, включая режимы поощрения, такие как «Сотрудник месяца» или программы награждений, основанные на оценках коллег, способствует созданию позитивной атмосферы и повышает общий уровень мотивации.

3. Гибкие условия работы: в условиях постпандемического мира многие организации стали внедрять гибкие графики работы и возможность удаленной работы.

Такие подходы к организации труда напрямую способствуют повышению уровня удержания сотрудников. Карьерное развитие: использование платформ по управлению карьерным ростом, таких как Talentsoft или iCIMS, помогает отслеживать и поддерживать карьерные пути сотрудников, обеспечивая возможности для их развития и продвижения внутри компании.

Несколько компаний демонстрируют эффективные стратегии оценки и удержания талантов в процессе цифровой трансформации: Salesforce: эта компания использует платформу для сбора обратной связи от сотрудников и оценки их вовлеченности. Salesforce активно внедряет программы Recognition и предоставляет своим сотрудникам возможности для карьерного роста и развития. Вместо традиционных годовых оценок, Adobe внедрила систему «Check-In», позволяющую сотрудникам и руководителям обсуждать производительность и цели на регулярной основе. Это повысило уровень вовлеченности и снизило текучесть персонала. Компания Netflix применяет стратегию оценки талантов, ориентированную на результаты. Они предоставляют своим сотрудникам свободу и ответственность, что способствует высоким показателям производительности и удерживает талантливых сотрудников. Accenture активно использует аналитику и ИИ для управления талантами. Их программа «People Analytics» позволяет анализировать данные о сотрудниках и прогнозировать потребности в ресурсах, что улучшает процесс найма и удержания. IBM применяет технологии блокчейн для управления данными сотрудников, что повышает безопасность и прозрачность данных. Это позволяет упростить процессы найма и оценки производительности. Zappos использует комплексный подход к вовлеченности сотрудников, включая проведение регулярных опросов и внедрение программ признания и поощрения. Это улучшает корпоративную культуру и повышает лояльность сотрудников.

Современная наука активно исследует влияние цифровых технологий на HR. Исследователи утверждают, что цифровизация HR значительно улучшает эффективность процессов найма и развития. Некоторые подчеркивают, что анализ больших данных позволяет компаниям лучше понимать потребности сотрудников и улучшать их вовлеченность.

Оценка и удержание талантов — это критически важный аспект успешной работы HR-отделов в эпоху цифровизации. Использование современных инструментов и технологий для оценки производительности, выявления потребностей в обучении и внедрения эффективных стратегий удержания позволяет организациям не только повышать уровень вовлеченности сотрудников, но и создавать устойчивую корпоративную культуру, способствующую стабильному росту и развитию. В следующих разделах мы сосредоточимся на анализе конкретных примеров и кейсов, которые иллюстрируют новые подходы в оценке и удержании талантов, а также их влияние на общую продуктивность и успех компаний.

*СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*

Макаров В. Ф., Нечаев Д. Ю. (2009) Проблемы и решения комплексной защиты объектов информатизации: монография, М.: РГТЭУ, 127 с.

Нечаев Д. Ю. (2010) Критерии и показатели экономической безопасности предприятий торгово-экономической сферы деятельности. Силовая, технологическая, интеллектуальная и информационная составляющие // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). № 6 (44). — С. 127–136.

Романов Е. В., Романова Е. В. (2022) Проблемы подготовки кадров для цифровой экономики // Современный менеджмент: теория и практика: Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 28–29 января 2022 года. — Магнитогорск: МГТУ им. Г.И. Носова, С. 18–23.

***Серпик Злата Павловна***, магистрант кафедры прикладной математики РЭУ им. Г.В. Плеханова. Адрес: Стремянный переулок, 36 каб. 312 (3 учебный корпус), Тел. +7 (905) 760 79–78 Эл. адрес: zserpik@samokat.ru

***Serpik Zlata Pavlovna*** is a Master's student at the Department of Applied Mathematics of the Plekhanov Russian University of Economics. Address: Stremyanny Lane, 36 office 312 (3rd academic building), Tel. +7 (905) 760 79–78 Email: zserpik@samokat.ru

---

***Для цитирования:***

Серпик З.П. Цифровая трансформация HR: как новые технологии меняют подходы к управлению талантами и вовлеченности сотрудников. № 6. С. 41–47. DOI: <https://www.doi.org/10.17805/trudy.2024.6.8>