

УДК: 331.1

Денисов Александр Михайлович

старший преподаватель

кафедры организационно-кадровой работы в органах
государственной власти,

Институт технологий управления;

МИРЭА - Российский технологический университет

Denisovdo2014@yandex.ru

Alexander M. Denisov

Senior lecturer of the Department of Organizational and Personnel Work in
Government Bodies,

Institute of Management Technologies;

MIREA - Russian Technological University

Denisovdo2014@yandex.ru

Особенности современной цифровой трансформации сферы HR

Features of the modern digital transformation of the HR sphere

***Аннотация.** Внедрение и трансформация цифровых технологий являлось и является ключевым направлением в стратегии большинства организаций, а продолжающаяся пандемия COVID-19 и ее последствия лишь ускорили данный процесс. В статье рассмотрены особенности цифровой трансформации сферы управления персоналом современной организации, выявлены ее этапы и компоненты, а также представлены некоторые необходимые современному менеджеру по персоналу компетенции для ее эффективного внедрения.*

***Ключевые слова:** персонал, менеджер по персоналу, управление персоналом современной организации, цифровизации, digital, компетенции.*

***Abstract.** The introduction and transformation of digital technologies has been and is a key focus in the strategy of most organizations, and the ongoing COVID-19 pandemic and its consequences have only accelerated this process. The article examines the features of the digital transformation of the sphere of personnel management in a modern organization, identifies its stages and components, and presents some of the competencies necessary for a modern HR manager for its effective implementation of competencies.*

***Key words:** personnel, personnel manager, personnel management of a modern organization, digitalization, digital, competencies.*

Ни у кого уже из представителей профессии HR не возникает сомнений в том, что одной из ключевых тем для многих организаций в ближайшие десять лет станет цифровая трансформация в области управления персоналом и взаимоотношений с работодателем. Внедрение и трансформация цифровых технологий являлось и является ключевым направлением в стратегии

большинства организаций, а продолжающаяся пандемия COVID-19 и ее последствия лишь ускорили данный процесс.

По мере развития направлений цифровой экономики в России с каждым годом будет оказываться не только значительное влияние на саму сферу HR, но и потребуются непосредственное участие самих HR-менеджеров, а порой и их инициатива в этих масштабных изменениях. В соответствии с этой тенденцией, HR-подразделения также подвержены воздействию цифровизации. В данной статье будет рассмотрена цифровая трансформация управления персоналом, ее различные этапы, компоненты, элементы и компетенции, необходимые HR-менеджеру для разработки плана цифровой трансформации организации.

Цифровая HR-трансформация – это процесс внедрения цифровых технологий для улучшения функционирования HR-подразделения, а следовательно и организации в целом [1]. Сюда включаются облачные информационные системы, цифровые рекрутинговые решения, внутренние коммуникационные платформы, программное обеспечение для вовлечения работников, инструменты анализа и многое другое.

При интеграции этих цифровых технологий специалисты по персоналу должны учитывать, как внедряются новые приложения, инструменты и программы и как они преобразуют работу с персоналом.

HR-команды, которые способны смотреть за границы собственных отделов и операций, будут иметь преимущество перед конкурентами. Поэтому ключевым моментом является взгляд на HR-трансформацию с высоты топ-менеджмента и принятие решений, влияющих на качество HR-процессов в краткосрочной перспективе, а также отражающих комплексное и целостное долгосрочное видение этих процессов в будущем.

Таким образом, цифровую стратегию управления персоналом следует рассматривать не как жесткий план, а как набор принципов, касающихся ключевых цифровых факторов. Примерами ключевых цифровых HR-драйверов, побуждающих к цифровой трансформации, для организации могут быть [2]:

- Повышение операционной гибкости.
- Оптимизация опыта сотрудников.
- Улучшение обмена знаниями.
- Экспериментальные инновации.

Движущей силой цифровой HR-трансформации может быть как общая цифровая стратегия организации, так и ее особое значение для управления персоналом.

Инициативы необходимо выстраивать вокруг этих двух факторов и регулярно менять, исходя из потребностей бизнеса.

Далее, рассмотрим этапы цифровой трансформации. В процессе реализации цифровой HR-трансформации организация может оказаться на любом из перечисленных ниже этапов.

1. Ведение классического бизнеса. На этом этапе HR-менеджер осуществляет свою деятельность, придерживаясь устаревших взглядов на внутренние потребности организации в своей деятельности для обеспечения

всех процессов в сфере управления персоналом и использует стандартные, немногочисленные и, порой, разрозненные показатели оценки эффективности.

2. Активное ведение процессов HR. Наличие специализированных пакетных программных продуктов, призванных облегчить выполнение функций управления персоналом, и эксперименты с их различными комбинациями в организации способствуют появлению цифровой грамотности, однако, они не ставятся в приоритет при работе с персоналом.

3. Формализация. Практика использования специализированных программных продуктов становится формализованной на уровне топ-менеджмента организации, где уже можно найти более существенную поддержку HR-трансформации.

4. Стратегическое сотрудничество. HR-специалисты признаются как внутренние стратегические партнеры, поскольку их исследовательская работа и общие с организацией идеи способствуют ее цифровой трансформации.

5. Конвергенция. Специальная группа специалистов по цифровой трансформации на этом этапе формирует цифровую поддержку кадровой стратегии и операций, связанных с ведением бизнеса и удовлетворением потребностей клиентов.

6. Адаптация. Цифровая трансформация становится непрерывным процессом. Создается новая экосистема для выявления и воздействия технологических трендов. Такой способ работы укореняется в HR-подразделениях, и бизнес полагается на них, чтобы обеспечить лучшие цифровые решения своих задач.

В настоящий момент практически нет еще организаций, в которых был бы сформирован конвергентный и адаптационный подход к цифровой HR-трансформации, описанный на пятом и шестом этапах.

Для перехода от этапа к этапу менеджеру по персоналу важно иметь общие стремления в этом направлении, по крайней мере, с одним из топ-менеджеров организации. В обсуждении этой темы с высшими руководством менеджеру, в первую очередь, важно продумать и упомянуть обо всех преимуществах для бизнеса, которые может принести цифровизации HR.

Для этого можно обозначить следующие преимущества:

- С помощью цифровых технологий сотрудники будут лучше и быстрее осваивать и реализовывать новые компетенции;
- при сокращении времени на HR-процессы у сотрудников будет оставаться больше времени на клиентов и реализацию услуг и продуктов компании;
- улучшение общего опыта сотрудников повышает их вовлеченность, что может оказать глубокое влияние на весь будущий процесс employee advocacy.

После того как HR-менеджер предложил такую идею, следующим шагом будет определение того, как продвигаться вперед. Для этого целесообразно определить структуру трансформации и наметить действия по конкретным компонентам цифровой трансформации.

Все компоненты, конечно, сильно взаимосвязаны и зависят друг от друга. Например, инвестиции в новые HR-технологии обычно приводят к улучшению HR-процессов. Это полезная структура, которую можно использовать, когда необходимо создать план трансформации с представлением конкретных действий.

Что еще нужно для развития?

Конечно, наличие специфических компетенций у менеджера по персоналу.

Сегодня специалисты в сфере HR сталкиваются с растущим дефицитом навыков. Недавний опрос показал, что 60% сотрудников считают, что их текущий набор навыков устареет в ближайшие три-пять лет [3]. Это создает проблему для HR. Мало того, что их существующие навыки устареют, им также потребуется развивать новые свои HR компетенции, чтобы хорошо выполнять работу.

Согласно опросу, 70% организаций внедрили по крайней мере одну новую технологию для увеличения потенциала сотрудников в 2019 году – число, которое значительно увеличилось во время пандемии. Несмотря на этот факт, согласно отчету KPMG, только около трети HR руководителей уверены в реальной способности HR трансформироваться в будущем, основанном на технологиях [4].

Первая ключевая компетенция – это работа с данными. Управление данными состоит из двух измерений:

- Грамотность.
- Трансляция.

Грамотность в области данных включает в себя чтение и применение данных, показателей и ключевых показателей эффективности, а трансляция аналитики – это преобразование инсайтов, полученных из HR аналитики, в действия.

Грамотность в области данных имеет пять форм проявления. К ним относятся чтение данных, применение данных, создание данных, передача данных и практика управления персоналом на основе фактических данных. Каждый из этих видов поведения имеет три уровня владения: начальный, средний и высокий.

Цифровая интеграция – это вторая основная компетенция в сфере управления персоналом в период HR-цифровизации. Это - способность использовать технологии для повышения эффективности и повышения ценности персонала и бизнеса. Цифровая интеграция имеет три аспекта: технологическая осведомленность, внедрение технологий и создание цифровой культуры. Каждый из этих аспектов важен для организации. Однако считается, что наиболее важным из них является создание цифровой культуры. Создатели digital-культуры стремятся создать цифровую культуру в HR области, которая носит название "цифрового стимулирования" Они помогают формировать в масштабах всей компании культуру первоочередности технологий. Рассмотрим типы поведения и их индикаторы, свойственный начальному, среднему и высокому уровню.

Digital-воспитание.

Начальный уровень характеризуется наличием у сотрудника ограниченных навыков в сфере Digital. Сотрудники среднего уровня вовлечены в инициативы повышения квалификации и другие действия по построению Digital-умений. Высокий уровень характеризуется активными попытками принимать участие в создании более диджитализированной HR культуры, подавая личный пример, выступая, например, в роли коуча для других.

Понимание Digital.

На начальном уровне сотрудник имеет ограниченное понимание того, как Digital возможности увеличивают долгосрочную стоимость. На среднем уровне понимает, как Digital возможности обеспечивают долгосрочную и устойчивую стоимость. На высоком уровне сотрудник уже имеет глубокое понимание того, как Digital возможности обеспечивают долгосрочную, устойчивую стоимость для организации.

Цепочка значений Digital.

Начальный уровень характеризуется ограниченным пониманием изменений, которые интеграция Digital вносит в операционную модель управления персоналом и оказание услуг, как для HR, так и для организации в целом. На среднем уровне сотрудник имеет среднее понимание изменений, которые интеграция Digital вносит в операционную модель управления персоналом и оказание услуг, как для HR, так и для организации в целом. На высоком уровне сотрудник уже имеет глубокое понимание изменений, которые интеграция Digital вносит в операционную модель управления персоналом и оказание услуг, как для HR, так и для организации в целом.

Digital лидерство.

На начальном уровне у сотрудников организации имеется ограниченное понимание Digital-разработок в своей HR-специализации. На среднем уровне сотрудники имеют среднее понимание Digital-разработок в своей HR-специализации. На высоком уровне такие сотрудники являются уже Digital-лидерами в своей и смежных HR-специализациях, продвигают цифровые ценности через свои деловые партнерские отношения.

Далее, рассмотрим создание цифровых компетенций.

На начальном уровне сотрудник вносит вклад в повышение квалификации других сотрудников в сфере Digital в весьма ограниченном объеме. На среднем уровне он уже активно вносит вклад в повышение квалификации сотрудников в сфере Digital подавая пример, проводя коучинг, мотивируя лидеров становиться примером, помогая отучаться от плохих привычек, а также, принимая участие в Digital-активностях во всей организации. На высоком уровне сотрудник вносит вклад в повышение квалификации сотрудников в сфере диджитализации подавая пример, проводя коучинг уже стейкхолдеров, мотивируя лидеров становиться примером, помогая отучаться от плохих привычек, а также принимая участие в Digital-активностях во всей организации действенным и стратегическим образом.

И, наконец, высшая форма поведения в области «цифрового стимулирования» это сторонник обучения. На начальном уровне он имеет ограниченную вовлеченность в построение Digital возможностей и стимулирование инноваций в организации. На высоком уровне вовлечен в улучшение Digital обучения, а на высшем активно способствует действиям, которые увеличивают важность обучения и инновации.

Все вышеперечисленное требует пересмотра старых моделей HR компетенций, которые используют организации.

Таким образом, подобные сложные преобразования в организации могут быть успешными только при небольших поэтапных изменениях. Изменения, которые может внести цифровизация HR, могут быть заметны лишь в результате тщательного взаимосвязанного взаимодействия между различными подразделениями компании. Для этого требуются изменения в поведении персонала и лучший способ изменить человеческое поведение – это уже сейчас сделать первые небольшие шаги в нужном направлении. Менеджер по персоналу должен способствовать таким постепенным изменениям, насколько это возможно.

Литература

1. *Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 21.08.2020) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")* – [Электронный ресурс] СПС Консультант Плюс – // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319701/ (дата обращения 02.04.2021)

2. *Программа развития цифровой экономики в Российской Федерации до 2035 года* // [Электронный ресурс] – // Режим доступа: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf> (дата обращения 04.04.2021)

3. *Результаты опроса HR-специалистов консалтинговым агентством West Monroe The upskilling crisis: Effectively enabling and retraining employees for the future* — [Электронный ресурс] – // Режим доступа: <https://www.westmonroe.com/perspectives/signature-research/the-upskilling-crisis-effectively-enabling-and-retraining-employees-for-the-future> (дата обращения 02.04.2021)

4. *Отчет консалтингового агентства KPMG The Future of HR 2019* – [Электронный ресурс] – // Режим доступа: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf> (дата обращения 03.04.2021)

Literature

1. *Decree of the Government of the Russian Federation of 02.03.2019 N 234 (ed. of 21.08.2020) "On the management system for the implementation of the national program "Digital Economy of the Russian Federation" (together with the "Regulations on the management system for the implementation of the national program "Digital Economy of the Russian Federation")* – [Electronic resource] SPS

Consultant Plus – // Access mode:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319701/ (accessed 02.04.2021)

2. The program for the development of the digital economy in the Russian Federation until 2035 // [Electronic resource] – // Access mode:
<http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf> (accessed 04.04.2021)

3. Results of a survey of HR specialists by West Monroe consulting agency The upskilling crisis: Effectively enabling and retraining employees for the future -- [Electronic resource] - // Access mode:
<https://www.westmonroe.com/perspectives/signature-research/the-upskilling-crisis-effectively-enabling-and-retraining-employees-for-the-future> (accessed 02.04.2021)

4. Report of KPMG consulting agency The Future of HR 2019 – [Electronic resource] – // Access mode:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf>
(accessed 03.04.2021)