

Цифровые инструменты HR и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний

Дегтярёва Виктория Владимировна

Канд. экон. наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1165-1373>, e-mail: iump@mail.ru

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

В статье проанализированы трансформационные процессы, генезис которых обусловлен практикой использования цифровых инструментов HR в условиях реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», и определения значения, которое эти инструменты имеют для решения задачи повышения конкурентоспособности отдельно взятой компании. Указаны предпосылки внедрения цифровых инструментов в существующие методики управления персоналом. Обозначены ориентиры развития данной отрасли на основе федеральной программы «Кадры для цифровой экономики». Идентифицированы факторы, характеризующие трансформацию отрасли HR в связи с влиянием цифровизации.

Показан опыт внедрения инструментов SAP Success Factors, свидетельствующий о том, что такая облачная система, включая набор автоматизированных решений для работы с кадрами, позволит управлять талантами. Многофункциональность системы обеспечивает управление кадровыми ресурсами посредством использования облачных технологий на всех этапах: начиная с подбора персонала и заканчивая реализацией кадровой политики компании. Показаны преимущества системы SAP Success Factors. Ожидаемые эффекты от внедрения SAP Success Factors состоят в повышении операционной эффективности HR и эффективности бизнес-процессов, а также расширении опыта работы сотрудников.

Сделан вывод, что существующие методики управления персоналом трансформируются под влиянием цифровых технологий и поскольку человеческие ресурсы играют ключевую роль в достижении целей организации, их эффективное использование положительным образом сказывается на ее конкурентоспособности. Статья содержит результаты, обладающие элементами научной новизны: определен спектр факторов трансформации HR под влиянием цифровизации и характеристика взаимосвязи, существующей между использованием цифровых инструментов в практике управления человеческими ресурсами компании и уровнем ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: цифровая трансформация HR, цифровые инструменты HR, кадры для цифровой экономики, SAP Success Factors, человеческий капитал, таланты, HR-менеджмент, операционная эффективность

Для цитирования: Дегтярёва В.В. Цифровые инструменты HR и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний // Управление. 2021. Т. 9. № 2. С. 90–102. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102>



Received: 26.03.2021

Revised: 30.04.2021

Accepted: 10.05.2021

Digital HR tools and their role in improving the competitiveness of companies

Viktoria V. DegtyarevaCand. Sci. (Econ.), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1165-1373>, e-mail: iump@mail.ru

State University of Management, 99, Ryazanskiy pr., Moscow 109542, Russia

Abstract

The article analyses the transformation processes, the Genesis of which is due to the practice of using digital HR tools in the context of the implementation of the National Program “Digital Economy of the Russian Federation”, and the determinations of the importance that these tools have for solving the problem of improving the competitiveness of a single company. The paper indicates the prerequisites for the introduction of digital tools in the existing methods of personnel management. The author outlines the guidelines for the development of this industry on the basis of the Federal Program “Personnel for the Digital Economy”. The study identifies factors that characterize the transformation of the HR industry due to the impact of digitalization.

The paper shows the experience of implementing SAP Success Factors tools, which indicates that this cloud system, including a set of automated solutions for working with personnel, will allow you to manage talents. The multi-functionality of the system ensures the management of human resources through the use of cloud technologies at all stages: from recruitment to the implementation of the company’s personnel policy. The article shows the advantages of the SAP Success Factors system. The expected effects of implementing SAP Success Factors are to increase the operational efficiency of HR and the efficiency of business processes, as well as to expand the experience of employees.

The author concludes that the existing methods of personnel Management are being transformed under the influence of digital technologies and, since human resources play a key role in achieving the organization’s goals, their effective use has a positive impact on its competitiveness. The article contains the results with the elements of scientific novelty: range of factors of HR’s transformation under the influence of digitalization and characterization of the relationship between the use of digital tools in the practice of human resource management and the level of its competitiveness are determined by the author.

Keywords: digital transformation of HR, digital HR tools, personnel for the digital economy, SAP Success Factors, human capital, talents, HR management, operational efficiency

For citation: Degtyareva V.V. (2021). Digital HR tools and their role in improving the competitiveness of companies. *Upravlenie / Management (in Russian)*, 9 (2), pp. 90–102. DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102>



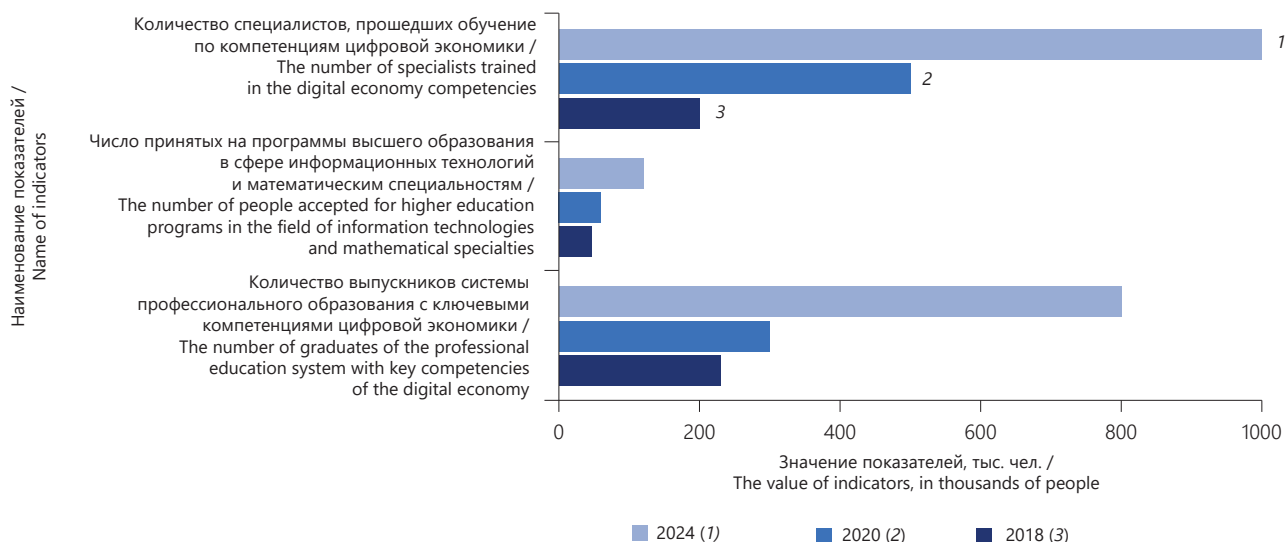
Введение / Introduction

Формирование современных, конкурентоспособных компаний строится зачастую на хорошо подобранной команде. Актуальность статьи обусловлена двумя трендами, которые являются в настоящее время важными для работы компании – цифровизации [Gureev and Degtyareva, 2020] и роли повышения эффективности принятия управленческих решений в результате грамотной оценки работы персонала [Shrestha and Krishna, 2021]. Роль HR сервисов в деле обеспечения отлаженной работы сотрудников компании становится приоритетной. В век цифровизации появился достаточно широкий спектр удобных сервисов для работы и отслеживания эффективности работы сотрудников. Руководителю важно оценивать эффективность работы подчиненных для грамотного управления ими. Описание факторов, которые определяют трансформацию HR, является важной задачей. Гибкие методы управления, зачастую применяемые теперь уже и не только в информационно-технологических организациях, формируют предпосылки к внедрению современных цифровых сервисов для управления кадрами [Ivanova and Odinaev, 2020]. Создание и внедрение цифровых инструментов HR становится перспективным направлением в сфере управления человеческими ресурсами с точки зрения повышения эффективности бизнес-процессов [Konovalova and Mitrofanova, 2021].

Реализуемые федеральные проекты «Кадры для цифровой экономики» и «Цифровые технологии» в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной протоколом № 7 от 4 июня 2019 г. заседания Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, предполагают, что, с одной стороны, будет происходить увеличение количества подготовленного в рамках повышения цифровых компетенций персонала, а с другой – осуществляться поддержка технологического лидерства российских компаний в области продуктов и решений в сфере цифровых технологий. В настоящее время, согласно паспорту федерального проекта «Кадры для цифровой экономики»¹, по показателю «доля населения, обладающего цифровой грамотностью и ключевыми компетенциями цифровой экономики» наблюдается положительная динамика в процентном выражении, а именно: по сравнению с 2018 г. этот показатель вырос с 26 % до 30 %, и прогнозируется его рост к 2024 г. до 40 % по сравнению с 2020 г. Целевые показатели паспорта представлены на рисунке 1.

¹ Паспорт федерального проекта – кадры для цифровой экономики. Режим доступа: <http://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-kadryi-dlya-tsifrovoj-ekonomiki.pdf> (дата обращения: 20.03.2021).

² Там же.



Источник / Source²

Рис. 1. Целевые показатели паспорта федерального проекта «Кадры для цифровой экономики»
Fig. 1. Target indicators of the Passport of the Federal Project “Personnel for the Digital Economy”

Таким образом, наблюдается тенденция увеличения доли людей с «продвинутом» уровнем цифровой грамотности, которые смогут активно пользоваться современными технологическими продуктами и сервисами, перманентно появляющимися во всех сферах жизнедеятельности, в том числе и в области управления персоналом. Кроме того, прослеживается трудовая миграция, которая положительно сказывается на экономических показателях [Primak and Lyasnikova, 2018].

Анализ существующего опыта работы HR / Analysis of existing HR experience

Формируемые цифровые сервисы по управлению персоналом берут за основу классические методики. Так, в традиционном понимании управления персоналом присутствие основных элементов, таких как поиск и адаптация персонала, оперативная и стратегическая работа с ним³, а также компетентностный подход в управлении персоналом, являются базисом для дальнейшей эффективной работы компании. Методологической и теоретической основой изучения классического управления персоналом стали работы А.Я. Кибанова с соавторами [2008], А.П. Егоршина [2011]. Компетентностный подход к управлению персоналом рассмотрен Е.А. Митрофановой с соавторами [2012], О.Л. Чулановой [2014], И.В. Пахловой [2014]. Базисные понятия управления персоналом под влиянием актуальных трендов цифровизации трансформируются в современные «диджитал-помощники», которые в настоящее время активно внедряются различными компаниями. Обсуждаемой проблематике посвятили свои труды А.Р. Рашитова [2018], Д.Ю. Дробышевская [2018], В.М. Свистунов с соавторами [2020], Г.Н. Гужина [2019]. Зарубежные ученые С. Кройтор [2019], Н.Н. Дашенко [2020], N.V. Thuу [2021] также не оставили проблематику оценки влияния цифровизации на сферу управления персоналом без своего внимания.

Трансформация HR / HR Transformation

Многие крупные компании в настоящее время с целью повышения конкурентоспособности и завоевания рыночных позиций масштабируют свой бизнес, развивая сеть своих представительств, в том числе и за рубежом. Главная задача HR — помочь

компаниям, сотрудникам и бизнесу достигать своих целей. В век цифровизации новые тренды оказывают влияние и на HR. Тренды, которые были на пике, приобрели еще большую значимость и силу, например, такой фактор как сдерживание роста численности сотрудников. Компании стремятся максимально эффективно использовать ресурсы, искать таланты [Nocker and Sena, 2019]. В свою очередь существует и другая точка зрения, например, в опросе руководителей, проведенном в 2019 г. PwC⁴, 52 % респондентов предполагают увеличение численности сотрудников компании в ближайшие 12 мес. Однако в большинстве случаев часть процессов сегодня стараются оптимизировать, и в этом часто помогает автоматизация не только в производственном цикле, но и во вспомогательных процессах. Благодаря такой оптимизации можно достигать целей посредством привлечения меньшего числа сотрудников.

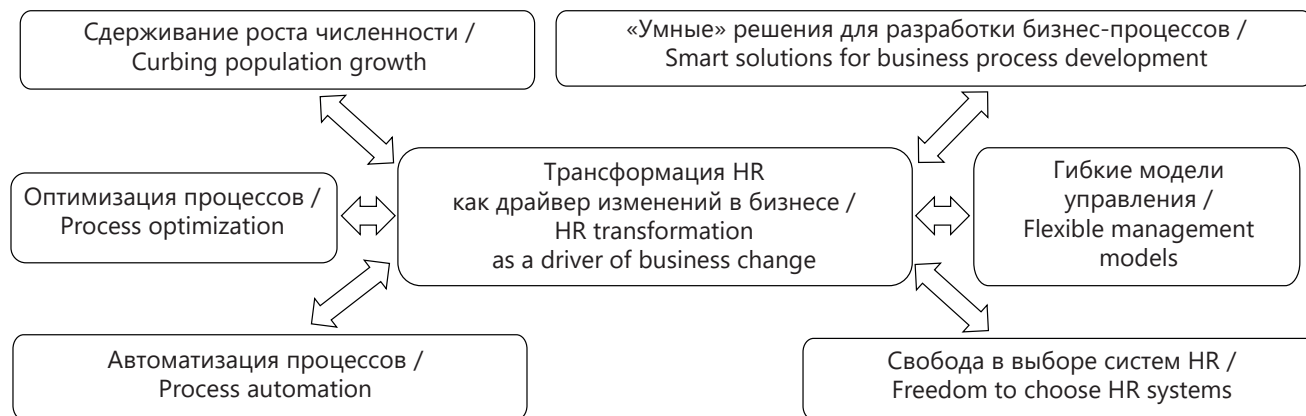
Новые веяния и те изменения, которые происходят в компаниях, влекут за собой некую потребность в гибкости и внедрении гибких методологий, в том числе и в управлении. Пандемия COVID-19 доказала, что свобода должна быть во всем — и в управлении персоналом, и в построении работы с сотрудниками. В связи с этим максимальный упор необходимо делать на автоматизацию, удобство и прозрачность процессов.

Основные факторы, определяющие трансформацию HR, представлены на рисунке 2. Поясним каждый из представленных на данном рисунке факторов.

Система адаптации персонала включает тестовые цели на испытательный срок, наличие кадрового резерва и системы преемственности, отдельные карьерные ведомости. Рассматриваемая система помогает сотруднику оценивать свою работу, понимать свой дальнейший карьерный рост, а также служит действенным инструментом для руководителя. В настоящее время в компаниях внедряют эффективные цифровые сервисы, которые помогают адаптироваться персоналу, что положительным образом влияет на оптимизацию процессов управления. В работе Н.С. Субочева и Е.Д. Патуиной [2019] описываются следующие методы и сервисы: мессенджеры; HR-боты; геймификация; приложения для оценки; корпоративный портал; планирование карьеры и обучение; онлайн-сообщество; электронные документы.

³ Что включает в себя управление персоналом и работниками организации. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/chto-vklyuchaet-v-sebya-upravlenie-personalom-i-rabotnikami-organizacii> (дата обращения: 20.03.2021).

⁴ 20-й ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира PwC. Режим доступа: <http://pwc.com/talentchallenge> (дата обращения: 20.03.2021).



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Факторы, определяющие трансформацию HR
Fig. 2. Factors, determining HR transformation

Гибкие модели управления (например, Agile) все больше проникают в традиционные, жестко регламентируемые бизнес-процессы. Применение инструментов Scrum, Kanban, как наиболее распространенных фреймворков, с целью управления персоналом приносит свои положительные результаты. Адаптация и перестройка персонала приводит к положительным сдвигам в сфере эффективности его работы.

Применение «умных» решений для реализации бизнес-процессов в сфере управления персоналом начинается с описания совокупности последовательности действий, направленных на прием, удержание, мотивацию персонала, а также поддержание уровня его квалификации. Иначе говоря, это взаимодействия HR-сотрудников друг с другом, которые проходят по заранее описанному алгоритму. Появление указанных сервисов — это ответ на сложности, с которыми, как правило, сталкивается HR-менеджер. Перечислим их:

- сложные многоуровневые процессы, общение через почту (чат), большая часть накопленной информации, теряемой в переписках;
- отсутствие ответственности, простои, срывы сроков;
- удлинение сроков выполнения задач;
- отсутствие понимания слабого места в бизнес-процессе;
- бесконечные правки и переделки;
- усложнение работы сотрудников из-за отсутствия достаточной информации для решения своего вопроса.

Выбор HR-системы / Choosing an HR system

Выбор подходящего HR-сервиса — это очень важный вопрос для компании. Согласно проведенному опросу HURMA.WORK, 42,4 % специалистов по персоналу не используют специальный софт для

автоматизации HR-процессов, 30,6 % используют, но все равно остаются недовольны их удобством в работе; только 27,1 % опрошенных успешно автоматизируют рабочие процессы⁵.

Ответим на вопрос, какой HR-сервис лучше всего подходит конкретной компании. Выбирая систему, необходимо обратить внимание на такие факторы, как безопасность, функционал, цену и локализацию.

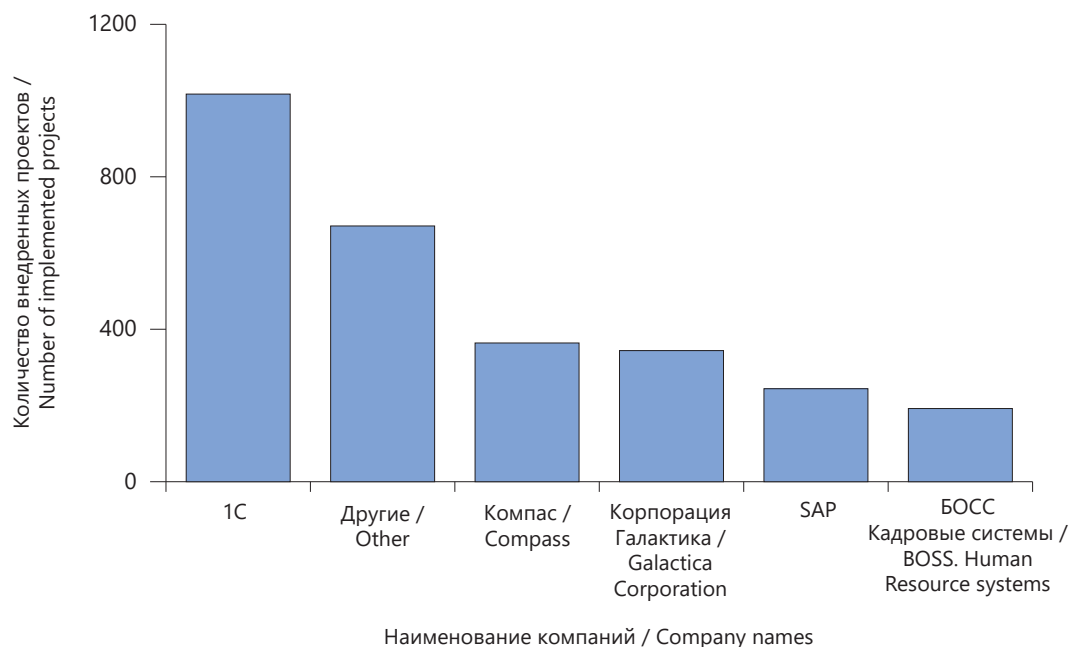
Согласно исследованиям TAdviser⁶ 2005–2019 гг., на российском рынке HR-проектов сложилась ситуация, отображенная на рисунке 3. Заметим, что в данном сегменте есть явные лидеры, например 1С.

У каждой HR-системы есть свои плюсы и минусы, и при выборе их можно сравнивать, например по следующим основным параметрам:

- цена на месяц на определенное количество пользователей;
- бесплатный пользовательский период;
- наличие технической поддержки и ее своевременность;
- интеграция с Google Calendar;
- система управления обучением, или LMS-система (англ. Learning Management System);
- интеграция с мессенджерами;
- управление эффективностью (англ. Performance Management);
- модуль OKR;

⁵ Неудовлетворенность доходом и переработки: исследование HR-рынка от HURMA. Режим доступа: <http://hurma.work/ru/blog/neudovletvorennost-urovнем-dohoda-i-pererabotki-issledovanie-hr-napravleniya-ot-hurma-2/> (дата обращения: 20.03.2021).

⁶ Российский рынок HRM-систем. Режим доступа: http://tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_HRM-систем (дата обращения: 20.03.2021).



Источник / Source ⁷

Рис. 3. Лидеры по количеству HR-проектов на российском рынке

Fig. 3. Leaders in the number of HR projects on the Russian market

- интеграция с job-порталами;
- мобильный формат;
- языки интерфейса и др.

Внедрение нового, как правило, встречает сопротивление. HR-сервисы сталкиваются с рядом препятствий при внедрении в компании, которые сложно преодолеть. Приведем следующие примеры барьеров при внедрении HR-сервисов:

- зрелость бизнес-процессов;
- предпочтение работать «по старинке»;
- «лоскутная» автоматизация;
- низкий уровень ИТ-грамотности;
- принятие нововведений в штыки.

Существуют и удачные примеры: внедрение системы управления эффективностью продаж (англ. Sales Performance Management). Эта «практика мониторинга и управления торгующим персоналом для повышения их способности продавать товары или услуги»⁸ позволяет сосредоточиться не только на автоматизации процесса, постановке цели, оценке результатов и советующей мотивации, но и на создании той системы, которая сможет мотивировать

⁷ Там же.

⁸ Sales Performance Management – диковинный иноземный зверь на российских просторах. Режим доступа: <http://vc.ru/marketing/56733-sales-performance-management-dikovinnyy-inozemnyy-zver-na-rossiyskih-prostorah> (дата обращения: 20.03.2021).

сотрудников абсолютно разного уровня подготовки и из абсолютно разных областей деятельности.

Тренды цифровизации диктуют компании необходимость пересмотра целей действующих HR-систем, то есть необходимо:

- внедрить и улучшить систему оценки эффективности и мотивации персонала;
- автоматизировать базовые процессы и повысить качество HR-сервисов;
- обеспечить руководителей и команды качественной информацией, необходимой для принятия решений.

Еще одним инструментом, который поможет трансформировать бизнес, является облачное решение SAP Success Factors – «мировой лидер по разработке облачных решений для управления опытом сотрудника (НХМ) – так теперь называется управление человеческим капиталом (НСМ). Наше НХМ-решение позволяет организовать работу с сотрудниками так, чтобы обеспечить мотивацию и признание каждого из них для достижения максимальной производительности труда»⁹.

SAP Success Factors – это:

- «передовая облачная система управления талантами нового поколения от компании SAP, включающая

⁹ Что такое SAP SuccessFactors? Режим доступа: <http://sap.com/cis/products/human-resources-hcm/about-successfactors.html> (дата обращения: 20.03.2021).

в себя полный набор автоматизированных решений для работы с персоналом;

- комплексное решение для управления кадровыми ресурсами, в котором объединяются многофункциональность системы корпоративного уровня с облачными приложениями, ориентированными на пользователей;
- полнофункциональное решение, охватывающее все процессы управления персоналом: от подбора до разработки мотивационных схем, реализации кадровой политики компании».¹⁰

Основные преимущества SAP Success Factors представлены на рисунке 4.

Первоочередными целями в компании становится не только автоматизация процессов, но и повышение пользовательского опыта, создание единого инструмента повышения эффективности работы HR. При использовании в компании HR-сервисов, которые могут быть представлены в большом многообразии и в различных системах, SAP Success Factors является оптимальным инструментом, благодаря которому руководитель сможет посмотреть всю интересующую информацию о сотруднике,

подразделении и тех изменениях, которые были в последнее время, а также позволит привести к единообразию представления информации, что облегчит работу персонала.

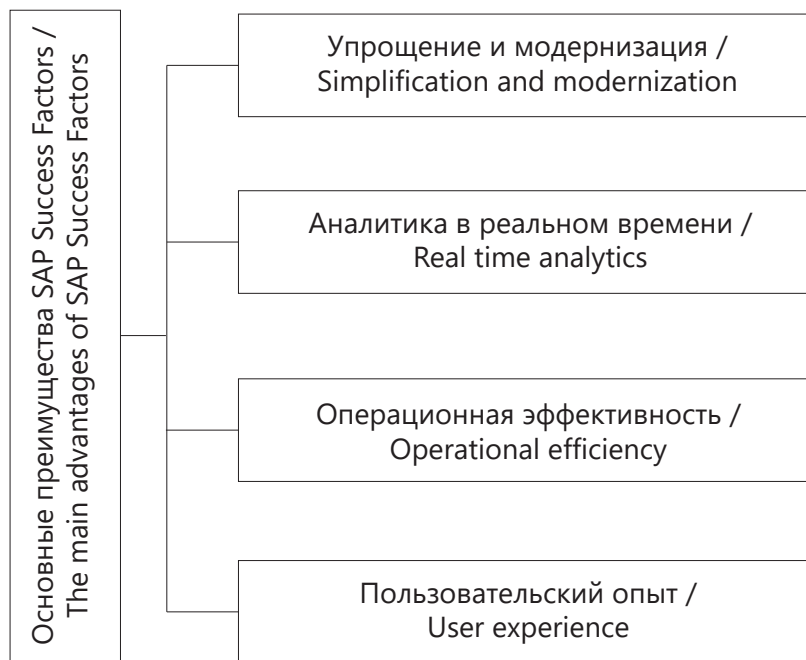
Переход на использование нового инструмента позволит достигать стратегических целей и инициатив в результате модернизации всех процессов, аналитики в реальном времени, которая поступает как руководителю, так и HR, повышения операционной эффективности и пользовательского опыта, который очень важен.

В качестве ожидаемых эффектов от внедрения системы SAP Success Factors назовем следующие:

- большинство сотрудников сможет активно пользоваться данной системой, отмечая ее удобство и эффективность, нацеленность на повышение эффективности работы бизнеса. Эффективность отдельного сотрудника, равно как и эффективность отдельных команд, повлияет на успех всей компании.
- каждый сотрудник, вне зависимости от того, как давно он работает, сможет иметь четкие, понятные ему цели, конкретные инструменты для их достижения и систему мотивации, которую он получит после достижения целей.

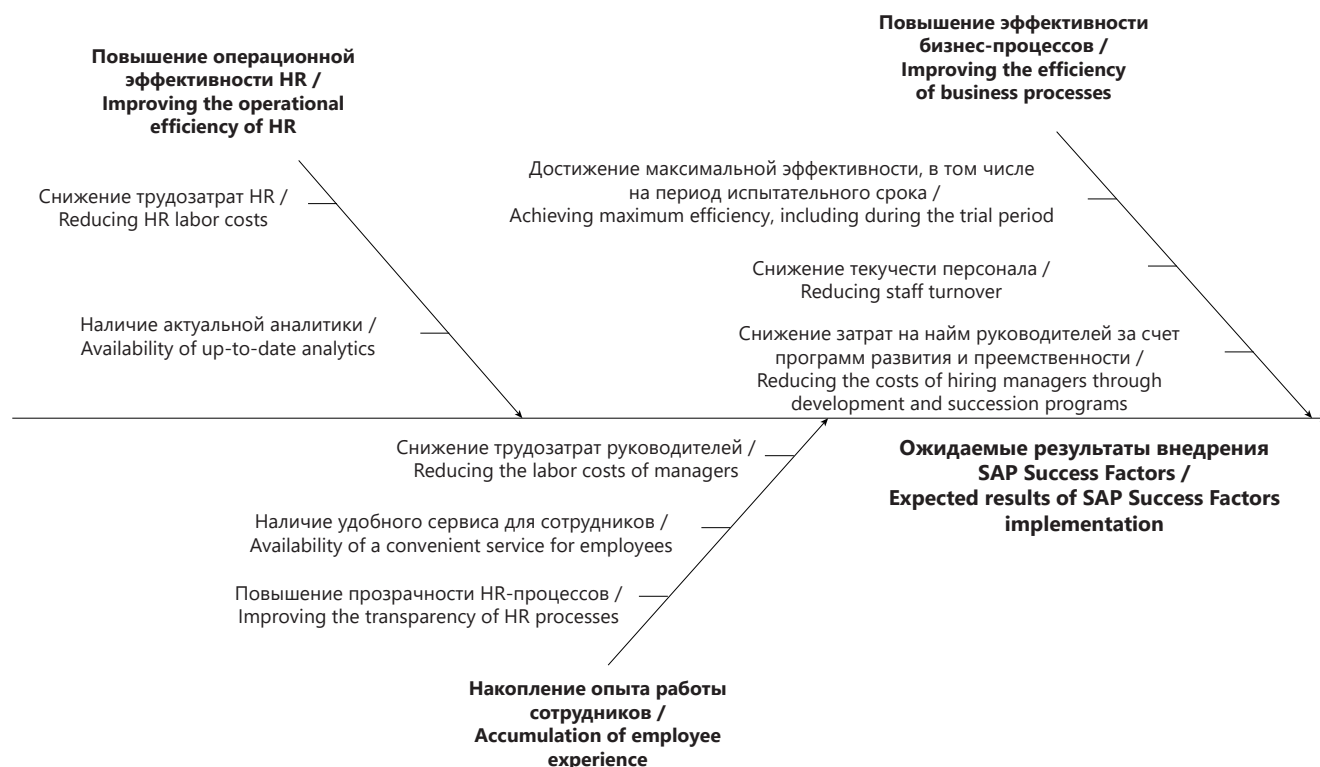
Ожидаемые результаты внедрения SAP Success Factors в компании представлены на рисунке 5.

¹⁰ SAP Success Factors. Режим доступа: <http://korusconsulting.ru/platforms/human-resources-management/sap-successfactors/> (дата обращения: 20.03.2021).



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 4. Основные преимущества SAP Success Factors
Fig. 4. The main advantages of SAP Success Factors



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 5. Ожидаемые результаты внедрения SAP Success Factors
Fig. 5. Expected results of SAP Success Factors implementation

Данная система позволит снизить нежелательную текучесть кадров, а значит и затраты на найм новых или замену ключевых сотрудников. Что касается операционной эффективности, то снижается количество рутинных задач у HR. Ответ на любые запросы, аналитику, информацию о подразделениях и руководителях HR-менеджер сможет получить после пары кликов в системе. Система становится самостоятельной, и теперь руководитель сможет знать обо всех тех процессах, которые протекают у сотрудника, а также об используемых им инструментах. Таким образом, у руководителей и сотрудников повышается уровень прозрачности деятельности, а следовательно, снижаются трудозатраты. Внедрение данного сервиса и его эффективное использование — заслуга проектной команды. Процесс перехода может занять период до одного года.

Пример внедрения HR-системы / Example of implementing an HR system

Эффект от внедрения HR-системы SAP Success Factors протестирован в международной инновационной биотехнологической компании полного цикла

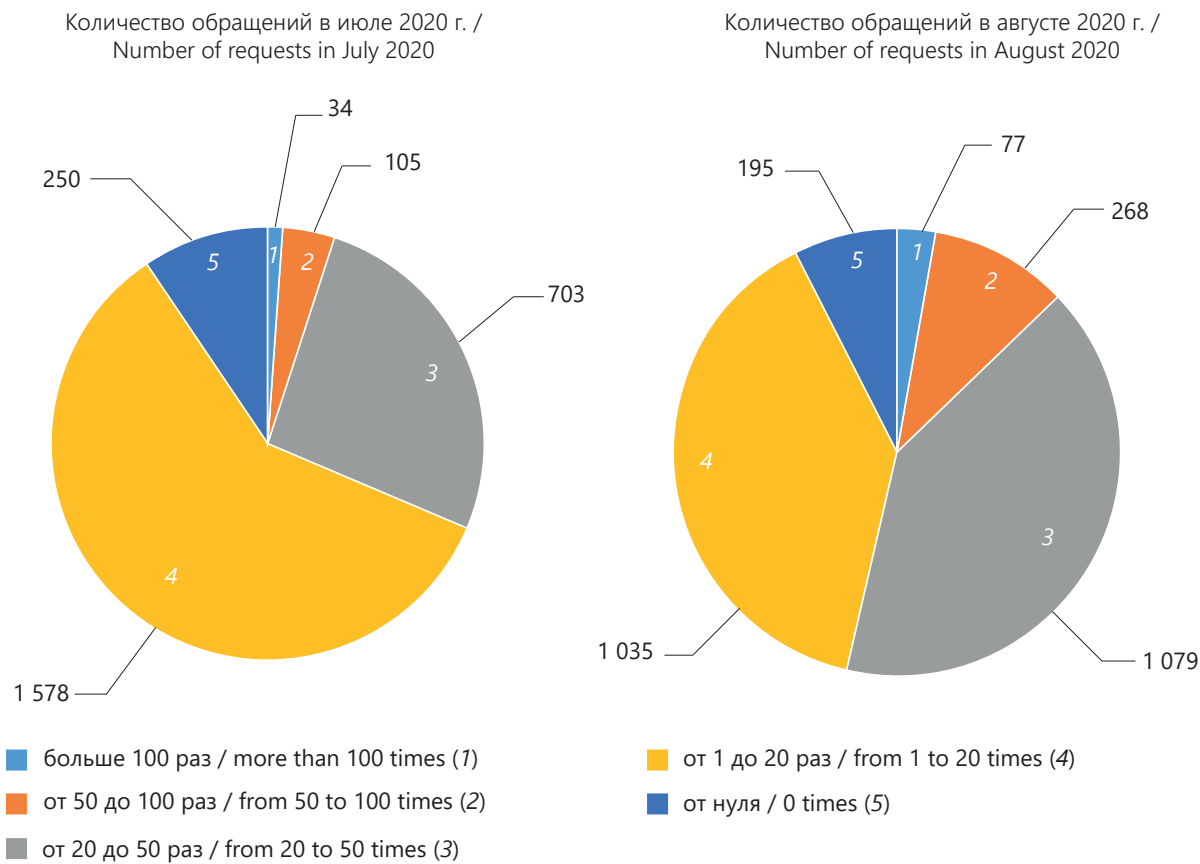
ВIOCAD в сентябре 2019 г., в которой трудится на сегодня около 2 700 сотрудников.

Процесс внедрения был разделен на 3 этапа:

- 1 этап: основные и организационные данные, визуализация; управление эффективностью и постановка целей; компенсации (бонусы на расчете выполненных целей);
- 2 этап: карьерное развитие и преемственность (карьерная ведомость); управление штатными расписания и запрос отсутствий, отпусков; единая система авторизации.
- 3 этап: адаптационный план целей — ставится для вновь принятых сотрудников.

После внедрения данной системы оказалось, что на одного сотрудника в среднем приходится около 6 бизнес целей и около 8 000 индивидуальных планов развития, то есть прослеживается положительная тенденция того, как сотрудники собираются развиваться, обучаться и какие навыки развития получать.

Статистика использования сотрудниками данной системы через 6 и 7 месяцев после начала внедрения представлены на рисунке 6.



Источник / Source ¹¹

Рис. 6. Статистка использования HR-инструмента SAP Success Factors в компании BIOCAD через 6 и 7 месяцев после внедрения

Fig. 6. Statistics on the use of the SAP Success Factors HR tool in BIOCAD company in 6 and 7 months after implementation

По рисунку 6 прослеживается положительная тенденция использования данного HR-инструмента. Сотрудники BIOCAD связывают это с удобством не только в процессе постановки целей, но и в ежедневной работе.

На рисунке 7 представлена статистка использования HR-инструмента SAP Success Factors по месяцам, начиная с февраля 2019 г.

Из представленных на рисунке данных видно достаточно равномерное использование HR-инструмента, что говорит о том, что система нужна сотрудникам, они пользуются всеми необходимыми и существующими функциями.

Хотя руководители увидели эффект и популярность системы, однако они правильно поняли, что нельзя останавливаться на достигнутом и необходимо систему дорабатывать. Был сформирован Backlog, или набор целей развития внедряемого HR-инструмента, для возможности развития существующих систем.

Были предложены следующие доработки данной системы.

1. Развитие системы Onboard/Offboard, чтобы в будущем сотрудник, попадая в компанию, получал в системе все необходимые данные и информацию, погружался в корпоративную культуру с помощью тех инструментов, которые будут положены в систему. Так, Offboard позволит следить за возможными изменениями в компании, а также поможет в будущем растить преемников и улучшить ее в целом.

2. Пересмотр зарплат на основе рынка. Полезно учитывать актуальную аналитику рынка заработных плат, систематизировать его и использовать HR-менеджерам для принятия решений.

3. Проектные бонусы. По компании формируются ключевые проекты на весь год и, помимо стандартной мотивации по ключевым задачам на год/квартал, сотрудники премируются за участие в тех или иных проектах. Наличие понимания, каким образом мотивировать сотрудников для участия

¹¹ HR как драйвер изменений. Режим доступа: <http://biz-campus.ru/track/4/case/31> (дата обращения: 20.03.2021).

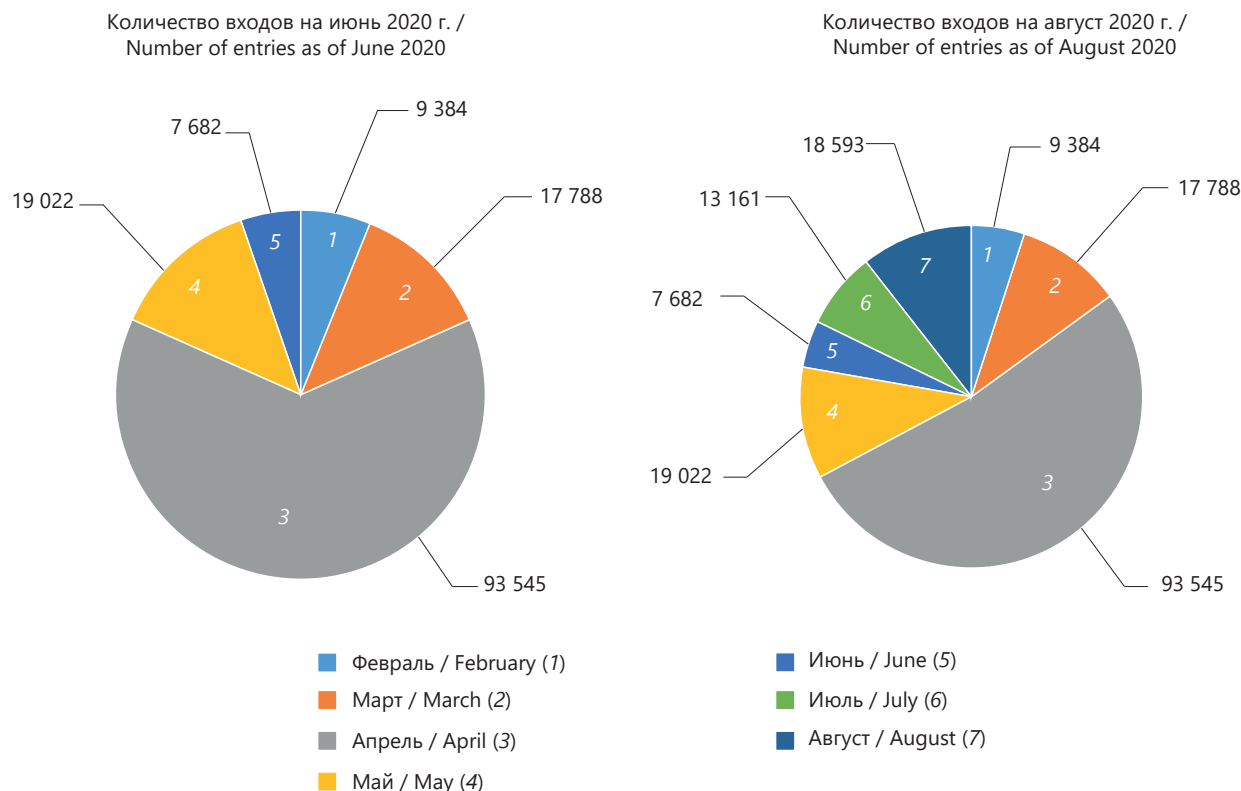


Рис. 7. Статистика количества входов в SAP Success Factors в компании BIOCAD по месяцам
Fig. 7. Statistics of the number of logins to SAP Success Factors in the company BIOCAD by month

в сверхважных или сверхсрочных проектах, поможет сделать систему управления более прозрачной.

4. Международные офисы. Необходимо осуществлять контроль за работой удаленных офисов и эффективность этапов работ.

5. HR-сервисы и запросы. Необходимо, чтобы расширение HR-сервисов и всевозможных запросов (от заявок на отпуск до заявки на смету банковского проекта) проходили в единой системе, и сотрудник не путался между контактными лицами и системами, а знал, как это сделать за пару кликов.

6. Описание позиций и подразделений должно стать более подробным.

7. Сбор и ведение информации по Full Time Equivalent – это «оценка степени продуктивности работы коллектива за определенный отрезок времени по подразделению и по каждому сотруднику»¹³.

8. Аналитика и визуализация накопленных данных – создание DashBord по компании, подразделению и каждому сотруднику, чтобы иметь единую

качественную, консолидированную информацию по всем HR-вопросам и сотрудникам компании.

Эффект от внедрения подобных систем неоспорим, но нет идеального HR-инструмента [Peeters and Raaij, 2020]. Для каждой компании он будет индивидуальным, зависимым от поставленных целей, задач и имеющегося бэкграунда по управлению персоналом.

Актуальные тенденции и новшества, которые прослеживаются в области HR-инструментов – это: роботизация HR-процессов; искусственный интеллект; голосовые и чат-боты; анализ больших данных и предиктивная аналитика; геймификация.

Тренды цифровизации налагают отпечаток и на существующие HR-сервисы [Jain and Jain, 2020]. Формирование представления о будущем развитии в данной индустрии дает пищу для размышления компаниям, которые стоят перед выбором эффективной HR-системы. Так, аналитики и эксперты HR-рынка [Marler and Boudreau, 2017] делают следующие прогнозы развития действующих цифровых сервисов данной области. В настоящее время в связи с поддержкой и развитием новых рынков в рамках Национальной технологической инициативы будут активно появляться облачные решения на основе прогнозных моделей Big Data. Они смогут

¹² Там же.

¹³ FTE – что это, для чего и формула вычисления. Режим доступа: <http://finach.ru> URL: www.finach.ru/fte-cto-jeto-dlja-chego-i-formula-vychislenija/ (дата обращения: 20.03.2021).

выстраивать прогнозные модели поведения человека на основе сбора данных и аналитики из социальных сетей, браузеров и т. д. Россию в ближайшее время ждет демографическая яма, и в связи с этим важным аспектом становится грамотный подбор персонала. Мир быстро изменяется, Agile-идеология проникает во многие сферы деятельности, поэтому и компаниям следует меняться в процессе конкурентной борьбы.

Заключение / Conclusion

В настоящее время тренды цифровизации проникли в сферу традиционного управления персоналом, постепенно вытесняя традиционные формы. Современной компании для упрочения своих конкурентных позиций приходится следить за такими показателями, как сдерживание роста численности персонала, оптимизация бизнес-процессов, в том числе и в сфере управления человеческими ресурсами. Гибкие модели управления требуют внедрения «умных решений» для реализации бизнес-процессов. Представленные на российском рынке HR-сервисы активно стали внедряться компаниями. Изучив особенности каждого сервиса, компания может сделать выбор той системы, которая подходит ей в большей степени.

Стержневым элементом данной статьи стала оценка эффективности применения одного из HR-

сервисов – SAP Success Factors в компании BIOCAD. Было доказано, что компания показала положительные изменения, происходящие в связи с внедрением данного сервиса, а также положительный настрой персонала и применение, подтверждаемое цифрами, – равномерный рост числа использований и появление целевых показателей. Конечно, каждая внедряемая система должна быть подстроена под требования конкретной компании. Так, компания BIOCAD предложила целый перечень необходимых усовершенствований для более эффективной работы.

Крупные игроки различных отраслей уже применяют цифровые системы управления персоналом и данные пролонгируются. Другие игроки, чтобы сохранить свое положение на рынке, должны присматриваться к существующим современным системам управления персоналом. Оптимизация бизнес-процессов даст положительный эффект после внедрения «умных» решений. Увеличение пользователей с цифровой грамотностью, согласно федеральному проекту «Кадры для цифровой экономики», вселяет определенную надежду, что HR-сервисы станут более доступными и не будут встречать серьезных адаптационных преград, а наоборот, принесут в организации только положительные эффекты.

Список литературы

- Гужина Г.Н. (2019). Трансформация рынка труда под влиянием цифровой экономики // *Инновации и инвестиции*. № 9. С. 56–60.
- Дашченко Н.Н. (2020). Социально ответственное управление персоналом в условиях цифровизации экономики // *Бизнес-информ*. № 4 (507). С. 424–432.
- Дробышевская Д.Ю. (2018). Цифровизация рынка труда // *Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста*. С. 131–136.
- Егоршин А.П. (2011). Основы управления персоналом: учеб. пособ. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 352 с.
- Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е. и др. (2008). Управление персоналом организации: учебник. Изд. 3-е, доп. и перераб. М.: ИНФРА-М. 636 с.
- Кройтор С. (2019). Дигитализация экономики как фактор трансформации рынков труда // *Наука и инновации*. № 6. С. 58–63.
- Митрофанова Е.А., Белова О.Л., Коновалова В.Г. (2012). Компетентностный подход в управлении персоналом. Управление персоналом: теория и практика: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект. 65 с.
- Пахлова И.В. (2014). Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций // *Молодой ученый*. № 12. С. 162–169.

References

- Chulanova O.L. (2014), “Relevance of the competence approach in personnel management”, *Naukovedenie (electronic journal)*, no. 5 (24). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf> (accessed 28.03.2021). (In Russian).
- Dashchenko N.N. (2020), “Socially responsible personnel management in the context of digitalization of the economy”, *Business Inform*, no. 4 (507), pp. 424–432. (In Russian).
- Drobyshevskaya D.Yu. (2018), “Digitalization of the labor market”, *Formirovanie obshchekul'turnykh i professional'nykh kompetentsii finansista*, pp. 131–136. (In Russian).
- Egorshin A.P. (2011), *Basics of personnel management: tutorial*, Edition 3d, revised and added, INFRA-M, Moscow, Russia. (In Russian).
- Gureev P. M., Degtyareva V.V. and Prokhorova I.S. (2020), “National features of forming a digital economy in Russia”, *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 1100, AISC, pp. 13–20. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-39319-9>
- Guzhina G.N. (2019), “Transformation of the labor market under the influence of the digital economy”, *Innovations and Investments*, no. 9, pp. 56–60. (In Russian).
- Ivanova I.A., Odinaev A.M., Pulyaeva V.N., Gibadullin A.A. and Vlasov A.V. (2020), “The transformation of human capital during the transition to a digital environment”, *Paper presented at the Journal of Physics: Conference Series*, 1515 (3). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1515/3/032024>

- Рашитова А.Р. (2018). HR в период цифровой трансформации экономики // *Инновации в науке и практике*. С. 202–206.
- Свистунов В.М., Коновалова В.Г., Лобачев В.В. (2020). Цифровизация – ключевой фактор трансформации рынка труда // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. Т. 9. № 1. С. 5–12.
- Субочев Н.С., Патутина Е.Д. (2019). Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях // *Социально-гуманитарные знания*. № 3. С. 261–267.
- Чуланова О.Л. (2014). Актуальность компетентного подхода в управлении персоналом // *Науковедение (электронный журнал)*. № 5 (24). Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf> (дата обращения: 28.03.2021).
- Gureev P.M., Degtyareva V.V., Prokhorova I.S. (2020). National features of forming a digital economy in Russia // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. V. 1100 AISC. Pp. 13–20. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-39319-9>
- Ivanova I.A., Odinaev A.M., Pulyaeva V.N., Gibadullin A.A., Vlasov A.V. (2020). The transformation of human capital during the transition to a digital environment // Paper presented at the *Journal of Physics: Conference Series*. No. 1515 (3). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1515/3/032024>
- Jain, P, Jain, P. (2020). Understanding the concept of HR analytics // *International Journal on Emerging Technologies*, V. 11. No. 2. Pp. 644–652.
- Konvalova V.G., Mitrofanova A.E. (2021). Social and ethical problems of digital technologies application in Human Resource management / Ashmarina S., Mantulenko V. (eds). *Current achievements, challenges and digital chances of knowledge based economy // Lecture Notes in Networks and Systems*. V. 133. Pp. 735–742. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47458-4_85
- Marler J.H., Boudreau J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics // *International Journal of Human Resource Management*. V. 28. No. 1. Pp. 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Nocker M., Sena V. (2019). Big data and human resources management: The rise of talent analytics // *Social Sciences*. V. 8. No. 10. <https://doi.org/10.3390/socsci8100273>
- Peeters T., Paauwe J., Van de Voorde K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework // *Journal of Organizational Effectiveness*. V. 7. No. 2. Pp. 203–219.
- Primak L.V., Lyasnikova Y.V., Bykov M.Y., Kamchatova E.Y., Volgin N.A., Vysotskaya N.V. (2018). Labor migration regulation: International practices in the implementation of economic and legal mechanisms // *International Journal of Civil Engineering and Technology*. V. 9. No. 13. Pp. 1075–1081.
- Shrestha Y.R., Krishna V., von Krogh G. (2021). Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges // *Journal of Business Research*. V. 123. Pp. 588–603. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.068>
- Thuy N.V. (2021). Strategy, culture, Human Resource, IT capability, digital transformation and firm performance—evidence from Vietnamese enterprises / Sriboonchitta S., Kreinovich V., Yamaka W. (eds). *Behavioral Predictive Modeling in Economics. Studies in Computational Intelligence*, V. 897. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49728-6_16
- Jain P. and Jain P. (2020), “Understanding the concept of HR analytics”, *International Journal on Emerging Technologies*, vol. 11, no. 2, pp. 644–652.
- Kibanov A.Ya., Batkaeva I.A., Vorozheikin I.E. [et al]. (2008), *Managing the organization's personnel: textbook*, Edition 3d, added and revised, INFRA-M, Moscow, Russia. (In Russian).
- Konvalova V.G. and Mitrofanova A.E. (2021), “Social and ethical problems of digital technologies application in Human Resource management”, In: *Ashmarina S., Mantulenko V. (eds) Current achievements, challenges and digital chances of knowledge based economy. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 133, pp. 735–742, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47458-4_85
- Kroitor S. (2019), “Digitalization of the economy as a factor in the transformation of labor markets”, *Science and Innovation*, no. 6, pp. 58–63. (In Russian).
- Marler J.H. and Boudreau J.W. (2017), “An evidence-based review of HR Analytics”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1, pp. 3–6. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mitrofanova E.A., Belova O.L. and Konvalova V.G. (2012), *Competence approach in personnel management. HR management: theory and practice: Educational and practical tutorial*, edited by A.Ya. Kibanova, Prospekt, Moscow, Russia. (In Russian).
- Nocker M. and Sena V. (2019), “Big data and human resources management: The rise of talent analytics”, *Social Sciences*, vol. 8, no. 10. <https://doi.org/10.3390/socsci8100273>
- Pakhlova I.V. (2014), “The value of the competence approach in personnel management in modern organizations”, *Molodoye uchenye*, no. 12, pp. 162–169. (In Russian).
- Rashitova A.R. (2018), “HR during the digital transformation of the economy”, *Innovatsii v nauke i praktike*, pp. 202–206. (In Russian).
- Svistunov V.M., Konvalova V.G. and Lobachev V.V. (2020), “Digitalization is a key factor in the transformation of the labor market”, *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, vol. 9, no. 1, pp. 5–12. (In Russian).
- Subochev N.S. and Patutina E.D. (2019), “Digital tools for managing staff adaptation in modern organizations”, *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya*, no. 3, pp. 261–267. (In Russian).
- Peeters T., Paauwe J. and van de Voorde K. (2020), “People analytics effectiveness: developing a framework”, *Journal of Organizational Effectiveness*, vol. 7, no. 2, pp. 203–219.
- Primak L.V., Lyasnikova Y.V., Bykov M.Y., Kamchatova E.Y., Volgin N.A. and Vysotskaya N.V. (2018), “Labor migration regulation: International practices in the implementation of economic and legal mechanisms”, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, vol. 9, no. 13, pp. 1075–1081.
- Shrestha Y.R., Krishna V. and von Krogh G. (2021), “Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges”, *Journal of Business Research*, vol. 123, pp. 588–603. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.068>
- Thuy N.V. (2021), “Strategy, culture, Human Resource, IT capability, digital transformation and firm performance—evidence from Vietnamese enterprises”, *Behavioral Predictive Modeling in Economics. Studies in Computational Intelligence*, vol. 897, pp. 237–252. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49728-6_16

Translation of front references

- ^{1,2} Passport of the Federal Project “Personnel for the Digital Economy”. Available at: <http://www.digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-kadryi-dlya-tsifrovoj-ekonomiki.pdf> (accessed 20.03.2021).
- ³ What does the organization’s personnel and employee management include? *HR-Portal*. Available at: <http://www.hr-portal.ru/article/chto-vklyuchaet-v-sebya-upravlenie-personalom-i-rabotnikami-organizacii> (accessed 20.03.2021).
- ⁴ The 20th Annual PwC Survey of CEOs of the World’s Largest Companies, *PwC*. Available at: <http://www.pwc.com/talentchallenge> (accessed 20.03.2021).
- ⁵ Dissatisfaction with income and processing: HR market research from Hurma, *Hurma*. Available at: <http://www.hurma.work.ru/blog/neudovletvorennost-urovнем-dohoda-i-pererabotki-issledovanie-hr-napravleniya-ot-hurma-2/> (accessed 20.03.2021).
- ^{6,7} Russian HRM systems market, *Tadviser*. Available at: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_HRM-систем (accessed 20.03.2021).
- ⁸ Sales Performance Management – a strange foreign beast in the Russian expanses, *VC*. Available at: <http://www.vc.ru/marketing/56733-sales-performance-management-dikovinnyy-inozemnyy-zver-na-rossiyskih-prostorah> (accessed 20.03.2021).
- ⁹ What is SAP Success Factors? *SAP*. Available at: <http://www.sap.com/cis/products/human-resources-hcm/about-successfactors.html> (accessed 20.03.2021).
- ¹⁰ SAP Success Factors, *Korus Consulting*. Available at: <http://www.korusconsulting.ru/platforms/human-resources-management/sap-successfactors/> (accessed 20.03.2021).
- ¹¹ HR as a driver of changes, *Biz Campus*. Available at: <http://www.biz-campus.ru/track/4/case/31> (accessed 20.03.2021).
- ¹² FTE – what is it, what is the calculation formula for, *Finach*. Available at: <http://www.finach.ru/fte-chto-jeto-dlja-chego-i-formula-vychislenija/> (accessed 20.03.2021).