

Научная статья
<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-5-1>
УДК 332



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

Асрян А.С.

*Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации*

Аннотация. Цель научной статьи – анализ процессов инновационной трансформации технологий управления банковским персоналом в условиях глобальной цифровизации всех секторов экономики.

Обсуждение. Проведён системный анализ основных рыночных направлений инновационной реструктуризации деятельности служб по управлению банковским персоналом в условиях адаптации бизнес-моделей коммерческих банков к процессам цифрового обновления финансовой сферы, в том числе банковского сектора. Также, оценены новые возможности по оптимизации действующих технологий управления персоналом с помощью внедрения методов искусственного интеллекта, инструментов дополненной и виртуальной реальности, обозначены потенциальные возможности автоматизации рутинных процессов в деятельности служб по управлению кадрами на предприятии.

Результаты. Выявлены динамика и основные направления внедрения инновационных технологий в области управления персоналом в контексте цифровой трансформации бизнес-моделей управления розничным коммерческими банками.

Ключевые слова: персонал, HR-менеджмент, кадры, цифровой банк, цифровизация, цифровая экономика, инновации, финтех, банк, розничный банкинг.

DIGITAL TRANSFORMATION OF BANK HR-MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Albert S. Asryan

*Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation*

Abstract. Objective. The purpose of the research article is to analyze the processes of innovative transformation of bank personnel management technologies in the conditions of global digitalization of all sectors of the economy.

Discussion. A systematic analysis of the main market directions of innovative restructuring of the activities of banking personnel management services in the conditions of adaptation of current models of banking business management to the processes of digital renewal of the financial sphere, including the banking sector, has been carried out. Also the estimation of new opportunities for optimization of current technologies of personnel management with the help of introduction of methods of artificial intelligence, tools of augmented and virtual realities, and also potential opportunities of automation of routine processes in activity of services on personnel management at the enterprise are designated.

Results. The dynamics and main directions of introduction of innovative technologies in the field of personnel management in the context of digital transformation of business models of retail commercial banks management are revealed.

Keywords: personnel, HR-management, human resources, digital bank, digitalization, digital economy, innovation, fintech, bank, retail banking.

Введение.

Текущая фаза развития человечества неразрывно связана с внедрением передовых инновационных технологий практически во все

сферы жизнедеятельности людей. Более того, именно финансовый сектор – один из передовых

секторов экономики, который лидирует по глубине цифровизации и внутренней технологической трансформации.

Следствием внедрения финансовых инноваций стал непрерывный рост объёма обрабатываемой операционной информации, имеющей критическое значение при разработке и принятии тактических и стратегических бизнес-решений. Соответственно, потребность в автоматизации максимального количества функциональных участков, сопряжённых с рутинной и ручной работой, или участков с высокими рисками человеческих ошибок носит вполне объективный и экономически обоснованный характер.

Представляется очевидным, что операционный блок управления, связанный с реализацией стратегий управления банковским персоналом, выступает одним из важнейших элементов банковской модели управления. В этой связи, необходимо отметить, что глобальная цифровая перестройка экономики и инновационная трансформация банковского сектора оказали соответствующее производное влияние на процессы эволюции технологий управления персоналом в коммерческих банках.

В широком смысле, необходимость инновационной перестройки привычных стратегий управления банковским персоналом может быть обусловлена потребностями бизнеса в следующих направлениях [1, с. 15–18]:

- контроля и управления издержками;
- обеспечения эффективности бизнес-процессов;
- управления человеческим капиталом банка;
- управления талантами (создание внутреннего кадрового резерва);
- систематизации и визуализации управленческой панели отчётности по основным направлениям деятельности коммерческого банка;
- сбора информационной базы для всестороннего управленческого анализа.

Можно констатировать, что происходит переход от традиционного кадрового обеспечения предприятий к цифровому управлению персоналом с использованием современных облачных технологий, алгоритмов искусственного интеллекта, датчиков виртуальной и дополненной реальности. Также, в последнее время, приложения для управления персоналом адаптируются к портативным устройствам и мобильным платформам, что делает процесс их использования более

удобным и эффективным с точки зрения общего менеджмента.

Новые технологические решения в сфере управления персоналом предоставляют возможность проводить внутреннюю бизнес-аналитику, измерять и прогнозировать производительность труда сотрудников, групп исполнителей или целых подразделений, облегчают работу службы управления персоналом с помощью автоматизации рутинных процедур [2, с. 274].

2. Методология.

Посредством применения методов общего и структурного анализа современного банковского сектора, научной абстракции, изучения опыта цифровизации банковского бизнеса в зарубежной и отечественной практике, анализа экспертных работ, исследованы современные тенденции по внедрению цифровых технологий и инноваций в сферу управления банковским персоналом.

3. Результаты.

В статье определены основные направления цифровой перестройки технологий управления банковским персоналом. Также, освещены разнообразные комплексные информационно-цифровые решения в сфере деятельности современных кадровых подразделений, благодаря которым достигается высокий уровень автоматизации внутренних бизнес-процессов.

Отдельное внимание уделено вопросам внедрения процедур искусственного интеллекта в такие процессы управления персоналом, как поиск, подбор и наём кандидатов, а также построение внутрикорпоративной системы мониторинга и контроля за производительностью труда сотрудников.

4. Обсуждение.

Современные тренды автоматизации технологий управления персоналом позволяют обеспечить высокий уровень проникновения технологических новшеств в сферу HR-менеджмента преимущественно с помощью разработки и внедрения комплексных автоматизированных информационных систем.

Как правило, функциональное содержание таких информационных систем коррелирует с основными участками деятельности служб по управлению персоналом, а именно включает следующие блоки [3, с. 33]:

- систему управления человеческими ресурсами;
- систему управления человеческим капиталом;

- сервисы по подбору персонала;
- систему HR-аналитики;
- базу данных о кандидатах и открытых вакансиях;
- систему кадрового делопроизводства;
- систему учёта рабочего времени;
- корпоративную коммуникационную сеть.

Остановимся подробнее на основных видах информационных систем, позволяющих повысить внутреннюю эффективность бизнес-процессов по управлению банковским персоналом.

Система управления человеческими ресурсами (HRMS) – совокупность цифровых решений, автоматизирующая процессы кадрового администрирования и организации труда на предприятии, в первую очередь, позволяет сопровождать и координировать процесс организации работы сотрудников различных уровней и линейных менеджеров, а также обеспечивает эффективное администрирование и управление персоналом, производительностью труда, организацию поиска, найма и обучения квалифицированных работников [4, с. 139–145].

Система управления человеческим капиталом (HCMS) – цифровые решения, обеспечивающие эффективное управление функциональными компетенциями сотрудников, рабочей силой, а также, позволяющие наиболее оптимальным образом укомплектовать штат и организовать кадровую структуру с учётом знаний, умений, навыков и опыта каждого сотрудника.

Сервисы по подбору персонала (RMS) – программные комплексы, позволяющие автоматизировать и оптимизировать процессы подбора сотрудников, в том числе поиск потенциальных кандидатов, просмотр резюме, анализ заявок, отбор кандидатов, учёт собеседований, автоматическое размещение внутрикорпоративной заявки на подбор персонала на внешних поисковых сайтах актуальных вакансий, обновление данных по открытым вакансиям [5, с. 12–17].

Система HR-аналитики и анализа персонала (HRA) – цифровые решения, помогающие менеджерам по управлению персоналом собирать данные, определять нужные показатели в управлении персоналом и анализировать сложившуюся в банке производственно-функциональную ситуацию. Цель аналитики – объединение данных деятельности организации с данными персонала для изменения эффективности действий в рамках принятых стратегий по управлению персоналом банка.

Соответственно, можно детализировать эту цель на ряд составляющих задач:

- внутренний поиск неэффективностей;
- системный мониторинг устойчивости основных бизнес-показателей;
- моделирование производительности труда;
- совершенствование инструментов управления персоналом.

Система учёта рабочего времени (TTS) – технологические решения, позволяющие в автоматическом режиме осуществлять контроль затраченного персоналом времени на выполнение поставленных перед ним трудовых задач и/или реализацию порученных проектов, а также контролировать общую трудовую дисциплину и соблюдение персоналом правил внутреннего трудового распорядка.

Заложенная логика действия автоматизированной системы учёта рабочего времени предполагает [6, с. 12–13]:

- персонализированный учёт;
- автоматизированное временное протоколирование;
- пространственную фиксацию;
- информационную оперативность;
- сохранение базы данных.

Выделяют несколько форм функционирования автоматизированных систем учёта рабочего времени:

- видеонаблюдение;
- биометрический доступ;
- карточная система;
- системы, отслеживающие позиционирование в реальном времени;
- программное отслеживание (логирование действий сотрудников).

Система кадрового делопроизводства – комплексные информационно-технологические продукты, позволяющие максимально автоматизировать процесс ведения кадрового делопроизводства, учёта сотрудников, формирование соответствующих трудовому законодательству форм отчётности для контрольно-надзорных органов власти.

Корпоративные коммуникационные сети – совокупность технологических решений в виде внутренней информационной среды для коммуникаций между всеми сотрудниками банка, включая линейный и управленческий персонал.

Внедрение данного цифрового решения во внутреннюю коммуникационную среду банка

позволит достичь следующих позитивных результатов [7, с. 124]:

- создание единой универсальной базы корпоративных знаний;
- достижение эффекта укрепления трудового коллектива;
- повышение лояльности персонала;
- запуск оперативного канала обратной связи между персоналом и менеджментом;
- повышение эффективности удалённой трудовой детальности;
- обеспечение возможности интерактивного обучения персонала;
- оптимизация внутреннего поиска информации.

Аналитическое агентство McKinsey Global Institute в исследовании пришло к тому, что использование корпоративных социальных сетей повышает скорость обмена информацией на 77 %. Удовлетворённость сотрудников увеличивается на 41%. Предоставляются позитивные возможности для удалённой совместной работы и мотивации персонала, а также - для повышения лояльности сотрудников. Расходы на связь снижаются на 60 %, в то время как расходы на командировки сокращаются на 44 %, доступ к знаниям внутренних экспертов становится проще на 52 % [8, с. 157–158].

Выше рассмотренные пути автоматизации технологий управления персоналом необходимо рассматривать также в контексте одного из важнейших векторов цифровизации банковского сектора – в разрезе внедрения процедур искусственного интеллекта в традиционные кадровые вопросы, за счёт чего достигаются серьёзные результаты по оптимизации и повышению эффективности бизнес-процессов в сфере управления персоналом.

Благодаря внедрению искусственного интеллекта в процессы управления персоналом, уже созданы и достаточно успешно применяются зарубежными и отечественными коммерческими банками виртуальные ассистенты-помощники для сотрудников кадровых служб. С помощью чат-ботов, аудиороботов, голосовых ассистентов, видеопротоколов происходит цифровая перестройка таких участков управления персоналом, как поиск, подбор, собеседование и наём персонала, дальнейшее обучение, адаптация и аттестация новых сотрудников.

Использование виртуальных HR-ассистентов особенно актуально в случае постановки срочных и/или массовых задач по подбору

персонала, особенно с учётом разницы в часовых поясах и графика работы менеджеров по персоналу. Как результат, непосредственно самим менеджерам служб по управлению персоналом достаётся задача администрирования и контроля за деятельностью цифровых алгоритмов.

Применение искусственного интеллекта в форме виртуальных ассистентов (чат-ботов) позволяет организациям-работодателям достичь следующих целей [9, с. 184]:

- анализ данных о персонале (анализ резюме, оценка эффективности работы по ключевым параметрам);
- анализ потребности в специалистах в разрезе специальностей и узких специализаций;
- выполнение рутинных задач (размещение новых вакансий на сайтах по подбору персонала, первичный отбор резюме, проведение телефонных собеседований с кандидатами);
- анализ, ранжирование и финальный отбор кандидатов на открытые вакансии;
- когнитивное моделирование поведения действующих сотрудников.

Сегодня эксперты называют взвешенное принятие решений одним из главных умений искусственного интеллекта.

Человек основывается на субъективных ощущениях, не всегда соблюдая заданные корпоративные правила, а искусственный интеллект не может нарушить установленный порядок принятия решений, и поэтому он более беспристрастный и объективный.

Отдельно стоит обратить внимание на инновационные технологии виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности, с помощью которых происходит интересная цифровая трансформация классических технологий по подбору, обучению, адаптации и развитию персонала в рамках построения виртуальной обучающей среды как для вновь нанимаемых сотрудников, так и для уже действующих.

Обучение в виртуальной реальности чрезвычайно эффективно в качестве инструмента развития персонала организации. Возможность полностью погрузиться в сценарий обучения и почувствовать его приводит к более активному взаимодействию с учебным материалом, лучшему пониманию концепций и запоминанию информации. Также, инструменты виртуальной реальности могут быть успешно использованы вместо реальных сценариев обучения, когда они слишком дороги, опасны или отнимают большое количество организационных ресурсов для подготовки.

К примеру, речь идёт об обучении охранников кассовых узлов или инкассаторов денежной наличности [10, с. 65].

Ещё, сегодня существует достаточно интересный опыт применения VR-технологий для повышения квалификации сотрудников в части соответствия их поведения корпоративным этическим кодексам в процессе взаимодействия как с клиентами, так и с другими членами коллектива.

В завершение имеет смысл обозначить итоговые задачи автоматизации и цифровизации стратегий управления банковским персоналом, выполнение которых может говорить о высокой эффективности достижения поставленной цели:

- создание полнофункциональной информационной системы управления банковским персоналом;
- организация работы с многофункциональной бизнес-аналитикой;
- преодоление сопротивления персонала изменениям, связанным с процессами цифровизации;
- внедрение и применение современных инструментов сбора, анализа и обработки больших массивов данных как внутри коммерческого банка, так и на внешнем рынке;
- развитие цифровых навыков персонала;
- создание единой обновляемой информационной базы данных, где хранятся все данные о сотрудниках и событиях, которые с ними происходят в рамках трудовых отношений с работодателем.

Заключение.

Массовая цифровизация экономики как на глобальном, так и на национальном уровнях, увеличение скорости и объёмов обмена массивами данных, общее ускорение жизнедеятельности общества, внедрение элементов виртуальной реальности, проникновение цифровых решений на базе искусственного интеллекта практически во все

виды общественных отношений – совокупность указанных факторов делает критически важным обеспечение цифровой перестройки методов, инструментов и технологий управления персоналом в современном цифровом банке.

Цифровизация экономических процессов и основных рынков, в том числе рынка труда, сформировали актуальную повестку по переходу профессиональной деятельности кадровых служб от традиционных моделей и методов функционирования к обновлённым и оцифрованным моделям сообразно текущему вектору инновационного развития общества.

Автоматизация однотипных трудоёмких кадровых функций, которые выполняются практически на ежедневной основе, а также оптимизация использования труда сотрудников кадровых служб в части исполнения объёмных заданий с высокой степенью рутинности позволяют существенно повысить эффективность организации деятельности менеджеров по управлению персоналом, предоставив им время для исполнения более важных задач по повышению эффективности и производительности трудовых процессов внутри банка.

Взвешенное внедрение и использование методов машинного обучения и искусственного интеллекта позволят существенно повысить эффективность таких внутренних HR-процедур, как поиск, отбор и наём кандидатов в штат банка, адаптация и обучение нового персонала, повышение квалификации и аттестация действующих сотрудников.

Таким образом, необходимо сформулировать вывод о фундаментальной необходимости не только инновационной перестройки текущих экономических моделей управления банковским бизнесом, но и цифровой трансформации технологий управления банковским персоналом.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer).

The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. Осовицкая Н. С. *Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей* / Н. С. Осовицкая. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 236 с.
2. Иванова Е. М. *Цифровое управление человеческими ресурсами в современных условиях бизнеса* / Е. М. Иванова // *Журнал правовых и экономических исследований*. – 2022. – № 4. – С. 271–275.

3. Литвинюк А. А. *Современные технологии управления персоналом* / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, Л. Н. Иванова-Швец. – Москва: Инфра-М, 2023. – 220 с.
4. Чеглакова А. А. *Значение современных HRM-систем в управлении предприятием* / А. А. Чеглакова // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. – 2019. – № 1. – С. 139–145.
5. Величко Н. А. *Анализ и тенденции развития сервисов по подбору персонала* / Н. А. Величко, А. Ю. Поклонский // *Скиф. Вопросы студенческой науки*. – 2019. – № 1. – С. 12–17.
6. Бегичева С. В. *Автоматизированные системы учёта рабочего времени сотрудников* / С. В. Бегичева // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2023. – № 1. – С. 12–13.
7. Петрова А. А. *Корпоративная социальная сеть в менеджменте: преимущества и основы внедрения* / А. А. Петрова // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2020. – № 2. – С. 124.
8. Трофименко Е. Ю. *Использование корпоративных социальных сетей на российских предприятиях* / Е. Ю. Трофименко // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2018. – № 1. – С. 157–158.
9. Малекова В. А. *Перспективы использования чат-ботов в HR-секторе* / В. А. Малекова, Е. В. Романова // *Сервис в России и за рубежом*. – 2023. – № 1. – С. 180–191.
10. Сарник К. А. *Программа обучения персонала организации с применением технологий VR* / К. А. Сарник, О. Л. Чуланова // *Материалы Афанасьевских чтений*. – 2021. – № 1. – С. 65.

References:

1. Osovitskaya, N. S. *Actual HR-branding. Secrets of the best employers* / N. S. Osovitskaya. St. Petersburg: Piter, 2017. 236 p.
2. Ivanova E. M. *Digital human resource management in modern business conditions* / E.M.Ivanova // *Journal of Legal and Economic Studies*. 2022. № 4. P. 271–275.
3. Litvinyuk, A. A. *Modern technologies of personnel management* / A. A. Litvinyuk, L. S. Babynina, L. N. Ivanova-Shvets. Moscow: Infra-M, 2023. 220 p.
4. Cheglakova, A. A. *The significance of modern HRM-systems in enterprise management* / A. A. Cheglakova // *Innovative economy: prospects of development and improvement*. 2019. № 1. P. 139–145.
5. Velichko, N. A. *Analysis and trends in the development of recruitment services* / N. A. Velichko, A. Yu. Poklonsky // *Skif. Questions of student science*. 2019. № 1. P. 12–17.
6. Begicheva, S. V. *Automated systems of the employees' working time accounting* / S. V. Begicheva // *Economics and business: theory and practice*. 2023. № 1. P. 12–13.
7. Petrova, A. A. *Corporate social network in management: advantages and basics of implementation* / A. A. Petrova // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2020. № 2. P. 124.
8. Trofimenko, E. Y. *Use of corporate social networks at Russian enterprises* / E. Y. Trofimenko // *Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2018. № 1. P. 157–158.
9. Malekova, V. A. *Prospects of using chatbots in HR-sector* / V. A. Malekova, E. V. Romanova // *Service in Russia and abroad*. 2023. № 1. P. 180–191.
10. Sarnik, K. A. *Program of training of the personnel of the organization with application of VR technologies* / K. A. Sarnik, O. L. Chulanova // *Proceedings of Afanasiev Readings*. 2021. № 1. P. 65.

Информация об авторе:

Асрян Альберт Сейранович, соискатель учёной степени кандидата экономических наук, кафедра международных финансов, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, asryan_albert@mail.ru.

Albert S. Asryan, Applicant for a degree Candidate of economic sciences, Department of International Finance, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation.