

Статья подготовлена по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Актуальные проблемы и современные тенденции развития социально-экономических систем», Донской государственной технической университет, Ростов-на-Дону,

4-6 декабря 2023 года

Сысоева К.В., магистрант кафедры «Экономика»,
Донской Государственный Технический Университет
г. Ростов-на-Дону
Коваленкова О. Г., кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономика»,
Донской Государственный Технический Университет
г. Ростов-на-Дону

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается организация профессионального развития персонала в условиях цифровой трансформации. Отмечено, что необходимыми в условиях цифровой трансформации качествами и навыками квалифицированного специалиста являются владение цифровыми технологиями, умение применять программные продукты в разных сферах деятельности, наличие цифровых компетенций (адаптивность, гибкость, креативность, инновационность) наряду с такими профессионально и личностно значимыми качествами, как критическое и аналитическое мышление, инициативность, целеустремленность, социальный и эмоциональный интеллект, умение работать в команде, обучаемость. Выделены стратегии профессионального развития персонала в условиях цифровой трансформации. Определены особенности организации профессионального развития персонала в условиях цифровой трансформации по каждой стратегии. Сделан вывод о том, что организация профессионального развития персонала в условиях развития цифровой трансформации ориентирована на решение следующих задач: 1) реализация инновационных кадровых стратегий и целостной HR-концепции, 2) реализация кадровой политики путем создания атмосферы защищенности, сопричастности сотрудников, формирования комфортных условий труда, постоянного развития и взаимодействия с командой, социально ответственных сотрудников, 3) активное внедрение цифровых инструментов при сочетании «живой» коммуникации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, персонал, профессиональное развитие, обучение, команда

Sysoeva K.V., master's student of the Department of Economics,
Don State Technical University
Rostov-on-Don

Kovalenkova O. G., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Economics,
Don State Technical University
Rostov-on-Don

ORGANIZATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract . The article discusses the organization of professional development of personnel in the context of digital transformation. It is noted that the qualities and skills of a qualified specialist necessary in the context of digital transformation are proficiency in digital technologies, the ability to use software products in various fields of activity, the presence of digital competencies (adaptability, flexibility, creativity, innovation) along with such professionally and personally significant qualities as critical and analytical thinking, initiative, determination, social and emotional intelligence, ability to work in a team, learning ability. Strategies for professional development of personnel in the context of digital transformation are highlighted. The features of organizing professional development of personnel in the context of digital transformation for each strategy are identified. It is concluded that the organization of professional development of personnel in the context of the development of digital transformation is focused on solving the following tasks: 1) implementation of innovative personnel strategies and a holistic HR concept, 2) implementation of personnel policy by creating an atmosphere of security, employee ownership, and creating comfortable working conditions , constant development and interaction with the team, socially responsible employees, 3) active implementation of digital tools combined with «live» communication.

Keywords: digital transformation, personnel, professional development, training, team

Цифровизация бизнеса и экономики в целом в пандемийный и постпандемийный периоды усилила развитие разных сфер производственной деятельности, в том числе в направлениях развития персонала. Цифровая трансформация бизнес-процессов, внедрение инновационных технологий привело к появлению необходимости применения новых методов работы с персоналом в области HR [9]. Кроме того, интеграция цифровых технологий и программ позволила применить их в целях кадрового администрирования, оптимизации кадровой работы, автоматизации рабочих мест, оценки кадрового потенциала, что позволило сосредоточиться на управлении профессиональным развитием сотрудников.

Исследования в области возможностей профессионального развития персонала в условиях цифровой трансформации активно проводятся разными авторами.

Л.А. Илюхина, И.В. Богатырева считают, что управление персоналом в современной экономике должно выстраиваться в цифровом формате, в частности, найм, адаптация, обучение и развитие [1; 2]. При этом Л.В. Шмелькова указывает на то, что важными навыками каждого сотрудника становятся не только владение цифровыми технологиями, но и применение их для усовершенствования собственной деятельности и профессионального развития.

М.М. Лембрикова отмечает, что цифровые технологии активизируют не только подбор персонала, но дальнейшие HR-процессы [3]. В этой связи А.В.Маркеева указывает на то, что наиболее эффективными направлениями развития персонала в условиях цифровизации являются применение онлайн-тестирования, вебинаров, геймификации [4].

Согласно О.А. Степанову, наиболее важные показатели в рамках цифровизации – это безопасность человека как сотрудника компании [7].

В работе Е.П. Сичинского, И.Р. Сташкевича, подготовка кадров для современной организации должна включать: автоматизированность бизнес-процессов, четкое распределение обязанностей, применение инновационных

технологий и идей, обучение работе в команде, постоянное развитие softskills у сотрудников [6].

По мнению А.Е.Шамина, О.А.Фроловой, основными направлениями в развитии персонала должны стать обучение сотрудника цифровым, социальным и коммуникативным навыкам, благодаря которым достигается эффект взаимодействия между реальным человеком (сотрудником) – цифровой программой и внешними потребителями услуг / продуктов [10]. Аналогичной позиции придерживается Л.В. Шмелькова, которая считает, что наиболее актуальным качеством специалиста как личности являются цифровые навыки и владение цифровыми технологиями, которые применяются как в профессиональной, так и в повседневной деятельности [11].

Таким образом, на основе проведенного теоретического анализа целесообразно выделить необходимыми в условиях цифровой трансформации качества и навыки квалифицированного специалиста:

- владение цифровыми технологиями, умение применять программные продукты в разных сферах деятельности;
- наличие цифровых компетенций (адаптивность, гибкость, креативность, инновационность) наряду с такими профессионально и личностно значимыми качествами, как критическое и аналитическое мышление, инициативность, целеустремленность, социальный и эмоциональный интеллект;
- умение работать в команде;
- обучаемость.

В этой связи актуальным становится определить особенности организации профессионального развития персонала в условиях цифровой трансформации.

По данным международной исследовательской компании Deloitte, в 2020-2022 гг. [5] среди наиболее актуальных и широко распространенных HR-стратегий профессионального развития персонала в компаниях являются следующие:

1. Реализация программ Well-being (благополучие и забота о сотрудниках), целью которых является повышение вовлеченности сотрудников в корпоративную культуру, реализации социальных проектов, медицинских / страховых программ, привлечение профессиональных консультантов / тренеров / коучей, что способствует росту опыта сотрудников и, соответственно, эффективности работы компании в целом. 53% российских компаний используют данные программы.

2. Реализация программ повышения квалификации, переподготовки сотрудника, направленные на выявление и повышение трудового потенциала сотрудников. 72% российских компаний ориентированы на данную стратегию.

3. Формирование инновационной команды, способной модифицировать результаты собственного труда, находить пути из разных кризисных ситуаций. Основным ориентиром являются внедрение цифровых технологий, позволяющих оптимизировать некоторые рабочие функции, например, сбор и обработка информации, рассылка важной информации, реклама, ответы на вопросы клиентов в чатах и т.д. 57% российских компаний поддерживают включение программ искусственного интеллекта в деятельность компании, 82% - внедрение цифровых технологий.

4. Формирование значимости и важности человеческого интеллекта при неотъемлемой роботизации / цифровизации некоторых рабочих областей. Цифровая трансформация привела к тому, что на всех этапах бизнеса активно внедряются программы искусственного интеллекта, чат-боты, роботы и др. цифровые инструменты. В таких условиях становится значимым каждый сотрудник, владеющий данными технологиями, способный их оптимизировать, контролировать, выявлять недостатки и совершенствовать, особенно, это касается коммуникации с потребителями. Многие рабочие задачи, например, звонки по клиентской базе, реклама продукта в мессенджерах, социальных сетях могут быть переданы данным программам. При этом сотрудники, ранее выполнявшие данные задачи, могут быть привлечены к более узким сферам деятельности.

5. Развитие социально ответственных сотрудников и приверженных миссии, целям и ценностям компании. Основными факторами являются активное общение между коллегами внутри компании (20%), степень согласованности между индивидуальными и организационными целями (62%), сплоченности в коллективе (38%).

Применение цифровых технологий в современных условиях способствует автоматизации многих HR-процессов, в частности обучения. Ярким примером может служить VR-обучение для объяснения сотрудникам навыков специфики клиентской аудитории, навыков работы с текущими и потенциальными клиентами, в том числе по разным вопросам (предложение, оплата, претензии, допродажа и т.д.) – такой подход визуализирует реальные условия взаимодействия с клиентами и позволяет предусмотреть разные варианты развития ситуации.

С одной стороны, цифровые технологии способствуют профессиональному развитию непосредственно самих сотрудников, с другой, - позволяют HR-специалистам эффективно организовывать профессиональное развитие сотрудников и/или выстраивать продуктивное взаимодействие с ними. В этой связи следует назвать программы искусственного интеллекта, используемые для обработки больших массивов данных, например, при решении задач:

- оценки уровня текучести кадров: программы анализируют текущую и возможную ситуацию, динамику данного явления за тот или иной период, прогнозируя развитие компании в целом;

- планирования рабочей нагрузки, графика работы, графика обучения как для группы / подразделения, так и для отдельного сотрудника;

- мониторинг производительности труда сотрудников.

Одним из актуальных цифровых инструментов HR-специалиста является применение чат-бота при работе с персоналом в процессе общения по однотипным запросам: процесс найма, приема, увольнения, перевода, графика работы, льгот и т.д. В качестве примера можно привести интеллектуальную

систему для Microsoft Teams подбора персонала компании «Ростелеком», где за счет внедрения такой программы у HR-подразделения высвободилось значительное количество времени на развитие персонала и взаимодействие с сотрудниками, что положительно повлияло на лояльность к компании. Кроме того, интеграция регламентов, наиболее частых запросов сотрудников и ответов, а также базы знаний по продукту / компании и другим вопросам позволила значительно повысить качество работы с персоналом. Особое внимание уделяется таким показателям, как:

- анализ данных по эффективности работы сотрудника за определенный период с возможностью выявления тех сотрудников, которые стремятся уволиться (более продолжительные перерывы, меньший процент выполнения задач и др. факторы) – такой подход позволяет своевременно определить таких сотрудников и провести с ними индивидуальные встречи, что может предотвратить отток персонала;

- управление карьерой: интеллектуальная система может выявлять и прогнозировать эффективность HR-процессов в компании (найм, адаптацию новичков, включение кадровый резерв, оценку персонала, карьерный рост), что позволяет сосредоточиться на проблемных вопросах в управлении профессиональным развитием сотрудников и улучшить ситуацию.

В компаниях Сбербанк, Почта России, Лукойл цифровые технологии используются не только для автоматизации кадрового документооборота, но и систематизации данных о персонале, включая их достижения на протяжении работы в компании.

Росатом, Пятерочка, СИБУР, Вымпел Ком, Яндекс и др. компании применяют программы онлайн-тестирования с возможностью получения готовых отчетов по сотруднику / подразделению / филиалу, что позволяет не только экономить время, но получать своевременные прогнозы по развитию персонала.

Корпоративные сайты, программы для обучения на разных цифровых платформах в настоящее время используют подавляющее количество компаний

(Метро, БинБанк, Сбербанк, Данон, Росавтом, Леруа Мерлен и др.) для решения таких задач, как:

- обучение новых сотрудников;
- формирование базы знаний для работающих сотрудников;
- самообучение и саморазвитие.

Социальные сети, вебинары являются привлекательным инструментом для повышения лояльности сотрудников, информировании о корпоративной культуре, что в целом положительно влияет на эффективность профессионального и личностного развития сотрудников.

При этом наиболее распространенными видами обучающего материала являются: электронные библиотеки и курсы, короткие видео, вебинары, презентации, инфографика, памятки, скринкасты, сторителлинг, видеоподкасты, тестирование.

По результатам систематизации исследований целесообразно определить программные продукты и технологии, направленные на профессиональное развитие и управление персоналом компании (табл.1.).

HR-процесс	Цифровые инструменты
Управление кадрами	Облачные ERP-системы (1 С, SAP и SoftClub, КИТТ тесты)
Найм, отбор персонала	Чат-боты Онлайн-интервью Электронное тестирование Виртуальный рекрутер
Адаптация новых сотрудников	Виртуальная карта Корпоративная база знаний Виртуальный наставник Онлайн-квесты Мобильные приложения Обучающие вебинары
Обучение и развитие персонала	Виртуальные тренажеры VR-среда Геймификация Сторителлинг Корпоративная база знаний Системы планирования карьеры

	Онлайн-тестирование (SHL тесты)
Оценка персонала	Тестирование Система оценки 360 градусов, KPI VR-технологии
Управление карьерой	Виртуальные собрания / вебинары Онлайн-обучение с наставником / руководителем Кейсы Чаты Корпоративные порталы Системы управления талантами (Talentix)
Оценка психологического климата, развитие корпоративной культуры	Социальные сети Онлайн-опросы
Управление персоналом мотивацией	Программы 1С Аналитика по достижениям / заработной плате

Как видно из таблицы 1, применение цифровых инструментов в современных условиях осуществляется на каждом этапе работы с персоналом: управление кадрами, найм и отбор персонала, адаптация, обучение и развитие, оценка, управление карьерой и мотивацией, оценка психологического климата и развития корпоративной культуры. При этом следует отметить, что профессиональное развитие сотрудника происходит как по направлению цифровых навыков (владение и практическое использование цифровыми технологиями), так и в профессиональном плане как специалиста.

На основе результатов исследования целесообразно определить следующие особенности организации профессионального развития персонала в условиях цифровой трансформации по каждой стратегии.

Таблица 2 - Особенности организации профессионального развития персонала в условиях цифровой трансформации по каждой стратегии

Стратегия	Особенности организации	Примеры реализации
Программы Well-being	Индивидуальный подход Личность сотрудника на	Оптимизация рабочих совещаний (онлайн, фокус-группы, мозговой штурм) Сокращение рабочей недели

	<p>первом месте</p> <p>Обучение по потребностям</p> <p>Развитие зон роста</p> <p>Создание комфортных условий труда</p>	<p>Сочетание офисной и удаленной работы</p> <p>Тренинги и мастер-классы по тайм-менеджменту, личностному росту</p> <p>Рабочие места по системе «hot-desking» (незакрепленная система рабочих мест, когда можно работать в офисе, на диване)</p> <p>Организация безопасных рабочих зон openspace (открытое пространство) для инновационных команд или, наоборот, по системе модульных рабочих зон (перестраиваемых перегородок) для устранения шумовых факторов для отдельных сотрудников</p>
<p>Программы повышения квалификации, переподготовки сотрудника</p>	<p>Расширение круга рабочих задач</p> <p>Развитие смежных компетенций</p> <p>Ориентация на обучаемость сотрудников</p>	<p>Развитие softskills (коммуникации, эмпатия, рефлексивность, социальный интеллект)</p> <p>Выявление зон роста сотрудников и обучение по конкретным областям знаний / навыкам / рабочим обязанностям</p> <p>Онлайн-тестирование / консультирование / тренинги / вебинары</p>
<p>Формирование инновационной команды</p>	<p>Выявление навыков и способностей сотрудника, важных для командной работы</p> <p>Распределение задач внутри команды</p> <p>Формирование ответственности за общий результат команды</p>	<p>Командные проекты</p> <p>Участие сотрудников в процессе внедрения инноваций, цифровых технологий</p> <p>Привлечение сотрудников к работе других команд и фокус-групп</p> <p>Визуализация процесса и результатов работы команды / группы</p> <p>Программы наставничества и эффективной адаптации новых сотрудников</p> <p>Геймификация обучения (квесты, мозговые штурмы, творческие задания)</p>
<p>Формирование значимости и важности</p>	<p>Направленность обучения на развитие</p>	<p>Обучение работе с цифровыми инструментами</p> <p>Обучение навыкам работы с</p>

человеческого интеллекта	человеческих ресурсов (лидерство, коммуникация, способность принимать управленческие решения, командность и т.д.)	программами искусственного интеллекта Реализация индивидуального плана развития сотрудника Обучение смежным областям, где искусственный интеллект не способен достичь нужного результата и/или нужны навыки «живой» коммуникации
Развитие социально ответственных сотрудников и приверженных миссии, целям и ценностям компании	Ориентация на развитие корпоративной культуры Распределение обязанностей и командная работа	Совместные социальные проекты и программы Привлечение сотрудников к формированию долгосрочных среднесрочных и краткосрочных целей компании Программы наставничества и эффективной адаптации новых сотрудников

Исходя из таблицы 2, целесообразно отметить, что основными направлениями профессионального развития сотрудников в условиях цифровой трансформации являются:

1. Реализация индивидуально-личностного подхода к каждому сотруднику, предполагающая реализацию личностного и профессионального потенциала сотрудника, возможностей карьерного роста.

2. Внедрение цифровых технологий, направленная на сокращение потерь рабочего времени, решения творческих и командных задач, а также внедрение программ искусственного интеллекта для обеспечения стабильности работы компании. Тем не менее на первом месте всегда остается человеческий ресурс.

3. Оптимальное сочетание офисной и удаленной работы, эффективное взаимодействие между офисом и сотрудниками, работающими удаленно.

Таким образом, организация профессионального развития персонала в условиях развития цифровой трансформации ориентирована на решение следующих задач:

1. Реализация инновационных кадровых стратегий и целостной HR-концепции, основанной на индивидуально-личностном подходе к каждому сотруднику (развитие необходимых профессионально значимых навыков, выявление и развитие зон роста, переподготовка).

2. Реализация кадровой политики путем создания атмосферы защищенности, сопричастности сотрудников, формирования комфортных условий труда, постоянного развития и взаимодействия с командой, социально ответственных сотрудников.

3. Активное внедрение цифровых инструментов при сочетании «живой» коммуникации.

4. Профессиональное развитие сотрудника происходит как по направлению цифровых навыков (владение и практическое использование цифровыми технологиями), так и в профессиональном плане как специалиста.

Список литературы

1. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Цифровой формат корпоративного обучения: новые возможности развития // Лидерство и менеджмент. – 2021. – № 4. – С. 469-482.

2. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 6. – С. 2445-2462.

3. Лембрикова М.М. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. –2019.– № 1.– С. 83-89.

4. Маркеева А.В. Дискуссионные вопросы развития и применения геймификации в управлении персоналом современной организации // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 3. – С. 439-458.

5. Результаты исследования «Международные тенденции в сфере управления персоналом-2020». Deloitte Insights.

URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf> (датаобращения: 05.10.2023).

6. Сичинский Е.П., Сташкевич И.Р. Прогноз потребностей в квалифицированных кадрах для цифровой экономики региона // Инновационное развитие профессионального образования. –2019.– № 2 (22).– С.23-30.

7. Степанов О.А. О важных аспектах подготовки кадров для развития цифровой экономики // Журнал российского права. –2018.– № 11.– С.106-111.

8. Стрельникова Л.А., Тимохина О.А. Трансформация российского рынка труда в условиях цифровизации экономики // Современные условия интеграционных процессов в науке и образовании: сборник статей Международной научно-практической конференции (24 октября 2019г, г. Пенза). Уфа: OMEGA SCIENCE, 2019. – 302 с.

9. Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е. Г. Потаповой, П. М. Потеева, М. С. Шклярчук. – М.: РАНХиГС, 2021. – 184 с.

10. Шамин А.Е., Фролова О.А. Университет будущего в эпоху цифровой экономики. Подготовка современных экономических кадров для решения новых задач // Никоновские чтения. –2018.– № 23.– С.328-330.

11. Шмелькова, Л.В. Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее / Л.В. Шмелькова // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. –2016. – № 8(30). – С. 1–4.

References

1. Ilyukhina L.A., Bogatyreva I.V. Digital format of corporate training: new development opportunities // Leadership and management. – 2021. – No. 4. – pp. 469-482.

2. Ilyukhina L.A., Bogatyreva I.V. The concept of personnel management in the conditions of digital transformation // Creative Economy. – 2022. – Volume 16. – No. 6. – pp. 2445-2462.
3. Lembrikova M.M. Actualization of digital technologies in the management of the recruitment process // State and municipal administration. Scientific notes. -2019.– No. 1.– pp. 83-89.
4. Markeeva A.V. Debatable issues of development and application of gamification in personnel management of a modern organization // Leadership and management. – 2020. – No. 3. – pp. 439-458.
5. Results of the study "International trends in personnel management-2020". Deloitte Insights. URL:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf> (date of application: 05.10.2023).
6. Sichinsky E.P., Stashkevich I.R. Forecast of the needs for qualified personnel for the digital economy of the region // Innovative development of vocational education. – 2019. – № 2 (22). – P.23-30.
7. Stepanov O.A. About important aspects of personnel training for the development of the digital economy // Journal of Russian Law. – 2018.– No. 11.- pp. 106-111.
8. Strelnikova L.A., Timokhina O.A. Transformation of the Russian labor market in the conditions of digitalization of the economy // Modern conditions of integration processes in science and education: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference (October 24, 2019, Penza). Ufa: OMEGA SCIENCE, 2019. – 302 p.
9. Strategy of digital transformation: write to fulfill / edited by E. G. Potapova, P. M. Poteeva, M. S. Shklyaruk. – M.: RANEPА, 2021. – 184 p.

10. Shamin A.E., Frolova O.A. University of the Future in the era of digital economy. Preparation of modern economic personnel for solving new problems // Nikon readings. – 2018.– No. 23.– pp.328-330.
11. Shmelkova, L.V. Personnel for the digital economy: a look into the future / L.V. Shmelkova // Additional professional education in the country and in the world. – 2016. – № 8(30). – Pp. 1-4.