

УДК 331.1

DOI:10.24412/2782-4845-2023-7-83-99

**ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА: КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ**

**Т.В. Корякина**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

**А.И. Володина**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

*Аннотация.* Цифровые технологии играют все более важную роль во всех сферах жизни и быстро вносят фундаментальные изменения в процессы и структуры организаций, независимо от направления их деятельности. Управление человеческими ресурсами - важный организационный процесс, который в настоящее время переживает активную фазу развития с помощью цифровизации. По мере того как все больший процент кадровых практик переходит в цифровую форму, требования к возможностям специалистов по персоналу, линейных менеджеров и персонала в целом также меняются. В статье рассматриваются результаты исследований по управлению цифровизации управления персоналом, проведенных за последнее время. Основываясь на научных трудах, рассматривается развитие цифровизации HR с точки зрения ключевых тенденций, факторов, влияющих на внедрение и использование HR-технологий.

*Ключевые слова:* цифровые технологии HR-менеджмента, HR-технологии, управление человеческими ресурсами - аналитика, цифровые технологии, цифровые HR-системы, цифровые практики HR-менеджмента.

**Для цитирования:** Корякина Т.В., Володина А.И. Цифровые технологии HR-менеджмента: ключевые направления развития и факторы влияния // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2023. №3(7) С.83-99. DOI:10.24412/2782-4845-2023-7-83-99

**DIGITAL HR-MANAGEMENT TECHNOLOGIES: KEY AREAS OF DEVELOPMENT AND FACTORS OF INFLUENCE**

**T.V. Koryakina**, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

**A.I. Volodina**, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

*Annotation.* Digital technologies are playing an increasingly important role in all spheres of life and are rapidly making fundamental changes in the processes and structures of organizations, regardless of the direction of their activities. Human resource management is an important organizational process that is currently undergoing an active phase of development through digitalization. As an increasing percentage of HR practices go digital, the requirements for the capabilities of HR specialists, line managers and personnel in general are also changing. This article discusses the results of research on the digitalization

*of personnel management conducted in recent years. Based on scientific works, the development of HR digitalization is considered in terms of key trends, factors affecting the introduction and use of HR technologies.*

**Key words:** *digital HR management technologies, HR technologies, human resource management - analytics, digital technologies, digital HR systems, digital HR management practices.*

### **Введение**

Развитие цифровых технологий оказывает значительное влияние на все сферы жизни в современном мире, включая бизнес-организации. Цифровизация вызвала в них настоящую революцию, став основой корпоративных стратегий и заставив переосмыслить существующие бизнес-модели и процессы.

Одним из основных организационных процессов, подлежащих оцифровке, является управление персоналом (Human Resource Management — HRM). По мере того как все больше и больше мероприятий по управлению персоналом переходят в цифровую форму, радикальные и быстрые изменения вносятся в практику управления, потребности в навыках сотрудников и роль экспертов по управлению персоналом. В настоящее время такая практика может варьироваться от простых административных задач до углубленных процессов привлечения, развития, тестирования и вознаграждения сотрудников. Организации интегрируют мобильные и облачные технологии и создают сервисные платформы для предоставления сотрудникам набора услуг.

Большинство авторов оптимистично оценивают результаты цифровизации HR-менеджмента с точки зрения оценки внутренних организационных процессов, отслеживания, прогнозирования и понимания поведения сотрудников, а также взаимодействия с ними, но все чаще требуются дополнительные эмпирические исследования. Компании часто сталкиваются с трудностями при внедрении новых технологий и не всегда добиваются положительных результатов. Например, было обнаружено, что вместо того, чтобы освободить время для специалистов по персоналу, общие административные обязанности были заменены аналогичными техническими обязанностями с внедрением HR-технологий.

Другие исследования показали, что компании не всегда могут использовать цифровые решения для стратегического управления по целому ряду причин. Кроме того, возникли дополнительные трудности, поскольку для корректировки численности персонала требуется больше ресурсов, чем ожидалось. Таким образом, цифровизация управления персоналом открывает новые возможности и создает некоторые проблемы для организаций [12].

Цель исследования - проанализировать и систематизировать результаты исследований по вопросам цифровизации управления персоналом за последние два десятилетия и определить перспективные направления в этой области.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе представлен обзор исследований по проблеме развития HR-цифровизации и анализ основных

направлений этого процесса. Во втором рассматриваются факторы, влияющие на внедрение и использование HR-технологий. В третьем разделе продемонстрированы актуальные области будущих исследований по данной теме, в заключении — основные выводы.

### ***Результаты исследования***

HR-цифровизация и основные направления ее развития. В процессе технологического развития предлагались различные определения HR-цифровизации. Например, она характеризовалась как «зонтичный» термин, «охватывающий возможные механизмы интеграции и существующий контент между управлением человеческими ресурсами и информационными технологиями, направленный на создание ценности внутри и между организациями для определенных сотрудников и руководства». Существует ряд других трактовок данного понятия, в которых подчеркивается важность многообразия составляющих частей HR-цифровизации и их взаимосвязи между собой. HR-цифровизацию необходимо рассматривать как уникальную научную область, которая фокусируется на всех процессах, осуществляемых посредством информационных технологий, и стремится сделать их последовательными и эффективными с целью создать долгосрочные возможности развития для организаций и пользователей.

В основу настоящей статьи положено определение HR-цифровизации как «набора конфигураций компьютерного оборудования, программного обеспечения и ресурсов для цифрового взаимодействия, позволяющего осуществлять HR-менеджмент посредством координации и контроля сбора данных на индивидуальном и групповом уровнях, создания информации и обмена внутри организационного пространства» [3].

Одна из общих черт исследований на данную тему — отсутствие опоры на фундаментальные теории. Вместе с тем четко прослеживается наличие теорий микроуровня (теория атрибуции, теория привлечения, отбора и текучести кадров, теория управления изменениями, теория организационного надролевого поведения, теория процедурной справедливости, социально-когнитивная теория), но лидирующей парадигмы нет. Также можно встретить некоторые теории из области информационных систем, например, модель принятия технологии. Однако все это не позволяет вести речь о наличии проработанной теоретической базы исследований.

Анализ источников по рассматриваемой проблематике позволяет выделить три основных направления развития HR-цифровизации:

1. цифровизация человека;
2. цифровизация рабочей деятельности;
3. цифровизация HR-процессов.

Они отражают то, каким образом цифровизация затрагивает отдельных индивидов, поколения и, как следствие, персонал, содержание и организацию работы в целом и в частности в HR-сфере [1].

Цифровизация человека. Первое направление цифровых изменений касается поколения людей, вступивших во взаимодействие с цифровыми продуктами в раннем возрасте, что привело к формированию у них специальных навыков (*specific skills*) и поведения. В литературе широко описывается как положительное, так и отрицательное влияние подобного взаимодействия на работоспособность человека.

Прежде всего акцентируется внимание на индивидах, вошедших в контакт с цифровизацией еще в детстве. Исследуется то, каким образом цифровая грамотность представителей этого поколения выходит за пределы обычного знания о том, как пользоваться различными программами и приложениями, что позволяет работать с большими объемами данных, отображать полученную информацию креативными способами, решать нестандартные задачи, моделировать новые продукты и процессы [3].

Для представителей этого поколения характерны: ярко выраженное желание экспериментировать, навыки многозадачности, быстрого получения необходимых контактов, а также предпочтение мгновенного вознаграждения и быстрого карьерного роста. Часто у них хорошо развиты лидерские качества и стратегическое мышление, умение управлять конфликтами, балансируя между многочисленными стейкхолдерами с противоположными интересами, способность учиться путем проб и ошибок, что содействует развитию инновационного мышления. Очевидно, что подход к HR-менеджменту должен принимать во внимание и реагировать на подобные изменения среди потенциальной рабочей силы на рынке труда. В этой связи перед организацией встает важная задача — выявить изменения во взглядах и ожиданиях нового поколения сотрудников. Многие компании активно внедряют тренинги для опытных руководителей, в ходе которых подробно рассказывается об особенностях работы с ними, в частности о том, как подбирать проекты, ставить задачи, мотивировать, выстраивать ожидания относительно дальнейшего развития и давать обратную связь [2].

В то же время в ряде других исследований показана обратная сторона длительного тесного контакта с цифровыми устройствами, влияющего на способность самовыражения, построение значимых социальных связей и сотрудничество. Так, выявлено, что из-за привычки коммуницировать посредством разрозненных сообщений с частым сокращением слов и обрыванием мысли представители молодых поколений могут испытывать трудности при проведении живых переговоров, которые заставляют их испытывать стресс. Еще один аспект — это негативное влияние на самосознание. Гаджеты нередко используются для заполнения временных пауз, например, в моменты ожидания, однако именно такие паузы — хорошая возможность для саморефлексии [6].

Кроме того, растущая популярность социальных сетей позволяет легко построить любой образ, что может в какой-то момент затруднить понимание самого себя и размыть представление о собственной личности. Также

постоянное использование цифровых инструментов напрямую связывают со снижением уровня эмпатии. В настоящее время способность к эмпатии исключительно важна для продвижения в корпоративном мире, поскольку ее отсутствие может сигнализировать о крайне низком потенциале сотрудника для дальнейшего карьерного прогресса. Таким образом, привлечение работодателями представителей нового поколения открывает новые возможности ввиду их уникальных навыков, но вместе с тем бросает существенные вызовы, поскольку их ожидания в отношении карьеры, способах взаимодействия и стиле работы могут сильно отличаться от привычных и устоявшихся на протяжении десятилетий [4].

Часть исследований фокусируется на тех сотрудниках, для которых цифровая среда стала частью жизни уже в более зрелом возрасте, во время их работы в крупных корпорациях. Им необходимо не только перейти на новые цифровые инструменты для исполнения своих основных рабочих обязанностей, но и отказаться от привычных способов получения различных услуг, долгое время осуществлявшихся отделом персонала. Например, раньше для получения справки с работы нужно было обратиться к сотруднику HR-службы, а сейчас в большинстве случаев достаточно сделать запрос на корпоративном портале или самостоятельно сгенерировать документ в личном кабинете. Еще одним примером является запуск чат-ботов, которые помогают сотрудникам получить ответы на наиболее часто задаваемые вопросы — прежде для этих целей компании заключали контракты с подрядчиками, которые работали по инструкциям [5].

Предполагается, что такие изменения должны сократить затраты, повысить скорость и качество процессов. Однако в числе известных недостатков цифровизации выделяются отсутствие должного уровня принятия изменений пользователями, угроза конфиденциальности информации, потеря личных контактов, обременение HR-специалистов техническими задачами и отсутствие понимания влияния на поведение сотрудников в долгосрочной перспективе.

В литературе также прослеживаются упоминания о том, как цифровизация повлияла на изменение роли персонала. При переходе организаций на цифровые HR-платформы ответственность все больше смещается от HR-специалистов к руководителям команд. Например, во многих компаниях своевременное изменение заработной платы сотрудника — обязанность непосредственного руководителя. Без его инициирования повышения заработной платы для подчиненного не произойдет и не будет предпринято HR-специалистом или специалистом финансового отдела. Подобные изменения предполагают не только развитие технических навыков, но и значительные культурные преобразования в организации [7].

Цифровизация рабочей деятельности. Второе направление HR-цифровизации — цифровизация содержания и организации работы. Изменение содержания подразумевает растущую автоматизацию ручной и рутинной работы, увеличение количества сложных и нестандартных задач и

неотъемлемую связь с цифровыми технологиями. Соответственно, квалификационные требования, предъявляемые к сотрудникам, также меняются — на первый план выходит цифровая грамотность.

Исследователи фокусируются на грядущих изменениях рынка труда и их предпосылках. Тренд возрастающей автоматизации ставит под угрозу миллионы рабочих мест, создавая проблему структурной безработицы. Хотя страх того, что автоматизация опасна потерей рабочих мест, актуален еще с XIX в., и сейчас есть все основания полагать, что он оправдан: со времен промышленной революции на каждую роль, заменяемую машиной, создавалась как минимум одна новая, которую мог выполнять человек, однако впервые в современной истории экономический рост в странах с развитой экономикой не обеспечивает соразмерное количество рабочих мест [9].

В прошлом новые технологии соревновались в большей степени с физическими способностями людей, оставляя за ними первенство по сравнению с когнитивными. При замещении части ручных операций машинными в сельском хозяйстве и промышленности появлялись новые рабочие места, требующие компетенций, еще недавно присущих только людям, таких как обучаемость, аналитическое мышление и распознавание эмоций. Однако искусственный интеллект с невероятной скоростью начинает превосходить людей и в том, что еще не так давно принадлежало только им, т. е. даже при достаточном обеспечении новыми рабочими местами требуется гораздо более высокий уровень экспертности, и проблема безработицы для неквалифицированных или малоквалифицированных людей вряд ли будет решена. Как следствие, общество может столкнуться с появлением нового класса, непригодного для трудовой деятельности, что в долгосрочной перспективе, скорее всего, принесет больше пользы, так как часть существующих в наши дни профессий бесполезна. Данное утверждение, однако, подверглось критике в научной и бизнес-литературе.

Вместе с тем некоторые авторы концентрируются на том, что способно содействовать сохранению конкурентоспособности на рынке труда, поскольку в меньшей степени может быть освоено машинами. Например, выстраивание коммуникации остается неотъемлемым для того, чтобы привлечь внимание людей и сподвигнуть их на какие-либо действия, а эмоциональная грамотность необходима для анализа контекста и ситуации при принятии решений.

Отдельно важно выделить исследования, посвященные непосредственным изменениям содержания работы HR-специалистов, где четко прослеживается все большая необходимость сохранять и повышать продуктивность и вовлеченность персонала при функционировании в новой цифровой действительности, поскольку ее последствия не всегда однозначно положительны. Было обнаружено, что вместо высвобождения времени у HR-специалистов на практике цифровизация привела к замене административных бумажных обязанностей на такие же, но только в цифровом пространстве, например, при своевременном нажатии кнопок в системах [10].

В других работах показано, что специалисты по персоналу не смогли использовать технологии для инициирования и принятия стратегических решений, в основном применяя их для простой поддержки отчетности и видимости данных, а в некоторых крупных проектах обнаруживались сбои и результаты оказывались ниже, чем ожидалось. Важно отметить, что не все категории участников и пользователей HR-цифровизации рассматриваются в литературе одинаково часто. Соискатели работы, рядовые сотрудники и HR-профессионалы упоминаются довольно регулярно, в то время как деятельность других релевантных групп, например, линейных руководителей, освещена в исследованиях недостаточно.

Помимо изменения содержания работы существенные трансформации произошли и в ее организации. С приходом пандемии COVID-19 виртуальная рабочая среда стала новой реальностью и привела к повсеместной зависимости от цифровых инструментов, что вызывает все больший интерес к исследованию ее положительных и отрицательных сторон. Цифровые технологии позволили создать новые формы организации работы, которые варьируются от отдельных виртуальных рабочих мест до виртуальных команд и компаний. Это дает дополнительную гибкость и возможности, но в то же время работа без привязки к конкретному месту и нахождение в коллективе может приводить к чувству отстраненности. Как следствие, подобные новые способы организации трудового процесса требуют пересмотра подходов к управлению и предъявляют множество новых требований к реализации HR-функции [13].

В бизнес-литературе можно встретить много ярких примеров перестраивания подходов к работе. После пандемии COVID-19 все более популярным способом организации труда стал гибридный подход, в основе которого лежит идея о том, что различные виды работ эффективнее выполнять из разных мест. Например, задачи, требующие фокусировки, сосредоточенности, глубокого анализа и подсчетов, лучше реализовывать находясь дома, в то время как офис может служить местом для проведения командных сессий, генерации идей, креатива и мозговых штурмов. Многие крупные корпорации открыто заявляют о том, что привычное выполнение работы в офисе навсегда ушло в прошлое. Несмотря на то что возвращение в офис может показаться пережитком, а некоторые компании, например, предоставили сотрудникам возможность перехода на удаленную работу из дома на постоянной основе, указанный подход не лишен недостатков.

Исследования в области когнитивной психологии и нейробиологии показывают, что получение человеком знаний зависит не только от того, как мозг обрабатывает сигналы, но и от той среды, в которой эти сигналы принимаются. Вот почему на видеозвонках ввиду ограниченной возможности коммуницировать с помощью языка тела фразы собеседника могут неправильно интерпретироваться, а попытки установить социальные связи затруднены. Даже среди интровертов и тех, кто после отмены карантинных ограничений ни при каких условиях не хотел возвращаться в привычное социальное поле, впоследствии были выявлены

нарастающие чувство одиночества, ощущение дистанцированности, отсутствие чувства причастности к команде и общему делу [8].

В современных условиях проблема отчужденности стоит на одном уровне с проблемой массового увольнения по собственному желанию и ведет к таким серьезным последствиям для компаний, как желание сотрудника уволиться, снижение продуктивности и абсентеизм. Нахождение в одном месте помогает людям понимать и прочувствовать настроение и характер своих коллег, облегчая построение и укрепление отношений. Кроме того, к способам поддержания чувства причастности к компании следует отнести специальные корпоративные ритуалы благодарности, командные звонки, когда каждый может поделиться текущими сложностями и попросить о помощи, а также создание безопасного психологического климата, в котором не страшно экспериментировать, признать ошибку и обратиться за советом.

Таким образом, гибридный подход к работе и использование ряда лучших практик помогают взять лучшее и вынести из пандемии COVID-19 и уроки гибкости, и понимание важности живого общения, которое было доступно и воспринималось ранее как должное.

Цифровизация HR-процессов. Третьим направлением изменений выступает непосредственная HR-цифровизация в организациях, т. е. внедрение и применение цифровых технологий для осуществления HR-функций. С течением времени их объем быстро расширяется от исполнения простых административных задач до привлечения персонала, его развития, управления показателями труда и вознаграждением. Среди самых распространенных областей цифровизации — подбор и отбор, обучение и оценка персонала, а также коммуникация как их неотъемлемая часть.

Цифровой подбор и отбор персонала — одно из наиболее востребованных и достаточно давно реализуемых на практике направлений HR-цифровизации. В литературе приводится большое количество примеров цифровизации различных этапов подачи заявок в компанию и их отбора, например, онлайн-анкеты, онлайн-тесты, геймификация заданий и видеоподборки. Одна из последних тенденций в этой области — создание бессрочных вакансий, которые позволяют обрабатывать сразу большое количество заявок и затем распределять кандидатов, успешно прошедших процесс отбора, в зависимости от текущих нужд бизнеса. Данный подход удобен в тех случаях, когда компания нанимает много работников с похожим профилем, но при этом заранее предсказать необходимость нового сотрудника в той или иной команде или локации не представляется возможным. Таким образом, экономится время и к моменту открытия вакансии у компании уже есть готовый кандидат. Однако выводы о значительной экономии средств при указанном подходе довольно противоречивы. В некоторых случаях увеличение пула соискателей сопровождалось снижением их качества и, как следствие, увеличением длительности поиска подходящих кандидатов [4].

Обучение и развитие сотрудников — второй по популярности процесс, проходящий через цифровизацию. Как и в случае с приемом на работу, его пришлось изменить, чтобы быстрее внедрять и распространять новые навыки в организации. Цифровое обучение становится все более востребованным, поскольку дает возможность получать знания удобным для людей способом, а также в комфортное для них время. Благодаря Интернету можно с легкостью связаться с другими коллегами, имеющими схожие интересы, что способствует обмену данными и получению новой информации.

Среди основных плюсов перехода на цифровой формат выделяются: индивидуальный темп обучения, отсутствие привязки к конкретному месту, доступность материалов, экономия времени и средств. У большинства крупных компаний, например, Nestle, Adidas, ПАО «Банк ВТБ», ПАО «Сбербанк», уже есть набор модулей для онлайн-обучения, к которым сотрудники могут получить доступ. Поскольку ориентироваться в огромном массиве данных не так просто, компании все чаще начинают применять искусственный интеллект, чтобы определить необходимые курсы для разных категорий персонала. Алгоритм учитывает текущую и прежние позиции сотрудника для определения навыков, необходимых при выполнении конкретной работы, интересы, а также уже пройденные модули и на основании этого выдает список рекомендуемых курсов.

Однако исследователи отмечают и негативные последствия при переходе обучения в онлайн-формат. Отсутствие живой коммуникации порождает множество сложностей, в том числе неуверенность в правильном понимании материала, боязнь обратиться за помощью к преподавателю даже при наличии такой возможности, отсутствие чувства принадлежности к группе [10].

При цифровом обучении возникают и другие проблемы. В частности, цифровая культура ведет к трансформации всех сенсорных систем, становится все сложнее осуществлять выбор действий и воспринимать информацию. Например, у ряда слушателей были обнаружены отвлечение внимания от основного материала и переключение на посторонние, незначительные, но яркие аспекты учебного материала, а также переход в параллельные разделы или развлекательные информационные потоки. Кроме того, если при прослушивании курса пользователь фокусируется на конкретном способе решения проблемной ситуации, то он рискует воспринять его как единственно возможный вариант и упустить возможность поиска альтернативных решений.

При длительном восприятии информации исключительно с помощью анимации, пиктограмм и схематичных изображений человек вытесняет существующие объекты и заменяет их полученной виртуальной информацией, тем самым абстрагируясь от реальности. Постоянное применение стандартных технологий обучения и схожих примеров в процессе образования приводит к формированию упрощенных представлений о причинно-следственных связях и решении поставленных задач. Также в случаях, когда слушатель не получает персонализированные комментарии о проделанной им работе и воспринимает занятия как нечто далекое от действительности, при отсутствии внутренних

стимулов к обучению теряется и важность оценки, полученной за выполненные задания, и курс в целом [2].

Оценка персонала — широко распространенный процесс, который прошел через цифровизацию. В корпоративной среде сделан ряд шагов в сторону сбора данных о работе сотрудников и вынесении рекомендаций руководству на их основании. Программное обеспечение дает возможность получить аналитику, позволяющую выявлять сотрудников на ранней стадии выгорания, со сниженной вовлеченностью и желающих покинуть компанию в ближайшее время, а также еженедельные сведения о том, сколько времени сотрудник провел в той или иной компьютерной программе, как часто в работе возникали паузы, с кем из коллег было больше всего коммуникаций. Такие данные могут иметь в своей основе положительные намерения — сделать работу продуктивнее.

При этом необходимо иметь в виду, что, во-первых, не у каждого есть желание делиться подобной информацией, во-вторых, не всегда следует полагаться только на цифры. К примеру, программа может показывать простой в работе в течение двух часов, что, на первый взгляд, свидетельствует не в пользу сотрудника. Однако в это время он мог разговаривать с клиентом по мобильному телефону, организовать личную встречу, в ходе которой убедил его приобрести услуги компании. Подобная информация, как правило, находится за кадром, тем самым оставляя вопрос о доверии данным открытым.

Таким образом, направления, которые затронула HR-цифровизация, очень разнообразны и их реализация меняет привычные ответы на вопросы о том, кем, каким образом и посредством чего осуществляется работа (рис. 1).

Согласно исследованиям, результаты применения цифровых HR-технологий очень неоднозначны и могут приводить как к положительным, так и к отрицательным последствиям, которые не всегда легко предугадать.

Далее рассматриваются факторы, которые влияют на внедрение и использование HR-технологий.

Внедрение и использование HR-технологий: факторы влияния. Факторы, упомянутые в исследованиях как влияющие на внедрение и использование HR-технологий, можно разделить на три основные группы: 1) организационные; 2) технические; 3) человеческие.

Организационные факторы. Прежде всего следует отметить размер организации, встречающийся в литературе как наиболее изучаемый контекстуальный аспект. В больших структурах смещение в сторону цифровизации встречается гораздо чаще, что в целом достаточно логично, поскольку большее количество сотрудников влечет за собой повышение необходимости административного обслуживания [10].

Несмотря на то что малые организации начинают осознавать важность цифровых инструментов и инвестировать в них, основной сложностью остается отсутствие целостного подхода. Следует понимать, что цифровизация организации — не просто хаотичная закупка технического оборудования и программ, а совокупность стратегических действий, направленных на то, чтобы

сделать бизнес соответствующим реалиям современной цифровой экономики. При этом интересной особенностью является то, что в малых организациях принятие изменений, связанных с цифровизацией, дается проще и успешнее, чем в крупных.



**Рис. 1. Направления развития HR-цифровизации\***

*\*составлено авторами на основе данных [10]*

Кроме того, целесообразно указать на согласованность действий между различными департаментами. Для успешного пользования и принятия систем недостаточно активного вовлечения лишь со стороны сотрудников отдела персонала. Как правило, это комплексные усилия и других отделов, в частности тех, которые связаны с информационными технологиями, и, что наиболее важно, поддержка топ-менеджмента компании и непосредственного руководителя. Большое значение имеет согласованность между общекорпоративными задачами и целями по HR-цифровизации [9].

В корпоративных реалиях значительную роль в принятии HR-цифровизации играет доверие пользователей к рассматриваемым системам: насколько безопасно хранение личной информации, соблюдает ли компания предъявляемые в этой связи требования законодательства и может ли выбранная HR-система гарантировать их сохранность.

Технические факторы. В первую очередь исследователи отмечают необходимость соответствия характеристик установленного программного обеспечения тем целям, которые стоят перед организацией, а также степень подготовленности к его применению. Что касается непосредственно цифровых HR-программ, то выделяются такие характеристики, как: удобство в использовании, интуитивность и простота интерфейса, целостность, точность и безопасность данных, надежность системы, функционал, подходящий для выполнения стоящих задач, интеграция системы с другими техническими составляющими и возможность кастомизировать имеющиеся решения под внутренние нужды организации.

Однако, как отмечалось, недостаточно обновить текущее программное обеспечение и закупить новое — важно понимать, как они будут сочетаться друг с другом и появится ли возможность интегрировать данные для их последующего эффективного анализа. При незначительном внимании к этому аспекту и лишь частичном обновлении существующих инструментов можно столкнуться с проблемой разрозненности данных, необходимостью вносить их часть вручную, что впоследствии может привести к ошибкам и недостоверной аналитике [2].

Человеческий фактор. Это самая главная группа факторов, влияющих на внедрение и использование HR-технологий. Исследования показывают, что люди, которые опасались усложнения своих будущих обязанностей в связи с переходом на цифровое обеспечение или не были уверены в том, что обладают необходимыми навыками для перехода на новые процессы, оказались гораздо более резистентными к изменениям. В публикациях различных авторов отмечается необходимость работать в тандеме с теми, кого эти изменения коснутся в большей степени, и получать от них обратную связь до, в течение и после планируемых изменений. Положительное влияние на принятие изменений также оказали сотрудники из разных отделов организации, которые позитивно отзываются о нововведениях и своим примером демонстрируют готовность к их принятию и активному использованию.

Еще одной распространенной практикой в крупных компаниях, которая рассматривается в литературе, является внедрение обязательных обучающих программ по развитию гибкости мышления у сотрудников, в основе которых лежит противопоставление фиксированного и гибкого мышления. Люди первого типа убеждены, что их знания, умения и навыки статичны, а развитие новых вряд ли необходимо и возможно. Они часто со страхом принимают грядущие перемены, так как высокий уровень неопределенности вызывает у них неуверенность в себе и отсутствие готовности выходить из зоны комфорта. Сотрудники с гибким мышлением не боятся экспериментировать, воспринимают перемены как возможность научиться чему-то новому, проявить себя и раскрыть свои скрытые таланты [5].

Поскольку в текущих реалиях постоянные изменения становятся неотъемлемой частью ведения бизнеса, подготовка людей к ним через

основополагающие принципы мышления является довольно частой практикой в крупных компаниях. Например, Microsoft поощряет и поддерживает неформальные объединения сотрудников с общей идеей, давая им возможность презентовать ее на общекорпоративном уровне.

Некоторые авторы описывают несколько видов поведения, развитие которых способствует изменениям: убежденность в том, что есть более эффективные способы выполнять текущие задачи; активное взаимодействие как внутри, так и за пределами компании; понимание того, что для успешного результата необходимо экспериментировать, даже если подобные попытки будут порой приводить к промежуточным неудачам; наделение сотрудников полномочиями действовать без дополнительных одобрений. Важно донести до сотрудников, что действия по инерции в долгосрочной перспективе не будут эффективными.

Следует отметить, что иногда страх изменений возникает и из-за уверенности в том, что если часть процессов будет автоматизирована, то это может повлечь за собой потерю рабочих мест. Компании стараются предотвратить его, давая верный посыл и объясняя, что освободившееся от рутины время сотрудники смогут использовать для достижения более значимых целей и реализации крупных проектов, ранее не рассматривавшихся ввиду подавляющего числа операционных задач [11].

Помимо работы с мышлением и отношением к изменениям, различные тренинги по использованию новых цифровых систем и сервисов описываются в литературе как положительно влияющие на внедрение HR-технологий. Причем важно качественно обучить не только специалистов самого HR-отдела, но и рядовых сотрудников, тем самым давая им возможность в полной мере использовать новые инструменты. Отдельно следует сфокусироваться на обучении линейных менеджеров. Как отмечалось, с переходом компаний на цифровые системы их роль значительно возросла, и они приняли на себя часть задач, ранее выполнявшихся сотрудниками отдела персонала.

Существует теория, согласно которой получение 30% знаний в новой области уже является прочной платформой для того, чтобы начать мыслить по-другому и быть более подготовленным к дальнейшим изменениям.

Целесообразно отметить, что под обучением подразумевается не только технический аспект владения той или иной системой или приложением, а понимание изменения своей роли и осознание новой ответственности.

Таким образом, существует ряд организационных, технических и человеческих факторов, способных оказать влияние на принятие изменений в области цифровизации. Необходимо подчеркнуть, что получение положительного результата при этом в большей степени будет возможно при комплексном подходе и фокусе на совокупности указанных факторов. направления будущих исследований

С учетом анализа литературы можно выделить недостаточно изученные области в рамках рассматриваемой проблемы. Во-первых, отдельного внимания

заслуживают контекстуальные аспекты, которые не являются центральной темой исследований, а скорее — переменными, объясняющими полученные выводы. Так, точно могут рассматриваться культурные и национальные особенности стран, например, разные требования к конфиденциальности данных и их использованию в HR-системах. Что касается размера организации, то он влияет на то, насколько интенсивно и в каком масштабе применяются HR-системы [6].

Во-вторых, особого внимания заслуживают менее освещенные HR-процессы. Превалирующая часть исследований в большей степени сосредоточена на цифровом найме и отборе персонала, а также обучении. Учитывая явные тренды все большей цифровизации процессов, следует отвести роль другим направлениям, например, блоку компенсаций и льгот. На практике можно встретить примеры систем с автоматическим расчетом рекомендаций по увеличению заработной платы сотрудников в зависимости от степени достижения поставленных перед ними целей и объема успешно освоенных новых знаний и навыков, например, Workday. Однако исследований по данной теме крайне мало.

Помимо фокуса на одном цифровом HR-процессе значительный интерес представляют системный обзор их совокупности и совместного функционирования, а также анализ взаимосвязи между цифровой и традиционной HR-деятельностью. Кроме того, в литературе прослеживается пробел в изучении того, каким образом различные цифровые HR-процессы влияют на различные группы сотрудников [4].

В-третьих, важной областью анализа являются социальные составляющие. В процессе цифровизации происходит изменение привычных ролей в компании и возникают новые социальные аспекты. Например, при использовании HR-систем для управления человеческим капиталом часть задач по управлению данными ложится на линейных руководителей, хотя ранее целиком находилась в зоне ответственности HR-специалистов. Подобные изменения создают новые типы интеракций между HR-службой и сотрудниками других отделов. При этом эмпирических исследований, фокусирующихся на линейном менеджменте и последствиях таких взаимодействий, все еще не так много, и их большая часть основывается на кейсах, а не на точных данных. Кроме того, возрастающая автоматизация высвобождает время у линейных руководителей и ставит компании перед выбором более результативного в долгосрочной перспективе подхода — сократить их число и увеличить количество прямых подчиненных, либо изменить ожидания в отношении того, что означает быть эффективным руководителем, и добавить им дополнительные обязанности.

В-четвертых, технические аспекты и приложения рассматриваются преимущественно на самом общем уровне и упоминаются в литературе в рамках широких понятий, таких как информационные технологии и искусственный интеллект без какой-либо системной категоризации. Помимо этого, важной проблемой остается недостаточная проработка понятийного аппарата в области цифровых HR-технологий и отсутствие однозначности в используемых

терминах — авторы часто не дают четких определений, ожидая, что читатели поймут их предполагаемое значение.

В-пятых, недостаточное внимание уделено последствиям HR-цифровизации в долгосрочной перспективе, поскольку существующие исследования имеют довольно противоречивые результаты и недостаточно развитую теоретическую базу.

### **Заключение**

Таким образом, несмотря на популярность тренда HR-цифровизации и его развитие быстрыми темпами, остается большое поле для дальнейших исследований по рассматриваемой теме.

В настоящей статье систематизированы результаты исследований проблематики HR-цифровизации, выявлены и категоризированы ее основные направления, а также факторы, влияющие на успешное принятие HR-технологий. Представленные результаты имеют как практическую, так и теоретическую значимость. Компании, проходящие через HR-цифровизацию или планирующие ее, могут использовать полученные в статье выводы для эффективного внедрения и использования HR-технологий. Исследователи, чьи интересы лежат в этой области, смогут ознакомиться с обзором литературы по данной теме и определить область своего исследования на основе выявленных в статье перспективных направлений.

### **Список использованных источников:**

1. Agarwal V., Mathiyazhagan K., Malhotra S., Saikouk T. 2022. Analysis of challenges in sustainable human resource management due to disruptions by Industry 4.0: An emerging economy perspective. *International Journal of Manpower* 43 (2): 513–541.
2. Cheng M. M., Hackett R. D. 2021. A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review* 31 (1): 1–14
3. Connelly C. E., Fieseler C., Cerne M., Giessner S. R., Wong S. I. 2021. Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review* 31 (1): 1–7.
4. DiRomualdo A., El-Khoury D., Girimonte F. 2018. HR in the digital age: How digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. *Strategic HR Review* 17 (5): 234–242.
5. Huselid M., Minbaeva D. 2019. Big data and human resource management. In: A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell, D. Lepak (eds). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE Publications; 494–507.
6. Isari D., Bissola R., Imperatori B. 2019. HR Devolution in the digital era: What Should we expect? *HRM 4.0 for human-centered organizations*. *Advanced Series in Management* 23: 41–61.

7. Kuss D. J., Griffiths M. D. 2017. Social networking sites and addiction: Ten lessons learned. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 14 (3): 31–328.

8. Nichols A. 2022. Digital nomads: Asavvy enterprise's newest HR frontier. *Strategic HR Review* 21 (6): 185–190.

9. Белан, Л. С. Использование автоматизированных информационных систем для развития предпринимательства / Л. С. Белан // Кооперативное предпринимательство: современное состояние и проблемы развития: Материалы Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, практикующих специалистов, молодых учёных и студентов, Липецк, 27 марта 2018 года. – Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2018. – С. 142-148.

10. Исмаилова Т.Ю. Стратегия управления человеческими ресурсами как инструмент повышения внутриорганизационной мобильности работников *Креативная экономика*. 2023. Т. 17. № 2. С. 557-578.

11. Коротеева Д.В., Смылова О.Ю. Информационные технологии в управлении компанией: возможности и перспективы развития *Вестник Тульского филиала Финуниверситета*. 2022. № 1. С. 351-353.

12. Смылова О.Ю., Корякина Т.В., Осипова И.В., Решетникова Е.В. Процессы цифровизации и их влияние на развитие работника "нового типа" для агробизнеса ФЭС: *Финансы. Экономика. Стратегия*. 2020. Т. 17. № 8. С. 43-48.

13. Туганова П.С. Цифровизация управления человеческими ресурсами: проблемы и перспективы *Вестник современных исследований*. 2018. № 10.6 (25). С. 239-243.

#### Сведения об авторе / Information about the author:

**Корякина Татьяна Валерьевна** – заведующий кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», к.э.н., доцент. E-mail: tvkoryakina@fa.ru / **Koryakina Tatiana Valeryevna** – Head of the Department of Management and General Humanitarian Disciplines of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economics, Associate Professor. E-mail: tvkoryakina@fa.ru

**Володина Александра Ивановна** – студент Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, E-mail: AIVolodina@fa.ru / **Volodina Alexandra Ivanovna** – student of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, E-mail: AIVolodina@fa.ru

#### Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

**Корякина Т.В.** – научное руководство, формулирование основных направлений исследования, формирование общих выводов и литературный анализ, доработка текста.

**Володина А.И.** – обработка результатов исследований, визуализация, разработка теоретических предпосылок.

*Koryakina T.V.* – scientific guidance, formulation of the main directions of research, formation of general conclusions and literary analysis, revision of the text.

*Volodina A.I.* – processing of research results, visualization, development of theoretical prerequisites.

Дата поступления статьи: 15.09.2023

Принято решение о публикации: 10.10.2023

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.