

УДК 331.108

Скитёва Елена Ивановна

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I

Elenaskiteva@gmail.com

Elena I. Skiteva

PhD (Economics), Associate Professor Department of Management and marketing of Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, Russia

Elenaskiteva@gmail.com

Стратегическое управление персоналом в условиях цифровизации

Strategic personnel management in the context of digitalization

***Аннотация:** В статье рассматриваются особенности стратегического управления персоналом в условиях автоматизации и цифровизации процессов. Рассмотрены изменения на рынке труда. Рассмотрены факторы, влияющие на структуру персонала в современных условиях. Проанализированы требуемые компетенции работодателями в будущем, рассмотрены источники их возникновения. Рассмотрен порядок стратегического планирования в области управления персоналом, формирование профиля должности, карты поиска. Рассмотрен эффективный инструмент стратегического управления персоналом, а именно внедрение системы OKR (Objectives & Key Results). Разработана схема стратегического управления персоналом для уникальных и универсальных сотрудников.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление персоналом, человеческие ресурсы, мотивация, компетенции, система OKR, стратегическое планирование персонала.*

***Annotation:** The article discusses the features of strategic personnel management in the context of automation and digitalization of processes. Changes in the labor market are considered. The factors influencing the structure of personnel in modern conditions are considered. The required competencies by employers in the future are analyzed, the sources of their occurrence are considered. The order of strategic planning in the field of personnel management, the formation of a position profile, search maps are considered. An effective tool of strategic personnel management, namely the implementation of the OKR (Objectives & Key Results) system, is considered. A strategic personnel management scheme has been developed for unique and versatile employees.*

***Keywords:** strategic personnel management, human resources, motivation, competencies, OKR system, strategic personnel planning.*

Стратегическое управление персоналом подразумевает под собой такое управление персоналом, которое позволит сохранить и улучшить конкурентную позицию компании на длительную перспективу. Одним из элементов стратегического планирования компании является стратегическое планирование в управлении персоналом. В основы стратегического планирования персонала лежит анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ внутренней среды включает анализ потенциала, в том числе человеческих ресурсов.

Исследование внешней среды кроме позиции компании на рынке включает анализ тенденций на рынке товаров и услуг, что позволяет спрогнозировать спрос, уровень инфляции, изменение в технологических цепочках, внедрение инноваций и автоматизации процессов. Прогноз изменений на рынке труда, общей макроэкономической ситуации в мире и оценка факторов влияния позволяет осуществлять планирование на долгосрочную перспективу.

Основные факторы, влияющие на изменение поведения как работодателей, так и соискателей на рынке труда:

- ограничения, связанные с пандемией;
- повышение пенсионного возраста и как следствие увеличение возрастных сотрудников в организациях;
- миграция – приток мигрантов из стран с неблагоприятной как экономической, так и политической ситуацией;
- снижение рождаемости;
- внедрение информационных технологий в бизнес – процессы;
- конкуренция в погоне за талантами;
- введение Федерального образовательного стандарта (ФГОС 3) ++, в результате чего направления подготовки стали узкоспециализированными [1].

Ситуация, связанная с пандемией, а именно сокращение деятельности, в результате чего организации сократили количество сотрудников. Часть сотрудников перевели на дистанционную работу. Сокращение работников, связанное с пандемией, увеличило количество безработных и увеличило конкуренцию на рынке труда.

Повышение пенсионного возраста сотрудников активизировали механизмы, позволяющие сохранить рабочие места возрастным сотрудникам. Вынужденная миграция изменила структуру рынка труда, что повлияло на систему подбора, отбора, обучения и развития, мотивацию персонала в компаниях. С одной стороны организации могут нанимать персонал по стоимости ниже, чем в регионе, с другой стороны организации вынуждены нести дополнительные расходы на адаптацию, обучение персонала. Важным вопросом остается проживание мигрантов.

Тенденции к снижению рождаемости позволяет прогнозировать наличие и структуру рабочей силы в перспективе.

Внедрение цифровых технологий позволяет оптимизировать численность персонала, при этом существенно меняется ее состав. Так в прогнозах

аналитиков Всемирного экономического форума (World Economic Forum) сформулированы компетенции, которыми должен будет в будущем обладать сотрудник.

К таким компетенциям относятся: умение решать сложные задачи, критическое мышление, креативность, управление людьми, навыки координации и взаимодействия, эмоциональный интеллект, скорость принятия решений, клиентоориентированность, умение вести переговоры, когнитивная гибкость [2].

Компетенции, которые будут востребованы в будущем представлены в таблице 1 [3].

Таблица 1 – Компетенции работодателей к соискателям в будущем

| Компетенция | Источник возникновения |
|------------------------------|------------------------------------|
| Умение решать сложные задачи | Свойство интеллекта |
| Критическое мышление | Способность человека |
| Креативность | Способность человека |
| Координация и взаимодействие | Приобретенная способность человека |
| Эмоциональный интеллект | Врожденная способность человека |
| Скорость принятия решений | Свойство психики |
| Клиентоориентированность | Способность человека |
| Умение вести переговоры | Способность человека |
| Когнитивная гибкость | Способность человека |

Политические, экономические, социальные и технологические факторы требуют изменения подхода к управлению персоналом, ориентированного на стратегические цели компании.

Согласование управления персоналом на долгосрочный период состоит в том, что поставленные перед организацией цели должны соответствовать направленности деятельности. Миссия, целью которой является указывать на направленность деятельности компании содержит слоганы, направленные на создание позитивного имиджа, но не отражает вид деятельности компании.

Наиболее рационально формулирование долгосрочных целей компании после анализа результатов исследования внешней и внутренней среды, что позволит оценить реальные возможности компании на рынке и разработать мероприятия по усилению позиций [4]. При анализе внешней и внутренней среды кроме расчета показателей и оценки внешних угроз следует использовать бенчмаркинг [5]. Только после постановки цели и определения стратегии компании можно приступать к анализу рынка труда и кадрового потенциала организации на предмет соответствия стратегическим целям. Так определив стратегию компании «низких цен» или «без затей», компания ставит цель сокращения расходов и удержание их на минимально возможном уровне при соблюдении соответствия цены и качества товаров и услуг, приемлемых потребителями. После постановки цели формулируются потребности в персонале и требования к знаниям и навыкам. После опреде-

ления потребности и требований анализируются возможности доступа к рабочей силе на рынке труда, источники подбора персонала, основные конкуренты на рынке труда.

Требования к персоналу отражают в профиле должности, который содержит основные требования, знания, умения и навыки, а также личностные характеристики, необходимые для выполнения должностных обязанностей. Более сложный профиль должности может дополнительно содержать раздел условия работы, должностные обязанности, компетенции, способы и критерии их оценки. В требования могут быть включены как корпоративные, так и специфичные компетенции. Подходами в создании профиля должности являются методический и ситуативный. При низких показателях текучести персонала компаниям нет необходимости создавать профили должности, т.к. основные требования к сотруднику содержатся в должностной инструкции. При высокой текучести кадров компании применяют методический подход, т.к. профиль должности служит основой для формирования критериев поиска сотрудников и содержит единый подход к найму персонала. Профилирование должностей осуществляется тремя способами: разработка специалистами отдела персонала самостоятельно, заказ на разработку профилей должности компании, специализирующейся на оказании такого рода услугах, и разработка профилей должности при помощи онлайн – решений. Таким решением является Job Profiler. Программа для профилирования должностей в структуре четыре блока компетенций, общее количество которых тридцать шесть. Для создания профиля должности привлекаются специалисты компании, в том числе непосредственные руководителя оцениваемой должности. Создание профиля должности включает процедуру ранжирования карточек по степени важности. Результаты обрабатываются автоматически с формированием готового профиля должности. Анализ результатов по каждому участнику показывает факторы успеха сотрудников. После создания профилей должности создаются карты поиска, которые содержат источники поиска сотрудников, при этом использование «воронки рекрутинга» позволяет выявить наиболее эффективные каналы подбора персонала. Для массового набора персонала используют поисковые системы и платформы. Поисковые системы имеют доступ к сайтам поиска работы.

После заполнения заявки на поиск персонала информационная система осуществляет поиск и оценку размещенных резюме, при этом распознает дублирование, автоматически назначает и проводит интервью с самыми релевантными кандидатами. Результаты интервью формируются в отчет, который передается заказчику. Системы позволяют отслеживать сроки закрытия вакансий. Для поиска более квалифицированного персонала возможно применение технологии поиска через специализированные социальные сети, такие как LinkedIn, где зарегистрированы более пятисот пользователей. Статусы и записи на личных страницах направлены на поиск работодателей. Профиль в таких социальных сетях оформлен в виде резюме. Изменения в подходах в управлении персоналом разрабатывать свою, уникальную стратегию в управлении персоналом [6].

Внедрение информационных систем позволяет сократить персонал, занимающий позиции рядовых специалистов, понижая их статус до операторов информационных систем. Другой особенностью влияния информационных систем является перевод сотрудников на управление по результатам с постоянным автоматическим мониторингом выполнения целевых показателей.

Так одним из средств контроля является внедрение в организациях систему OKR (Objectives & Key Results), что представляет собой иерархию целей. Цели на верхнем уровне располагаются цели всей организации или общие цели, которые определяют цели отдельного подразделения, а те определяют цели отдельного сотрудника. Все цели имеют измеримые результаты и сроки выполнения. Рекомендуемое количество таких целей не более пяти. Основное отличие OKR от KPI (Key performance indicators) заключается в том, что показатели OKR не привязаны к системе поощрения сотрудника. Особенностью системы OKR является то, что она позволяет в режиме реального времени контролировать выполнение установленных показателей с учетом их срочности.

Используемый в системе OKR принцип наглядности позволяет использовать систему как метод мотивации, при этом фонд оплаты труда не зависит от результатов выполнения показателей. Сосредоточившись на наглядности, создается система самоконтроля с мгновенной обратной связью, автоматизированной с помощью программных средств.

Рисунок 1 – Стратегия управления персоналом

Изменение в предпочтениях работодателей с учетом автоматизации и



роботизации процессов представлены на рисунке 1.

Основными источниками обеспечения рабочей силой компаний являются уже работающие сотрудники и соискатели на рынке труда. Появление новых технологий, автоматизация процессов приводит к необходимости со-

кращения персонала. При этом изменяются функции сотрудников, требующие новых компетенций, таких как когнитивная гибкость, креативность, взаимодействие, скорость принятия решений. Большинство из требуемых компетенций относятся к способностям человека, только координация и взаимодействие является приобретенной способностью. Проверка компетенций у работающих сотрудников возможна, но требует подготовки, т.к. может являться демотивацией и фактором, провоцирующим включение микрополитических процессов в организации. При выявлении отсутствия требуемых компетенций и способностей у работающих сотрудников обучение таких сотрудников неэффективно, т.к. организация не получит ожидаемый результат. Проще всего обстоит ситуация с набором персонала на рынке труда. Осуществление отбора персонала по компетенциям дает возможность принять на работу сотрудников с уже с развитыми желаемыми способностями. Основная задача работодателей, что при создании стратегии оценить имеющийся потенциал сотрудников и разработать мероприятия по формированию, использованию желаемых компетенций [7]. При этом следует создать программу социальной поддержки сотрудников, чьи компетенции не соответствуют стратегии организации.

Стратегия управления персоналом включает в себя разработку стратегии набора, отбора, мотивации, обучения и развития персонала. Предложенные на рисунке 1 элементы формирования стратегии управления персоналом представляют собой различный подход к категории персонала, если автоматизация и цифровизация процессов требует плоской организационной структуры и как следствие работник становится универсальным по выполняемым функциям. Универсальный работник должен работать по заранее определенным алгоритмам и наиболее эффективным стилем управления будет автократический. Такие сотрудники быстро адаптируются к ситуации, менее амбициозны и как правило ориентируются на материальное и нематериальное вознаграждение. Обучение универсальных сотрудников следует осуществлять на рабочем месте, либо в организациях, специализирующихся на функциональном обучении. Основная цель обучения – поддержание знаний и навыков на приемлемом уровне. Наилучшим способом удержания таких сотрудников служит горизонтальная карьера.

Включение в стратегию компании развитие по инновационному пути подразумевает привлечение уникальных сотрудников, обладающих развитыми способностями до уровня таланта. Организации планируют достичь конкурентного преимущества с помощью инновационных товаров, услуг и подходов в управлении бизнес - процессами. Для сотрудников с компетенциями креативность наиболее подходящим является демократичный тип лидерства, который обеспечивает творческий подход в деятельности. Соискатели со способностью к креативности испытывают потребность в самореализации и зачастую являются оригиналами, не умеющими и нежелающими работать в системе оценки, контроля и жесткого администрирования. Мотивацией для таких сотрудников является повышение мастерства через углуб-

ление в деятельность, изучение передового опыта. Основным интересом в развитии является профессиональная карьера.

Исходя из вышеизложенного организациям следует постоянно мониторить ситуацию на рынке труда, следить за кадровым потенциалом организации, формировать профили должности. Следует осуществлять контроль за подбором и отбором персонала, следить за применяемыми технологиями.

Таким образом стратегия управления персоналом должна быть разработана с учетом требуемых компетенций для решения поставленных задач перед организацией. При невозможности обновления коллектива при разработке стратегии следует ставить более долгосрочные цели в управлении персоналом. Методы подбора, отбора, мотивации, обучения и развития персонала следует совершенствовать исходя из долгосрочного планирования стратегической цели.

Литература

1. Скитёва Е.И. Проблемы управления персоналом в современных условиях; *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, 2021. № 11, - С. 164-167.

2. Скитёва Е.И. Влияние рынка труда на кадровый потенциал организации; *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, 2020. № 11, -С. 313-317.

3. Скитёва Е.И. Управление кадровым потенциалом организации; *Инновации и инвестиции*, 2020. № 10, - С. 90-93.

4. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 384 с.

5. Вдовина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина: под общ. Ред. Проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 167 с.

6. Скитёва Е.И. Влияние кадрового потенциала компании на стратегическое управление персоналом; *Инновации и инвестиции*, 2019. - № 11, - С. 431-435

7. Гончаров А.И. Особенности управления персоналом в условиях информационно-коммуникационного пространства / *Информационное общество: актуальные проблемы современности: Сб. трудов II Национальной научно-практической конференции (14 ноября 2019) / Под ред. Л.А. Кравченко*, – СПб.: ФГБОУ ВО ПГУПС, 2019. – С.352-358

Literature

1. Skiteva E. I. Problems of personnel management in modern conditions; *Humanitarian, socio-economic and social Sciences*, 2021. No. 11 - Pp. 164-167.

2. Skiteva E. I. the Influence of the labor market for the human resource capacity of the organization; *Humanitarian, socio-economic and social Sciences*, 2020. No. 11-Pp. 313-317.

3. Skiteva E. I. personnel Management of the organization; *Innovation and investment* 2020. No. 10 - Pp. 90-93.

4. E. S. yakhontova *Strategic personnel management: textbook* / E. S. yakhontova. – M.: Publishing house "Delo" Rankhigs, 2013. – 384 c.

5. Vdovina O.A. *HR management strategy: textbook. manual* / O.A. Vdovina, S.D. Reznik, O.A. Sazykina: under the general Ed. Prof. S.D. Reznik. - M.: INFRA-M, 2018. - 167 p.

6. Skiteva E.I. *The influence of the company's human resources potential on strategic personnel management; Innovations and investments, 2019. - No. 11, - pp. 431-435*

7. Goncharov A.I. *Features of personnel management in the conditions of information and communication space / Information Society: actual problems of modernity: Proceedings of the II National Scientific and Practical Conference (November 14, 2019) / Edited by L.A. Kravchenko, - St. Petersburg: FSBEI VO PGUPS, 2019. - pp.352-358*