

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-1.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>

Статья опубликована 09.02.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

Нагибина Наталья Ивановна

ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Россия, Пермь¹
Старший преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг»
E-mail: Nagibinan@list.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=655275

Щукина Анастасия Алексеевна

ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Россия, Пермь
Студент
E-mail: Anastasiya_shukina@mail.ru

HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами

Аннотация. Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация - тренды современности, сподвигающие компании на поиск новых конкурентных моделей управления бизнесом. Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR - стратегиями становится необходимым условием обеспечения будущей конкурентоспособности путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг позволил выявить предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения повлияли на активное развитие кластера компаний, ведущих on-line бизнес. Новые модели бизнеса изменили управление трудом и человеческими ресурсами - сформировались HR-тренды, задающие новые подходы к повышению эффективности: бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость, развитие диджитализации. В статье представлен обзор HR - Digital, реализуемых в компаниях различных сфер деятельности, демонстрирующий разнообразие возможностей автоматизированных и цифровых технологий во всех областях управления человеческими ресурсами: мобильный работодатель; развитие корпоративных социальных сетей; мобильные приложения как основные площадки для HR-инструментов; обучение в любом месте и в любое время; интеллектуализация и роботизация; персональный подход и когнитивные технологии. Спрос рождает предложение - отмечено активное развитие компаний, создающих продукты и оказывающих услуги цифровых технологий в области HR.

¹ 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект 29, к. 511, корп. «А»

Ключевые слова: модель управления бизнесом; мобильность; диджитализация; бенчмаркинг; Digital-стратегия; управление человеческими ресурсами; HR-тренды; HR-Digital

Введение

Современные вызовы глобализации, переход от индустриальной к сетевой цифровой экономике, новые скорости в бизнесе, мобильность и прозрачность² - наступающая цифровая революция безусловно требует пересмотра парадигмы ведения бизнеса - трансформации традиционной компании в технологичную. Для обеспечения успешности в условиях стремительных изменений в эпоху цифровых технологий изменяются правила бизнеса - в конкуренцию вступают модели управления [5], обеспечивающие производительность, инновации, гибкость и адаптивность. Однако, человеческие ресурсы по-прежнему являются фундаментом устойчивости - философия *агильных* компаний требует новых компетенций: с одной стороны, осознание будущих запросов потребителей и активная адаптация продуктов/услуг под эти запросы, а с другой - привлечение талантливых профессионалов, удовлетворение их порой непредсказуемых запросов и раскрытие потенциала. Бенчмаркинг становится обязательным условием обеспечения конкурентоспособности: к 2020 году 75% компаний будут цифровыми [7]; уже сегодня активно развивается кластер компаний, ведущих бизнес только on-line; ученые предсказывают изменения в сфере труда на следующие 20 лет аналогичные изменениям за 2000 прошлых лет благодаря новой технологической революции; бизнес и HR-стратегии переживают цифровую трансформацию, последствия которой определяются лишь 20% ведением документов на бумажных носителях; набирают обороты компании, создающие продукты и услуги для цифрового мира.

Digital - технологии в HR: постановка задачи для исследования

Целями нашего исследования являются обзоры: а) результатов бенчмаркинга Digital - технологий, применяемых в управлении человеческими ресурсами (HR - Digital) в компаниях

² Ключевые тренды, обозначенные на XVII саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016 г. Режим доступа: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya>.

различных отраслей экономики и б) компаний, предоставляющих продукты и услуги Digital - технологий в области управления человеческими ресурсами.

Результаты исследования достигнуты благодаря решению следующих задач:

1. Представлен обзор изменений в бизнесе, повлиявших на формирование Digital - стратегии компании.
2. Перечислены тренды в управлении человеческими ресурсами на основе вызовов текущего и будущего периодов.
3. Представлен обзор HR - Digital, реализуемых в компаниях различных сфер деятельности.
4. Выявлены компании, создающие продукты и оказывающие услуги Digital - технологий в области управления человеческими ресурсами.

Актуальность изложения материала по представленной структуре определена отсутствием достаточного количества отечественных публикаций, всестороннее рассматривающих данную область, что позволило предложить следующие источники для бенчмаркинга: мнения экспертов в области управления человеческими ресурсами, автоматизированными и цифровыми технологиями по результатам посещения HR и Digital саммитов и конференций в 2016 году^{3,4}; изучение практического опыта компаний различных сфер деятельности и реализуемых ими проектов; изучение рынка компаний, разработчиков Digital - технологий в области управления человеческими ресурсами; изучение результатов исследований и статистических данных, а также точек зрения зарубежных и отечественных ученых и практиков по тематике исследования. Специфичность темы исследования задает условие: большинство источников информации представлены в электронном виде; запрос материалов на бумажных носителях не представляется возможным.

HR - Digital: результаты исследования

Всестороннее изучение области нашего исследования позволило сосредоточиться на полученных результатах: нами выдвинуто предположение, что научно-технический прогресс и развитие общества изменяют поведение потребителей, которое в свою очередь бросает вызов новым подходам к трансформации бизнеса - формированию Digital - стратегии. Являясь провайдером реализации бизнес-стратегии, изменяется HR - стратегия, выделяются тренды в управлении человеческими ресурсами, адекватные вызовам текущего и будущего периодов: формируется HR - Digital, рис. 1. Потребность формирует предложение - развивается целое направление бизнеса - кластер компаний, предлагающих продукты и услуги в области цифровых технологий, в том числе в области управления человеческими ресурсами.

Изменения в бизнесе: трансформация модели управления и формирование Digital - стратегии

Под влиянием множества факторов бизнес претерпевает серьезные изменения, приводящие к пересмотру моделей управления. Это связано прежде всего с такими условиями, как изменение потребительского поведения: возрастают требования к удобству и скорости

³ Международный саммит HR - Digital 2016. 15-16.09.2016 г. г. Москва. Режим доступа: <http://hrdigital.ru/>.

⁴ XVII саммит HR - директоров России и стран СНГ. 06-07.10.2016 г. г. Москва. Режим доступа: <https://www.hr-summit.ru/ru/>.

совершения покупки товара/услуги не выходя из дома; возможность доступа к оценке качества товара/услуги другими потребителями (покупка после получения отзывов); возможность оплаты современными электронными платежными средствами; получение товара/услуги без посещения магазина/компании (в указанном месте - дома, в офисе) - все эти запросы удовлетворяются смещением активности компаний уже из интернета в мобильные приложения; использование гаджетов становится повсеместным [13]. Подход к продажам товара/услуги через «цифровой интерфейс» минуя звено «посредника» - менеджера по продажам обеспечивает наибольшую эффективность: скорость, производительность и качество с возможностью снижения цены [4]. С другой стороны, отмечается возрастающее давление международных и отечественных сетевых компаний, способных в кратчайшие сроки удовлетворять все новые и новые запросы потребителей.

Называя текущее состояние бурной средой, Дж. Салливан говорит о модели V.U.C.A. [24]:

- *Volatility* (нестабильность) - основные изменения происходят часто и неожиданно.
- *Uncertainty* (неопределенность) - нас ожидает много сюрпризов. Изменения и их последствия трудно прогнозировать, они непредсказуемы.
- *Complexity* (сложность) - проблемы и возможности носят сложный характер и состоят из различных элементов.
- *Ambiguity* (неясность) - ситуация запутана/хаотична, противоречивая информация, данные и советы могут привести к неверным выводам.

Наряду с такой непредсказуемостью отмечен активный рост диджитализации: интернетом охвачено 99% населения в возрасте 12-24 года, в возрасте 25-44 года - 94%, в возрасте 45+ - 54%. В среднем на 1 пользователя приходится 2-3 типа Digital - устройств, а среднестатистический пользователь проводит в сутки 138 минут в десктопном и 107 минут в мобильном интернете⁵. Благодаря мобильным приложениям цифровая революция открывает круглосуточный доступ потребителям к удовлетворению своих запросов. Этим уже активно пользуется такая консервативная, казалось бы, сфера, как банковская. «Для банков участие в гонке за клиента в цифровом пространстве становится вопросом жизни и смерти» [1] - определяет будущее Сбербанк Л. Хасис. «Сегодня Сбербанк - это, по сути, IT-компания с банковской лицензией, а физическая сеть все больше становится интерфейсом, дополняющим возможности наших удаленных каналов обслуживания» [там же].

Таким образом, хаотичность мира и масштабное проникновение интернета во все жизненные сферы, в том числе как ответ на изменяющиеся запросы потребителей, стимулирует трансформацию бизнеса - переход от традиционной «продуктовой» компании к технологичной, поиск новых моделей управления в основе которых находится **формирование Digital - стратегии**.

⁵ TNS. «TNS WEB-Index: аудитория интернет проектов». Результаты исследования. Россия. Ноябрь 2016 г. Режим доступа: http://mediascope.net/services/media/media-audience/internet/information/?download=1173&date=2016%2002&arrFilter_pf%5BYEAR%5D=2016&set_filter=Y.

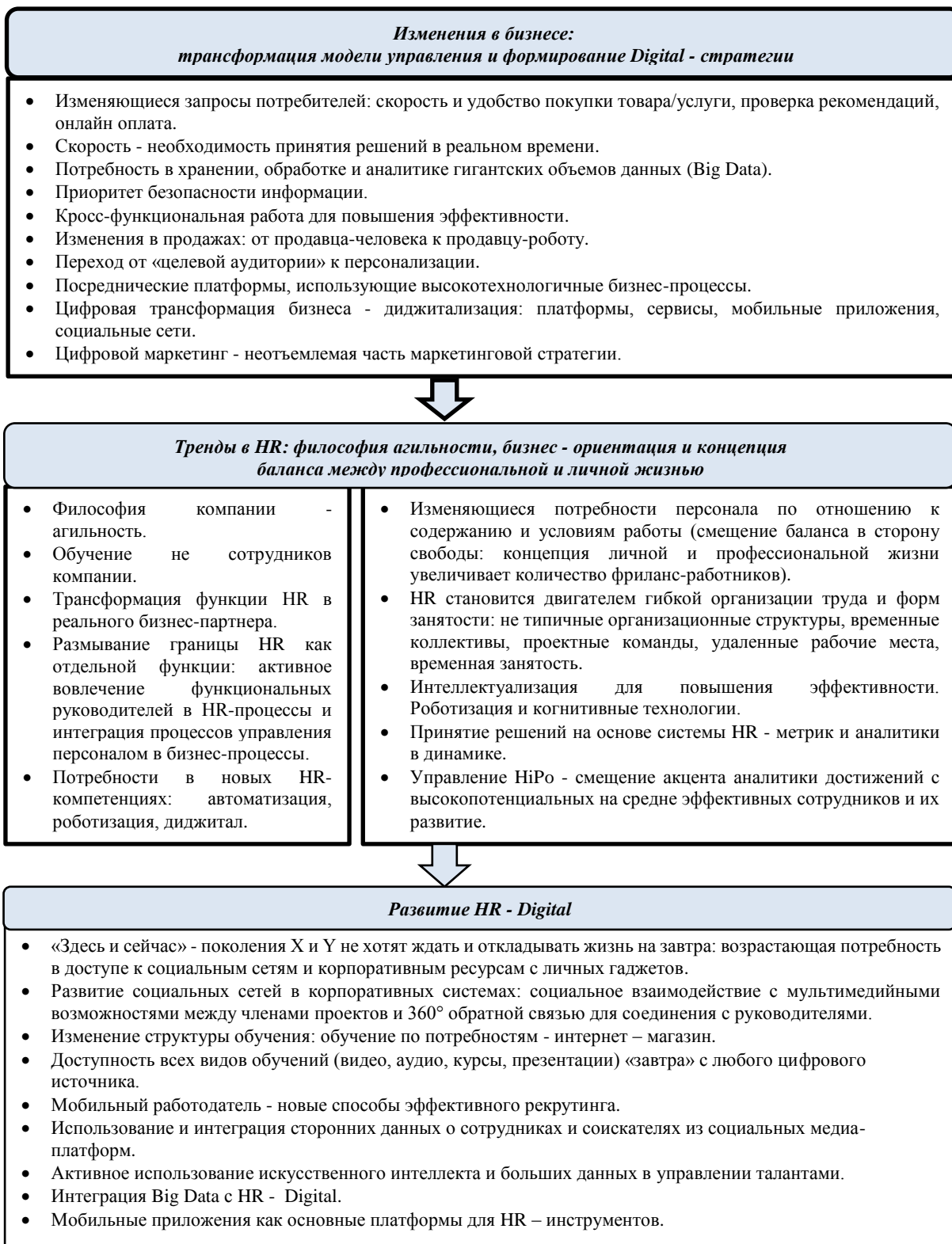


Рисунок 1. Влияние изменений в бизнесе и управлении человеческими ресурсами на развитие HR - Digital. Источник: разработано авторами на основе ^{6,7,8,9} [6, 18, 19]

⁶ Ancor. HR - Digest. Выпуск 7. 2016.

⁷ Доклады экспертов на XVII саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016 г. Режим доступа: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya>.

Тренды в HR: философия агильности, бизнес - ориентация и концепция баланса между профессиональной и личной жизнью

Изучение мнений экспертов различного уровня позволило обобщить тренды в области управления человеческими ресурсами, которые необходимо учитывать при формировании HR - стратегии компании.

1. Адаптация бизнес - стратегии под условия стремительных изменений требует поиска и воплощения новых моделей управления человеческими ресурсами, эффективных к таким изменениям. Дж. Салливан связывает успешность компаний (Apple, McD, Disney, Google, Amazon, Nike и других) в том числе их невероятную рыночную капитализацию, с моделью PISA, включающую обеспечение результативности по 4 областям [24]:

- *Productivity* (производительность) - HR должен измерять и непрерывно повышать производительность труда (т.е. доход на одного сотрудника).
- *Innovation* (инновации) - HR должен стимулировать инновации, т.к. они более чем в 5 раз увеличивают экономическую стоимость, чем производительность.
- *Speed* (скорость) - первый получает больше прибыли и доходов, что к тому же стимулирует сотрудников. Чтобы быть быстрой, компания должна быстро обучаться.
- *Adaptiveness* (адаптивность) - в нестабильном мире постоянная адаптация и быстрая масштабируемость имеют существенное значение.

2. Бизнес требует равных прав и ответственности от HR - подразделений за достижение финансовых и экономических показателей - происходит трансформация HR в реального бизнес-партнера и интеграция HR в бизнес-процессы компании.

3. Мировоззрение поколения Y, которое к 2020 году обгонит поколение X и будет составлять около 40% от всей рабочей силы развитых стран, формирует концепцию свободы - достижение идеального баланса между профессиональной и личной жизнью¹⁰, что требует новых моделей организации труда и управления человеческими ресурсами.

4. Управление трудом претерпевает кардинальные изменения, меняя в том числе стереотипы традиционных организационных структур: параллельно с HR - подразделением выделяется подразделение по развитию персонала (задачи управления талантами, знаниями и вовлеченностью) и Digital - подразделение, во главе с соответствующими директорами. Усиление команды HR - менеджеров происходит за счет привлечения экономистов, аналитиков и ИТ - специалистов, при развитии их профессиональных компетенций в области управления человеческими ресурсами. Так, в команду PiLab (лаборатория по человеческим ресурсам и инновациям) для проведения прикладных исследований Google периодически приглашает молодых ученых с целью поиска наиболее оптимальных политик управления человеческими ресурсами [23]. Проект оптимизации труда «BeeFREE» позволил «ВымпелКому» частично

⁸ Доклады экспертов на Международном саммите HR- Digital 2016. Режим доступа: <http://hrdigital.ru/>.

⁹ KELLY GLOBAL WORKFORCE INDEX™ 2016. Режим доступа: http://www.kellyservices.ru/uploadedFiles/1-Images/MISC_Images/RU_Docs/Knowledge_Hub_Russia/KGWI_2016_RUSSIA.pdf.

¹⁰ KELLY GLOBAL WORKFORCE INDEX™ 2016. Режим доступа: http://www.kellyservices.ru/uploadedFiles/1-Images/MISC_Images/RU_Docs/Knowledge_Hub_Russia/KGWI_2016_RUSSIA.pdf.

перевести рабочие места в виртуальное пространство, повышая производительность труда компании в том числе за счет диджитализации [2].

5. Отмечена активная разработка и внедрение корпоративных мобильных приложений для работы с персоналом по всем направлениям - от рекрутинга до управления вовлеченностью.

Таким образом, появление потребителей нового типа и изменение приоритетов наемных работников привели к изменению природы труда и взаимоотношениям между работодателем и сотрудником [11], что определяет актуальность развития философии агильности - гибкости и адаптивности, способности быстро определять внутренние и внешние изменения и своевременно реагировать на них, расширяя возможности и обеспечивая экономический рост [22].

Развитие HR - Digital

Область Digital - технологий в управлении человеческими ресурсами на сегодняшний день находится на стадии зарождения, становления, формирования, что не позволяет провести объективный и глубокий анализ научного определения HR - Digital. Осознавая дальнейшее расширение терминологического аппарата и разделяя мнение Д.А. Прохоренко (*директор дивизиона HR - аутсорсинга компании IBS*) об HR - Digital как подходе, построенном на принципах цельности модели управления, измеримости, интеграции данных, анализе в реальном времени и технологической гибкости в области управления человеческими ресурсами [15], акцентируем внимание: развитие бизнес и HR-стратегий на основе цифровых технологий является необходимостью уже не завтрашнего, а сегодняшнего дня. Называя такой подход «HR 3.0», Д.А. Прохоренко и другие эксперты определяют цель HR - Digital как объединение всех областей управления человеческими ресурсами с возможностями стремительно развивающихся цифровых технологий для прозрачности, последовательности выстраивания и измерения процессов управления человеческим капиталом, аналогично управлению любыми другими активами компании.

Следует отметить возросшие инвестиции в мировой рынок технических решений в HR - области: с 2009 по 2014 гг. привлечено 2,3 млрд. долларов США [9]. По результатам исследования проведенного Deloitte¹¹, 74% из более чем 7000 компаний 130 стран мира отмечают важность HR - Digital. Рост числа пользователей мобильных приложений переводит их (мобильные приложения) в основные платформы для HR - инструментов: проводя 5-6 часов в интернете наблюдается тренд на увеличение пользования мобильными устройствами - до 51% времени [19]. Более 8 миллиардов раз каждый день суммарно люди проверяют свои телефоны, а обратная связь с сотрудниками возрастает в 10 раз в случае наличия корпоративных мобильных приложений в области HR [там же].

Таким образом, снижение трудоемкости HR - функций; ускорение принятия управленческих и кадровых решений; повышение качества аналитических данных; возможность прогнозирования на текущий и стратегический периоды; охват сотрудников, находящихся в любой точке мира; доступ к самым современным технологическим решениям и возможности планирования личного развития - лишь не полный перечень возможностей Digital для повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами.

¹¹ Deloitte. «Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design». Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.

Бенчмаркинг компаний, активно использующих цифровые технологии в HR, позволил представить разнообразие практического опыта:

- **Uber Technologies Inc.**¹² (*Убер*) - *самая модная и быстроразвивающаяся служба такси в мире* использует on-line в основе бизнес-модели как для потребительского сервиса через одноименное мобильное приложение, так и для управления водителями. Революцией - «уберизацией» называет С. Мацоцкий (*председатель правления IBS*) систему управления человеческими ресурсами в Uber: «Ведь вся компания Uber, с ее программистами и технологиями, по сути, есть один большой HR-департамент, задача которого - управлять огромным человеческим ресурсом: рекрутировать водителей, оценивать качество их работы, заниматься обучением, отслеживать их продвижение по карьерной лестнице, рассчитывать вознаграждение и увольнять при необходимости. Все эти процедуры в Uber принципиально цифровые, автоматизированные и онлайн-овые» [14]. Безусловно преимуществом такой модели управления бизнесом является с одной стороны удовлетворение требований людей в гибкой занятости и возможности работать в нескольких местах, а с другой - обеспечение постоянного развития бизнеса за счет увеличения штата - привлечения людей, имеющих свободное время, реализация концепции баланса профессиональной и личной жизни.

- **Uberclean**¹³, **Qlean**¹⁴ (*on-line сервисы по уборке квартир*) - быстрый заказ услуги с мобильного устройства обеспечивает быстроту реакции и низкую по сравнению с конкурентами стоимость услуги. Кроме продвижения услуг сервис является также площадкой для осуществления рекрутинга клинеров.

- **Вымпел - Коммуникации**¹⁵ (*ВымпелКом - телекоммуникационная компания, оказывающая услуги связи под брендом «Билайн»*). Ведя бизнес в цифровом пространстве, компания реализует самые инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами на основе HR-Digital. Так, проект оптимизации численности персонала на основе концепции 5 правил Digital [2] включает:

1. Ultimate centralization - консолидацию регионов;
2. Ultimate lean and flat organization - упрощение организационной структуры - уменьшение уровней управления с пяти до трех;
3. Ultimate simplicity - реализацию проекта «BeeFREE»: Flexible Ready Effective Employee. Проект перевода персонала на работу из дома кроме отказа от 30% арендуемых офисных площадей по словам Е. Ешиловой должен обеспечить главный эффект: «...научить сотрудников работать на результат, повысить уровень диджитализации компании, а также выиграть битву за таланты - стать более привлекательным и инновационным работодателем в преддверии кадрового кризиса 2020 года...» [3];
4. Ultimate automation - автоматизацию до степени «единая точка входа во все системы компании»;

¹² <https://www.uber.com/ru/>.

¹³ <http://uberclean24.ru/>.

¹⁴ <https://qlean.ru/>.

¹⁵ <https://www.vimpelcom.com/>.

5. Ultimate concentration - проект «Территория идей» позволяет постоянно совершенствовать бизнес-процессы: повышать производительность и качество операций на основании запросов потребителей.

- **KFC¹⁶ (международная сеть ресторанов, специализирующихся на блюдах из курицы)** активно развивает автоматизацию и диджитализации всех HR - процессов [12] (5 минутные действия от кандидата и сотрудника до 1 минутного анализа менеджером): а) массовый он-лайн рекрутинг: на основе автоматически накопленной статистики по лучшим кандидатам (социальные сети) формирование профиля идеального сотрудника для ценностного предложения потенциальным соискателям с выводом приоритетных для них условий занятости; б) автоматизированная система оформления трудоустройства, учета рабочего времени, отчетности и начисления заработной платы; в) он-лайн обучение на смартфоне, управление развитием и карьерой; г) управление производительностью труда с применением геймификации; д) измерение и повышение вовлеченности, обратная связь с руководством и коллегами.

- **Danone¹⁷ (глобальная компания, входящая в список крупнейших компаний Fortune 500, один из самых успешных производителей продуктов здорового питания в мире)**. Цифровая трансформация находится в основе способа ведения бизнеса и его основы - развития сотрудников. Использование цифровых технологий в бизнесе начинается со стратегии и направлено на развитие цифрового мышления всех человеческих ресурсов; ведется работа по осуществлению культурного сдвига в направлении сотрудничества внутри организации; используются принципиально новые эффективные, защищенные и удобные инструменты работы на базе лучших цифровых решений [17].

- **Сбербанк¹⁸ (старейший и крупнейший банк в Центральной и Восточной Европе)**. С целью реализации стратегии, нацеленной на трансформацию в технологическую компанию с банковской лицензией, Сбербанк реализует не имеющие аналогов инновационные проекты в области обучения персонала на основе новой парадигмы обучения: «Обучение в любом месте, в любое время, с любого устройства» [8]. Цифровые решения в корпоративном университете и виртуальной школе увеличили электронный формат обучения до 90% и позволили новичкам, консультантам банка, обеспечить выход на плановую производительность за 5 дней. Важно, что корпоративные мобильные приложения доступны с тех же планшетов, которые используются консультантами при обслуживании клиентов.

- **СТС Медиа¹⁹ (российский медиахолдинг)** - не только активно развивает цифровые и трансмедийные проекты в рамках своей стратегии диверсификации источников монетизации, но и постоянно представляет новые для рынка цифровые продукты - мобильные приложения. Диджитализация - использование платформы DaOffice²⁰ позволяет СТС Медиа хранить лучшие проекты и опыт всех сотрудников, управлять такими HR-процессами как внутренние коммуникации, корпоративная культура, развитие HR-бренда, система компенсаций, мотивация и управление талантами.

¹⁶ <https://www.kfc.ru/>.

¹⁷ <http://www.danone.ru/>.

¹⁸ <http://www.sberbank.ru/>.

¹⁹ <http://www.ctcmmedia.ru/rus/>.

²⁰ <https://daoffice.ru/>.

- **Росатом²¹ (государственная корпорация по атомной энергии объединяет около 350 предприятий и научных организаций).** Применение единой платформы ETWeb Enterprise в рамках отраслевого проекта по созданию и автоматизации процесса планирования карьеры и преемственности в госкорпорации позволило решить задачи планирования потребности в приеме выпускников образовательных учреждений и обеспечить наличие преемников на руководящие должности. Сформированность «скамейки запасных» на каждую должность включает не менее трёх кандидатов с разной степенью готовности, а сроки на поиск подходящих кандидатов на должности высшего звена управления на любое из 100 предприятий, более чем из 11 000 человек сократились с двух недель до 5-30 минут (в зависимости от сложности запроса).

- **Mail.Ru Group Limited²² (холдинговая компания для ряда дочерних компаний, включая российские операционные компании).** Пользуется разработками компании IBS (Agil-внедрение HR-системы). В процессе внедрения проекта было обеспечено управление процессами перемещения персонала и выполнение всех регламентов в части кадрового учета и заработной платы, которые предусмотрены законодательством. Обеспечение доступа через корпоративный портал руководителей ко всем данным о сотрудниках: показатели затрат на персонал, информации об обучении, планах на отпуск и командировки, планы по найму работников и информация о кандидатах и других.

В рамках данного исследования мы посчитали важным упомянуть о результатах опроса лидера on-line ресурсов для поиска работы и найма персонала HeadHunter [10]: из 310 представителей компаний, занятых в сфере HR, составлена структура использования Digital-инструментов в работе:

Сайты о работе - 93%

Социальные сети - 68%

Банк данных заработных плат - 49%

On-line инструменты оценки кандидатов - 29%

ERP - системы - 16%

Системы мониторинга упоминания компании в социальных сетях - 12%

ATS - системы (Applicant Tracking Systems) - 6%

Облачные технологии в HR - 4%

Big Data - 2%

Другое - 2%

При формировании и развитии автоматизированных и цифровых технологий в HR необходимо учитывать, во - первых, тот факт, что с целью повышения эффективности часть HR - задач и функций может выполняться сторонними компаниями, имеющими более высокий уровень профессиональных компетенций в той или иной области управления человеческими ресурсами (например, рекрутинг или кадровое администрирование), а во-вторых, внедрение цифровых технологий требует высочайшего профессионализма. Учитывая, что в штате компаний малого и среднего бизнеса может не оказаться специалистов такого уровня, а порой

²¹ <http://www.rosatom.ru/>.

²² <https://corp.mail.ru/>.

их содержание для компании окажется финансово обременительным, необходимо уделить особое внимание качеству подготовительного этапа перехода на новую Digital - стратегию.

Бенчмаркинг позволил представить области управления человеческими ресурсами, в которых возможно развитие HR - Digital, рис. 2.



Рисунок 2. HR - Digital в компании (источник: разработано авторами)

Потребность формирует предложение: диджитализация бизнеса повлияла на формирование нового кластера компаний, разрабатывающих продукты и оказывающих услуги в области управления человеческими ресурсами с применением цифровых технологий. По данным экспертов в области маркетинга, компаний, предлагающих диджитал решения, насчитывается около 2000, а в области HR - уже около 500. Характеристика некоторых, наиболее активно развивающихся представлена ниже.

Mirapolis²³ - российская компания по разработке автоматизированных систем управления человеческими ресурсами не только разрабатывает программные продукты, но и осуществляет последующую технологическую поддержку. Mirapolis специализируется на всём спектре HR-процессов: рекрутмент и адаптация; управление электронным обучением и оценкой персонала; управление развитием персонала и построение систем управления знаниями; расчёт бюджетов и учёт результатов; управление эффективностью; создание HR-портала и услуги виртуальной комнаты. Пользователями услуг являются: ЕССО, Moscow Business School (MBS), СКБ Контур, РЖД, Mail Group, Газпром, Сбербанк и другие.

²³ <http://www.mirapolis.ru/>.

IBS²⁴ - российский разработчик IT-технологий в области бизнес-приложений, IT-инфраструктуры и управления данными; специализируется на внедрении эффективных HR - процессов «под ключ»: дизайн, регламентация и автоматизация. Работает с 1992 года и предлагает HR - аутсорсинг транзакционных процессов, аутсорсинг массового найма и HR - трансформацию, имея собственные технологические сервисы для HR: аналитическую платформу, лицензированную систему управления HR - процессами и платформу управления наймом. Клиентами IBS являются 37 из 50 крупнейших российских компаний нефтегазовой, машиностроительной, финансовой отраслей, энергетики, розницы, государственного и муниципального управления и других секторов: Росатом, Газпром, Сбербанк, Аэрофлот, ЦБ РФ, ФНС, Федеральное казначейство, Минфин, Росавтодор, ГУ МЧС, ВШЭ и другие.

Экопси²⁵ - лидер на российском рынке HR - консалтинга, партнёр международной компании SAP, представленной выше. «ЭКОПСИ Консалтинг работает в 5 областях: оценка, обучение и развитие персонала, организационное развитие, исследования и социология, автоматизация HR. Клиенты Экопси: Coca Cola, Nestle, Heinz, Сбербанк, ВТБ24, ОАО Газпром нефть, Castorama, Metro и другие.

Seendex²⁶ - молодая компания на рынке HR-консалтинга занимается разработкой B2B продуктов для среднего и крупного бизнеса. Их инновационные программные новинки помогают управлять человеческими ресурсами во всех организациях и отраслях. Цифровые инфраструктуры, позволяющие ускорять социо-технические системы в эпоху сетевой цифровой экономики: Seendex - org: инструмент для объективной оценки потенциала компании и персонала; Seendex-Human: позволяет оценивать уровни агильности человека на основе комплексного подхода; Seendex-team: инструмент оценки агильности групп сотрудников; Seendex - Network: оценивает сетевые структуры организации.

Пряники²⁷ (**ООО «Технологии защиты»**) - IT услуги по автоматизации бизнеса, в том числе в HR области. Так, корпоративная социально-мотивационная сеть «Пряники» помогает компаниям выстраивать внутренние коммуникации в интерфейсе внутренней социальной сети и создавать программы нематериальной мотивации персонала при помощи игровых механик. Другие продукты в HR области: геймификация и мотивация, биржа идей, аналитика, администрирование, безопасность и доступ, интеграция, Клиенты: более 150 - Росатом, Microsoft, Inditex, М.Видео и другие.

Team & I²⁸ - компания предлагает список услуг по консультированию и обучению по известной методике Белбина, повышающих эффективность как физических лиц (оценка восприятия окружающими, помощь в развитии своих сильных сторон и компенсации слабых), так и компаний (формирование команд из совместимых между собой людей под проекты и задачи).

SAP²⁹ - немецкий разработчик программного обеспечения, лидер рынка корпоративных приложений. Решения, предлагаемые компанией, позволяют осуществлять полный спектр HR-процессов, помогают нанимать нужных людей, обеспечивать соответствие нормативным требованиям и строить компанию, соответствующую идеальной модели организации для

²⁴ <http://www.ibs.ru/>.

²⁵ <http://www.ecopsy.ru/>.

²⁶ <http://seendex.ru/>.

²⁷ <https://www.pryaniky.com/>.

²⁸ <http://www.teamandi.com/>.

²⁹ www.sap.com/.

сотрудников. Пользователи платформ SAP: Unilever, Tele2, ОАО «Газпром нефть», ЕвроТрак, Интер-коммерц и другие.

WebSoft³⁰ - ведущий разработчик IT-решений для управления эффективностью персонала предлагает WebTutor - систему комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, систематизацией и хранением знаний, а также с управлением взаимодействием между сотрудниками и HR-подразделением; CourseLab - редактор электронных учебных курсов; аренду приложений (SaaS) и другие продукты и услуги. Клиентами являются более 1500 компаний всех видов бизнеса.

CEB's SHL Talent Measurement Solutions³¹ - основанная более 35 лет назад является мировым лидером в области объективной оценки человеческого капитала. Научно обоснованные инструменты объективной оценки, данные бенчмарков, технологические решения и консалтинговые услуги помогают компаниям достигать успеха в бизнесе и получать наибольшую выгоду от вложений в HR. Многообразие продуктов и услуг, в том числе психометрические инструменты для диагностики и развития успешности персонала, привлечение, мобилизация и аналитика талантов. Пользователи продуктов: Nissan, Xerox, Unilever Benelux, Coca-Cola, Sony и т.д.

iSpring³² - признанный во всем мире российский разработчик программного обеспечения для бизнес-коммуникаций и дистанционного образования: инструменты для e-Learning: iSpring Suite - создание интерактивных электронных курсов, тестов, диалоговых тренажеров, видеолекций и скринкастов прямо в PowerPoint; iSpring Online - полнофункциональное решение для быстрой и простой организации корпоративного электронного обучения; технология HyperPoint позволяет конвертировать PowerPoint для просмотра на всех мобильных устройствах. Более 40000 клиентов по всему миру.

Проведенный анализ демонстрирует огромные возможности для развития бизнес и HR - стратегий на основе Digital - технологий: активно развивающийся рынок способствует обеспечению потребностей компаний любой сферы деятельности в решении задач перехода на автоматизированные и цифровые технологии управления человеческими ресурсами. Безусловно, представленный перечень компаний, разрабатывающих продукты и оказывающих услуги в области HR - Digital не является исчерпывающим. Работая над исследованием, мы обнаружили огромное количество актуальных продуктов, сервисов и платформ для различных HR - областей. Так, например, для повышения эффективности рекрутинга в рамках проекта «HR-tool-box» А. Широкопояс и О. Рыкусова [16] подготовили обзор 20 сервисов и приложений. Таким образом, начатое исследование безусловно требует продолжения, однако, учитывая скорость как конкурентное преимущество сегодняшнего времени, наши рекомендации менеджменту компании, заинтересованных в актуализации модели управления включают самостоятельное изучение трудов зарубежных профи в области HR - Digital: Zhu P. - представляющего новую философию формирования команды [25], Ingley C., раскрывающего тонкости цифрового мышления и как к нему прийти [21]; Gueutal H., Stone D., Salas E., демонстрирующих различные аспекты повышения эффективности в цифровую эпоху [20].

³⁰ <http://www.websoft.ru/>.

³¹ <http://www.shl.ru>.

³² <http://www.ispring.ru/>.

Заключение

Эпоха цифровых технологий переворачивает сознание менеджеров и диктует необходимость поиска новых и адаптации имеющихся моделей управления, являющихся основой будущей конкурентоспособности. Роботизация приводит к тому, что некоторые функции наиболее эффективно способна выполнять машина: обслуживание в розничном магазине без кассира, автоматизированные юридические иски, психометрические характеристики кандидата при рекрутинге по его профилям и предпочтениям в социальных сетях, GPS-маячки для оптимизации затрат труда и коммуникаций в командах, аналитика порой несовместимых областей и цифр - все это указывает на необходимость скоростных изменений в управлении человеческими ресурсами. Новые бизнес и HR - стратегии, в основу которых заложены Digital - технологии, повышают эффективность управленческих решений: автоматизированный рекрутинг, переход на виртуальные рабочие места, индивидуализация - создание для каждого сотрудника среды для самореализации и развития, управление HiPo и вовлеченностью, HR - аналитика и управление эффективностью. Однако, какие бы приоритеты в подходах и технологиях не использовались, ключевое значение имеет именно человеческий потенциал компании - люди, способные их генерировать и ими управлять. Интеллектуализация коренным образом меняет работу HR - подразделений: от функциональных исполнителей к стратегическим бизнес-партнерам. Уже сегодня HR-подразделения формируются из математиков, экономистов и организационных психологов, а потребность в специалистах с компетенциями математических статистиков и аналитиков будет только набирать обороты. Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом РФ составил перечень востребованных на рынке труда новых и перспективных профессий, в который включены не массово распространенные профессии³³: коуч, кризис-менеджер, специалист по работе с базой данных организаций, специалист по электронному документообороту. Перечень 2016 года уже подвергается актуализации: в кругу HR - менеджеров ведется работа по выделению новой профессии - менеджер по работе с человеческими ресурсами в области цифровых технологий. По некоторым данным экспертов около 65% школьников будут работать по профессиям не известным сегодня. Следует так же отметить возрастающую потребность в обращении к научному подходу - все чаще в проекты компании привлекаются ученые - эксперты в области управления человеческими ресурсами, в том числе активно развиваются направления когнитивной экономики и менеджмента. По мнению представителей компании Seendex³⁴, формирующаяся философия агильности (агильная организация - гибкая, маневренная и адаптивная состоит из агильной команды) является будущим трендом, учитывая который можно говорить о формировании новой парадигмы в управлении человеческими ресурсами.

Возвращаясь к цели нашего исследования - обзор результатов бенчмаркинга HR - Digital, необходимо отметить активное участие в исследовании студентки 3 курса профиля «Управление человеческими ресурсами» кафедры «Менеджмент и маркетинг» Пермского национального исследовательского политехнического университета, что подтверждает выход на рынок труда HR - специалистов, подготовленных к новым реалиям мира.

³³ Приказ Минтруда России №832 от 02 ноября 2015 г. «Об утверждении справочника востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, в том числе требующих среднего профессионального образования». Режим доступа: <http://sovethr.ru/home/dokumenty/poleznye-materialy/>.

³⁴ <http://seendex.ru/>.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алешкина Т., Ярош Ю. «Сбербанк - это по сути IT - компания». РБК. Газета №108 (2125) (2406) 24.06.2015. Режим доступа: <http://www.rbc.ru/newspaper/2015/06/24/56bcc4ea9a7947299f72beb0>.
2. Альбрехт Н. «Пять правил Digital». Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016 г. Режим доступа: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiy>.
3. Балашова А., Рожков Р. «Офис временно недоступен». Газета Коммерсантъ. 27.06.2016. Режим доступа: <http://kommersant.ru/doc/3023556>.
4. Белайчук А. «Цифровой переворот: без интернета вашему бизнесу не выжить». Executive.ru. 23.09.2015. Режим доступа: <http://www.executive.ru/management/marketing/1982777-tsifrovoy-perevorot-bez-interneta-vashemu-biznesu-ne-vyzhit>.
5. Булин Д. «Греф: России требуется новая система управления». ВВС Русская служба. 22.05.2016. Режим доступа: http://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522_gref_skolkovo_lecture.
6. Гвоздовская М. ЭКОПСИ-консалтинг. «HR - тренды 2016». Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-hr-trendyi-2016-goda-prezentatsiya-2.html>.
7. Греф Г. «Как новые глобальные тренды влияют на современную экономику и менеджмент». Доклад на Первой Международной конференции «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира». Сбербанк. 28.10.2016. Режим доступа: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
8. Катькало В.С. «Корпоративный университет как инструмент реализации стратегии Сбербанка». Доклад на Первой Международной конференции «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира». Сбербанк. 28.10.2016. Режим доступа: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
9. Колосницына М. «Тотальная автоматизация». The Human Resources Times Magazine. №30. Июнь 2016 г. С. 11-15. Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html>.
10. Мекшун Н. «HR-брендинг в Digital формате». Режим доступа: http://key-solutions.ru/files/seminar/HR/Mekshun_N.A.pdf.
11. Павлюковская В. «Кто и как будет формировать компетенции лидеров для новой конкуренции». Доклад на Первой Международной конференции «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира». Сбербанк. 28.10.2016. Режим доступа: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
12. Полякова Р. «Digital с KFC». Доклад на XVII саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016 г. Режим доступа: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya>.
13. Пономарева Е. «15 потребительских трендов, наступающих с Запада». Executive.ru. 03.11.2016. Режим доступа: <http://www.executive.ru/management/marketing/1985812-15-potrebitelskih-trendov-nastupaushih-s-zapada?scrolltop=2377>.
14. Попова М. «HR-революция». РБК+ Тематическое приложение к ежедневной деловой газете РБК. 17 февраля 2016 г. / №028 (2284). Режим доступа: <http://www.rbcplus.ru/news/56c3e2297a8aa91dc0ad91a4>.

15. Прохоренко Д.А. «HR 3.0. Когда ресурс становится капиталом». Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016г. Режим доступа: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya>.
16. Широкопояс А., Рыкусова О. «Проект HR-tool-box. 20 сервисов и приложений, которые подберут, протестируют и оценят сотрудников». Журнал «Компетенции». Режим доступа: http://obzory.hr-media.ru/hr-tool_box_20_servisov.
17. Шумкова Н. «Корпоративные университеты - новые драйверы инноваций в подготовке лидеров для цифрового мира». Доклад на Первой Международной конференции «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира». Сбербанк. 28.10.2016. Режим доступа: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
18. Bersin J. «HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market». Режим доступа: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=20245>.
19. Bersin J. «Predictions for 2016: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead». Режим доступа: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19445>.
20. Gueutal H., Stone D., Salas E. «The Brave New World of eHR: Human Resources in the Digital Age». Pfeiffer. 2007. 352 p.
21. Ingley C. «The Digital Mindset: How to Retool Your Skills and Rewire Your Brain for the Digital Age». Media Mogul Press. 2011. 164 p.
22. Meyer P. «Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations». Routledge. 2015. 256 p.
23. Sullivan J. «How Google Is Using People Analytics To Completely Reinvent HR». 26.02.2013 г. Talent Management and HR. Режим доступа: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>.
24. Sullivan J. Доклад на Международном саммите HR - Digital 2016. 15-16.09.2016 г. г. Москва. Режим доступа: <http://hrdigital.ru/materials/4.pdf>.
25. Zhu P. «Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile». BookBaby. 2016. 210 p.

Nagibina Natalia Ivanovna

Perm national research polytechnic university, Russia, Perm
E-mail: Nagibinan@list.ru

Shchukina Anastasiya Alekseevna

Perm national research polytechnic university, Russia, Perm
E-mail: Anastasiya_shukina@mail.ru

HR-Digital: Digital Technologies in Human Resource Management

Abstract. Globalization, consumer behaviour changes, transition to network digital economics: speed and mobility, digitalization are the trends of the modern days encouraging a company to look for new competitive business management models. Digital-Strategy development which would be integrated in business and HR is becoming a necessary condition to provide a future competitiveness through business transformation from traditional company to a practically feasible one. Benchmarking has allowed us to find out preconditions for HR-Digital such as the changes of consumer behaviour which have had impact on an active development of a cluster of companies doing on-line business. New business models have changed labour and human resource management - a number of HR-trends have been formed which set new approaches to the increase of efficiency: business-oriented HR, agility philosophy, freedom: work at virtual workplaces and flexible working hours, development of digitalization. The article presents an overview of HR-Digital which is being implemented in different spheres of business and which demonstrates a variety possibilities provided by automated and digital technologies in all areas of human recourse management: mobile employer; development of corporate social networks: apps as main HR-tools platforms; study in any place and any time; intellectualization and robotization; personal approach and cognitive technologies. Demand generates supply - an active development of companies producing goods and providing services in the sphere of digital technologies in HR has been recorded.

Keywords: business management model; mobility; digitalization; benchmarking; Digital-Strategy; human resource management; HR-Trends; HR-Digital