

Принципы цифрового управления в HR

Аболихина Елена Сергеевна

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

Студент

Симанов Максим Денисович

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

Студент

Аннотация

В данной статье представлены основные методы управления персоналом в эпоху цифровизации. Рассмотрены тренды, влияющие на способы управления персоналом. Также приведены примеры использования конкретных технологий в отечественных и зарубежных компаниях.

Ключевые слова: цифровизация, управление персоналом, искусственный интеллект, Big Data, Agile.

Principles of digital management in HR

Abolikhina Elena Sergeevna

Plekhanov Russian University of Economics

Student

Simanov Maxim Denisovich

Plekhanov Russian University of Economics

Student

Abstract

This article presents the basic methods of personnel management in the era of digitalization. Trends affecting the methods of personnel management are considered. Examples of the use of specific technologies in domestic and foreign companies are also given.

Keywords: digitalization, human resources management, artificial intelligence, Big Data, Agile.

Современная социально-экономическая ситуация в мире заставляет подстраиваться бизнес под новые условия. С приходом диджитализации все больше и больше компаний стараются как можно скорее внедрить различные цифровые технологии и модели, чтобы быстрее адаптироваться к новой цифровой среде. Не обошли стороной изменения и сферу HR, где основным вопросом становится подбор наиболее способных к работе в условиях цифровой экономике кадров.

Так, основными вызовами сферы рекрутинга и управления персоналом являются автоматизация и смена поколений. Первый фактор существенно влияет на саму работу HR, так как автоматизируются рутинные процессы и от сотрудников требуются более сложные компетенции. Отдел кадров рассматривается уже как поставщик сервиса по подбору наиболее квалифицированных кадров, поэтому для его поддержания требуются новые методы и технологии. Второй фактор обуславливается тем, что на смену поколения X приходит поколение Y, которому необходима индивидуальная среда развития, немедленное вознаграждение за проделанную работу, а также нематериальные бонусы. Для них не работает постановка целей и задач на год, как было ранее, - сейчас эта цифра сокращается до месяца или даже недели. В связи с этим HR-отделы вынуждены придумывать другие модели взаимодействия с сотрудниками, выстраивая новые связи и подходы к управлению [1].

Согласно прогнозу аналитика Джоша Берсина компании Delloite, в сфере HR на 2018 год основными трендами, разрушающими сформировавшуюся систему в управлении персоналом, являются переориентация на производительность, а не на автоматизацию, массовое внедрение облачных решений для управления персоналом, непрерывное управление производительностью персонала, возможность получения обратной связи и аналитики, people analytics, корпоративное обучение на основе интеллектуальных систем, внедрение информационных технологий в процесс рекрутинга, интеллектуальные инструменты для самообслуживания сотрудников [2].

Так, первая волна массового внедрения информационных технологий уже прошла, и теперь многие компании меняют вектор своего развития в сторону увеличения производительности сотрудников в связи с тем, что на данный момент требуются такие системы, которые способны собирать и анализировать информацию по индивидуальной продуктивности сотрудника. Для сбора и хранения таких данных активно используются облачные решения. Однако в данном случае есть свои плюсы и минусы. С одной стороны, внедрение облачных решений в небольших компаниях значительно убыстряет и повышает эффективность их работы. С другой стороны, их процесс интегрирования в крупных корпорациях может затягиваться на период от года, что уже негативно сказывается на деятельности персонала и фирмы в целом.

Вторым массовым трендом и одним из основных принципов цифрового управления в HR являются опросы и исследования в режиме реального времени и инструменты сбора обратной связи от сотрудников. К примеру, такой инструмент, как анализ организационной сети (от англ. organizational network analysis - ONA) с большим набором функций и методов оценивания сотрудников внутри компании применяется в people analytics. Принцип работы ONA реализован в Microsoft Exchange и способен предоставлять отчеты и сетевые диаграммы по количеству связей между сотрудниками. Эта система анализирует и выстраивает связи на основе отправленных email-

сообщений, сообщений в мессенджерах, внутреннего документооборота всей организации и отдельной проектной группы. С помощью анализа организационной сети можно выявить наиболее эффективный и быстрый способ коммуникации сотрудников, а также узкие места в документообороте компании [3].

Под принципом корпоративного обучения уже подразумеваются не дополнительные хаотичные курсы и семинары, а использование платформ DXР (от англ. digital experience platform), способных реализовать персонализированный подход в HR по подбору кадров и поиску талантов, а также платформы, основанные на искусственном интеллекте, которые ищут и рекомендуют изучение необходимых дополнительных навыков для сотрудников.

Другой тренд, захвативший сферу управления персоналом является повсеместное использование цифровых технологий в процессе рекрутинга и HR-аналитике. Первоочередным здесь является работа с Big Data и искусственный интеллект. Одна из сфер использования больших данных на практике – анализ поведения сотрудников перед их увольнением по собственному желанию и предсказание дальнейших подобных ситуаций с целью урегулирования возможного конфликта интересов. Примерами типичных критериев являются повышенный спрос на услуги ДМС и запись на всевозможные корпоративные курсы компании. Но при более глубоком анализе, можно выявлять неочевидные предпосылки. Например, образование, место работы, семейное положение, опыт, проектные достижения за последний год, продвижение по службе или его отсутствие. Все это позволяет сформировать портрет человека в «зоне риска».

Кроме того, Big Data незаменима сейчас в поиске кадров. На первом этапе происходит анализ объемов и валидности потоков, сроков подбора и процента успешного прохождения испытательного срока исходя из множества критериев уже набранных сотрудников. Помимо вышеперечисленного, на основе увлечений сотрудников каким-либо спортом и места их жительства, компания способна мотивировать сотрудников локальными мероприятиями от отдела Внутренних коммуникаций. Похожую систему использовала в свое время Cambridge Analytica, которая на основе тестов и действий пользователя создавала его портрет, который позволял более точно применять таргетированную рекламу выборов президента США [4].

Также в процессе рекрутинга широко применяется искусственный интеллект. Примером служит робот Вера, который используется в компании «Coca Cola HBC Россия» для поиска сотрудников, их первичного обзвона и интервьюирования. С помощью такой технологии время найма сотрудников снизилось с 7-20 дней до 5,5 дней, притом, что искусственный интеллект способен различать и пропускать дублирующийся резюме [5]. Вера не заменяет сотрудников полностью и не является самостоятельной рабочей единицей, она представляет собой помощника в поиске и найме наиболее подходящих кандидатов.

Вторым этапом является парсинг (Парсинг HTML - выборочное извлечение большого количества информации с других сайтов и ее последующее использование) рекрутинговых сайтов по заданным ключевым параметрам. В последнее время ощущается нехватка квалифицированных кадров, поэтому счет иногда идет на минуты. Одни из новейших решений в данной области – парсеры от компаний Sovren и Daxtra. Они позволяют упростить и ускорить этап подбора персонала, охватывая при этом гораздо большие области. Но, к сожалению, некоторые сайты имеют защиту к парсингу HTML-страниц.

Следующим принципом управления в HR являются инструменты для самообслуживания сотрудников. Так, уже сейчас появляются умные чат-боты для менеджеров, когнитивные боты для отслеживания развития карьерной лестницы. Примером может служить система IBM Watson Career Coach, которая анализирует способности сотрудников и результаты их предыдущих задач и дает советы по наиболее эффективному распределению заданий. Кроме того, многие компании встраивают в Интранет системы самообслуживания. Как пример, в SAP HR существует вкладка на портале МегаНет компании ПАО «МегаФон». Она позволяет свести к минимуму бумажную волокиту, например, при оформлении отпусков. Также эта вкладка хранит сведения о занимаемой должности, карьерным возможностям и информацию по ДМС и льготам. Все распоряжения и приказы оформляются через ОЦО, который расположен в Брянске (центр компетенций).

Одной из основных функций HR подразделения было и является кадровое администрирование и управление вознаграждениями. В эпоху «цифры» подобные системы учета также не стоят на месте. Уже сегодня в крупных компаниях повсеместно используют системы биометрического учета рабочего времени. Флагманом же является BioTime от компании BioLink [6]. Это комплексная система учета рабочего времени и контроля физического доступа, которая позволяет принимать решения при подписании приказа о ненормированном рабочем дне, создавать адаптивную матрицу доступа на объекты на основе отпечатков пальцев, что позволяет упростить цепочки данных бизнес-процессов, уменьшить их стоимость, повысить надежность и отказоустойчивость.

И последней сравнительно новой тенденцией, заметно влияющей не только на управление человеческими ресурсами, но и на работу всего бизнеса в целом, является философия агильности (от англ. agility – маневренность) предприятий. Под этим понятием подразумевается, что основная ориентация в компании идет на людей и их способности, а не машины и системы, так как сотрудники предприятия – это та составляющая фирмы, которая способна предчувствовать изменения и реагировать на них быстрее [7]. Для такого подхода к организации и управлению компанией и, в частности кадрами, уже сейчас представлены коробочные решения. К примеру, фреймворк SAFe 4.0, в основу которого заложены принципы Agile, позволяет управлять кадрами совершенно иным способом. Так, вместо

общепринятого метода управления и контроля задачами руководителям присваиваются функции развития лидерства в сотрудниках, используя их внутреннюю мотивацию и принцип децентрализации решений. Также поддерживается процесс постоянного вовлечения сотрудников в работу посредством объединения их в группы для достижения конкретных целей (PI-планирование). Другим интересным нововведением является итеративная оценка эффективности сотрудников, где период обратной связи от руководителей сокращается от традиционного года до одной итерации (недели, месяца и др.). Все эти изменения в процессе управления персоналом позволяют выстраивать новые связи между сотрудниками и руководителями, а фирме становится более гибкой к изменениям [8].

Следует отметить, что при «цифровизации» управления персоналом следует учитывать системный подход к формированию информационных систем. В частности, при проектировании цифровых сервисов для управления персоналом можно использовать целостный подход, который позволяет построить общую методологию проектирования и внедрения информационных сервисов. Такой подход применительно к управлению персоналом (по аналогии с [9]) предполагает, что информационные сервисы будут проектироваться как целостные триады «субъект - объект – результат управления персоналом».

В заключение, хочется отметить, что влияние цифровизации на бизнес и HR заметно изменяет внутреннюю структуру взаимодействия персонала и влияет на вектор развития компании. Необходимость внедрения современных технологий и инструментов в управлении человеческими ресурсами обусловлена стремлением компаний занимать лидирующие позиции на рынке, так как человеческий капитал – ключевой ресурс в поддержании успешного бизнеса.

Библиографический список

1. Официальный сайт «Comindware» // Портал Библиотека Comindware. URL: <https://www.comindware.com/ru/blog-digital-hr-how-to-find-best-fit-approach/> (дата обращения: 25.05.2018)
2. Официальный портал «Joshbersin» // Блог Джоша Берсина. URL: <https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/> (дата обращения: 25.05.2018)
3. Официальный сайт «LinkedIn» // Социальная сеть LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/organizational-network-analysis-going-beyond-email-philip-arkcoll/> (дата обращения: 26.05.2018)
4. Официальный сайт Национального исследовательского института мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова РАН. URL: https://www.imemo.ru/index.php?page_id=502&id=3997&ret=640 (дата обращения: 26.05.2018)
5. Маслова В.М. Система рекрутинга с элементами искусственного интеллекта // Экономические системы. 2018. Т.11. № 1 (40). С. 56–59. DOI

- 10/29030/2309-2076-2018-11-1-56-59
6. Официальный сайт «Biolink». URL: <http://www.biolink.ru/products/software/biotime/> (дата обращения: 26.05.2018)
 7. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2017. Т. 9. №1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>
 8. Fabiola Eyholzer. Agile HR with SAFe // Just leading solutions.2017 URL: <https://www.justleadingsolutions.com/download/agile-hr-with-safe/> (дата обращения: 28.05.2018).
 9. Телемтаев М.М., Попов А.А. Применение целостного complete-подхода при создании информационных систем для управления недвижимостью в товариществах собственников жилья // Известия Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2012. № 2 (7). С. 16-35.