

УДК 331.1

ОПТИМИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ DIGITAL-ТЕХНОЛОГИЙ

Я. Д. Мамась, К. П. Наливалкина, Е. А. Панченкова, Д. А. Калмыкова

В данной работе исследованы основные направления диджитализации бизнес-процессов в рамках управления персоналом организации. Авторами рассмотрены преимущества и недостатки процесса диджитализации, также был проведен анализ примеров практического внедрения digital-технологий в крупных зарубежных и отечественных организациях. Был проведен анализ статистических данных об использовании современных технологий в компаниях. Авторами были рассмотрено применение технологий HR-digital в таких бизнес-процессах как: подбор, отбор и оценка персонала. Был рассмотрен процесс, недостатки и преимущества внедрения HR-digital на примере краудсорсинговых и краудрекрутинговых проектов в деятельность организации.

Ключевые слова: диджитализация, HR-digital, управление персоналом, краудсорсинг, рекрутмент персонала.

Переход от индустриальной к цифровой экономике требует изменений во всех сферах бизнеса – трансформации традиционной компании в высокотехнологичную. Подход к организации взаимодействия и коммуникации на сегодняшний день определяется открытыми мобильными и социальными платформами. В настоящее время разрабатывается новый глобальный тренд – HR-digital, который охватывает практически все сферы управления персоналом – от цифровой погони за талантами до социального HR-брендинга. Актуальность работы определена отсутствием достаточного количества отечественных и зарубежных исследований, в которых представлены практики успешной диджитализации HR-процессов, что определило необходимость дополнительного изучения данной научно-практической области.

На практике под обобщающим понятием «HR-процессы» организации понимаются поиск и подбор кадров, адаптация, мотивация и стимулирование сотрудников, развитие и управление карьерой, оценка персонала, кадровый учёт и т.д.

Оптимизация HR-процессов подразумевает комплекс мероприятий, направленных на усовершенствование отдельных направлений или всей деятельности организации по управлению персоналом, цель которой заключается в освобождении сотрудников организации от части трудовых операций или их усовершенствование, что позволяет увеличить время для участия в решении стратегических задач компании. Оптимизация бизнес-процессов, повышение производительности компании и улучшение опыта взаимодействия с клиентами средствами цифровых технологий называется «диджитализацией» [1]. Использование диджитализации в сфере управления персоналом на сегодняшний день в российских компаниях еще не нашло массового применения: только около 12% компаний находятся на стадии «зрелой» цифровизации [2]. Другими словами, HR-digital – это технология автоматизации HR-процессов организации с использованием социальных, мобильных, аналитических и облачных технологий, объединяющая комплекс подходов в сфере управления персоналом и HR-брендинга.

© Мамась Я. Д., Наливалкина К. П., Панченкова Е. А., Калмыкова Д. А., 2020.

Мамась Яна Дмитриевна (yanapamatas00@gmail.com), студент III курса;

Наливалкина Ксения Павловна (nalivalkinaks@yandex.ru), студент III курса;

Панченкова Екатерина Александровна (panchenkova.ek@gmail.com),

студент III курса института экономики и управления;

Калмыкова Диана Александровна (kalmikova.da@ssau.ru),

ассистент кафедры управления человеческими ресурсами Самарского университета, 443086, Россия, г. Самара, Московское шоссе, 34.

Необходимо отметить неравномерность диджитализации процессов управления персоналом. По оценкам Head Hunter, в России, большинство организаций, которые занимаются автоматизацией HR-процессов, обходятся точечными решениями (63 %). Лишь 35 % работодателей внедрили единую систему автоматизации управления персоналом; 7 % компаний используют мобильные технологии коучинга; 10 % для управления производительностью; 8 % для планирования времени; 13 % для рекрутинга и управления кандидатами; 21 % для планирования отпуска [3]. Вышесказанное не противоречит тому, что еще два десятилетия назад цифровые технологии в HR-сфере ассоциировалось исключительно с автоматизацией кадрового делопроизводства и начислением заработной платы, теперь применение HR-digital возможно почти на каждом этапе процесса управления персоналом. В организациях применяются различные методики по совершенствованию и реформированию существующих бизнес-процессов [4, 5].

Изучение опыта HR-digital позволило утверждать, что наиболее часто диджитализируются процессы подбора и отбора кандидатов, адаптации, развития и оценки персонала. Так, на сегодняшний день автоматизация процесса найма персонала с помощью искусственного интеллекта и машинного обучения возможна с использованием следующих инструментов: роботы-рекрутеры в чат-ботах; онлайн тесты; сервисы подбора кандидатов на базе искусственного интеллекта (например, Sever.ai, VCV, Skillaz, Mindstore, Робот Вера). Основные тренды диджитализации рекрутинга представлены в табл. 1. Применяя диджитализацию при подборе, можно ускорить процесс закрытия вакансий, освободить рекрутера от шаблонных операций и доверять ему более сложные задания. При сравнении временных затрат на рекрутинг в зависимости от использования HR-digital было выявлено, что время на обработку сокращается в 2,2 раза, биографическое интервью – в 2 раза [6].

Таблица 1

Основные тренды Smart-рекрутинга

Тренд	Краткая характеристика	Статистика
Social recruiting	Подбор осуществляется посредством социальных сетей и специализированных job-сайтов	79 % соискателей и 84 % рекрутеров используют соцсети, 45 % соискателей HeadHunter используют приложение или мобильную версию сайта
Recruitment marketing	Применение инструментов маркетинга в управлении персоналом: аналитика и построение сорсинга на основе этой аналитики	48,2 % специалистов активно изучают тему и планируют разработку, 30,5 % уже имеют проекты на стыке маркетинга / HR и лишь 5,3 % считают себя инноваторами [7]
Применение искусственного интеллекта	Искусственный интеллект используется для выполнения шаблонных операций, прогнозирования эффективности кандидатов	Использование виртуального рекрутера для собеседований по телефону (робот Вера)
Уберизация рекрутмента	Найм рекрутера-фрилансера организацией средней по размерам ввиду отсутствия средств на содержание специалиста или разового набора большого количества персонала	Существует множество сайтов, помогающих компаниям найти подобных рекрутеров, например: Recruitifi.com, Bountyjobs.com, Thejobpost.co.uk и HRspace.

Таблица 2

Российские краудсорсинговые digital-проекты

Компания	Цель проекта	Краудсорсеры	Награда
ПАО Сбербанк	Сбор идей по развитию бизнеса	Сотрудники компании	Денежное вознаграждение
ОАО «РЖД»	Сбор идей по повышению качества услуг	Сотрудники и клиенты компании	Сертификаты OZON.Travel и Enter, вознаграждения
Азбука вкуса	Сбор идей по развитию компании, ассортимента, сервиса, маркетинговых акций	Клиенты компании	Включение в штат сотрудников

Ещё одной возможной технологией на основе диджитализации, используемой при подборе и отборе персонала, можно считать краудрекрутинг, который даёт возможность не только кандидату показать свои практические умения и навыки непосредственно в процессе трудовой деятельности, но и организации уменьшить: временные ресурсы на подбор кандидатов на должность (среднее время краудсорсингового проекта – от трех до пяти недель, за этот срок рекрутер может оценить и подобрать более успешных претендентов); загруженность HR-службы (рекрутер может сосредоточиться на оценке деятельности исполнителя); затраченное время будущих работников на адаптацию к корпоративной культуре компании; временные затраты на формирование кадрового резерва организации. Таблица 2 включает в себя данные по наиболее масштабным и успешным российским краудсорсинговым digital-проектам [8]. Краудсорсинг способствует как созданию стратегических инициатив по развитию HR-менеджмента, так и выделению новых digital-мероприятий. Несмотря на то, что разработка крауд-проекта требует учета и анализа множества влияющих факторов, его внедрение позволяет HR-службе оптимизировать время на подбор и отбор персонала, рационально использовать творческий потенциал штатных сотрудников, проводить оценку и формирование кадрового резерва, а также создавать условия для развития персонала.

Помимо этого, диджитализация процессов отбора кандидатов и оценки персонала проводится средствами систем SaaS. Платформы Hrscanner, StartExam, SHL, Talent Q,

Kenexa предлагают онлайн-тестирование различной направленности, GitHub, Stack Overflow, Cut-e занимаются оценкой профессиональных компетенций сотрудников [9].

Одним из востребованных направлений HR-digital является геймификация, что подразумевает разработку и внедрение цифровых игровых элементов в рабочие процессы. Её используют адаптации, обучения и оценки сотрудников. Геймификация отличается от деловых игр, мозговых штурмов и кейсов тем, что в нее включены дополнительные элементы: рейтинги, награды и многое другое [10]. Можно выделить следующие виды геймификации:

- простые игры (для массового персонала): Arctic Shores, Pymetrics, Assessment Innovation, Persona Labs;
- более сложные игры с элементами виртуальной реальности (для менеджеров): Human-iTech S.A., VirBELA;
- IT-симуляции, пришедшие из обучения техническим навыкам (для специалистов): Skills2Learn, i-Human Patients, Virtual Heroes [11].

Ярким примером внедрения диджитализации в деятельность компаний для расширения экспертного сообщества, привлечения людей к непосредственному участию в коллективном творчестве, решению проблем и генерации предложений является краудсорсинг [12]. Краудсорсинг можно охарактеризовать как digital-технология, основанную на мобилизации интеллектуальных ресурсов с целью объединения людей в цифровом пространстве для создания «коллективного разума» по решению временных проблем и

задач различных областей, а также ориентации на получение работодателями экономических выгод, снижение издержек, повышение производительности труда, эффективности управления и инновационного потенциала организации [6]. В России только 5 % организаций применяют краудсорсинг [8], получая ряд преимуществ от внедрения данной технологии HR-digital в свою деятельность (табл. 3).

Многие организации используют новые digital-инструменты при проведении программ адаптации новых сотрудников, например, электронный вводный курс, который позволяет познакомить сотрудников со всем циклом бизнес-процессов, за счёт 3D-панорамы создать ощущение присутствия в реальном времени в офисе компании. Наиболее эффективными digital-инструментами адаптации могут быть:

- виртуальный welcome-тур;
- онлайн-доступ к внутренней информации в виде приложения для смартфона;
- базовые онлайн-курсы для новичков.

Например, проект «Новый сотрудник в компании: путь к успеху», запущенный в компании «Coca-Cola HBC Россия», наглядно демонстрирует использование эффективных инструментов адаптации.

Основной задачей проекта стала комплексная интеграция специалиста, позволяющая не только быстро достигать высокой результативности в первые месяцы работы, но и влиться в корпоративную культуру Coca-Cola. Компания отказалась от стандартных массовых инструментов по вводу сотрудников в должность, отдав предпочтения современным digital-инструментам, и результаты не заставили себя долго ждать. Благодаря данному проекту зафиксировано снижение уровня текучести торговых представителей на 15 %, ключевых сотрудников в компании снизился на 8 % [13].

Успешным примером использования HR-digital для развития сотрудников можно считать проект компании ИКЕА «Неделя развития талантов» (табл. 4). Основной задачей проекта стал поиск возможностей для сотрудников ответить самим себе на три вопроса: в чем мой талант; где лучшее место работы для меня; как мне успешно расти и развиваться? После проведения мероприятия, вовлеченность сотрудников выросла на 83%, 87% участников узнали, как лучше построить свое развитие и карьеру в компании, а текучесть персонала снизилась до 18,6 % [13]. Такой опыт компании демонстрирует серьезные результаты даже частичной диджитализации HR-процессов.

Таблица 3

Преимущества внедрения краудсорсинга в деятельность организации

№	Преимущество	Описание
1	Отбор талантливых кадров	В качестве награждения лучшие участники краудсорсингового проекта могут стать сотрудниками компании.
2	Экономия финансовых ресурсов	Проекты не требуют больших финансовых вложений, поскольку вознаграждение выплачивается только непосредственному исполнителю.
3	Формирование кадрового резерва	Сотрудники компании, участвующие в краудсорсинговом проекте, могут быть отобраны в кадровый резерв организации на вышестоящие должности.
4	Вариативность решений одной задачи	Каждый участник проекта может предложить собственный вариант решения задачи.
5	Наличие временных границ	Большинство проектов имеет четкие временные сроки исполнения.
6	Большой охват исполнителей	Благодаря использованию сети Интернет в краудсорсинговый проект может вовлекаться большое число людей.
7	Экономическая эффективность	Вовлечение исполнителей без дополнительных затрат на мотивацию. Один из принципов краудсорсинга – добровольность.

Таблица 4

Проект «Неделя развития талантов» компании ИКЕА

Мероприятия	Краткая характеристика
Экскурсия по миру профес-сий ИКЕА	Каждый сотрудник мог записаться на экскурсию в любое подразделение, встретиться с коллегами и познакомиться со спецификой их работы.
Карьерный коучинг	Сессии карьерного коучинга – это возможность пообщаться с гуру в области развития карьеры и выбрать карьерную стратегию.
Карьерный квест «ИКЕА за 300 минут»	Это отличная возможность познакомиться с работой своих коллег, а также примерить на себя их роль, выполняя реальные задачи.
Онлайн-конференция	Руководители компании рассказывали, как стать звездой любого собеседования и получить вакансию мечты.
Настольная игра «Экивоки для ИКЕА»	Суть игры проста: объяснять слова и выражения всевозможными способами – с помощью песен, жестов, карандашей и пластилина. В игре был тщательно подобран и использован профессиональный сленг всех подразделений.
Доступ к электронной библиотеке	Всем сотрудникам был открыт доступ к электронной библиотеке «Манн, Иванов и Фербер».

Большинство крупных компаний, такие как: ИКЕА, МТС, Nokia, Adidas, Coca-Cola, Heineken, ВТБ, так или иначе, произвели автоматизирование своих HR-процессов с целью получения более точной HR-аналитики, а также информации о рынке и расчета тех или иных прогнозов, дистанционного обучения персонала. Всё это позволяет сократить затраты со стороны работодателя и уделить внимание большему количеству работников.

Несмотря на то, что применение digital-технологий становится все популярнее, у диджитализации есть ряд ощутимых недостатков, среди которых, в первую очередь, выделяют относительно высокую стоимость внедрения. Многие компании не могут позволить себе автоматизировать HR-процессы. Однако, что затраты на модернизацию являются долговременной инвестицией, которые в будущем принесут организации прибыль.

Ещё одним недостатком является риск сокращения персонала средней и низкой квалификации, так как трудовые процессы, выполняемые работниками, будут автоматизированы. Так, например, в Сбербанке внедрение искусственного интеллекта привело к огромному сокращению численности работников, занимающихся рутинными операциями. По словам Г. Грефа, на среднем уровне

было сокращено примерно 70 % менеджеров, а к 2025 году численность сотрудников Сбербанка может уменьшиться вдвое [14]. Однако организации могут дать возможность своим сотрудникам, попавшим под сокращение, пройти переобучение и реализовать себя в другой сфере деятельности, которая может быть им интересна.

Ещё одним недостатком является высокая стоимость ошибок. К сожалению, никакая система не застрахована от ошибок, и даже инновационные технологии могут давать сбои. Например, в Сбербанке потеря из-за ошибок искусственного интеллекта составила миллиарды рублей [14]. Незначительная ошибка, допущенная при построении алгоритмов, может привести не только к потере денежных ресурсов, но и к потере важной информации и данных. Также при диджитализации процессов повышенное внимание стоит уделять вопросам информационной безопасности, поскольку информация, представленная в виртуальном пространстве, часто подвержена кибератакам различного характера.

В современном мире электронных технологий появляется необходимость внедрения новых моделей управления и усовершенствование имеющихся. Новые бизнес-стратегии с использованием современных

технологий повышают эффективность управленческих решений: рекрутинг становится автоматизированным, возможен переход на виртуальные рабочие места, создается индивидуальная для каждого сотрудника среда для самореализации и развития. Лидирующим фактором, который будет оказывать влияние на сферу в ближайшие несколько лет, является именно цифровая трансформация, происходящая в мире. Информационные технологии могут организовать эффективную работу с сотрудниками, автоматизировать и усовершенствовать многие рабочие процессы, а также снизить денежные и временные издержки на решение многих задач. Именно диджитализация управления персоналом позволяет оптимизировать работу, систематизировать ее. Диджитализация наиболее заметно проявилась в работе с большими объемами данных, при проведении дистанционного обучения, использовании искусственного интеллекта для подбора и оценки персонала, организации online обратной связи с сотрудниками и ряде других направлений.

Литература

- Интервью с Кириллом Фомичевым, Основатель digital-агентства «Точно» [Электронный ресурс]. URL: <http://nand.ru/> (дата обращения: 20.05.2020).
- Журнал «Компетенции» представляет: Цифровая трансформация HR // Опыт российских компаний. Результаты исследования SAP и Deloitte [Электронный ресурс]. URL: http://obzory.hrmedia.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia (дата обращения: 20.05.2020).
- Коновалова В. Г. Цифровые технологии в управлении персоналом: современное состояние, проблемы и перспективы // Материалы, 2017 [Электронный ресурс]. URL: <https://guu.ru/wp-content/uploads/vp-3-2.pdf#page=71> (дата обращения: 20.05.2020).
- Солодова Е. П., Калмыкова Д. А., Полупан К. Л. Командообразование как современный способ управления человеческими ресурсами // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2018. Т. 9. № 4. С. 67–72.
- Махмудова И. Н., Соловова Н. В. «Джоб-шеринг» как форма организации труда // Кадровик. 2019. № 3. С. 142–148.
- Шарапова Н. В., Шарапова В. М., Швецова Д. М. Digital-технологии подбора персонала // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 9. С. 953–966.
- Михель А. HR-маркетинг в 2018 году: исследование и тренды [Электронный ресурс]. URL: <https://marhr.ru/hr-marketing-2018-trendy-issledovaniya/> (дата обращения: 20.05.2020).
- Ослон А. А. Аналогия «умной толпы» // ВЦИОМ. 2016 [Электронный ресурс]. URL: http://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/grusha_2012/s4/oslon.pdf (дата обращения: 20.05.2020).
- Арбузова Т. А. Современные технологии в управлении персоналом [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37065477> (дата обращения: 20.05.2020).
- Геймификация в бизнесе: повышайте эффективность сотрудников // Журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/65676-geymifikatsiya-v-biznese-19-m2> (дата обращения: 20.05.2020).
- Геймификация в оценке персонала – это хорошо, но не сейчас // HR-portal» [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/geymifikaciya-v-ocenke-personala-eto-horosho-no-ne-seychas> (дата обращения: 20.05.2020).
- Гиниева С. Б., Долженко Р. А. Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала // Управленец. 2016. № 3 (61) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-kraudsorsing-kak-instrument-vovlecheniya-personala> (дата обращения: 20.05.2020).
- Осовицкая Н. HR digital. Практики лучших работодателей. СПб.: Питер, 2018. 416 с.
- Кузнецова Т. А. Внедрение digital-технологий в сферу управления человеческими ресурсами // Journal of Economy and Business. 2019. Vol. 9. P. 111–115.
- Золотар С. Итоги HR-Digital 2018: Smart-рекрутинг, Employment Value Proposition и HR-аналитика [Электронный ресурс]. – URL: <https://businessstory.ru/itogi-hr-digital-2018-smart-rekruting-employment-value-proposition-i-hr-analitika/> (дата обращения: 20.05.2020).

HR-PROCESSES OPTIMIZATION BASED ON DIGITAL-TECHNOLOGIES

Ya. D. Mamas, K. P. Nalivalkina, E. A. Panchenkova, D. A. Kalmykova

In this article the main areas of business processes digitalization in the personnel management of the organization were examined. The advantages and disadvantages of the digitalization process were marked out and an analysis of the practical implementation of digital technologies in large foreign and domestic organizations was conducted. The analysis of statistical data on the use of modern technologies in companies was carried out. The authors examined the use of HR-digital technologies in such business processes as personnel recruitment and assessment. The process, disadvantages and advantages of implementing HR-digital were examined using crowdsourcing and crowdrecruiting projects.

Key words: digitalization, HR-digital, human resources management, crowdsourcing, recruitment.

Статья поступила в редакцию 01.10.2020 г.