

# Реализация HR-политики в условиях цифровой трансформации

## Implementation of HR policy in the context of digital transformation

УДК 338.24

Получено: 14.03.2021

Одобрено: 29.03.2021

Опубликовано: 25.04.2021

### **Кауфман Н.Ю.**

канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом БУ ВО “Сургутский государственный университет”

e-mail: ntlrus@gmail.com

### **Kaufman N.Yu.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Surgut State University

e-mail: ntlrus@gmail.com

### **Зеленцова С.Ю.**

канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом БУ ВО “Сургутский государственный университет”

e-mail: svetlana-zel@yandex.ru

### **Zelentsova S.Yu.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Surgut State University

e-mail: svetlana-zel@yandex.ru

### **Аннотация**

В статье рассмотрены принципы реализации HR-политики в условиях цифровой трансформации, обозначены причины формирования новых компетенций персонала и их необходимость. Раскрыта сущность цифровой экономики и требования к персоналу в условиях цифровой трансформации всех сфер жизни. Отражены понятия цифровизации, цифровой трансформации, цифровой экономики, перечислены HR-процессы в условиях цифровой трансформации и компетенции персонала. Рассмотрен рейтинг цифровизации компаний по отраслям в 2020 г., направления работы организаций-лидеров в цифровой трансформации и принципы современной HR-политики. Показана необходимость развития диджитал-инструментов и диджитал-навыков для повышения конкурентоспособности организации и персонала, предпосылки перехода к HR 3.0. Также в статье рекомендуется развивать компетенции T-shaped специалистов и навыки формирования успешных организаций, как необходимые элементы HR-политики в условиях цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** HR-политика, цифровая трансформация, цифровизация, организация, T-shaped сотрудник, HR 3.0, эффективность.

## Abstract

The article considers the principles of HR policy implementation in the context of digital transformation, identifies the reasons for the formation of new personnel competencies and their necessity. The essence of the digital economy and the requirements for personnel in the conditions of digital transformation of all spheres of life are revealed. The concepts of digitalization, digital transformation, and digital economy are reflected, and HR processes in the context of digital transformation and personnel competencies are listed. The rating of digitalization of companies by industry in 2020, the directions of work of leading organizations in digital transformation and the principles of modern HR policy are considered. The article shows the need to develop digital tools and digital skills to improve the competitiveness of the organization and staff, the prerequisites for the transition to HR 3.0. The article also recommends developing the competencies of T-shaped specialists and the skills of forming successful organizations as necessary elements of HR policy in the context of digital transformation.

**Keywords:** HR policy, digital transformation, digitalization, organization, T-shaped employee, HR 3.0, efficiency.

Ускорившееся развитие промышленных революций, возрастающая роль цифровой экономики радикально меняет работу всех организаций. Постепенно раскрывается потенциал цифровой экономики, искусственный интеллект, умные города, роботизация, новые технологии и инновации – все это формирует новое экономическое пространство, которое позволяет быть конкурентоспособным на данном этапе.

Основной целью национальной цифровой экономики является создание новых возможностей для развития, модернизации и оптимизации всех звеньев хозяйственной деятельности на основе цифровой инфраструктуры [7].

Глобализация экономики принесла новые тренды в развитие отраслей и всех сфер деятельности, в том числе и в сферу управления человеческими ресурсами (HR) [4]. Управление хозяйственной деятельностью в условиях цифровой трансформации невозможно без грамотного управления и эффективного принятия решений, вследствие чего должны появляться кадры, которые способны работать и развиваться.

В 2016 г. в России была разработана программа «Цифровая экономика» [6]. Основной целью программы является создание экосистемы цифровой экономики Российской Федерации, в которой данные в цифровом виде будут являться ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности.

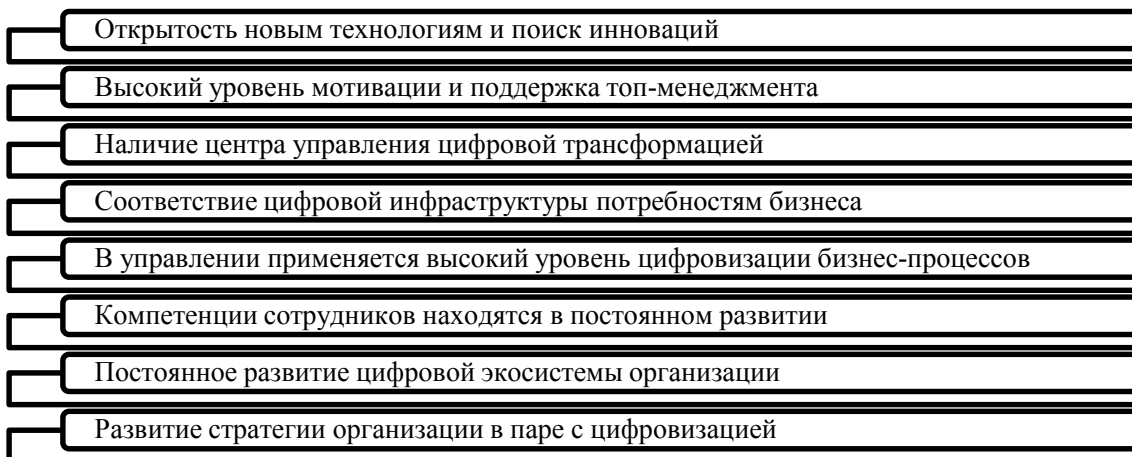
Цифровая экономика воздействует не только на информационно-коммуникационные связи, но и на квалификационный уровень и компетенции персонала. Высокий кадровый потенциал формирует в организациях современные и конкурентоспособные подсистемы управления персоналом: развитие и планирование персонала, подбор и отбор кадров, адаптация, организация и нормирование труда, мотивация, стимулирование и пр. [5].

Цифровая экономика – экономика инновационного развития, которая формируется и развивается за счет эффективного внедрения новых технологий. Цифровизация же – это процесс перевода всей информационной и общественной системы в digital-формат и ее передача с помощью различных материальных носителей.

Цифровая трансформация представляет собой комплексное преобразование отраслей и организаций с помощью цифровых технологий и масштабных решений. Трансформация бизнеса и экономики в целом призвана

реализовывать новые стратегии, обновлять не только операции и процессы, но также саму философию и мышление в управлении.

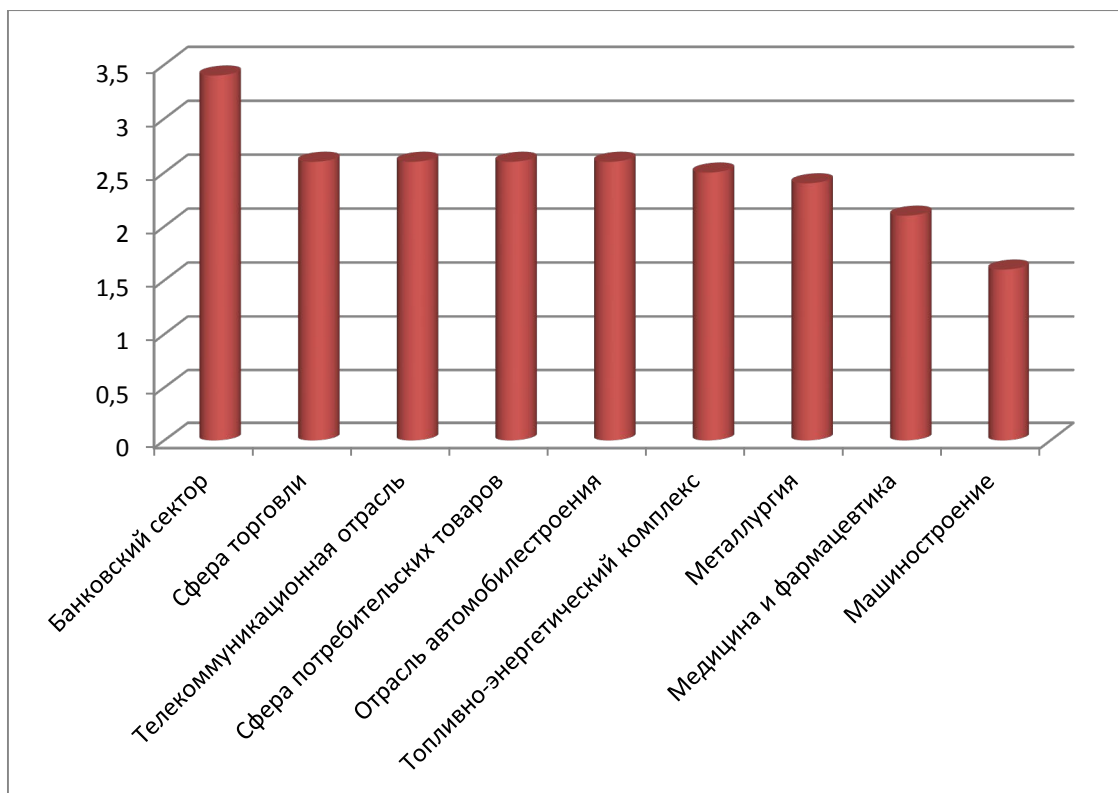
Консалтинговая компания по цифровой трансформации – KMDA – провела исследования за 2020 г. более семиста российских компаний различных отраслей, таких как: образование и наука, консалтинг, банковский сектор, металлургия, нефтегазовая отрасль, услуги населению и пр. [8]. Для участия организаций-лидеров в цифровой трансформации присуща работа в следующих направлениях (рис. 1).



**Рис. 1.** Направления работы организаций-лидеров в цифровой трансформации

В большинстве российских компаний ответственность за участие в цифровой трансформации распределена между несколькими управленцами, поэтому они не могут качественно участвовать в необходимых преобразованиях, так как не имеют единого центра управления цифровой трансформацией. Существует направление топ-менеджеров, отвечающих за цифровую трансформацию – Chief Digital Officer (CDO) или Chief Digital Transformation Officer (CDTO). Их роль в организации направлена на изменение бизнес-процессов для цифровизации бизнеса совместно с созданной командой, предназначенной сопровождать и координировать все digital-процессы в компании.

Восприятие цифровой трансформации в различных отраслях находится на разных уровнях своего развития. По методике компании Deloitte были подведены итоги лидеров по цифровизации России за 2020 г., оценка производится в пределах 5 баллов. В опросе принимали участие более 50 компаний из девяти отраслей (рис. 2) [10].



**Рис. 2.** Рейтинг цифровизации компаний по отраслям в 2020 г.

Таким образом, быстрее всего цифровая трансформация выявлена в отраслях, где основным видом деятельности является прямая работа с потребителями.

В соответствии с программой «Цифровая экономика Российской Федерации», образование и кадры отнесены к базовым направлениям развития цифровой экономики в России на период до 2024 г. Цифровизация представляет собой новую форму гиперсвязанной организации и коллективного управления талантами, которая изменит роль отдела кадров.

Внедрение автоматизации и прочих новых технологий трансформирует структуру рынка труда, перенося вектор работодателей на информационную компетентность специалистов, способных и готовых принимать изменения и повышать свой профессиональный уровень новыми актуальными компетенциями [11].

По оценкам специалистов, с приходом цифровых технологий в нашу жизнь изменятся и требования к компетенциям кадрового состава, а многие традиционные профессии изменятся качественно и обязательным условием будет наличие или развитие ИКТ-навыков (способность использовать информационные и коммуникационные технологии). Востребованность низкоквалифицированного труда снизится и уже через десять около семи миллионов рабочих мест в России может быть сокращено [3]. Следовательно, необходима адаптация рабочей силы к быстро меняющимся условиям труда.

Цифровая революция поменяла подход к бизнесу, а значит и к HR, диктуя специалистам по подбору персонала новые компетенции [1]. Подготовка кадров в классическом виде начинается с университетов, институтов и прочих образовательных учреждений. Но любой молодой дипломированный специалист начинает свою профессиональную деятельность в организации, и конечно на этом этапе его дальнейшее развитие зависит как от него самого, так и от организации.

На уровне руководства многих компаний, опыт управления персоналом привел к пониманию, что сотрудники играют решающую роль в повышении

эффективности деятельности всей компании, а программы развития персонала приобретают первостепенное значение.

Меняются подходы к управлению в целом, а персонал воспринимается как ценный человеческий ресурс с акцентом на долговременное развитие кадрового потенциала. Автоматизация многих производственных процессов, цифровизация во всех сферах деятельности, создают новый коммуникационный этикет и направление на пожизненное обучение.

Современная HR-политика направлена на развитие сотрудников, повышение их эффективности в соответствии с целями организации и переход на новый – цифровой способ работы требует от сотрудников постоянной «включенности» в процесс и постоянного развития. По подсчетам специалистов, в последнее десятилетие навыки персонала теряют актуальность каждые три-пять лет.

HR-функция меняется на протяжении последних десятилетий, и если вернуться в 1980-е годы, где в компетенции специалистов входили чисто административные функции, а также функции регулирования производственных отношений. В те годы это был HR 1.0. В 90-е годы происходило бурное развитие бизнеса, в связи с чем, происходило осознание ценности человеческого потенциала, а к HR-функции добавилось использование аналитики, развитие стратегии, где можно было говорить о HR 2.0 как стратегического бизнес-партнера. В последнее десятилетие произошел постепенный переход к HR 3.0, управлению талантами, HR-аналитике и принятию решений на основе данных, управлению бизнес-процессами с большей деловой хваткой и digital-навыками [13].

Актуальной концепцией в последние годы являются сотрудники с T-компетенциями или T-shaped философией – это сотрудники, имеющие навыки и опыт в одной сфере и готовые развиваться в смежных областях. Буква «Т» здесь применена не случайно, вертикальная «|» означает специализацию сотрудника, его опыт и умение вести конкретную деятельность. Горизонтальная же линия означает развитие сотрудника в других направлениях, вспомогательных, которые позволяют ему быть экспертом, совершенствоваться и получать новые знания, способствующие профессиональному процветанию [14].

T-shaped сотрудник имеет преимущество перед многими коллегами, изучая другие области, всегда можно найти прорыв в своей деятельности, так как ему свойственно искать новые методы работы, он часто приводит примеры идей, сгенерированных на основе опыта и знаний из различных отраслей. От термина t-share образовано t-shapedskills, которое обозначает разнопрофильные знания и навыки. Чем больше таких навыков у специалиста, тем более востребован он на рынке труда [9].

Но на этом рекомендации к компетенциям персонала не останавливаются, и в HR-политике звучит следующее направление развития персонала – это #-компетенции. #-компетенции – это развитие у персонала общих знаний в нескольких областях, а также сформированные управленческие навыки в области коммуникаций – обозначение двух горизонтальных линий. Две вертикальные линии означают глубокую специализацию в двух различных областях, так как цифровая трансформация требует прорывных решений, которые могут происходить на стыке нескольких областей деятельности. На место рутинных процессов приходят digital-операции, но повышенные требования в большей части относятся к людям, а не к системам, и HR-менеджерам будет сложно оставаться с имеющимся багажом знаний.

Таким образом, для конкурентоспособности и эффективности, в условиях цифровой трансформации, организациям необходимо развивать следующие навыки (рис. 3) [2].



**Рис. 3.** Навыки успешной HR-политики в условиях цифровой трансформации

Дизайн-мышление для организации – это современный инструмент для создания услуг и продуктов с ориентацией на человека, с использованием инновационных технологий.

Кроссфункциональное взаимодействие – новый формат отношений в виде команды T-shaped-сотрудников с высоким мультипотенциалом и развитием.

Критическое мышление – навык реального понимания и быстрого реагирования при решении задач. Развитие критического мышления предполагает изучения разносторонних методик и технологий работы с информацией, тренингов по личностному развитию, коммуникационных навыков.

Креативность связана с творческим развитием и умением решать вопросы нестандартно, применяя знания из различных отраслей.

Эмоциональный интеллект, его развитие является необходимым в любой современной HR-политике. Подразумевает гибкость и быструю реакцию на решение текущих задач, в том числе в условиях стресса или неопределенности.

Человекоориентированность в последние годы достаточно известная компетенция в HR-политике. В условиях цифровизации, для соответствия новым условиям труда сотрудникам необходимо взаимодействовать, работать в группе и обладать новой культурой труда.

На место рутинных процессов приходят digital-операции, но повышенные требования в большей части относятся к людям, а не к системам, и HR-менеджерам будет сложно оставаться с имеющимся багажом знаний.

Применение цифровых технологий для сотрудников является путем к высвобождению от рутинизации, но в то же время, это путь постоянного повышения квалификации, своего интеллектуального уровня, умения мыслить креативно, самообучаться и способность работать с большими объемами данных [12]. Цифровое обучение – это новая эра ориентации на сотрудников [15]. Например, некоторым направлениям профессий необходимо быть восприимчивым к постоянному обновлению своего опыта, проявлять готовность к экспериментам, обладать навыками командной работы и буквально «бежать» за научно-техническим прогрессом.

Вопросы управления персоналом являются актуальными и стоят на первом месте в решении задач любой организации, и особенно в период цифровой трансформации всего мирового сообщества. Лучшие HR-команды демонстрируют лидерство во всех отраслях и имеют высокий уровень вовлеченности сотрудников. Следовательно, цифровая трансформация бизнеса требует развития HR-политики современных организаций, как со стороны управления, так и в компетенциях персонала.

### Литература

1. *Аньков В.* Технологии вокруг нас. URL: <https://ria.ru/20191230/1562653998.html> (дата обращения: 29.03.2021).
2. *Гребенников И.Д.* Партизанское развитие новых навыков. URL: <https://spark.ru/startup/new-rules/blog/16630/partizanskoe-razvitie-novih-navikov> (дата обращения: 29.03.2021).
3. *Кауфман Н.Ю.* Управление эффективностью персонала: от обратной связи к действию. Исследование и практика в социально-экономической и гуманитарной сфере: сборник статей Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 13 декабря 2020 года. С. 83-86. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44696055> (дата обращения: 09.04.2021).
4. *Минаков А.В., Евраев Л.О.* Потенциал и перспективы развития цифровой экономики регионов России. URL: <https://eee-region.ru/article/6318/> (дата обращения: 09.04.2021).
5. *Плутова М.И.* Перспективы управления персоналом в условиях цифровой экономики Retrieved from. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_37195149\\_19517953.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_37195149_19517953.pdf) (дата обращения: 29.03.2021).
6. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221756/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/) (дата обращения: 12.04.2021).
7. *Степанов А.* Новая HR-политика в период цифровой трансформации. URL: [https://news.rambler.ru/other/43006205/?utm\\_content=news\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://news.rambler.ru/other/43006205/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения: 29.03.2021).
8. *Тайжетинова М.* Эксперты назвали лидирующие и отстающие по цифровизации отрасли в России. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/6054b0a89a7947fd6076994e> (дата обращения: 29.03.2021).
9. T-shape специалист: как его распознать. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67204-t-shape-lyudi-professionalny-18-m7>. (дата обращения: 29.03.2021).
10. Цифровая трансформация в России — 2020. Обзор и рецепты успеха. URL: [https://komanda-a.pro/projects/dtr\\_2020](https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020) (дата обращения: 29.03.2021).
11. *Kaufman N.* Prospects for the Development of Human Resources in the Digital Economy Era / N. Kaufman, N. Khadasevich, M. Glushchenko, S. Zelentsova, I. Sergeeva, M. Imamverdieva // Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference 'Current problems of social and labour relations' (ISPC-CPSLR 2020). – P. 316-321. DOI <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210322.131> URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ispc-cpslr-20/125954861> (дата обращения: 29.03.2021).
12. *Kruglov D.V.* The impact of digital technologies on the quality of human resources, *Ekonomikatruda*, № 5. (4), 2018, С. 951-958. DOI: 10.18334/et.5.4.39631

13. *McNulty K.* It's Time for HR 3.0.URL: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/04/23/its-time-for-hr-3-0/> (дата обращения: 29.03.2021).
14. *Patterson R.*The T-Shaped Person: Building Deep Expertise AND a Wide Knowledge Base.URL: <https://collegeinfo geek.com/become-t-shaped-person/>(дата обращения: 04.03.2021).
15. Josh Bersin The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned publishedmarch 27, 2017, updatedaugust 14, 2019, Retrieved from: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-ofdigital-learning-ten-things-we-have-learned/> (дата обращения: 04.03.2021).