

**Н. В. Ващенко, д-р экон. наук, Н. С. Чайковский**

**ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

### **РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

*Охарактеризована современная модель управления человеческими ресурсами – цифровой HR, проанализированы и сгруппированы ключевые сервисы, приложения и digital-инструменты согласно основным направлениям деятельности HR-специалиста, проведена сравнительная оценка моделей управления человеческими ресурсами, приведены функции современного HR-специалиста в условиях цифровой трансформации предприятия.*

***Ключевые слова:** человеческие ресурсы, цифровизация, цифровая трансформация, HR-процесс, кадровые решения*

#### ***Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами***

Тенденции развития современного рынка товаров и услуг диктуют компаниям условия, требующие моментальной реакции: чем больше временной промежуток в принятии решений, во внедрении новых технологий и новых методов работы, тем дальше от эффективного развития оказывается компания – таковы реалии цифровой трансформации.

Компании, выступающие лидерами отрасли, активно внедряют у себя передовые практики, инновационные инструменты и объединяют процессы в единую систему. Цифровизация активно диктует условия современному рынку, в связи с этим трансформируются функции HR-специалиста, который сталкивается с проблемой отсутствия готовой модели по внедрению цифровых преобразований.

#### ***Анализ последних исследований и публикаций***

В научной литературе представлено большое количество работ, посвященных цифровизации в системе управления человеческими ресурсами, среди которых особого внимания заслуживают труды И. А. Аренкова, Н. И. Нагибиной [1], С. А. Смирнова, Е. Г. Толкунова, Д. Р. Шарафутдинова, Е. В. Ширинкина, Д. В. Ябурова.

Широкое представление о теоретических и прикладных аспектах внедрения цифровых технологий в трудовой менеджмент предприятия определено в работах У. Дж. Байрнс, Х. Варриан, К. Кэлли, Т. Добрынина, К. Шилова, В. Зубарева.

#### ***Цель исследования***

Целью исследования является выделение характеристик модели управления человеческими ресурсами в процессе цифровой трансформации отдельно взятой компании; определение характеристик функций HR-специалиста в эпоху глобальной цифровизации.

#### ***Изложение основного материала исследования***

Цифровизация преобразует жизненные и рабочие процессы, проникая в элементы организации и управления. В бизнес- и HR-процессах это создает несколько возможностей: перейти на оцифрованный способ управления изменениями и организацией может помочь директорам именно HR-специалист.

Также HR-специалист может вносить революционные изменения в опыт сотрудников, трансформируя системы и процессы благодаря внедрению цифровых платформ, приложений и способов оказания HR-услуг.

Учитывая, что вся информация, необходимая для работы HR-специалистов, оцифрована, работа сотрудников все больше и больше зависит от цифровых инструментов и средств массовой информации. Следовательно, для эффективного выполнения работ требуется но-

вый набор технических, а также умственных навыков с целью систематического приобретения, обработки и использования требуемой информации.

Цифровые технологии позволили создать новые формы организации работы, включающие отдельные виртуальные рабочие места, виртуальные группы, команды или сообщества и даже виртуальные организации. Так, E-lancing организует работу через торговые площадки в сети интернет, где организации предлагают определенные задачи фрилансерам.

Существенно видоизменяется работа менеджеров, их функции и задачи. Цифровая трансформация в управлении человеческими ресурсами решает задачу разработки соответствующих стратегий и политики. Для организации работы (постановки задачи, аутсорсинга), для обучения и развития персонала могут быть использованы электронные консультанты; для сбора и обработки большого массива информации в вопросах проведения аналитических процедур затраты на привлечение персонала компенсируются внедрением современных информационных программ.

Рекрутинг в социальных сетях – это метод поиска потенциальных сотрудников с помощью платформ социальных сетей в качестве базы данных.

При выборе социальной сети важны не только возрастные характеристики зарегистрированных кандидатов, но и количество пользователей, процент использования компаниями для поиска персонала, благоприятные дни и время для размещения публикации (таблица 1) [2].

Таблица 1 – Анализ актуальных социальных сетей при подборе персонала

Название сети	Процент компаний, использующих сеть	Аудитория (потенциальные кандидаты)	Способы связи с кандидатом
LinkedIn	96 %	562 миллионов специалистов	Размещение вакансии, комментарии, лайки, контент для привлечения кандидата
Facebook	66 %	2 миллиарда пользователей	Просмотр и взаимодействие с потенциальным кандидатом, создание групп
Instagram	70 %	1 миллиард пользователей	Эффективный способ – таргетированная реклама. Площадка для продвижения HR-бренда компании
YouTube	25 %	1,8 миллиарда пользователей	Создание видеоконтента с учетом портрета необходимого кандидата

Цифровой HR – важный этап в развитии современного предприятия. В связи с этим проведен сравнительный анализ между текущей моделью управления персоналом и цифровой моделью управления человеческими ресурсами с целью выяснения глубины и радикальности преобразований (таблица 2) [3].

Таблица 2 – Разница моделей управления человеческими ресурсами

Текущие HR – модели	Цифровой HR
Трансакции и процессы	Интегрированные HR-платформы (политика, процессы, системы, операции)
Системы в доступных веб браузерах	Мобильные приложения
Бумажная документация,двигающаяся в веб формы	Цифровой дизайн
Процессно-центрированный дизайн	Человеко-центрированный, стимулирующийся опытом дизайн
Соглашения об уровне обслуживания	Реальное время (здесь и сейчас)
HR (и распределенные) сервисные центры	Операционные центры
Периодические отчеты	Оперативные отчеты в режиме реального времени

Таким образом, цифровой HR представляет собой качественно новый способ принятия кадровых решений, где устаревшие системы переводятся в облако, внедряется дизайн-мышление в совокупности с интегрированными мобильными платформами.

Цифровой HR не подразумевает создание приложений или написание кодов для поиска сотрудника, а ориентирован на аналитическое мышление, на поиски новых решений по автоматизации бизнеса, на интеграцию в дизайн локального опыта сотрудников. Кроме того, он используется для разработки it-специалистом ряда приложений платформ, желательно интегрированных в единую систему.

Внедрение цифрового HR представляет собой сложный процесс, включающий в себя большое количество этапов [4] (таблица 3).

Таблица 3 – Этапы внедрения цифрового HR

Этапы	Характеристика
Создание цифровой HR стратегии	Цифровой образ мышления и использование мобильных платформ является первостепенной задачей
Внедрение дизайн-мышления	Применение дизайн-мышления позволит компаниям максимизировать интерференцию цифровых технологий
Применение гибкого подхода, интегрированного в процессы и технологии	Специалисту по управлению персоналом необходимо применять гибкое построение – быстрое развитие за счет интегрированных команд
Обмен цифровыми стратегиями и опытом в рамках всей компании	Для HR-специалиста важно перенимать начальные цифровые внедрения в компании, относящиеся, как правило, к клиентскому маркетингу и операционной деятельности
Обмен цифровым опытом и особенностями внедрения обучения в организациях в сообществах практиков	Специалистам важно коммуницировать с другими работниками для расширения знаний о цифровых приемах, а также развития цифрового мышления
Представление опыта сотрудников в режиме реального времени	Одним из ключевых моментов в переходе к управлению персоналом, основанному на цифровой стратегии, выступает возможность в режиме реального времени принимать решения и иметь доступ к результатам
Внедрение аналитики и отчетности в качестве части цифровой платформы	В новых реалиях эти процессы должны быть автоматизированы посредством цифровой платформы HR

В процессе перехода к новой модели управления человеческими ресурсами возникают функции HR-специалиста в условиях цифровой трансформации предприятия (таблица 4).

Таблица 4 – Функции современного HR-специалиста в условиях цифровой трансформации предприятия

Функция	Характеристика
Инфраструктура и инструменты	Обеспечение доступа к цифровой инфраструктуре на всех типах устройств
Процессы и продукты	Анализ существующих процессов и практик процессного управления. Реинжиниринг. Мониторинг и постоянное обновление процессов
Данные	Доступ к необходимым данным в режиме реального времени с обеспечением безопасности. Полнота и качество данных для принятия решений
Модели	Постоянное обновление моделей, их валидность и включение в процессы деятельности
Кадры	Соответствие персонала компетенциям, необходимым для успешной работы в цифровой экономике

Данные функции предполагают кардинально иной вариант осуществления кадровых решений. Аналитика HR-специалиста и всей его команды является основным и ключевым шагом в процессе построения стратегии поиска сотрудников в эпоху глобальной цифровизации.

### **Выводы**

Таким образом, цифровые технологии существенно влияют на HR-деятельность и меняют роль HR-специалистов от статического к динамическому и стратегическому. Цифровая трансформация в работе HR-специалистов решает множество проблем, а также дает и целый ряд возможностей для повышения производительности труда сотрудников и, в конечном итоге, росту прибыльности за счет эффективного подключения сотрудников к автоматизированным рабочим местам и новым цифровым формам, организационной структуре управления.

HR-специалисты сами должны приобретать цифровые навыки и повышать свою цифровую ловкость [5]. Аналитика должна пронизывать все функции HR-службы. Обработав все данные о персонале, система может предложить выводы, которые натолкнут специалиста на революционные методы работы. Происходит трансформация современного управления человеческими ресурсами – HR и бизнес работают в тесном взаимодействии, принимая обоснованные решения о найме, продвижении, компенсации, увольнении. Они разрабатывают организационный дизайн и отслеживают производительность как в разрезе одного сотрудника, так и компании в целом.

Предложенный подход является новым вектором развития HR, поскольку дает возможность слияния технологий и проектных групп. Это обуславливает рывок в развитии службы по управлению персоналом: она выходит за рамки персонала в процессы, модели, данные и руководство.

Таким образом, цифровая трансформация предприятия возможна только при активном вовлечении HR-специалиста. Изменение HR-функции становится необходимым условием для изменения бизнес-процессов компании: организационная культура неизбежно должна меняться в сторону гибкости, прозрачности. В ближайшие годы работодателям предстоит полностью трансформировать неэффективные процессы, устранить лишние факторы, сформировать среду для создания и развития цифровых навыков у сотрудников, а также стать привлекательными для их нового поколения сотрудников. Такие изменения повлекут за собой развитие человеческих ресурсов, а в результате и эффективность принятия управленческих решений для достижения поставленных целей компании.

### **Список литературы**

1. Нагибина, Н. И. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н. И. Нагибина, А. А. Щукина. – Текст : электронный // Наукоедение : интернет-журнал. – 2017. – Т. 9, № 1. – С. 261–276. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>.
2. Цифровой HR. Глава из отчета Deloitte. – Текст : электронный // Talent Management : [сайт]. – URL: <https://www.talent-management.com.ua/1332-tsifrovoj-hr/> (дата обращения: 15.12.2021).
3. Исследование «Делойта» «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год. Новые правила игры в цифровую эпоху. – Текст : электронный // Deloitte : [сайт]. – URL: <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>.
4. Прозорова, Д. IT решения в управленческих и HR практиках: правила внедрения / Д. Прозорова. – Текст : электронный // HR-Portal : [сайт]. – 2019. – 21 февр. – URL: <https://hr-portal.ru/blog/it-resheniya-v-upravlencheskih-i-hr-praktikah-pravila-vnedreniya> (дата обращения: 15.12.2021).
5. Chytiri, A.-P. Human Resource Managers' Role in the Digital Era / A.-P. Chytiri // SPOUDAI. – 2019. – Issue 1–2, Vol. 69. – P. 62–72.
6. Кузнецова, Т. А. Внедрение digital-технологий в сферу управления человеческими ресурсами / Т. А. Кузнецова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 9. – С. 111–115.

**Н. В. Ващенко, Н. С. Чайковский**  
**ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли**  
**им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**  
**Развитие управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации**

В процессе исследований использованы теоретические и эмпирические методы, а именно: анализ, синтез, сравнение, обобщение, описание.

В статье охарактеризована модель управления человеческими ресурсами – цифровой HR. Рассмотрены современные инструменты работы HR-специалистов с использованием цифровых технологий. Определено, что цифровые сервисы в сфере подбора персонала позволяют охватить до 2 миллиардов пользователей, что открывает для рекрутеров безграничные возможности. Кроме того, цифровые технологии позволяют создать новые формы организации работы, включающие отдельные виртуальные рабочие места, виртуальные группы, команды или сообщества.

Проведена сравнительная характеристика текущих HR – моделей управления человеческими ресурсами и цифровой модели HR. Анализ позволил сделать вывод, что внедрение цифровой модели HR – это качественно новый, человеко-ориентированный, интегрированный способ принятия кадровых решений HR-специалистами в реальном времени.

Проанализированы этапы внедрения цифрового HR с характеристикой каждого. Внедрение новой модели управления HR определило обоснование основных функций современного HR-специалиста в условиях цифровой трансформации предприятия.

Определено, что цифровая трансформация предприятия возможна только при активном вовлечении HR-специалиста, которому необходимы дополнительные компетенции и навыки в этом направлении. Цифровые технологии существенно влияют на HR-деятельность и меняют роль HR-специалистов от статического к динамическому и стратегическому. Изменение HR-функции становится необходимым условием для изменения бизнес-процессов компании.

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ, HR-ПРОЦЕСС, КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ**

**N. V. Vashchenko, N. S. Tchaikovskiy**  
**Donetsk National University of Economics and Trade**  
**Named After Mikhail Tugan-Baranovskiy, Donetsk**  
**Development of Human Resource Management in the Digitalization Context**

In the process of research, such theoretical and empirical methods as analysis, synthesis, comparison, generalization, description are used.

The article describes the model of the human resource management – digital HR. Modern tools for the work of the HR-specialists using digital technologies are considered. It is determined that the digital services in the field of the recruitment can reach up to 2 billion users, which opens up endless opportunities for recruiters. In addition, digital technologies allow the creation of new forms of work organization, including individual virtual workplaces, virtual groups, teams or communities.

The comparative description of the current HR-models of the human resource management and the HR digital model is carried out. The analysis led to the conclusion that the introduction of the digital HR model is a qualitatively new, human-oriented, integrated way of making personnel decisions by the HR specialists in real time.

The stages of the digital HR implementation with the characteristics of each are analyzed. The introduction of a new HR management model has determined the justification for the main functions of the modern HR specialist in the context of the enterprise digital transformation.

It is determined that the enterprise digital transformation is possible only with the active involvement of an HR specialist who needs additional competencies and skills in this direction. Digital technologies significantly affect the HR activities and change the role of the HR professionals from static to dynamic and strategic one. Changing the HR function becomes a necessary condition for changing the company's business processes.

**HUMAN RESOURCES, DIGITALIZATION, DIGITAL TRANSFORMATION, HR-PROCESS, PERSONNEL SOLUTIONS**

**Сведения об авторах:**

**Н. В. Ващенко**

Телефон: +38 (071) 310-22-36

Эл. почта: vashenko2006@gmail.com

**Н. С. Чайковский**

Телефон: +38 (071) 256-36-30

Эл. почта: chaikovskij2018@yandex.ru

*Статья поступила 23.12.2021*

© Н. В. Ващенко, Н. С. Чайковский, 2022

*Рецензент: М. М. Гуменюк, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»*