

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ

М. Э. Мартынова, С. Г. Камшилов

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Рассмотрены основные направления управления персоналом в условиях формирующейся цифровой экономики. Повышение эффективности этого процесса основано на принципах автоматизации с использованием современных цифровых технологий, средств и инструментов, позволяющих повысить результативность и конкурентоспособность организации. Выполнен анализ основных HR-инструментов. Выявлены основные тренды развития цифровых инструментов в HR-сфере на ближайшую перспективу.

Ключевые слова: цифровые технологии, управление персоналом, автоматизация, HR- digital.

DIGITAL TECHNOLOGIES IN COMPANY PERSONNEL MANAGEMENT

M.E. Martynova, S.G. Kamshilov

Chelyabinsk state University, Chelyabinsk, Russia

The article discusses the main directions of personnel management in the context of the emerging digital economy. Improving the efficiency of this process is based on the principles of automation using modern digital technologies, tools and tools to increase the efficiency and competitiveness of the organization. You have performed an analysis of the main HR tools, the results of which are grouped into tables. The main trends in the development of digital instruments in the HR- sphere for the near future have also been identified.

Keywords: digital technologies, personnel management, automation, HR- digital.

Цифровизация бизнес-процессов уже давно превратилась из туманной перспективы в неотъемлемую часть операционной деятельности организаций различных форм собственности. Многим средним и крупным компаниям удалось автоматизировать большинство операций, которые прежде выполнялись вручную, а прикрепление сотрудника к офисному рабочему месту перестало быть обязательным. Широко используются технологии открытого пространства, удалённой работы, в том числе фрилансинг, аутсорсинг. Готовность организаций перестраивать бизнес-процессы с учётом новейших IT-трендов и, в первую очередь, цифровизации является на данный момент важным условием конкурентоспособности компаний. Иногда это необходимо и для выживания их на рынке.

Рассмотрим подробнее современные средства и методы по управлению персоналом, начиная от цифрового скрининга рынка трудовых ресурсов и заканчивая развитием персонала в организации. Как отмечено выше, благодаря цифровизации процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится более автоматизированным, прозрачным, центра-

лизованном, эффективным. И главное — его результатом становится накапливаемая структурированная информация по бизнес-процессу «Управление персоналом».

Существенное значение в данном бизнес-процессе играет развитие сотрудника в организации. Ранее приходилось проводить все этапы вручную, заполнять и сканировать массу документов, а сейчас этот процесс полностью автоматизирован и унифицирован благодаря соответствующим программным продуктам и компетенциям HR-специалистов. И для традиционного кадрового учёта также используется множество различных программ.

Все существующие программы по их функциональным возможностям можно разделить на четыре основные группы:

1. Программы для отдела кадров: учёт заработной платы, рабочего времени и личных дел.

Например, 1С: «Зарплата и управление персоналом». Предназначена для комплексной автоматизации кадрового учёта и расчёта заработной платы на небольших и средних предприятиях, в том числе имеющих сложную иерархическую структуру. Программа в первую очередь ориентирована на задачи кадровых служб и бухгалтерии,

ведущих регламентированный учёт и расчёты с персоналом [2].

2. Программы для оценки и управления обучением персонала, подбора кадров по навыкам и личным качествам.

Программа 1С: «Предприятие 8. Оценка персонала» предназначена для автоматизации процессов оценки персонала на предприятии на основе модели компетенций, использования профессиональных и психологических тестирований, оценки результатов труда по KPI-показателям.

3. Программы для кадровых агентств: хранение резюме, вакансий, работодателей, поиск и публикация в Интернете.

Например, программа CS Polibase «Кадровое агентство». Служит для комплексной автоматизации кадровых агентств и кадровых служб. Представляет собой сетевой программный комплекс, обеспечивающий комплексную автоматизацию кадровых агентств и кадровых служб предприятий.

4. Комплексные программные продукты, имеющие модульную структуру (полностью покрывают функционал первой и второй групп и частично третьей группы).

К таким продуктам возможно отнести систему E-Staff для автоматизации подбора персонала. Она предназначена для HR-служб компаний, осуществляющих полный цикл по подбору персонала, а также для рекрутинговых агентств. E-Staff — система полного цикла, автоматизирующая большинство рутинных операций в рекрутинге.

Несмотря на наличие большого и разнообразного количества программных продуктов по HRM, существуют ряд проблем, с которыми сталкиваются компании в процессе подбора персонала, а именно [6]:

- классические методы поиска и подбора персонала не всегда эффективны и просты, зависят от структуризации бизнес-процесса;
- возникновение сложностей с массовым подбором кадров у средних и крупных компаний, в том числе в сезонные периоды;
- неэффективный внутренний и внешний подбор кадров;
- другие проблемы (сколько менеджеров подключить, сколько времени уделить, какой бюджет составить, как обработать большое количество данных, как не потерять резюме в процессе обработки и т. д.).

Для решения данных проблем также используется автоматизация процессов подбора, отбора кадров, найма и развития персонала с использованием сетевых возможностей и эффектов среды Интернет, помноженная на межфункциональные

компетенции HR-специалистов. Так, на текущий момент помимо глобальной сети задействованы различные мобильные приложения, облачные технологии и сервисы, job-сайты, социальные сети, онлайн-инструменты оценки кандидатов, технологии электронного обучения.

Внедрение digital-технологий в бизнесе и HRM является необходимостью сегодняшнего дня. Digital-технологии значительно снижают трудоёмкость, ускоряют бизнес-процесс управления персоналом. Рассмотрим наиболее популярные и востребованные HR-специалистами Digital-инструменты (табл. 1).

Job-сайты — один из базовых рабочих инструментов любого рекрутера. Однако есть проблема того, что поток кандидатов редет, а поиск резюме по заданным параметрам не даёт никакого результата. Также требуется достаточно большое количество времени на обработку и сбор информации о потенциальном кандидате [1].

Следующим значимым HR-инструментом являются социальные сети. Сегодня ни один рекрутер не мыслит подбор кандидатов без социальных сетей. В первую очередь популярны профессиональные социальные сети, такие как: LinkedIn, Профессионалы.ru, «Мой Круг», а также все остальные: Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассники», «Мой мир», Twitter.

В социальных сетях можно использовать следующие варианты [3]:

- искать группы по поиску работы или отраслевые группы, в них размещать объявления о вакансии;
- разместить вакансию на своей личной странице так, чтобы она была доступна подписчикам (ещё можно попросить кого-то из подписчиков порекомендовать, сделать репост вакансии). Как правило, создаётся персональная страница компании либо страница HR-рекрутера;
- разместить вакансию в группе своей организации (и здесь тоже можно попросить о репосте);
- либо же сразу искать в социальных сетях потенциальных кандидатов и отправлять им индивидуальные предложения; использование таргетированной рекламы компании с обзором подходящих вакансий для того или иного соискателя.

Данный канал поиска эффективен тем, что объявления видят как кандидаты, для которых поиск работы на данном этапе актуален, так и те, кто трудоустроен, но в перспективе может стать потенциальным соискателем. При увеличении охвата аудитории есть вероятность, что информация о вакансии дойдёт до «того самого

Наиболее распространённые в HRM digital-инструменты

Digital-инструменты	Краткая характеристика
Job-сайты: HeadHunter, zarplata.ru, superjob.ru, rabota.ru	Самый доступный и дешёвый источник, к которому обращаются опытные HR-специалисты для поиска нужных кандидатов. Дают возможность работодателю и претенденту заявить о себе либо активно просматривать резюме для поиска кандидатов
Социальные сети и месенджеры: ВКонтакте, Одноклассники, Facebook, Instagram, WhatsApp, Viber, Skype	Использование социальных сетей уменьшает временные затраты на общение с потенциальным кандидатом, при этом происходит непосредственное взаимодействие. Использование социальных сетей даёт достаточно ясную картину о потенциальном кандидате; складывается первое впечатление. Также возможно использование таргетированной рекламы своей организации
Онлайн-тестирование на сайте работодателя	Данный инструмент помогает кандидату оценить уровень своих компетенций, необходимых для работы в компании, работодателю понять насколько подходит кандидат на ту или иную должность
Электронное обучение	Происходит экономия времени, обучающийся может проходить обучение вне работы, в любое время. Таким образом, вступая в должность, сотрудник имеет определённый уровень подготовки

кандидата». Также объявление о вакансии в социальных сетях видят не только кандидаты, но и их друзья и близкие, которые абсолютно бесплатно для компании делятся информацией с её будущим сотрудником.

Российские социальные сети лишь начинают играть на этом поле. Так, у компании Mail.ru есть сервис взаимодействия с работодателями на базе сети «Мой мир». Нажатием пары кнопок анкета пользователя превращается в резюме, доступное к рассмотрению потенциальными работодателями.

Следует отметить, что на сегодняшний день основной тренд в HRM — подбор кандидатов за талант и компетенции, а не за опыт в конкретной сфере. Чёткое определение набора подходящих компетенций, которые необходимо оценить, концентрация на фактах и тщательная проверка данных повышают валидность оценки кандидатов. Один из цифровых инструментов, позволяющих оценить уровень компетенций потенциального сотрудника — онлайн-тестирование на сайте работодателя.

Данный метод позволяет сэкономить время как потенциального кандидата, так и менеджера по подбору персонала. Нет необходимости приглашать кандидата в офис, он может пройти тестирование из любого места и в комфортное для него время. Преимущество данного метода состоит и в том, что потенциальный кандидат и работодатель на первичном уровне могут определить, насколько подходит та или иная вакансия для определённого человека.

Таким образом, экономится время на отбор кандидатов.

Одной из крупных компаний, использующих данный инструмент, является компания Nestle. Тесты компании Nestle применяются для первичной оценки соискателей, в частности, навыков понимания числовых и текстовых данных. Компания использует тесты СЕВ SHL. Психометрические SHL-тесты — один из digital-инструментов для набора персонала, который позволяет отсеять неподходящих кандидатов ещё до собеседования. SHL-тесты не проверяют знания соискателей, они оценивают их интеллектуальные способности. Согласно статистике, после прохождения SHL-тестов до собеседования доходят 70–80 % потенциальных претендентов¹.

Одной из базовых целей бизнес-процесса «Управление персоналом» является обучение и развитие сотрудников, обусловленная множеством причин: развитием науки и техники, динамикой внешней среды, освоением новых видов деятельности, развитием самой компании [4].

Чтобы сэкономить время сотрудника, поступившего на работу, используется такой распространённый инструмент, как электронное обучение. Не все компании обладают достаточными интеллектуальными и материальными ресурсами, чтобы обучать сотрудников на рабочих местах или в своих HR-центрах с использованием

¹ SHL тесты. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/67386-shl-testy-19-m4/> / (дата обращения 29.10.2019)

программных продуктов. Электронное обучение (e-learning) — это использование информационных технологий для доступа к учебным материалам за пределами учебной аудитории, офиса. Электронное обучение включает в себя ряд методов обучения, в том числе информационные видео, диаграммы, различные профессиональные тесты. Все эти методы являются удобными для пользователей и облегчают процесс обучения. В качестве завершающей точки прохождения курса выступает экзамен, который тестирует навыки и знания, полученные в процессе прохождения курса. После прохождения курса и положительной сдачи экзамена стажёр получает сертификат, который действует как формальное доказательство его нового набора навыков.

Электронное обучение используют многие крупные компании. Одной из таких является международная компания Bonduelle. У компании Bonduelle есть глобальная система дистанционного обучения, которую поддерживают коллеги во Франции и с помощью которой обучают сотрудников по всему миру [7].

Отметим также, что digital-каналы и инструменты — это обязательный на текущий момент и даже значительный элемент работы с аудито-

рией потенциальных кандидатов и сотрудников линейных позиций. В табл. 2 рассмотрены ключевые инструменты, которые помогут подойти к системной работе в данном направлении.

В условиях сжатия бизнес-процессов на основе цифровизации меняются и ключевые показатели, по которым оценивают эффективность HRM. Так, HR-трендами в 2020 г. могут стать:

- *Дальнейшая персонализация подходов к управлению персоналом.*

Сотрудник теперь не просто часть группы, а носитель уникальных свойств, к каждому работнику подбирается индивидуальный подход, идёт упор на его развитие, самореализацию, выявление идей и потребностей. Растёт интерес к программе wellbeing, чтобы сохранять баланс между работой и личной жизнью, но при этом будет повышаться производительность труда, увеличиваться эффективность работы сотрудников и повышаться удовлетворённость работой.

- *Произойдёт новый виток развития корпоративного обучения.*

В 2020 г. усилятся в HRM такие направления, как наставничество, менторство, микрообучение внутри организации, электронное обучение, менеджмент знаний, а также создание индивидуальных методов и систем обучения персонала.

Таблица 2

Digital-инструменты в управлении персоналом компании

Digital-каналы и инструменты	Краткое описание
HR-модули интегрированных программных комплексов (уровень ERP), системы стратегического управления бизнесом (BPM)	Для разработки функциональной стратегии по управлению персоналом необходимо провести кадровый аудит: определить, какие зоны работы с персоналом нуждаются в изменениях прежде всего, каковы цели и задачи внедрения digital-инструментария, что компания хочет получить в итоге, какие цели бизнеса будут сопровождаться с помощью нового инструментария. Затем нужно описать, какой именно набор каналов и технологий внедрять
Digital Communication Tools	Использование социальных сетей и мессенджеров — от самых простых, например, WhatsApp до специализированных решений для работы команд, например, Slack
Цифровой скрининг резюме	Уменьшение рутинных ручных операций, особенно на первых этапах рекрутинга, за счёт автоматизации предварительного скрининга резюме. Это позволяет рекрутеру заниматься тем, что действительно приносит дополнительную ценность компании, а именно, экспертизой, оценкой кандидатов, переговорами. Сервис прескрининга резюме на основе машинного обучения сегодня предлагают и HeadHunter, и IBS, и другие компании
Развитие сотрудников на основе цифровых технологий	Существуют определённые сложности в области оценки развития сотрудников, которые всё время оказываются на новых ролях, даже если название позиции сохраняется. Необходимый инструмент оценки кандидатов — это использование обратной связи, опросы и корректировки траектории развития для целей сохранения регулярной оценки и выстраивания всех остальных процессов

- *Возрастёт количество технологических решений для HRM.*

Борьба за таланты и экономические условия в 2019–2020 гг. приведут к росту HR-технологий с элементами искусственного интеллекта. Благодаря данным технологиям компании увеличивают свой отрыв от конкурентов, которые в свою очередь продолжают использовать устаревшие программы и инструменты.

- *Будут реализованы подходы к использованию искусственного интеллекта и больших данных.*

В 2020 г. будет сделан упор на bigdata, благодаря которым даже средний бизнес сможет реализовать интересные решения. BigData — это огромных объёмов данные разной степени структурированности, которые анализируются специальными программами. Основные HR-направления, в которых на данный момент применяется BigData [8]:

- рекрутмент, по причине большого количества неструктурированных данных: профили в социальных сетях, фотографии, комментарии — всё это даёт пространство для анализа, изучения и подбора подходящих кандидатов;

- анализ внутренних коммуникаций, таких как анализ почты, телефонных разговоров, встреч в календарях, переписки в корпоративных коммуникаторах и так далее;

- формирование графиков работы сотрудников — анализ загрузки на основании прошлых периодов и предложение по более удобным графикам сменности.

- *Повышение гибкости рабочего графика сотрудников.*

В компаниях увеличивается количество сотрудников, которые работают постоянно на удалённом графике или временно, ради реализации определённого проекта. Производится перемещение сотрудников между отделами компании. Используются открытые пространства, коворкинг-центры для выявления талантов, поскольку именно такие работники предлагают нестандартные решения для задач из различных сфер.

- *Будет происходить дальнейшая интеллектуализация труда.*

Рутинная, шаблонная работа постепенно будет переходить в «руки» роботам и ботам, а со-

трудникам — поручаться креативные задачи, проработка идей, а также невербальное воздействие друг на друга [8].

Таким образом, многие компании, так или иначе, произвели автоматизацию своих HR-процессов, благодаря чему улучшились операции и процедуры (более эффективный подбор персонала, оптимизация кадрового учёта, ускорение обратной связи). Многие компании продолжают использовать компьютер исключительно для цифр, но уже с целью получения более точной HR-аналитики, а также информации о рынке и расчёта тех или иных прогнозов, дистанционного обучения персонала. Всё это позволяет сократить затраты работодателя и уделить внимание большему количеству работников [5].

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

1. Цифровая трансформация становится естественным этапом развития управления процессом подбора кадров. В России данное направление не так давно начало развиваться, поэтому многие компании пока не готовы внедрить новые системы. Поэтапный переход начинают флагманы рынка, которым жизненно необходимо автоматизировать многие бизнес-процессы.

2. Автоматизация подбора персонала существенно облегчает работу, делает взаимодействие с коллегами, руководством и соискателями эффективным, быстрым и мобильным. В перспективе — внедрение цифровых технологий в данную область — это выгодная инвестиция в развитие бизнеса и повышение продуктивности работы всех отделов, без исключения.

3. Новые бизнес- и HR-стратегии, в основу которых заложены digital-технологии, повышают эффективность управленческих решений: автоматизированный рекруттинг, переход на виртуальные рабочие места, индивидуализация — создание для каждого сотрудника среды для самореализации и развития, HR-аналитика и управление эффективностью.

Таким образом, HR-Digital — это сравнительно новый подход к управлению персоналом организации на основе системной работы, это философия деятельности, основанная на «цифре».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баскина, Т. В. Техники для успешного рекрутмента / Т. В. Баскина — М. : Альпина Бизнес-Букс, 2017. — 200 с.
2. Белоусова, С. Н. Маркетинг : учеб. пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. — Ростов н/Д., 2016. — 381 с.
3. Нагибина, Н. И. HR-DIGITAL: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / А. А. Щукина // Науковедение. — 2017. — № 1 (38). — С. 24.

4. Янч, Дж. По рекомендации. Бизнес, который продвигает себя сам / Дж. Янч, пер. с англ. А. Кардаш / [науч. ред. В. Смирнов]. — М. : Манн, Иванов и Фебер, 2015. — 272 с.
5. Альбрехт, Н. Пять правил Digital. — URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiy> (дата обращения 10.10.2019).
6. Автоматизация процесса рекрутинга. — URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/avtomatizatsia-rekrutinga/> (дата обращения 21.10.2019).
7. Инструменты для подбора персонала в России: преимущества и недостатки. Служба исследований HeadHunter. — URL: <https://hhcdn.ru/file/16453801.pdf/> (дата обращения 21.10.2019).
8. Digital-грамотность в HR: тренды 2019. Служба исследований HeadHunter. — URL: <https://hhcdn.ru/file/16397049.pdf/> (дата обращения 21.10.2019).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Мартынова Мария Эдуардовна — магистрант факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия.

Камшилов Сергей Геннадьевич — кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. E-mail: kamsg-pob@mail.ru.

REFERENCES

1. Baskina T. V. *Texniki dlya uspešnogo rekrutmenta* [Techniques for successful recruitment]. Moscow, Alpina Business books Publ, 2017. 200 p. (In Russ.).
2. Belousova S.N. *Marketing* [Marketing: Training Manual in Economics and Management]. Rostov on Don, 2016. 381p. (In Russ.).
3. Nagibina N.I., Shhukina A.A. *HR-digital: cifrovye tehnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami* [Digital Technologies in Human Resource Management]. *Naukovedenie* [Science of science], 2017, no. 1(38), p. 24. (In Russ.).
4. Yanch Dzh. *Po rekomendacii. Biznes, kotoryj prodvigaet sebya sam* [By recommendation. A business that promotes itself; translation from English A. Kardash]. Moscow, Mann, Ivanov i Feber Publ, 2015. 272 p. (In Russ.).
5. Al`brext N. *Pyat` pravil Digital* [Five rules Digital]. Available at: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiy/>, accessed 10.10.2019 (In Russ.).
6. *Avtomatizaciya processa rekrutinga* [Recruiting process automation]. Available at: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/avtomatizatsia-rekrutinga/>, accessed 21.10.2019 (In Russ.).
7. *Instrumenty` dlya podbora personala v Rossii: preimushhestva i nedostatki. Sluzhba issledovanij HeadHunter* [Recruitment tools in Russia: advantages and disadvantages. HeadHunter Research Service]. Available at: <https://hhcdn.ru/file/16453801.pdf/>, accessed 21.10.2019 (In Russ.).
8. *Digital-gramotnost` v HR: trendy` 2019. Sluzhba issledovanij HeadHunter*. [Digital Literacy in HR: Trends 2019. HeadHunter Research Service]. Available at: <https://hhcdn.ru/file/16397049.pdf/>, accessed 21.10.2019 (In Russ.).