

## ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА

**Костенко Елена Петровна** кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Горького, 88). E-mail: kostenko.ep@yandex.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются причины и направления изменений в основных функциональных блоках системы управления персоналом, происходящие в условиях масштабного внедрения технологий четвертой промышленной революции и формирования цифровой экономики. Отмечено, что главными драйверами изменений в подходах и технологиях управления персоналом являются: быстрое развитие новых информационно-коммуникационных технологий; формирование гиг-экономики и связанный с ней рост популярности новых форм нестандартной и частичной занятости; трансформация парадигмы управления персоналом и «профессиональный заппинг» работников, изменение их представлений об идеальной модели и траектории поведения на рынке труда. На основе исследования, проводимого среди предприятий и организаций ЮФО, сделан вывод о региональных особенностях и распространенности новых (в том числе цифровых) инструментов управления персоналом.

**Ключевые слова:** новые инструменты и технологии управления персоналом, HR-менеджмент, тренды в управлении персоналом, «профессиональный заппинг», цифровые технологии в HR, гиг-экономика (гигэномика), Agile технологии в HR, Scrum, концепция управления человеческим капиталом.

### Причины изменений в подходах и технологиях управления персоналом

В настоящее время во всем мире происходит переход к новому технологическому укладу – Industry 4.0. В основе этого перехода лежит быстрое развитие и внедрение во все сферы деятельности технологий четвертой промышленной революции: IT, искусственный интеллект, интеграция киберфизических систем (CPS) в производственно-промышленные процессы и т.д. Digital революция радикально меняет характеристики бизнес-среды, приводит к увеличению мобильности и выходу бизнеса в онлайн, возникновению новых типов организационных структур, затрагивает всех субъектов и все институты рынка труда и, как следствие, требует изменения технологий управления.

Ключевым трендом цифровой глобализации стало формирование гиг-экономики. В работе Лapidус Л. В. гиг-экономика (*gig economy*) или гигономика (*hygonomics*) характеризуется как «всеобщее распространение новых видов частичной занятости и краткосрочных трудовых контрактов вместо долгосрочных трудовых отношений с работодателем на основе штатного трудоустройства» [3, с. 353]. Кроме того, под гиг-экономикой также понимается формирование новой «социально-экономической модели совместного использования трудовых ресурсов / профессиональных навыков при условии, что работник может одновременно совмещать сразу несколько должностей в разных компаниях, расположенных в любой точке мира посредством цифровых (электронных) сервисов» [4, с. 74].

В англоязычных источниках информации термин «гигономика» также представлен такими словосочетаниями, как «*on-demand economy*», «*platform economy*», «*task-based labour*», «*agile labor market*», «*collaborative economy*», «*service economy*», «*new business model*» [5, с. 90].

Активное развитие информационно-коммуникационных технологий позволило вывести часть бизнес-процессов в онлайн и привело к трансформации всей бизнес-модели, что и стало основой для возникновения новых форм социально-трудовых отношений. Характерной особенностью гигэномики является осуществление трудовой деятельности посредством сети Интернет, вне зависимости от расы, пола, географического местоположения и других характеристик потенциальных работников. Появление таких приложений для телефонов, как Uber и Deliveroo, стало причиной возникновения новых форм занятости, например, работа по запросу через мобильные приложения или работа на интернет-платформах. В результате этих изменений все более распространенными становятся «альтернативные способы трудоустройства», происходит замена традиционных отношений между работником и работодателем «целой «экосистемой трудовых ресурсов»<sup>1</sup>.

В экосистему персонала организации входят как «традиционные работники» - штатные сотрудники (занятые полный и неполный рабочий день), так и «открытые работники»: контрактники,

<sup>1</sup> Отчет Deloitte «HR-Тренды 2019-го года». – URL: <https://hr-portal.ru/article/otchet-deloitte-hr-trendy-2019-go-goda> (дата обращения 26.03.2020).

удаленные работники, фрилансеры (занятость через электронные биржи фрилансеров), гиг-работники (занятость через мобильные приложения, как правило, в сфере услуг и доставки) и краудсорсинговые работники (частичная/краткосрочная занятость на основе использования виртуальных краудсорсинговых платформ/площадок), сосредоточенные в разнообразных проектах и отдельных задачах.

Характеристика основных типов работников в рамках экосистемы персонала представлена на рис. 1.

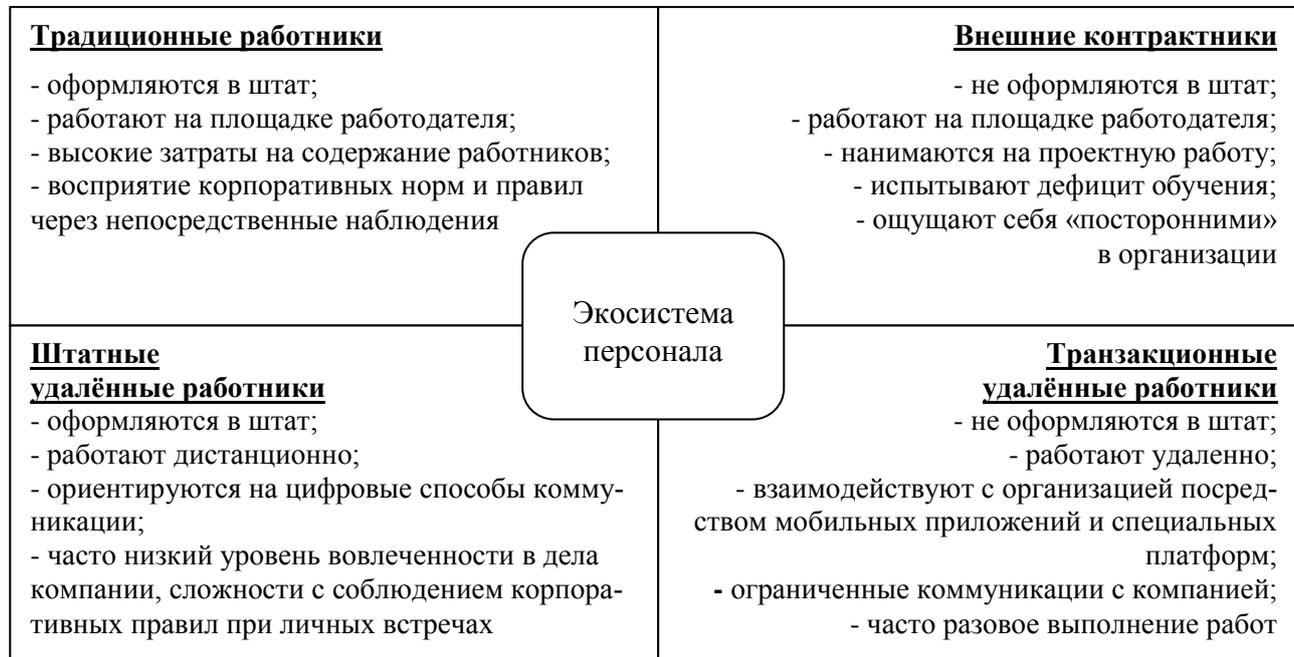


Рис. 1. Характеристика экосистемы персонала

В современных условиях меняется целостное восприятие трудовой деятельности: приоритетными, особенно для молодежи, становятся автономность и гибкость работы [1, с. 77]. Данный фактор усиливает внимание работников к условиям и содержанию работы, требует разработки разнообразных программ мобильности сотрудников (от разработки системы мобильных рабочих мест и специальных программ обучения сотрудников до программ международных стажировок). Во многих зарубежных компаниях появилась даже особая HR-должность – консультант по мобильности / специалист по международной мобильности сотрудников / специалист по управлению международным разнообразием и т.п. Кроме того, в рамках разработки системы мобильных рабочих мест происходит не только переход к гибкому графику работы, но и дальнейшему развитию системы удаленного рабочего места. Уже сейчас удаленная работа и фриланс стали нормой для многих профессий и их доля продолжает увеличиваться. Особенно наглядно преимущества удаленной работы проявились в условиях борьбы с коронавирусом. Наличие в организации экосистемы персонала требует разработки совершенно новых программ для адаптации, обучения, развития, мотивации и учета интересов всех типов сотрудников.

Важным фактором модернизации стратегии и тактики привлечения и развития персонала стали демографические изменения. Во всем мире происходит увеличение продолжительности жизни и, как следствие, старение глобальной рабочей силы. Средняя глобальная ожидаемая продолжительность жизни возросла с 53 лет в 1960 году до 72 лет в 2015 году, и продолжает увеличиваться на 1,5 года за десятилетие<sup>1</sup>.

Увеличение средней продолжительности жизни и более поздний выход на пенсию, а также фактор четвертой технологической революции, как отмечает президент Школы «Сколково» Шаронов А., актуализируют переход к концепции «обучение на протяжении всей жизни» (life-long learning). В результате традиционные представления, в соответствии с которыми обучение заканчивается в 20 лет, прогресс карьеры – в 40 лет, а работа прекращается в 60 лет, уже не соответствуют действительности. Если раньше традиционная образовательная траектория была однопиковой

<sup>1</sup> Deloitte. Global Human Capital Trends 2018. – URL: <https://hctrendsapp.deloitte.com/> (дата обращения 16.04.2020).

(человек получал одно высшее образование до 25 лет), то в настоящее время можно уже говорить о трехпиковой (или даже многопиковой) модели, поскольку существует второй (30-55 лет) и третий (55+) трудоспособный возраст<sup>1</sup>. В результате в течение трудовой жизни человек в среднем 8 раз меняет не должности, не место работы, а именно виды деятельности.

Одной из ключевых характеристик современного работника можно считать «*профессиональный заппинг*» [2, с. 118]. Этот термин стал использоваться западными HR-менеджерами около 4-5 лет назад, однако в российской управленческой литературе он пока еще не получил категориальной определенности. На наш взгляд, термин «профессиональный заппинг» можно охарактеризовать как ориентацию работников на быстрый и постоянный переход к новым знаниям и освоение новых компетенций (часто в принципиально иной сфере деятельности), ориентацию на непрерывное профессиональное развитие и личностный рост, постоянный «поиск профессионального себя». Профессиональный заппинг ориентирует работника на формирование и обновление «портфеля» профессиональных компетенций. Такой «заппинг подход» меняет представление работников об идеальной траектории поведения на рынке труда, модели и стратегии построения карьеры. В соответствии с новой моделью, идеальная карьера – это не столько движение вверх по карьерной лестнице, сколько постоянная смена функций, ролей, территорий, разнообразный опыт, который предоставляет возможность приобретения широкого круга компетенций. Поэтому у работника может не быть четкого плана развития карьеры, после каждого этапа происходит ориентация в актуальном организационном ландшафте и определение вариантов следующего шага. Если раньше отсутствовали жесткие требования к срокам пребывания в должности, то сейчас рекомендуемое время пребывания работника на одной должности – максимум 4-5 лет.

Изменение технологического уклада, усиление нестабильности и неопределенности бизнес-среды (VUCA мир), переход от классической модели компании к модели «освобожденной» компании (и/или кросс-функциональной структуре построения организации) обусловили парадигмальный сдвиг в управлении работниками.

В январе 2018 г., выступая на Гайдаровском форуме, Д. А. Медведев подчеркивал, что «формирование нового технологического уклада приводит к росту ценности не просто интеллектуального, а человеческого капитала, который основан не только на знаниях и профессиональных навыках, но и учитывает творческий потенциал работника». В результате основным ориентиром при принятии любых управленческих решений и главной ценностью компании становится человек. Именно человеческий капитал приобретает все большее значение в условиях глобальной конкуренции. В результате можно говорить о смене управленческих эпох. Как верно отмечает Райская М.В., в настоящий момент можно говорить о том, что «период развития высоких технологий в промышленности (high-tech) сменяется, или правильнее говорить – дополняется, появлением новой эпохи, которая может быть обозначена как «high-hume» или эпоха «высоких гуманитарных технологий» [6, с. 520-521]. Целью high-hume является эффективное использование и максимальное развитие групповых и индивидуальных возможностей работников.

В эпоху высоких гуманитарных технологий концепция управления работниками, с одной стороны, нацелена на активный поиск и развитие талантов, с другой – акцентирует внимание на гуманизации HR-практик и заботе о сотруднике организации. Поэтому в рамках новой управленческой парадигмы одним из принципов формирования системы управления персоналом и разработки ее конкретных инструментов стала установка: «хороший работник – это здоровый и счастливый работник» [2]. Новая управленческая парадигма акцентирует внимание на общности групповых интересов сотрудников, учете их «жизненных пиков», патернализме, заботе о здоровье и образе жизни работников. Например, реализация этого подхода возможна на основе перехода к гибкому графику работы, перевода части бизнес-процессов на удаленный режим или даже установления в компании специальных «семейных дней», что приводит к увеличению времени для взаимодействия работника с членами его семьи.

### **Трансформация практики управления персоналом**

Рассмотрим изменения, произошедшие вследствие перехода к новому технологическому укладу, в ключевых функциональных блоках системы управления персоналом. Эмпирической базой исследования стали результаты анкетирования руководителей компаний и HR-отделов предприятий и организаций ЮФО, проведенного в декабре 2019 г. - январе 2020 г. Его целью было выявление региональных особенностей внедрения (востребованности) новых подходов, технологий

<sup>1</sup> Лекция президента Школы «Сколково» Андрея Шаронова о концепции life-long learning, работе с собой и внешним миром, личной эффективности. - URL: <http://hr-elearning.ru/lekciya-prezidenta-skolkovo-life-long-vuca-effectivnost/> (дата обращения: 30.11.2018).

и инструментов управления персоналом. В исследовании приняли участие 128 компаний разных секторов и отраслей экономики: сфера услуг (консалтинг в сфере управления персоналом, бухгалтерский учет и аудит, реклама, туризм, логистика, аренда и лизинг и др.) – 26%; оптовая и розничная торговля – 12%; промышленность (предприятия тяжелой, легкой и пищевой промышленности) – 10%; сельское хозяйство – 8%; финансы и банковское дело – 8%; гостиницы и общественное питание – 8%; деятельность в сфере информации и связи – 7%; государственное управление и обеспечение безопасности, строительство и ИТ-сфера – по 6%; здравоохранение, культура и спорт – суммарно около 3%. По численности сотрудников компании распределились следующим образом: до 50 чел. – 20%; 51- 100 чел. – 19%; 101-250 чел. – 16%; 251-500 чел. – 14%; 501-1000 чел. – 6%; более 1000 чел. – 25%.

Около половины компаний, принявших участие в анкетировании, не распространяют свою деятельность за пределы г. Ростова-на-Дону и Ростовской области (рис. 2). При этом часть компаний являются как филиалами крупных зарубежных компаний, так и сами смогли создать крупную филиальную сеть в России и за рубежом.

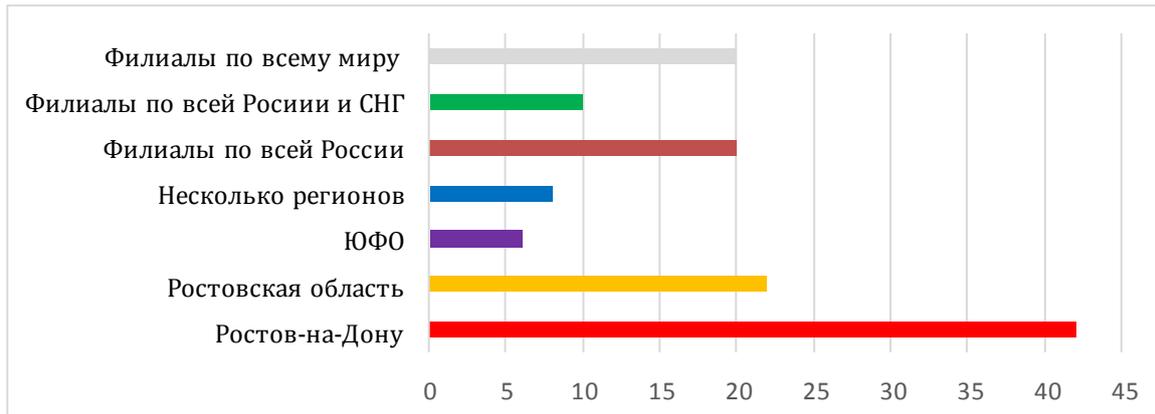


Рис. 2. География распространения деятельности компаний (количество компаний)

**Подсистема общего и линейного руководства**

На протяжении 5-6 лет одним из главных мировых трендов в области принятия решений и структурирования организаций является как переход к адаптивным структурам организаций, так и ориентация на непрерывное совершенствование, гибкий подход к процессу постановки и решения задач. Прежде всего, речь идет об Agile подходе. Основой внедрения как общей философии Agile, так и базирующихся на идеях Agile, технологиях Scrum, Kanban и Lean являются цифровые технологии, разработка специальных мобильных приложений, которые позволяют увеличить скорость и качество обратной связи от сотрудников, в режиме реального времени отслеживать эффективность труда работников и улавливать даже самые незначительные изменения в результативности, навыках, мотивации и др. Сравнительная характеристика традиционной философии принятия решений в сфере управления персоналом и философии Agile представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Сравнение подходов к принятию решений**

Признак сравнения	Традиционный менеджмент	Agile менеджмент
Фокус в управлении	Согласованность и контроль	Гибкость, скорость, люди
В работниках ценится	Исполнительность, качественное выполнение работы, порядок	Адаптивность, скорость, инновационность, проактивность, личная ответственность
Работа HR	Внедрять контроль, стандарты и системы для управления согласованностью и исполнением	Внедрять программы, системы и стратегии, которые поддерживают экспертизу, сотрудничество и принятие решений

Как показало наше исследование, к сожалению, более половины компаний не используют новые принципы и подходы к принятию решений в повседневной практике управления. Только 20 из 128 компаний разделяют принципы концепций Agile и Scrum. Даже давно известные технологии бережливого производства и кайдзен (непрерывного совершенствования) используются только 26 из опрошенных компаний.

**Подсистема трудовых отношений и условий труда**

Как было отмечено в первой части статьи, в современных условиях происходит трансформация модели социально-трудовых отношений, поэтому ряд вопросов в нашей анкете был посвящен

рассмотрению новых форм занятости и условий труда. По мнению руководителей компаний и сотрудников HR-отделов исследуемых компаний, в полной мере экосистема персонала (предполагающая разработку новой комплексной системы управления персоналом) не сложилась ни в одной из них. Тем не менее, все более популярными становится перевод работников на удаленную работу (примечательно, что доля этих работников, в целом, соответствует показателям западноевропейских стран и США), использование труда внешних контрактников и транзакционных удаленных работников.

Есть несколько профессиональных областей, в которых удаленный формат работы лидирует: 1) маркетинг, реклама и PR; 2) искусство, развлечения и масс-медиа (по 56% и 55% опрошенных, работающих в этих сферах, ответили, что работают удаленно; 3) юридические и бухгалтерские услуги; 4) представители ИТ сферы. Распространенность новых форм занятости в организациях ЮФО представлена на рис. 3.



Рис. 3. Формы привлечения работников к труду в организациях ЮФО

Значительные изменения за последние 4-6 лет произошли и подходах к организации рабочего пространства и технологиях коммуникации сотрудников. Целью этих изменений является, с одной стороны, сокращение издержек на аренду офисных помещений, а с другой - создание условий для роста производительности труда, раскрытия потенциала работников и избегание перегруженности работника.

В качестве ключевых трендов в этой сфере можно отметить создание новых адаптивных и гибких рабочих пространств и изменение в технологиях взаимодействия сотрудников при решении рабочих вопросов. Создание гиперсвязанных рабочих мест, с одной стороны, ускоряет получение обратной связи от сотрудников и во многом упрощает принятие тех или иных решений, но, с другой стороны, приводит к «размыванию» традиционных границ рабочего времени. Работник постоянно должен «быть на связи» как в рабочее, так часто и в нерабочее время. Развитие платформ для совместной работы и инструментов виртуального сотрудничества в некоторых западноевропейских странах даже привело к принятию законов, направленных на защиту «права, быть без связи, в нерабочее время».

Как показало наше исследование, только 25% работодателей не считает возможным использование нерабочего времени для решения рабочих вопросов (рис. 4). При этом наиболее популярными средствами коммуникации работников и руководителей стали мессенджеры социальных сетей (96%), телефонные звонки и e-mail сообщения (ок. 90%). CRM – системы как средство коммуникации и решения рабочих вопросов используют только 18% компаний из опрошенных.

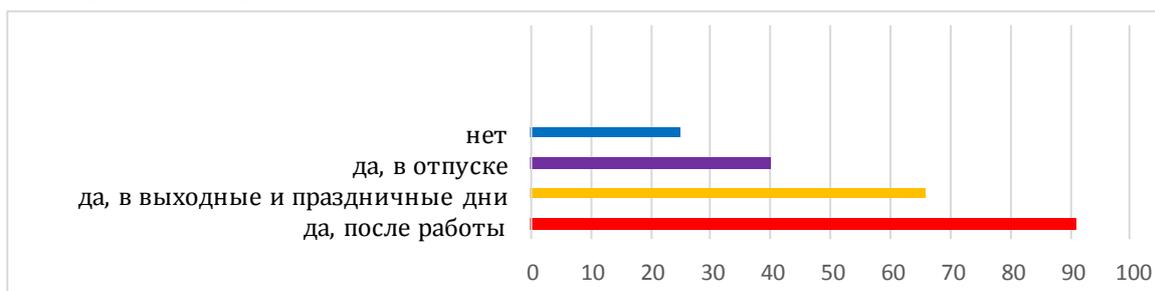


Рис. 4. Решение рабочих вопросов в нерабочее время (%)

Внедрение новых мест для работы не получило пока широкого распространения в региональных компаниях. Более 50% компаний не считают возможным переход к гибким рабочим пространствам. Прежде всего, это естественно, характерно для промышленных предприятий (рис. 5).



Рис. 5. Использование гибких рабочих пространств (%)

#### Подсистема оформления и учета кадров

Автоматизация стала основным трендом, получившим распространение в 2019 – 2020 гг., в подсистеме оформления и учета кадров. Сегодня у большинства компаний сформирован своеобразный портфель «систем учета», связанных между собой посредством системы корпоративной аутентификации и служащих одновременно местом хранения данных о сотрудниках. Большинство опрошенных организаций ведут кадровый учет с помощью автоматизированных приложений 1С, СВАР, Low-code и др., а самым распространенным приложением является 1С. Только 16% компаний не используют системы автоматизированного учета кадров. Примечательно, что в 11% компаний сохраняется система исключительно бумажного кадрового документооборота (как правило, это мелкие предприятия).

#### Подсистема планирования и маркетинга персонала

Актуализация HR-маркетинга стала общемировым трендом в 2019 – 2020 гг. Именно развитие информационно-коммуникационных технологий стало императивом усиления внимания к инструментам внешнего и внутреннего HR-брендинга. Среди наиболее эффективных цифровых каналов HR-маркетинга можно выделить: социальные медиа (социальные сети); сайты для поиска работы и карьерные сайты; размещение контента на сторонних ресурсах; разнообразные реферальные программы.

Еще несколько лет назад большинству работодателей были не знакомы термины «HR-Амбассадор» и «HR-Евангелист». Однако уже в 2019г. на рабочих сайтах стали появляться данные вакансии. Основной задачей HR-амбассадора является продвижение (в том числе онлайн) своей компании на различных HR-форумах, тренингах, конференциях, мастер-классах, семинарах и т.п. Цель HR-евангелиста - формирование в компании инновационной культуры, создание инновационной рабочей среды и разработка программ, нацеленных на раскрытие как профессионального, так и творческого потенциала работников.

Рис. 6 и 7 показывают популярность различных инструментов внешнего и внутреннего HR-брендинга среди работодателей ЮФО.

Чтобы привлечь и удержать сотрудников с необходимыми профессиональными и личностными качествами и опытом, компании все больше внимания уделяют разработке инструментов HR-брендинга. Причем, если раньше, эти усилия были часто хаотичными, ситуативными и разноразличными, особенно у организаций мелкого и среднего бизнеса, то в настоящее время можно наблюдать тенденцию к росту системности действий HR-менеджеров, повышению полезности и качества контента о компании, усилению интерактивности взаимодействия компаний и потенциальных работников.

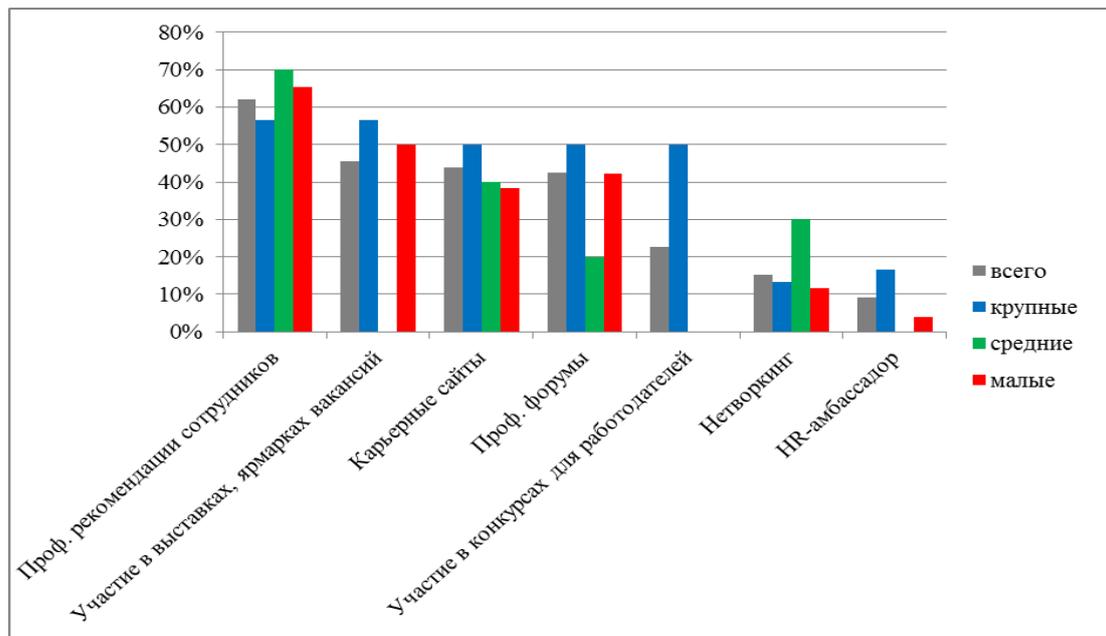


Рис. 6. Популярность инструментов внешнего HR-брендинга среди работодателей ЮФО (%)

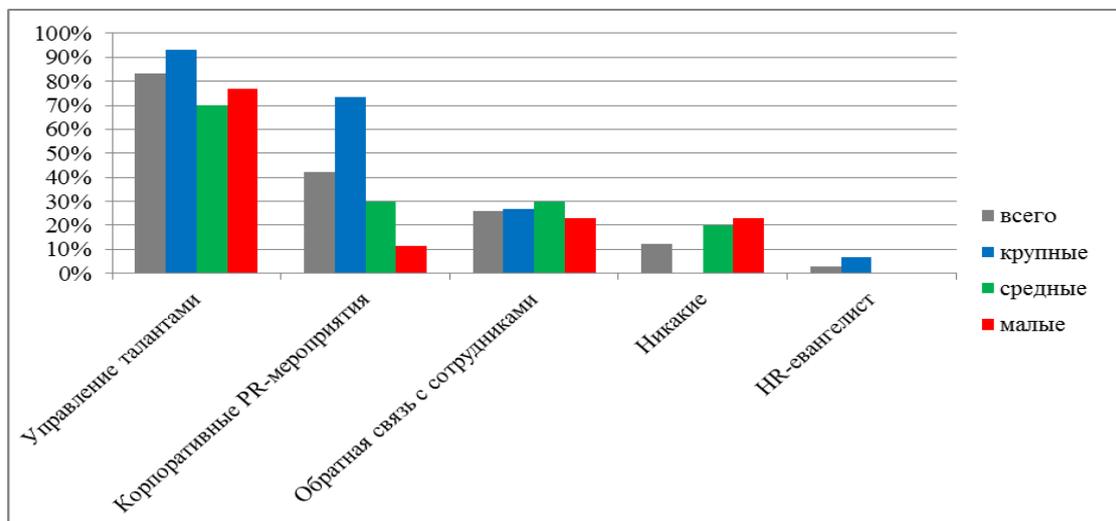


Рис. 7. Популярность инструментов внутреннего HR-брендинга среди работодателей ЮФО (%)

### Подсистема подбора и найма персонала

Как и в других функциональных подсистемах управления персоналом в процесс рекрутинга на всех этапах активно внедряются цифровые технологии. Ключевыми тенденциями в этой сфере являются автоматизация скрининга и процесса найма сотрудников. Среди инструментов цифрового рекрутинга персонала можно выделить такие инструменты, как: робот-рекрутер (в России это роботы-рекрутеры «Вера» и «Андрей»); различные чат-боты, использующиеся для поиска информации и связи с соискателем, выполняющие административную работу (планирование встреч, ведение списков соискателей и формирование подробных профилей кандидатов); работа с большими данными; когнитивный подбор (Design Thinking); агрегация и уберизация (взаимодействия работодателя со сторонними рекрутерами, чьи портфолио собраны на цифровых платформах); реферальный рекрутинг, предполагающий создание профессиональных сообществ и отраслевых конференций в интернет пространстве (в реферальном рекрутинге двигателем процесса подбора стал нетворкинг)<sup>1</sup>.

В соответствии с полученными в ходе исследования данными, подбор сейчас осуществляется в рамках цифрового пространства и сети интернет (106 из 128 компаний). При этом инструменты цифрового рекрутинга получили распространение преимущественно в крупных организациях финансово-банковской сферы, оптовой и розничной торговли и крупных промышленных предприятиях.

<sup>1</sup> Подбор персонала в цифровую эпоху. – URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.html> (дата обращения 26.03.2020).

В целом, около 56% компаний не используют ни один из цифровых инструментов рекрутинга, а только 38% от общего количества респондентов, могут позволить себе внедрение дорогих цифровых инструментов в систему подбора персонала. Среди инструментов цифрового рекрутинга наибольшей популярностью у работодателей пользуются чат-боты (33%), инструменты Design Thinking (12%), роботы-рекрутеры (9%), видео интервью (22%). При этом более 90% компаний для поиска и привлечения сотрудников используют социальные сети и сайты работы. Необходимо подчеркнуть, что использование в системе рекрутинга цифровых инструментов не может заменить реального сотрудника, специалист по подбору персонала выступает в качестве системного интегратора (эта функция пока не доступна ни одной платформе), и именно за человеком остается решающее право выбора того или иного решения.

#### Подсистема мотивации персонала

Основным ориентиром изменений в системе мотивации и стимулирования персонала стало создание целостных, адаптивных и персонализированных систем вознаграждений. В ходе исследования не было выявлено явной зависимости между масштабами организации, сферой ее деятельности и наличием в компании набора различных способов вознаграждения. В соответствии с общемировым трендом, все компании в той или иной степени при разработке системы мотивации персонала исходят из концепции суммарного вознаграждения работников.

Сочетание различных инструментов финансового вознаграждения персонала является основой для формирования мотивационного пакета работников (рис. 8).



Рис. 8. Основные инструменты финансового вознаграждения (количество компаний)

В дополнение к инструментам финансового вознаграждения в компаниях разработаны разнообразные программы нефинансового вознаграждения, направленные на усиление лояльности и приверженности сотрудников к организации. Основные группы инструментов нефинансового вознаграждения, используемых в компаниях ЮФО, представлены в табл. 2.

Цифровые технологии позволяют внедрять в практику мотивации персонала инструменты моментального учета всех изменений в результатах труда. Поэтому многие зарубежные компании стали внедрять практику изучения рейтинга и проверки эффективности работы сотрудников несколько раз в год/квартал/месяц, следствием чего стало такое же частое изменение системы и размера оплаты труда. Однако, как показало исследование, в большинстве случаев пересмотр размера/механизма оплаты труда в наших компаниях происходит либо в связи с индексацией, либо же раз в год. К сожалению, ни одна из опрошенных компаний не сформировала комплексной системы мотивации, направленной на вознаграждение сотрудников, относящихся к нетрадиционным формам занятости. Еще один зарубежный тренд в мотивации персонала, предполагающий усиление внимания к регулярности оценки уровня вовлеченности всех групп сотрудников, не получил пока достаточного распространения: в 45% компаний такая оценка вообще не проводится, проводят не регулярно - 20% ; раз в год - 22%; раз в полгода - 10% и раз в квартал - 3%.

## Инструменты нефинансового вознаграждения

Группы инструментов	Характеристика инструментов нефинансового вознаграждения персонала	Процент компаний, использующих инструмент
Компенсации и подарки	Оплата транспорта и питания сотрудника	52
	Ценные подарки и сертификаты	34
Программы, ориентированные на сохранение здоровья сотрудников	ДМС	30
	Оздоровительные путевки, в том числе совместно с членами семьи	12
	Предоставление абонементов в фитнес клубы и др.	16
	Комната (программа) антистресс	6
Корпоративные мероприятия	Корпоративные праздники (день рождения компании, Новый год, тимбилдинг)	82
	Корпоративные поездки	50
Условия труда	Дополнительные отгулы и выходные дни	24
	Гибкий график работы (с возможностью самостоятельного выбора рабочих/нерабочих дней)	42
	Комнаты психологической разгрузки, отдыха и общения работников	22
Реализация концепции «компания-семья»	Детский сад (школа) для детей сотрудников	6
	Организация праздников для детей сотрудников	44
Обучение и развитие	Оплата дополнительного обучения (с привлечением сторонних организаций)	40
	Предоставление возможности для профессиональной и творческой самореализации сотрудников	42
	Доступ к обучающей литературе и курсам (в том числе онлайн)	28
	Формирование индивидуального плана развития карьеры	18
Похвала	Информирование коллектива о достижениях сотрудников (корпоративные СМИ, «доски почета» и др.)	34

Внедрение в управление персоналом философии Agile предполагает непрерывную обратную связь как между руководителями и подчиненными, так и между коллегами, формирование в компании культуры взаимоуважения и диалога. Реализацией этого подхода можно считать создание в компаниях особых пространств для общения и отдыха сотрудников. В той или иной форме такие пространства созданы в 70 % компаний (рис. 9).

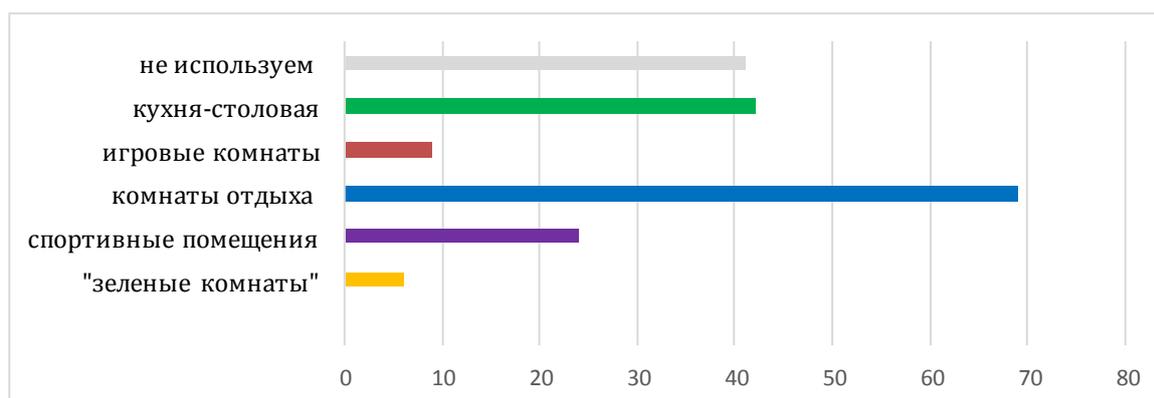


Рис. 9. Наличие в организациях пространств для общения сотрудников (%)

#### Подсистема обучения, развития и оценки персонала

Наряду с изменением инструментов рекрутинга, происходит ускоренная цифровая трансформация обучения и оценки работников.

Основными трендами в системе обучения работников, получившими дальнейшее развитие в 2020г., являются:

1. «Настройка» цифрового контента обучения под каждого сотрудника и обеспечение им доступа к обучающим программам в любое время, в любом месте и с любым типом устройств (внедрение системы мобильного обучения и кросс-платформенных решений).

2. Формирование целостной системы электронного дистанционного обучения, включающей:

- микро и макро обучающие онлайн курсы;

- виртуальные платформы для обучения (решение кейсов и упражнений в виртуальной среде);

- использование в процессе обучения искусственного интеллекта и создание на этой основе системы управления обучающимися (виртуальный тренер поддерживает профиль развития каждого обучающегося сотрудника в единой базе данных, помогает отслеживать прогресс в компетенциях и производительности работников и предлагает дополнительные образовательные программы, основанные на корпоративных целях и достижениях работников);

- видео-обучение (усвоение и запоминание информации более эффективно при использовании видео контента, по сравнению с текстовым контентом);

- геймификация.

3. Активное внедрение технологий «липкого обучения», меняющего трудовое поведение работника. По мнению экспертов, обучение неэффективно, если оно не закрепляется на практике и не меняет поведение. Особенностью «липкого обучения» является постоянное повторение, анализ и обновление обучающего контента и апробация полученных знаний на практике. Это становится возможным на основе разработки мультимодальных учебных курсов и тренажеров, которые в том числе позволяют работникам самостоятельно оценить свой прогресс в обучении.

4. Использование подхода «обучение, повышающее уверенность», обучение приоритетным *soft skills*.

Степень распространенности новых цифровых инструментов обучения персонала представлена на рис. 10.

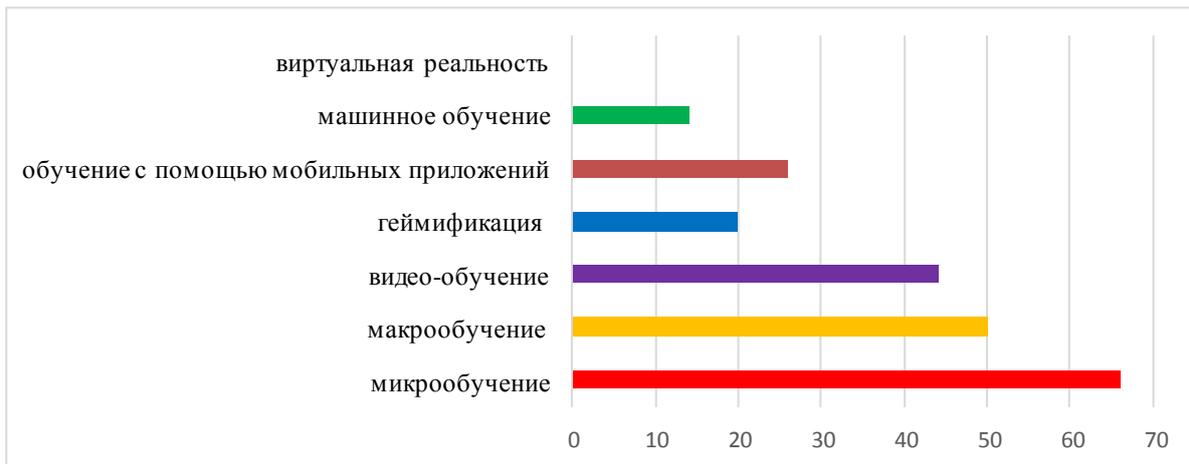


Рис. 10. Цифровые инструменты обучения персонала (% компаний)

Как видно на рис. 10, современные технологии активно внедряются в процесс обучения работников. Однако дорогостоящие обучающие программы и тренажеры могут позволить себе пока только крупные успешные компании. Например, такой инструмент обучения, как виртуальный тренажер не используется ни в одной компании.

С одной стороны, высокая конкуренция за право привлечь в свою компанию «самого лучшего и талантливого» работника приводит к тому, что организации больше не могут рассчитывать на то, что они будут находить и нанимать достаточно людей обладающих всеми необходимыми им способностями, а с другой стороны, увеличение доли нанимаемых работников без профильного образования, актуализирует проблему поиска новых технологий обучения работников. Таким образом, обучение персонала становится более технологичным, мобильным и доступным, позволяет упростить решение трудных задач. При этом корпоративный цифровой контент обучения персонала редко содержит в себе информацию и технологии, которые работник может найти в интернете в свободном доступе.

Оценка персонала относится к так называемым «сквозным» функциям управления персоналом, она необходима на всех этапах кадрового менеджмента. Среди ключевых направлений трансформации системы оценки персонала можно выделить:

Во-первых, Big Data. Большие данные становятся основным инструментом при принятии практически во всех сферах управления персоналом. Можно сказать, что Big Data в настоящее время

играет ведущую роль в построении системы оценки персонала. Как показало, наше исследование, большие данные чаще всего используются при оценке персонала на этапе подбора и привлечения персонала (56 компаний, а также обучения и мотивации персонала, 26 и 22 компании соответственно). При этом Big Data не применяется организациями здравоохранения, сельского хозяйства и органов государственной власти.

Во-вторых, активное использование искусственного интеллекта, специализированных мобильных приложений, инструментов виртуальной реальности (VR-инструменты) и онлайн-оценки. Примером разработки эффективного инструмента оценки персонала является сервис Squadrille (в русифицированной версии – КАДРиль). Российские IT-специалисты разработали облачное онлайн-решение помогающее рекрутерам с помощью искусственного интеллекта оценивать навыки и компетенции кандидатов. Сервис КАДРиль позволяет мгновенно анализировать резюме нескольких тысяч претендентов и представлять результаты анализа на рассмотрение службы HR в виде удобной содержательной инфографики и текстового резюме с подробной интерпретацией решения и даже с рекомендациями по адаптации будущих сотрудников<sup>1</sup>. Среди преимуществ нового сервиса можно отметить: повышение в несколько раз оперативности работы кадровых департаментов, сокращение излишнего бумажного документооборота и устранение субъективности оценочных суждений.

В-третьих, усиление внимания к оценке вовлеченности и качеству обратной связи. Эта сфера стала максимально динамичной и позволяет обрабатывать опросы в реальном времени (real-timesurvey). В настоящий момент появились сервисы для анализа настроения, организационных сетей (ONA), эмоциональности текста в электронных письмах и сообщениях (например, ToneAnalyzer). Эти сервисы должны «устранить конфликт еще до его возникновения», предотвратить выгорание сотрудников и персонализировать работу по удержанию талантов.

Актуальность использования компаниями ЮФО современных цифровых технологий в оценке персонала представлена на рис. 11.

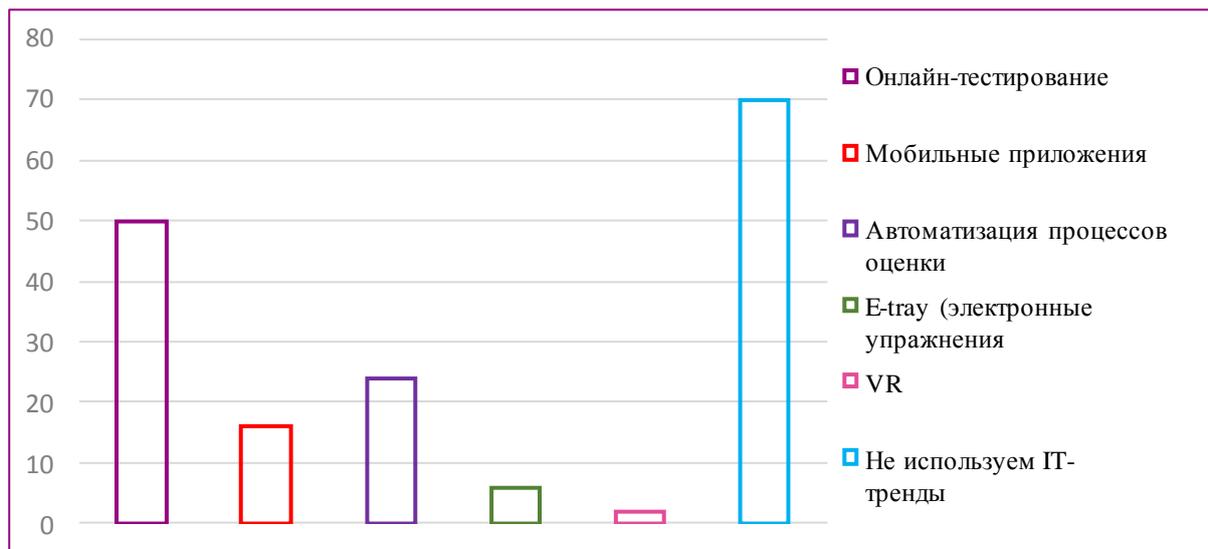


Рис. 11. Использование IT-технологий в оценке персонала (%)

К сожалению, больше половины опрошенных компаний не используют IT-технологии в оценке персонала. Прежде всего, это касается малых и средних предприятий. Кроме того, даже крупные компании не всегда могут позволить себе покупку дорогостоящих инструментов для оценки своих сотрудников.

Таким образом, новые технологии являются основным драйвером трансформации инструментов и технологий управления персоналом, меняют требования к работникам и бизнес-лидерам. Инструменты на основе искусственного интеллекта, средства автоматизации HR-процессов, облачные технологии и онлайн-платформы для сотрудничества позволяют сделать HR-системы более адаптивными, привлекательными и персонализированными. В целом, преимущества использования достижений нового технологического уклада в HR-менеджменте проявляются в увеличении гибкости, «упрощенности и удаленности» и, как следствие, эффективности многих инструментов управления персоналом.

<sup>1</sup> Squadrille – сервис оценки персонала онлайн. – URL: <https://squadrille.com/> (дата обращения 16.04.2020).

## Литература

1. *Ибрагимов У.Ф., Фаронова С.В.* Занятость в условиях цифровой экономики // Экономика: теория и практика. 2018. № 3. С. 75 – 82.
2. *Костенко Е.П.* Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // Journal of Economic Regulation. 2018. Т. 9. № 4. С. 107 – 123.
3. *Лapidус Л.В.* Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией : монография. М.: ИНФРА-М, 2018. 478 с.
4. *Лapidус Л. В., Полякова Ю.М.* Гигномика как новая социально-экономическая модель: развитие фрилансинга и краудсорсинга // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 6. С. 73 – 89.
5. *Новикова В.П., Челпанова Е.В.* Медиаконцепт «гиг-экономика» на политической арене // Политическая лингвистика. 2019. № 5 (77). С. 88 – 96.
6. *Райская М.В.* Новая HR-парадигма в условиях цифровой трансформации промышленности // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии / Материалы I Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Изд-во: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2019.

**Kostenko Elena Petrovna**, PhD, Associate Professor of the Human Resource Management Department, Southern Federal University (88, M. Gorky St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation).  
E-mail: kostenko.ep@yandex.ru

**TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISM IN CONDITIONS  
OF FORMATION OF NEW TECHNOLOGICAL LAYOUT**

**Abstract**

*The article discusses the causes and effect of the change that happened in the main functioning blocks of the Human resource management occurring in the conditions of large-scale introduction of technologies of the fourth industrial revolution and formation of the digital economy. It is noted that the main drivers of the changes in HR approaches and technologies are fast development of new information and communication technologies; the formation of a gig economy and the associated increase in the popularity of new forms of precarious and part-time employment; paradigm transformation of the workers management paradigm and professional zapping; changing their ideas about the ideal labour market behaviour model. Based on research conducted among enterprises and organizations of the Southern Federal District, the conclusion about regional features of new (including digital)HR management tools were made.*

**Keywords:** *New tools and technologies in HR, HR Management, HR trends, professional zipping, gig economy (hygonomics), Agile technologies in HR, Scrum, Human capital management concept.*

**References**

1. Ibragimov U.F., Faronova S.V. Zanyatost' v usloviyah cifrovoj ekonomiki // Ekonomika: teoriya i praktika. 2018. № 3. P. 75 – 82.
2. Kostenko E.P. Sovremennye trendy v upravlenii personalom: otechestvennyj i zarubezhnyj opyt // Journal of Economic Regulation. 2018. Т. 9. № 4. P. 107 – 123.
3. Lapidus L.V. Cifrovaya ekonomika: upravlenie elektronnyim biznesom i elektronnoj kommerciej : monografiya. M.: INFRA-M, 2018. 478 p.
4. Lapidus L. V., Polyakova YU.M. Gigonomika kak novaya social'no-ekonomicheskaya model': razvitie frilansinga i kraudsorsinga // Vestnik Instituta ekonomiki Rossijskoj akademii nauk. 2018. № 6. P. 73 – 89.
5. Novikova V.P., CHelpanova E.V. Mediakoncept «gig-ekonomika» na politicheskoy arene // Politicheskaya lingvistika. 2019. № 5 (77). P. 88 – 96.
6. Rajskeya M.V. Novaya HR-paradigma v usloviyah cifrovoj transformacii promyshlennosti // Cifrovaya transformaciya promyshlennosti: tendencii, upravlenie, strategii / Materialy I Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Ekaterinburg: Izd-vo: Institut ekonomiki Ural'skogo otdeleniya RAN, 2019.