СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ[[1]](#footnote-1)

1 Основные направления трансформации  
в системе управления человеческими ресурсами

Процесс цифровой трансформации на мезоуровне стреми­тельно влияет на смену технологического и экономического укладов, изменяет рынки и источники формирования добавлен­ной стоимости. В этой связи можно говорить о процессах полу­чивших название «Индустрия 4:0», охарактеризованных сово­купностью таких трендов, как: кибербезопасность, «Интернет вещей», моделирование, роботизация. Big-data, облачные вычис­ления и т. д. Россия к 2025 г. ежегодно от внедрения элементов «Индустрия 4:0» будет получать в виде дохода от 1 до 4 трлн руб. Для таких отраслей, как электроэнергетика, добыча газа и нефти, новые технологии позволяют в кратчайший срок до­биться повышения эффективности функционирования. Бук­вально недавно был запущен проект «Рейтинг умных городов России», с помощью которого можно оценить готовность инфраструктуры города к использованию цифровых технологий.

В условиях цифровизации экономики и повышения зависи­мости экономик отдельных стран от решений, принимаемых в таких организациях, как Евросоюз, ООН, Союз Европы, приоб­ретает все большую значимость взаимозависимость процессов как в системе управления организацией в целом, так и в системе управления человеческими ресурсами в частности. Руководите­лям структур разного уровня приходится учитывать не только состояние рынка труда на макро- и микроуровнях одного госу­дарства, но и процессы, происходящие на других континен­тах. Оно из самых динамичных направлений, развивающихся в менеджменте, безусловно, является управление человечески­ми ресурсами. В первую очередь это связано с ужесточением борьбы за природные ресурсы и человеческий капитал. С наибо­лее значимыми направлениями этого противоборства связаны: капитал культуры, капитал здоровья и профессиональный капи­тал. С помощью профессионального капитала обостряется борьба за доступ к современным технологиям. В данном направ­лении наиболее значимым мероприятием является World Skills. На нем демонстрируемые навыки, получают признание. Безусловно, опыт является базой в процессе трудовой деятель­ности. Все, что нас окружает, является применением навыков конкретным индивидуумом. Также они являются «драйвером» развития карьеры. World Skills по формированию единых навы­ков и компетенций в мире выделяет шесть направлений:

1. продвижение навыков;
2. построение карьеры;
3. соревнования навыков;
4. обучение и развитие;
5. международное сотрудничество;
6. исследования.

В *процессе цифровой трансформации* общества, формиру­ется современный тип организации — *цифровое предприятие.* Несмотря на то, что дефиниция «цифровое предприятие» новая, она имеет обширную интерпретацию. Исследователь А. Мель­никова трактует цифровое предприятие как организацию, спо­собную быстро реагировать на изменения внешней среды, в том числе на основе проактивного прогноза развития эконо­мики в будущем. Опорой цифровизации служат техноло­гические тренды мирового уровня, эффект от которых приво­дит к трансформации процессов управления (рис. 1).



Рисунок 1 – Технологии цифрового предприятия

Для успешного функционирования цифрового предприятия, по мнению ученых, необходимы новые модели ведения и ор­ганизации бизнеса, позволяющие создавать предприниматель­ские структуры, базирующиеся на анализе и обработке дан­ных в рамках стратегии развития. Международная школа бизнеса в Кембридже совместно с консалтинговой компанией в сфере менеджмента Capgemini Consulting проанализировали деятельность более 400 компаний из разных отраслей. Это было сделано с целью понять, какое значение имеет для них бизнес на основе цифровых платформ. Результаты про­веденного исследования поместили в матрицу, где в качестве одного измерения взяли глубину преобразований в системе ме­неджмента, а в качестве другого — инвестиции в технологии. Результаты исследования продемонстрировали, что при­менение новых методов и методик напрямую влияют на фи­нансовые показатели предприятий:

* организации, применяющие новые технологии, пример­но на 26 % прибыльнее конкурентов в данной отрасли;
* предприятия, привлекающие большие инвестиции в IT- технологии, но не уделяющие внимание системе менеджмента, имеют ниже финансовые результаты на 11 %;
* организации с консервативными устоями, которые совер­шенствуют систему управления, получают около 9 % прибыли, но могут этот результат утроить с помощью цифровых платформ.

Ключевыми тенденциями развития цифрового предпри­ятия являются управление знаниями, мобильность работников и как следствие изменение компетенций персонала. В резуль­тате цифровизации общества мобильными становится значи­тельная часть работников и клиентов. В этой связи для эффек­тивного управления цифровыми компаниями необходимы спе­циальные мобильные приложения. В цифровом пространстве также подвержена изменениям и сфера маркетинга. Она на­правлена на персонализацию предложения клиентам с приме­нением цифровых технологий. Основными ценностями цифро­вой трансформации являются знания и информация. Человек является носителем и источником знаний, и в этой связи инди­видуум определяет новую роль человеческого капитала и чело­веческих ресурсов. Несмотря на то, что цифровизация и автома­тизация являются основными факторами развития экономики, люди остаются основой успеха развития. Исходя из этого, клас­сические системы управления человеческими ресурсами пре­образуются в модели управление талантами и креативностью. В этой связи необходимо выделить роль индивидуума в систе­ме управления, основывающуюся на новых реалиях.

В эволюции системы управления персоналом можно выде­лить четыре *концепции, определяющие роль индивидуума в про­изводственном процессе:*

1. использование трудовых ресурсов;
2. управление персоналом;
3. управление человеческими ресурсами;
4. управление человеком.

Человек является ключевым субъектом на предприятия и не может в полной мере рассматриваться как ресурс. Стра­тегия предприятия должна строиться исходя из способностей и желаний индивидуума. Проведя анализ эволюции к опреде­лению роли персонала на предприятии, можно констатиро­вать, что управление человеческими ресурсами является более эффективным подходом к пониманию роли кадров в компа­нии. В настоящее время концепция управления человечески ми ресурсами является ключевой в странах Западной Европы. К сожалению, российские предприятия в отношении кадров придерживаются концепции кадрового администрирования.

Учитывая процессы цифровизации, происходящие в эконо­мике, следует подчеркнуть, что именно *«концепция управления человеком»* будет играть наиважнейшую роль в системе управления цифровой организацией. Это найдет свое отражение в развитии компетенций, необходимых современным кадрам для обеспечения вовлеченности в процесс цифровой транс­формации. В этой связи рассмотрим ряд требований, предъяв­ляемых к кадрам в цифровой экономике: По мнению ученого Л. В. Шмельковой, в современных условиях персонал должен обладать следующими компетенциями:

* цифровыми;
* предпринимательскими:
* софт скиллс.

Также ученые отмечают навыки, которые ИТ-технологии не вытесняют, а только дополняют:

* технические навыки: умение работать с инструментами и механизмами, а также материалами;
* поведенческие и социальные навыки — готовность к ком­промиссам, личностные качества, саморегулирование, межлич­ностное общение;
* когнитивные навыки — креативное мышление, быстрота мышления, память, решение проблем.

Цифровая экономика создает условия для формирования новой формы компетенций — гибридной. Для более эффектив­ного управления цифровой организацией система управления человеческими ресурсами должна строиться по следующим принципам:

* качество (организации, услуги или товара, команды);
* создание инновационного климата в организации;
* формирование эффективной команды управления;
* человек — движущая сила, способствующая изменениям в организации;
* коучинг — инструмент управления изменениями.

На основании принципов, представленных ранее, подверга­ется изменениям и кадровая политика. Традиционными зада­чами политики кадров до цифровой трансформации являлись: развитие корпоративной культуры, развитие системы мотива­ции сотрудников, выявление источников привлечения кадров, изучение потребностей рынка в кадрах, определение методов набора и отбора персонала, соблюдений Трудового кодекса РФ. В условиях цифровой экономики политика кадров направлена на: разработку требований к компетенциям сотрудников, соз­дание условий для работы в цифровой среде, разработку IT- платформ для автоматизации процессов оценки персонала.

В июле 2020 г. сотрудники консалтинговой компании Colenan Services провели исследований «Актуальные задачи HR», участ­никами которого стали представители 45 HR-специалистов раз­личного профиля. Одной из задач исследования было выявление изменений в HR-процессах и приоритетные задачи (рис. 2).

Как видно из рис. 2, наиболее подвергшийся изменениям процесс — это коммуникации с сотрудниками (56 % опрошен­ных). Оптимизация работы с провайдерами в HR-процессах то­же играет немаловажную роль. К приоритетным задачам в об­ласти HR можно отнести:

* развитие цифровых форматов в процессах;
* реструктуризацию HR-процессов;
* развитие и обучение кадров;
* внедрение удаленного формата работы;
* развитие системы мотивация кадров;
* усиление коммуникаций с работниками;
* сокращение расходов;
* постепенное возвращение сотрудников к традиционному режиму работы;
* наращивание эффективности деятельности компании по всем направлениям;
* развитие талантов;
* формирование резерва кадров.



*Рис 2.* Изменения в HR-пpoцесcax в период цифровой трансформации, %

В — усилили коммуникации с сотрудниками; — ничего не изменилось; ■ фокус на оптимизацию работы с провайдерами (для сокращения расходов); ■ сконцентрировались на обучении и развитии кадров внутри компании из-за приостановления найма

Сравнение традиционных направлений кадровой политики с задачами, которые поступают сегодня, позволяет сделать ряд выводов. Изменение внутренней и внешней среды предпри­ятия под воздействием цифровых технологий не снижает ак­туальности положений традиционной кадровой политики. Но­выми должны стать методы решения на основе классических принципов. Рассмотрим некоторые из них.

Активное использование цифрового инструментария и его применение в области управления человеческими ресурсами — *принцип научности.* Внедрение цифровых технологий во все сферы кадровой работы обеспечивается с помощью *принципа комплексности.* Работа с кадрами невозможна без соблюде­ния *принципа системности.* Именно на основе этого прин­ципа появляется возможность учитывать взаимозависимости и взаимосвязи в работе с кадрами, осуществлять мониторинг результатов кадровых решений и оптимизировать процессы управления персоналом. В системе управления человеческими ресурсами цифровые технологи становятся настоящим драйве­ром. Определение эффективности системы управления людьми очень сложная задача. Учесть затраты, связанные с системой управления, и соотнести с результатами труда каждого работ­ника без использования цифровых технологий практические невозможно.

Исследования ученых показывают, что комплексная цифровизация оптимизирует вовлеченность кадров в процессы транс­формации организации. С ее помощью не только обеспечивает­ся инструментарием персонал, но и открываются перспективы к профессиональному росту. В контексте изучаемого вопроса необходимо выделить факторы эффективной вовлеченности кадров в процессы цифровизации предприятия: цифровое управление трудовыми процессами; цифровое место работни­ка; информация, получаемая с помощью цифровых техноло­гий; цифровое лидерство.

Таким образом, цифровая трансформация предъявляет но­вые требования к кадрам и создает новые условия функцио­нирования организации. В этой связи предъявляются более жесткие требования к управлению предприятием. Внедрение цифровых технологий во все сферы функционирования пред­приятия является важной необходимостью. Это связано как с управлением изменениями, так и в целом с вовлеченностью и развитием кадров на основе инноваций.

2 Цифровизация сфер деятельности  
по управлению человеческими ресурсами

В настоящее время, процессы, связанные с управлением человеческими ресурсами, играют важную роль в общей стра­тегии организации. В условиях конкуренции кадры являются главным субъектом управления. Цифровая трансформация, происходящая в обществе, открывает новые возможности для управления человеческими ресурсами, что в конечном счете приведет к повышению эффективности функционирования предприятия. Среди широко известных цифровых технологий можно выделить такие, как: интернет-вещей, искусственный интеллект, блокчейн, большие данные и т. д. Внедрение digital- технологий в HR позволит организовать комфортную среду для системы управления кадрами. Данные изменения приведут к повышению кадрового потенциала организации и увеличению производительности труда. К примеру, с помощью искус­ственного интеллекта могут быть автоматизированы процессы адаптации кадров. Чат бот может знакомить новых сотрудников с внутренними документами и отвечать на вопросы. С использованием цифровых технологий появляется возможность анализировать поведение и навыки сотрудников и на основе этого выстраивать траектории в образовании. Внедрение в об­учение виртуальной реальности способно вывести качество образования на новый уровень. Эта технология позволяет в виртуальном пространстве моделировать ситуации. Выгружать информацию в виртуальное пространство можно с помощью облачных технологий. В этой связи можно организовать обучение сотрудников на онлайн платформе. На основе блокчейна, появляется возможность создать сервис по хранению профессиональных достижений, резюме и сертификатов.

В динамично изменяющемся мире цифровая среда затрагивает все больше сфер деятельности как человека, так и организации. В системе менеджмента предприятия в условиях цифровой трансформации появились такие составляющие, как:

* HRM-системы (программы и приложения для управления человеческими ресурсами);
* CRM-системы (приложения и программы для удобства взаимоотношения с клиентами);
* ERP-программа (на ее основе осуществляется планирова­ние человеческих ресурсов);
* ВРМ-программа (система для удобства управления бизнес-процессами на предприятии).

Цифровизация экономики формирует современные тре­бования не только к системе менеджмента на предприятии, но и создает новые возможности для управления человеческими ресурсами в условиях инноваций и нововведений. Цифровизации в основном подвержены три направления: образование, технологии, коммуникации. Предприятию нужно все эти составляющие развивать, для того чтобы кадры были более активными и гибкими. В процессе управления людьми на базе IT-технологий создается комфортная среда, которая позволяет значительно сократить время на выполнение задач. Используя «личный кабинет», любой работник может оформить отгул, командировку или отпуск. В настоящее время имеется воз­можность обучаться дистанционно. Персонал может как повы­сить свою квалификацию, так и пройти какой-либо курс. При поиске нужных кадров сокращается время поиска кандидата на вакансию. Цифровые программы управления людьми помо­гают высшему менеджменту создавать прогнозы возможного увольнения работников. Необходимо подчеркнуть, что суще­ствуют приложения, которые собирают данные о работниках на предприятии. Функции этих программ заключаются в сборе сведений, которые дают развернутую информацию о работни­ке (нарушениях, наградах, благодарностях). Это выглядит как электронное резюме, которое можно использовать при плани­ровании сроков повышения квалификации сотрудников. Из таких приложений можно выделить Job Standardization. С его помощью можно найти необходимую вакансию, введя необхо­димо описание. Программа Flight Risk составляет прогноз выбытия высококвалифицированных работников.

С помощью цифрового инструментария трансформируется процесс постановки задачи сотрудникам. Этот процесс стано­вится не только «прозрачным», но и полностью автоматизи­рованным. Высший менеджмент предприятия может получать информацию о том, где работал ранее его сотрудник. Развитие цифровой среды способствует снижению риска совершения ошибок работниками. Такие нововведения способны оценить эффективность работы как целых отделов, так и отдельных спе­циалистов.

Необходимо подчеркнуть, что такой процесс является менее затратным, что является важным фактором для функциони­рования предприятия. Предприятия могут, благодаря новым цифровым продуктам, оценивать работу кадров в зависимости от необходимости, а не в определенные сроки. В условиях ди­намичного развития экономики увеличивается скорость изме­нений как внутренней, так и внешней среды. В этой связи са­ма организация, чтобы эффективно функционировать, должна быть ориентирована на инновации. Это относится и к челове­ческим ресурсам, потому что именно люди получают опера­тивную информацию о работе своего предприятия. До цифро­вой трансформации общества отдел персонала аккумулировал и хранил информацию о сотрудниках. В современных условиях отдел кадров становится более независимым и самостоятель­ным. Появляются цифровые помощники, помогающие специ­алистам отдела кадров составлять график отпусков и рассчи­тывать различные выплаты. Стоит выделить такую программу, как Loqui Business, представляющую собой социальную сеть для общения своих сотрудников.

Наиболее распространенными программами в сфере управ­ления человеческими ресурсами, по нашему мнению, являются:

* наем персонала через digital-платформы. Наиболее вос­требованной программой в данной области является Linkedin. С ее помощью можно осуществлять поиск людей на вакансию. Это приложение дает возможность работодателям узнавать не­обходимые данные о кандидатах со всего мира. Также можно для поиска кадров пользоваться социальными сетями, такими как FB и Instagram;
* расчетно-платежные ведомости электронного формата. В них аккумулируется массив данных о размере заработной платы, стаже сотрудника и т. д. С помощью данной программы можно значительно увеличить конкурентные преимущества предприятия в цифровой экономике;
* цифровые системы управления человеческими ресурса­ми. С помощью данной программы улучшается процесс управ­ления людьми. Система включает в себя базу данных о знаниях и навыках сотрудников, а также сведения о компенсационных выплатах. Применение системы такого рода позволяет увели­чить скорость бизнес-процессов и объединить работу сразу не­скольких отделов;
* обучение с использованием электронных платформ. Данная программа включает в себя виртуальные курсы обучения. Наиболее распространенной платформой в данной области яв­ляется Udacity. С помощью таких интерактивных курсов появ­ляется возможность получения дополнительного образования в дистанционном формате.

Невзирая на то, что идет активное внедрение цифровых технологий, высшему менеджменту приходится сталкиваться с проблемами недостатка кадров из сферы IT технологий. Ру­ководству предприятий нет особого смысла подготавливать са­мим специалистов цифровой сферы. Их значительно проще вы­брать среди IT-руководителей. В этой связи будет осуществлять­ся переход из одной сферы в другую. Необходимо подчеркнуть, что специалист в области digital-технологий должен владеть профессиональными навыками. Он должен внедрять иннова­ционные продукты как в самом производстве, так и в системе управления человеческими ресурсами, а также активно ими пользоваться.

Еще одной немаловажной проблемой является принятие со­трудниками инноваций и нововведений. Для преодоления со­противления необходимо постоянно информировать сотрудни­ков о преимуществах внедрения цифровизации. В этой связи для успешного внедрения с систему управления человечески­ми ресурсами инноваций необходимо: вовлекать сотрудников в процессы продвижения IT-продуктов, проводить семинары и инструктажи, а также мотивировать их.

Безусловно, применение новых цифровых платформ и их адаптация будет происходить постепенно. В современных реа­лиях не надо забывать тот факт, что мировая экономика испы­тала на себе удар пандемии. Многие работники были вынужде­ны уйти на удаленную работу. Все это в конечном счете привело к увеличению спроса на различные ИТ-платформы. В последнее время выросли продажи на такой цифровой продукт, как Oracle Virtual Desktop Infrastructure. С помощью данной платформы предлагается доступ к виртуализированным местам работни­ков. В этой связи можно констатировать, что цифровизация си­стемы управления человеческими ресурсами особо актуальна в современных условиях.

Во многих организация с целью привлечения сотрудников на работу возникает вопрос о том, как их правильно мотиви­ровать. Речь идет не только о вовлеченности, но и об опыте работы на предприятии. Это так называемое employee. Борьба за таланты разворачивается более жесткая. Раньше высший менеджмент компании думал о том, куда уйдут специалисты из Oracle и Microsoft. В настоящее время потенциальными ра­ботодателями вполне могут быть, например Сбер, Mail.ru или Яндекс. Кросс-индустриальные инновации обострили и без то­го проблемную ситуацию. Руководителям предприятий прихо­дится искать преимущества для поддержания интереса к месту работы. Вовлеченность персонала тоже играет немаловажную роль в эффективности функционирования системы управления человеческими ресурсами.

Все большую долю сотрудников составляет поколение мил­лениумов. Через десять лет среди персонала их будет около 70 %. Данное поколение обладает специфическими требовани­ями. У них в первую очередь идет слово «хочу», а уже потом «на­до». Они ждут от организации удобных сервисов, которые будут не хуже, чем в обыденности. Здесь важно учитывать то, что не­удовлетворенный сотрудник может принести клиенту только вред. Следовательно, мотивированность сотрудников влияет на финансовые результаты предприятия. Компания Ай Би Эм выделяет несколько направлений для создания «лучших компе­тенций» работника:

* персонализация. Действующий работник хочет ощущать свою индивидуальность и иметь свое рабочее место;
* прозрачность. Стратегия развития организации должна быть понятна каждому работнику;
* простота. Персонал обязан быть сконцентрированным на выполнении прямых обязанностей. Поиск необходимой ин­формации должен осуществляться легко и удобно;
* подлинность. Между сотрудниками должны быть чест­ные взаимоотношения;
* переговоры. У работников должно быть право голоса и обратная связь с руководством.

Таким образом, можно выделить ряд аспектов в системе управления человеческими ресурсами на базе цифровых плат­форм:

* цифровая трансформация создает для предприятий такие преимуществ, как высокий уровень безопасности и снижение затрат;
* переход на ИТ-платформы является более приоритетным направлением в развитии системы управления человеческими ресурсами;
* с помощью цифровых инструментов создаются условия для более динамичного развития за счет интегрированных групп.

В современных условиях необходимо удерживать свои пози­ции на рынке с помощью внедрения цифровых методов управ­ления человеческими ресурсами. Успешный результат достига­ется в результате использования инновационных продуктов.

3 Стратегия управления в период цифровизации  
предпринимательских структур

Современную жизнь невозможно представить без цифро­вых продуктов. Благодаря им изменяются сферы деятельности и облегчаются различные стороны жизни. Изменение инфра­структуры и развитие digital-технологий создают целый спектр возможностей в области цифровых технологий. С помощью ин­струментов цифровой экономики повышается производитель­ность, качество и эффективность в отдельных видах производства. Основными факторами цифровой экономики являются данные в цифровом формате, а также их использование и об­работка. Базой для реализации продукции в условиях диджита- лизации служит электронная коммерция. В период цифровой трансформации видоизменяются традиционные экономиче­ские отношения — потребление, распределение, производство и обмен. Они осуществляются посредством цифровых техноло­гий.

Цифровая трансформация оказывает большое влияние на различные сферы деятельности, такие как: здравоохранение, торговля, транспорт, производство товаров и услуг. Digital- технологии дают толчок в развитии по многим направлениям, а также способствуют внедрению новых инновационных про­дуктов в предпринимательские структуры. Рынок цифровых технологий состоит из системы экономико-правовых отноше­ний для купли-продажи продуктов интеллектуального труда. IT-индустрия динамично развивается и начинает доминиро­вать в экономике. Ключевыми факторами, стимулирующими цифровую трансформацию, являются доступность программ­ных продуктов и развитие сетей. Резкое увеличение программ и приложений оказало положительное влияние на развитие предпринимательских структур.

На цифровом рынке, среди digital-предприятий использу­ются специфические методы конкуренции. В цифровых пред­принимательских структурах выполняется разработка иннова­ционных продуктов как для оптимизации процессов в бизнесе, так и для передачи информации. IT-технологии на микроуровне позволяют коммерческим структурами проводить реинжи­ниринг бизнес-процессов. На макроуровне влияние цифровой трансформации объясняет выбор стратегии развития как реги­она, так и государства.

В условиях цифровой экономики появляется возможность преодолевать ряд ограничений, существующих в классической экономике. Цифровые продукты могут использовать неограни­ченное количество пользователей. Их основные свойства при этом не теряются.

У современного покупателя в период цифровой трансформа­ции общества появилась возможность стать участником про­цесса создания нового продукта или услуги. Вот некоторые из­менения, которые внесла цифровая экономика в деятельность предпринимательских структур:

* снижение рисков за счет применения цифровых техноло­гий;
* сокращение затрат на производство и реализацию про­дукции из-за применения цифровых технологий;
* оперативное получение необходимой информации;
* увеличение безопасности и операционной эффективно­сти.

Цифровая экономика предъявляет новые требования к раз­работке стратегии развития бизнеса. Она основывается на со­временных методах управления знаниями и их внедрении в систему управления предпринимательскими структурами. Управление знаниями, в свою очередь, направлено на разви­тие человеческого капитала, а также формирование интел­лектуальных ценностей сотрудников. Использование активов интеллекта дает возможность для формирования как внешних, так и внутренних компетенций.

С помощью digital-технологий сокращаются издержки и растет производительность труда. Положение предпринима­тельских структур в условиях цифровой экономики из-за воз­никающих рисков усложняется. Это связано с ужесточением конкуренции и увеличением влияния со стороны государства. В этой связи необходимо изменение ряда законодательных ак­тов в этой отрасли. Есть государства, которые заинтересованы в развитии цифровой экономики. Вот некоторые их них: Син­гапур, Великобритания и США.

Происходящая трансформация в экономике привела к пе­реосмыслению ряда положений системы управления людьми на оперативном и стратегическом уровнях. Исходя из этого, использование ИТ технологий в системе управления челове­ческими ресурсами является важным условием обеспечения инвестиционной привлекательности предпринимательских структур путем ее трансформации на базе цифровых техноло­гий. В этой связи возникает необходимость разработки основ­ных элементов стратегии управления персоналом. Процесс тех­нологических изменений, происходящий в системе управления человеческим ресурсами, становится для предпринимательских структур главной задачей обеспечения конкурентоспособно­сти. Ключевую роль в этих процессах играет персонал как но­ситель идей и новшеств, связанных с digital-трансформацией.

Цифровые продукты могут быть применены в системе управ­ления человеческими ресурсами к любому бизнес-процессу.

По нашему мнению, IT технологии можно внедрить в систему управления персоналом с целью повышения производительно­сти труда. Сам рост производительности при этом невозможно представить без эффективности функционирования таких про­цессов, как: обучение, адаптация, организация и рекрутмент. В условиях цифровой экономики предпринимательские струк­туры с низкой производительностью труда теряют свои пози­ции на рынке из-за того, что рыночная оценка на рынке акций определяется интеллектуальными достижениями, а не количе­ством произведенных товаров.

По данным Бюро статистики США, до сих пор в мире темпы роста производительности труда остаются очень низкими. Клю­чевая проблема состоит в большом разрыве между выполняе­мым объемом работ и уровнем технологической вооруженности.

Основным фактором, влияющим на «разрыв», является то, что темпы внедрения инноваций опережают скорость обуче­ния персонала цифровой грамотности. В процессе цифровой трансформации изменяются подходы к управлению кадрами и возникает необходимость непрерывного обучения и разви­тия. Основной проблемой на пути технологических изменений является неготовность кадров и отсутствие мотивации.

В этой связи восприимчивость кадров к технологической трансформации необходимо рассматривать как готовность ин­дивида адаптироваться к изменениям в предпринимательских структурах, вызванных цифровизацией экономики. Общая проблема в рамках цифровых изменений заключается в раз­работке стратегии развития IT-технологий в системе управле­ния человеческим капиталом. На наш взгляд, данная страте­гия в России, требует доработки. Сама стратегия цифровизации в системе управления человеческими ресурсами должна не только содержать основные направления, но и отражать условия, которые необходимо создать для успешного развития предпринимательских структур. Цель стратегии — повышение эффективности функционирования предприятий за счет развития человеческого потенциала кадров и роста производитель­ности труда. Предпринимательские структуры должны учиты­вать основные принципы выбранной стратегии:

* адаптивность (способность меняться под воздействиями внешних факторов);
* ориентация на непрерывное обучение (развитие);
* нацеленность на рост производительности труда.

Для того чтобы создать систему изменений HR-функций в предпринимательских структурах, необходимо решить целый ряд задач:

* собрать необходимую информацию о текущем состоянии предпринимательских структур и проанализировать ее;
* собрать информацию об HR-процессах и проанализировать ее;
* оценить уровень зрелости HR-процессов и выявить проблемные зоны;
* разработать предложения по повышению эффективности HR-процессов в предпринимательских структурах;
* предложить «дорожную карту» планируемых преобразований в HR-функциях предпринимательских структур.

Если в предпринимательской структуре вообще не принята стратегия развития бизнеса, то в данной ситуации мы можем говорить только о стратегии креативного развития. Учи­тывая современные тенденции в системе управления челове­ческими ресурсами можно предложить следующие универсаль­ные элементы:

* развитие IT-среды как основы эффективности функцио­нирования системы управления человеческими ресурсами;
* повышение вовлеченности кадров;
* внедрение системы KPI для повышения продуктивности персонала;
* формирование гибкого лидерства;
* повышение «зрелости» бизнес процессов в системе управления человеческими ресурсами.

Этапы внедрения «дорожной карты» можно представить следующим образом:

* в течение первого года повышается уровень «зрелости» персонала;
* на втором году вводится геймификация;
* на третьем году система распространяется на дочерние предприятия и организации.

Данную схему можно использовать в различных отраслях.

Таким образом, цифровые технологии вызывают измене­ния на рынке производства товаров и оказания услуг. При формировании IT-среды основной акцент делается на создание инфраструктуры. Однако не менее важную роль играют циф­ровые компетенции сотрудников и культура использования IT- технологий. В этой связи при разработке стратегии цифрового развития предприятия необходимо уделить особое внимание системе управления человеческими ресурсами. Особо важной задачей управления людьми является повышение производи­тельности труда. Исходя из этого, разработка стратегии циф­ровой трансформации системы управления человеческими ресурсами позволит применять новый подход к управлению кадрами.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие основные направления развития карьеры?
2. Дайте определение «цифровому предприятию».
3. Что является основой цифровизации на мировом уровне?
4. Какие основные тенденции развития «цифрового предприятия»?
5. Какие ключевые концепции в системе управления человеческими ресурсами?
6. Каковы принципы построения системы управления человече­скими ресурсами в цифровой экономике?
7. Охарактеризуйте приоритетные задачи в области HR.
8. Какие цифровые технологи влияют на повышение эффектив­ности функционирования предприятия?
9. Какие программные продукты наиболее распространены в си­стеме управления человеческими ресурсами?
10. Как вовлечь сотрудников в процесс внедрения ИТ-продуктов?
11. Какие основные направления создания «лучших компетенций» работников?
12. Какие сферы подвержены влиянию цифровой трансформации?
13. Охарактеризуйте изменения в деятельности предприниматель­ских структур в условиях цифровой экономики.
14. Какие требования к разработке стратегий развития бизнеса предъявляет цифровая экономика?
15. Что отражает стратегия цифровизации в системе управления человеческими ресурсами?
16. Какие задачи необходимо решить для создания системы изменений HR-функций?

1. Круглов, Д. В.  Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/497151 (дата обращения: 10.02.2022). С. 148-167. [↑](#footnote-ref-1)