

УДК 330.32 DOI: 10.14451/1.240.322

Современные инструменты и технологии по адаптации и развитию персонала на предприятии

© 2024 Ярлова Татьяна Викторовна

Кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры управления инновациями. Одинцовский филиал Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, Одинцово.

E-mail: t.yarovova@odin.mgimo.ru

© 2024 Оздоев Анзор Адамович

Магистрант. Одинцовский филиал Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, Одинцово.

E-mail: Ozdoev_A_A@my.mgimo.ru

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление персоналом, адаптация, четвертая индустриальная революция, рынок труда, чат-бот, нейросети, наставничество, личный кабинет.

Ежегодно все больше предприятий переходят на цифровые, автоматизированные методы управления персоналом. Как следствие, поиск подходящих сотрудников становится более легким и быстрым, а затраты на рекрутинг уменьшаются. Цифровые технологии упрощают работу HR-специалистов, позволяя быстро обрабатывать большие объемы информации. Это решает вопрос субъективизма и человеческого фактора, снижается вероятность случайностей и ошибок. Автоматизированный анализ и систематизация информации повышают эффективность работы HR, делая ее более наглядной и понятной. Грамотное использование современных инструментов управления персоналом позволит предприятию привлечь лояльных высококвалифицированных специалистов, заинтересованных не только в личном развитии и увеличении дохода, но и вносящих осознанный вклад в развитие бизнеса, помогая достигать глобальных целей.

Сегодня одним из трендов в области управления персоналом является цифровая трансформация. Многие считают, что цифровая трансформация – это простое изменение подхода к документообороту, другие связывают ее с глобальной трансформацией бизнес-идеи компании. По нашему мнению, цифровая трансформация является единственной возможностью выжить в быстро

меняющемся мире – грядет четвертая индустриальная революция, когда часть сотрудников и специалистов HR окажется на рынке, повысится производительность труда, появятся новые профессии и др. Чтобы к ней адаптироваться, сохранить свое рабочее место, быть конкурентноспособным, обязательно надо думать о трансформации своего подхода к HR. Первое, с чего

необходимо начать – это понять, из чего состоит трансформация. Как и любой проект, трансформация включает в себя три части – деньги (финансы), люди (персонал) и время. Если компания собирается начать HR трансформацию, то она должна определить, сколько ресурсов компания готова потратить, какой будет экономическая эффективность от введения этой трансформации [9, с. 462].

Также важно наладить взаимоотношения с людьми – персоналом, потому что если вовлеченность будет низкой со стороны сотрудников, то эта трансформация не даст положительных результатов. Если говорить про время, то компания должна сделать акцент в сторону быстрых решений, так как среда меняется быстро и необходимо также быстро тестировать гипотезы. Решение, применяемое в цифровой трансформации HR, должно быть очень быстрым. Основной шаг HR в этом вопросе – выявить проблемы / процессы, которые стоит автоматизировать. Это может быть кадровый документооборот, рекрутинг, адаптация и все то, с чем HR сталкивается каждый день. Это может быть как глобальный процесс, так и часть процесса, которая его не устраивает, на который тратится много времени. При этом важно помнить про барьеры цифровой трансформации HR. Одним из них являются финансы – если неправильно посчитать проект и его экономическую эффективность, то можно выбрать не то решение. Также если не пообщаться с персоналом, не выбрать правильные каналы коммуникации, контент, цепочки взаимодействия, то люди не будут этим пользоваться и проект будет неэффективным [13, с. 141].

Ковид-19 перекроил рынок труда: произошло множество изменений, появились новые инструменты. Если брать конкретно вопрос адаптации, то вопрос к наставничеству в цифровом мире меняется. Сегодня одним из распространенных решений является чат-бот, созданный для некой имитации общения с человеком. Но это не единственное решение, здесь действует принцип конструктора. Чат-бот является универсальным доставщиком информации до кандидата и сбор-

щиком информации с него. Существуют различные системы, в том числе, 3D туры, когда снимается определенная локация (магазины, заводы, банки). Соединяя представленную технологию с чат-ботом, мы даем возможность сотруднику до выхода на работу из дома походить по виртуальному пространству, посмотреть выкладку товаров, проблемные моменты и вопросы по технике безопасности, охране труда и др. Другая технология, которая может быть присоединена к чат-боту – это нейросети. Они выступают анализатором той информации, которую мы получаем от человека в процессе адаптации [6, с. 65]. Например, сотрудник сфотографировал полку, и мы можем проанализировать ее на наличие тех или иных SKU, правильности выкладки.

Или же человек сфотографировал себя, и мы можем проанализировать его внешний вид, одежду, эмоциональный трек. Если человек записал голосовое сообщение, то его можно перевести в текст и проанализировать, например, на потребление тех или иных слов и др. Если говорить о чат-ботах и наставничестве, то на данном этапе в этом направлении формируется два основных плюса этой технологии. Так, чат-бот может заменить наставника, переходя в разряд электронного наставника, который не опаздывает, проговаривает всю информацию, поддерживает новичка с правильно настроенным *ton of voice*, всегда на связи и технологичный, быстрый и под рукой. Другим направлением является дополнение наставника, в том числе, в функции контроля. Часто бывает, что в линейном персонале, в сетях основной причиной текучки является то, что наставник не выполняет свои функции, он не доносит до стажеров необходимую информацию [11, с. 77]. Например, стажер ходит на смену, не знает, что ему делать, и увольняется. HR это может понять только в конце месяца. Если в компании работает большое количество человек, то эта ситуация превращается в реальные потери.

Стажеры подразумевают под собой затраты на рекрутинг, на адаптацию, на трудоустройство, на зарплату, первичное обучение и др. У чат-бота есть функция арбитра между живым настав-

ником и стажером, когда, например, не выполняются определенные функции со стороны наставника, и чат-бот эту информацию обнаруживает на ранних стадиях и доносит до HR [3, с. 43]. Как следствие, можно принять быстрое решение по данной ситуации. Конечно, исторически сложилось так, что наставничество подразумевает под собой формулу «человек – человек», и при взаимодействии людей все равно есть тонкие настройки, которые позволяют ученику что-то получать от мастера [15, с. 103]. Чат-бот является удобным решением, но при этом не учитывается человеческий фактор. Когда мы говорим про передачу знаний, умений, навыков от человека к человеку, то чаще всего имеется в виду абстрактный, высококвалифицированный учитель, который делится опытом, передает его, и ученики его опыт воспринимают.

На практике все обстоит иным образом – учителя (наставники) часто бывают неквалифицированными, поэтому, по нашему мнению, чат-боты могут их с легкостью заменить. Симбиоз чат-ботов и нейросетей позволяет адаптироваться под человека, подбирать под него индивидуальный план адаптации, индивидуальный контент, адаптировать то, что он делает, работать с его целями [1, с. 80]. Есть возрастной фактор, что новому поколению будет проще, так как они привыкли к этой системе, молодежи будет проще общаться с ботом, нежели с реальным человеком. Возвращаясь к четвертой промышленной революции, понятно, что профессия наставника уйдет. Те наставники, которые выполняли исключительно автоматизированную функцию, перейдут в цифру. При этом, наставники, передающие знания, учителя, тем не менее сохранятся, либо они станут теми, кто эти курсы создает для чат-бота (или других автоматизированных систем). Простой пример связан с магазином у дома, когда работают несколько касс, стоят большие очереди, и продавцы не успевают сказать про акции, новинки и др. Это – пример квалифицированных и неквалифицированных кадров. Таких продавцов могла быть заменить электронная касса, для которой высококвалифицированные люди создадут скрипты, она не забудет напом-

нить, что в магазин поступил новый товар [7, с. 288].

В этом примере можно выделить все три признака четвертой индустриальной революции – появляется новая технология (электронная касса), люди оказываются на рынке труда (неквалифицированные продавцы), появляются новые профессии, на которые ушедшие люди могут вернуться, переобучившись, это – люди, создающие скрипты и контент для электронных касс. Эту ситуацию можно легко транслировать на адаптацию – плохие наставники уйдут, вместо них появятся люди, создающие контент для адаптации, появятся новые технологии.

В российской сфере HR происходит импортозамещение. В качестве примера представим отечественную разработку нового модуля личного кабинета сотрудника [4, с. 309]. Изначально, модуль создавался как система кадрового документооборота, но ежегодно объем требований бизнеса рос. Как следствие, личный кабинет вырос в целую экосистему, куда входит обучение, управление целеполаганием и подбор персонала. Любая современная компания использует такого рода модули. В личном кабинете можно заказать справки, оформить кадровые документы, отпуска, командировки. Также присутствует модуль управления рабочим временем сотрудников, например, табель учета рабочего времени [12, с. 153]. Решение SAP Success Factors ушло из России, поэтому встал вопрос – как теперь обучать сотрудников, как это обучение аккумулировать, собирать отчетность. Для решения этого вопроса в личном кабинете был реализован модуль «Мое обучение». Сотрудник, просматривая страницу, видит свое плановое обучение, а также всю историю обучения, которую он прошел.

Помимо этого, обучение может назначаться автоматически, или сотрудник может зайти в библиотеку курсов, выбрать необходимый курс и назначить самостоятельно себе обучение. Это востребовано в компаниях с большим количеством производственных сотрудников, которые часто повторно проходят многие курсы. Этот модуль

важен, в том числе, для обучения сотрудников в части охраны труда. Для того, чтобы сотруднику выйти на смену, он обязательно должен пройти обучающие курсы, ознакомившись с основной информацией. Функционал SAP Success Factors не был просто переложен в российскую версию личного кабинета. Разработчики учли все преимущества и недостатки, оптимизировали процесс обучения, который раньше использовался и сделали его более удобным. Сейчас администратор обучения может назначать курсы сотрудникам. Также администратор обучения владеет всей информацией по каждому курсу, появился профиль назначения. Если ранее, в SAP Success Factors использовался профиль назначения, и когда в компании создавалась новая позиция штатного расписания, то вручную администратору приходилось через запятую указывать новую позицию для того, чтобы ему можно было назначить автоматически курсы.

Соответственно, база данных росла, количество записей в системе было огромным, а управлять всем этим было достаточно сложно. На службу поддержки ложились большие затраты по аккумулярованию этой аналитики. Российские разработчики для решения этого вопроса реализовали дерево семейств. Так, теперь все позиции штатного расписания собраны в определенное дерево семейств. Когда в компании появляется новая позиция, то администратор курсов сразу это видит и может просто добавить позицию к дереву семейств. Автоматически этой позиции будут назначены все остальные курсы. В дальнейшем, при назначении каких-либо курсов определенным сотрудникам, например, электрогазосварщикам, надо будет проходить обучение массово всем, без добавления новых позиций штатного расписания. Так, этому семейству будет назначено необходимое обучение, автоматически всем сотрудникам выставится задание. Преимуществом представленной системы является наличие адаптивного приложения. Сотрудник может реализовывать обучение через мобильный телефон (вне рабочего времени, в общежитии – для вахтовых сотрудников).

Следующий модуль, который раньше использовался на базе SAP Success Factors, а теперь представлен российскими разработчиками – это карта КПЭ (ключевые показатели эффективности) в личном кабинете. Карта КПЭ используется сотрудниками для того, чтобы они могли предметно видеть, какие цели у них установлены на текущий год и где находятся. Они видят полный перечень тех показателей и целей, к чему они стремятся, что они должны достичь по результату года [14, с. 1105]. Опять же, функционал SAP Success Factors был не просто перенесен, российские разработчики сделали его более user-friendly. Теперь сотрудники наглядно, визуально видят все показатели, в том числе, индивидуальную оценку, которая была выставлена по итогу. В этой части также реализуется интеграция с учетной системой, куда итоговые показатели оценки по сотрудникам будут передаваться для последующего начисления бонусов. Третий модуль, реализованный в рамках импортозамещения, на базе личного кабинета, касается подбора персонала. Он очень востребован для руководителей, рекрутеров. Так, руководитель из личного кабинета автоматически может оформить заявку на подбор на свободную вакансию, которая у него есть.

После этого заявка автоматически отправляется рекрутеру. Здесь реализуется интеграция со смежной системой. Данные мигрируют между двумя системами, на выходе получается электронное оформление сотрудника, когда принято решение, что кандидат подходит. Оформление сотрудника осуществляется с автоматической интеграцией в учетную систему с созданием документов приема и электронным подписанием других важных документов. Начиная разработку цифровых процессов подбора персонала, IT начали свою работу с процессов, которых вообще не было в SAP Success Factors. Так, новый продукт ИС Кандидат специально сделан отдельно от личного кабинета, эта система смотрит во вне для взаимодействия с внешними кандидатами. В ИС определены процессы регистрации, приглашения кандидата, оформления анкеты кандидата и его проверки службой безопасности.

Сейчас ведется активная разработка в части, касающейся оформления оффера.

Если говорить про саму систему, то она имеет стильный интерфейс, где кандидат может зарегистрироваться, оформить данные, необходимые при трудоустройстве, а также приложить другие документы. Раньше все производилось через почту по незащищенным каналам связи. Внедрив эту систему, разработчики добились соблюдения законов в части персональных данных. Кроме того, был убран дублирующий функционал рекрутеров, кадровиков и службы безопасности. Сами будущие сотрудники подключаются к цифровому пространству уже на первом этапе трудоустройства, тем самым, поднимается имидж компании как работодателя [8, с. 80].

Другим примером является российский опыт ВКонтакте. Корпорация реализует направление «Бизнес и HR tech». Здесь разрабатываются сервисы и системы для того, чтобы обеспечить наиболее эффективную работу персонала в области сотрудничества, обмена знаниями, корпоративных сетей, обучения, управления талантами, автоматизации HR процессов и др. VK Hub является базовой платформой, системой управления человеческим капиталом. Она состоит из трех модулей. Первый модуль – единая точка управления знаниями, с доступом ко всей корпоративной информации, в корпоративный портал, корпоративные социальные сети, с управлением вовлеченностью и персонифицированными (с учетом предпочтений пользователей) сервисами. Второй модуль – это сервисы самообслуживания, VK HR Тек – корпоративный МФЦ для предоставления наиболее удобных сервисов для сотрудников, таких как заказ пропусков, расчетные листки, отпуска, заявки. Этот модуль может как интегрироваться в общую платформу, так и быть отдельно внедренным в компании без учета всех остальных модулей [10, с. 131].

В принципе, вся система является мультисервисной, поэтому можно исходить из потребностей клиентов и заказчиков. Третий модуль поддерживает весь HR цикл – это VK People Hub Talant.

По сути, это – платформа управления персоналом, где сконцентрированы HR профили, профили подразделений и сотрудников, управление кадровым резервом, многочисленные методологии оценки, адаптация персонала, целеполагание и аналитика. В портфеле также имеется корпоративный цифровой университет – центр доступа к курсам от различных провайдеров обучения, входящих в группу ВК, ее экосистему и не только. Его можно назвать маркетплейсом курсов. Задачей трансформации HR в ВКонтакте стал доступ ко всем цифровым сервисам, продуктам и возможностям компании для сотрудников, руководства и HR. Это дает повышение эффективности взаимодействия, высокую скорость обмена информацией и, как следствие, рост удовлетворенности сотрудников и руководителей, а также их вовлеченности [2, с. 46].

В реальности, в упрощенном виде, все сводится к следующим основным блокам – эффективность и продуктивность для руководства, удобство и комфорт – для сотрудника. После определения целевой аудитории и целей заказчиков были выбраны направления автоматизации (исключение человеческого ресурса из процесса), цифровизации (управление данными и перевод в цифру данных, используемых в процессе) и цифровой трансформации (когда меняются и подходы, и ментальность) [5, с. 28]. Так, были автоматизированы бизнес-системы управления персоналом, политики и процедуры, создающие основы для реализации потенциала.

Таким образом, цифровизация с каждым годом все больше затрагивает HR-направление, подталкивая предприятия активнее менять традиционные подходы к управлению персоналом. Различные цифровые инструменты и технологии являются катализатором трансформации процессов HR. Они помогают проводить обучение персонала, облегчают поиск и наем новых кадров, а также помогают разобраться в документах. Внедрение эффективной HR-платформы или технологии оказывает большое влияние на успех компании, увеличивает ее производительность, снижает затраты, а также повышает уровень удовлетворенности персонала.

Библиографический список

1. Воронова Д. Ю., Марченко С. С. Разработка системы управления формированием и развитием soft skills персонала в условиях цифровой экономики // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2022. – № 4. – С. 73–85.
2. Вукович Г. Г. Управление персоналом: к вопросу об эволюции 3. теоретических представлений // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2020. – № 1. – С. 44–48.
3. Гаспарович Е. О., Готман И. В. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. – № 1. – С. 41–49.
4. Дуракова И. Б., Волкова Л. П., Кобцева Е. Н. Управление персоналом : учебник / под ред. И. Б. Дураковой. – М. : Инфра-М, 2023. – 570 с.
5. Ерохин Д. В., Вестимая Л. А., Трутнев О. И. Экономико-психологические особенности использования цифровых технологий в бизнес-процессах и управлении персоналом // Эрго-дизайн. – 2020. – № 1. – С. 25–31.
6. Зуева З. В., Катровский Ю. А. Использование цифровых технологий в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 2. – С. 64–68.
7. Кондратенко Д. С., Тимохина О. А. Обзор современных методов управления адаптацией персонала: особенности применения, преимущества и недостатки // Экономика и социум. – 2023. – № 1. – С. 286–293.
8. Красникова Я. В. Цифровые технологии в управлении персоналом // Гуманитарный научный журнал. – 2020. – № 1. – С. 77–83.
9. Лапиков А. В. Оценка цифровой зрелости процесса управления персоналом для организации цифрового перехода компании // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2022. – № 4. – С. 461–471.
10. Макурина А. А., Кувалдина Е. А. HR и цифровая трансформация: технологии в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1. – С. 129–132.
11. Патрусова А. М. Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – № 3. – С. 71–83.
12. Равочкин Н. Н. Исследование методов и стратегий управления персоналом // Дискуссия. – 2024. – Вып. 124. – С. 151–156.
13. Ребрикова Н. В. Гибкое управление персоналом и эффективность компании // Экономика. Бизнес. Банки. – 2020. – № 7. – С. 138–146.
14. Сафарова Ф. И., Цыркаева Е. А. Управление персоналом на предприятии // Экономика и социум. – 2020. – № 1. – С. 1103–1106.
15. Тимохина О. А. Формирование системы адаптации персонала как фактор снижения текучести персонала в организации // Международная научная конференция «Донецкие чтения». – 2021. – Т. 5. – С. 102–104.