

**ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ
PROSPECTS FOR HR MANAGEMENT IN THE
DIGITAL ECONOMY**

Аннотация:

Цифровые технологии оказывают огромное влияние на все аспекты деятельности компаний, в том числе обучение и развитие персонала. Одной из самых важных задач для предприятий, особенно высокотехнологичных, является совершенствование системы управления персоналом с учетом цифровых технологий. В современных условиях цифровизации экономики видоизменяется подход к управлению персоналом в компании, появляются новые задачи и инструменты их реализации на практике. Предприятия становятся все более мотивированы в освоении новых цифровых технологий, способствующих конкурентоспособности и выживаемости предприятий в современных реалиях. Изменения в экономической среде, активное развитие информационных технологий и усиление взаимосвязи бизнес-процессов на различных уровнях (государственном, региональном, корпоративном) формируют основу для внешних факторов развития персонала организации. Внутренние условия развития компании включают стратегические цели и изменения организационной структуры, совершенствование производственных и бизнес-процессов, внедрение инноваций и искусственного интеллекта, а также приобретение новых компетенций работниками с использованием современных технологий. Внедрение цифровых технологий в сферу управления персоналом кардинально изменило подходы к ее развитию, они стали более доступными, экономически выгодными, гибкими и эффективными. Происходит процесс трансформации в системе управления персоналом, ориентированный на развитие новых навыков и знаний в цифровой среде компании, на формирование способности работников оперативно реагировать на нововведения.

В статье дана оценка потенциала использования цифровых технологий при развитии компетенций персонала. Изучены преимущества цифрового обучения для сотрудников, позволяющие компании удержаться на лидирующих позициях. Предложены варианты цифрового подхода в развитии персонала, которые оптимизируют работу и повышают эффективность компании за счет наличия высококвалифицированных кадров с новым уровнем знаний.

Ключевые слова: цифровизация, цифровые технологии, эффективность, персонал, развитие, обучение.

Abstract:

Digital technologies have a huge impact on all aspects of companies' activities, including personnel training and development. One of the most important tasks for enterprises, especially high-tech ones, is to improve the personnel management system taking into account digital technologies. In the current conditions of digitalization of the economy, the approach to personnel management in the company is changing, new tasks and tools for their implementation in practice are emerging. Enterprises are becoming increasingly motivated to master new digital technologies that contribute to the competitiveness and survival of enterprises in modern realities. Changes in the economic environment, active development of information technologies and strengthening of the interconnection of business processes at various levels (state, regional, corporate) form the basis for external factors of development of the organization's personnel. Internal conditions of the company's development include strategic goals and changes in the organizational structure, improvement of production and business processes, introduction of innovations and artificial intelligence, as well as acquisition of new competencies by employees using modern technologies. The introduction of digital technologies in the field of personnel management has radically changed approaches to its development, they have become more accessible, cost-effective, flexible and effective. There is a process of transformation in the personnel management system, aimed at developing new skills and knowledge in the digital environment of the company, at forming the ability of employees to quickly respond to innovations.

The article assesses the potential of using digital technologies in developing personnel competencies. The advantages of digital training for employees are studied, allowing the company to maintain its leading positions. Options for a digital approach to personnel development are proposed, which optimize work and increase the company's efficiency due to the presence of highly qualified personnel with a new level of knowledge.

Keywords: digitalization, digital technologies, efficiency, personnel, development, training.

В условиях быстро меняющихся требований к профессиональным навыкам способность компании постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из ключевых факторов успеха. Управление процессом обучения персонала в последние годы стало важной составляющей деятельности современных организаций.

На современном рабочем месте сотрудникам часто необходимы навыки работы с различными цифровыми инструментами. Поэтому для компании важно организовать качественное обучение персонала, направленное на приобретение и развитие цифровых компетенций у сотрудников, способствующих успешному взаимодействию с новыми цифровыми технологиями. Для этого стоит обратить внимание на три группы ключевых факторов: индивидуальные, технологические и связанные с окружающей средой.

Индивидуальные факторы включают как объективные, так и субъективные компетенции, влияющие на уровень адаптации сотрудника к цифровизации. Технологические факторы охватывают характеристики цифровых систем, такие как уровень автоматизации и надежности. Факторы окружающей среды учитывают условия труда, включая задачи и командную работу. Исследования показывают, что на рабочем месте важны не только объективные навыки сотрудника, но и его субъективная уверенность в своей компетентности. Обучение, ориентированное на приобретение такой уверенности, может помочь улучшить взаимодействие сотрудника с цифровыми системами.

С появлением различных вспомогательных платформ и программ рабочий процесс выходит на новый уровень, тем самым открывая для компаний новые горизонты. Благодаря этому руководство предприятий может оптимизировать свою деятельность и сосредоточиться на более важных задачах. Достижение такой цели, как повышение квалификации и поддержание высокого уровня компетентности сотрудников посредством современных технологий, очень важно сегодня⁴⁹. Процесс обучения кадров всегда был трудоемким и ресурсозатратным, однако благодаря цифровому развитию он стал намного качественнее как в плане передачи знаний и навыков (интенсивный рост), так и в плане вовлечения большего числа сотрудников в обучение (экстенсивный рост).

Цифровая трансформация — это внедрение цифровых технологий, оказывающее влияние на все слои общества, что характеризуется использованием новейших цифровых технологий в сферах деятельности, ранее недоступных для «цифры». Важность этой темы для общества демонстрируют такие факты:

1. Исследование DataReportal в 2024 г. показало, что главной причиной, по которой люди долго находятся в интернете, является стрем-

⁴⁹ Верна В.В., Сорока А.В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем // Век качества. 2022. № 1. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-tehnologiy-v-korporativnom-obuchenii-personal-perspektivy-ispolzovaniya-obrazovatelnyh-ekosistem> (дата обращения: 14.09.2024).

ление найти информацию. Такого мнения придерживаются 82,4 % опрошенных. Это утверждение вполне обосновано, поскольку в современном мире информация является одним из самых ценных ресурсов.

2. Исходя из данных исследования LinkedIn, 94 % сотрудников остались бы в своих компаниях дольше, если бы работодатели инвестировали в их обучение и карьерное развитие.

3. Согласно исследованию компании Deloitte, использование мобильного формата обучения может приводить к сокращению затрат на образовательный процесс на 50 %. Это связано с тем, что данный формат не требует дополнительных расходов на аренду учебных помещений, печатные материалы и т. д.

Интернет-обучение сотрудников предприятия выгоднее очного благодаря форматам его проведения:

1. Онлайн-курсы — сервис, который предоставляют многие платформы (например, Skillbox), охватывающий огромный спектр различных дисциплин. Образовательный онлайн-процесс позволяет обучаться в удобное время. Информация предоставляется в основном в виде видеолекций и готовых конспектов, тестов и практических заданий. Данный формат достаточно гибок и доступен, но минусом является то, что сервис нельзя адаптировать под нужды каждого конкретного сотрудника.

2. Виртуальная реальность (VR). Иммерсивность усиливает восприятие изучаемого материала и повышает вовлеченность в процесс обучения. Цифровая симуляция позволяет отрабатывать полученный материал в безопасной среде (хорошо подходит тем, кто сильно волнуется или боится применять новые знания на практике). Из минусов можно отметить, что для VR необходимо достаточно дорогостоящее оборудование.

3. Вебинары. Так же как и онлайн-курсы, они позволяют подключиться к процессу обучения из любой точки мира, но в установленное время. Благодаря вебинарам значительно ускоряется передача информации и освоение необходимых навыков сотрудниками путем прямого контакта с лектором (можно задавать вопросы в прямом эфире). Они также помогают организациям снизить операционные расходы, связанные с командировками сотрудников, арендой конференц-залов и аудиторий.

4. Геймификация — внедрение игровых механизмов в образовательный процесс. Данный метод делает процесс обучения более увлекательным и мотивирующим, позволяет адаптировать его персонально под каждого участника. С помощью гейминга легче удерживать внимание обучающихся и поддерживать их вовлеченность в процесс.

5. Корпоративный портал — специальная платформа, созданная под нужды компании. Она может использовать все вышеназванные методы, что позволяет считать ее достаточно мощным ресурсом в сфере

повышения квалификации сотрудников. На данной платформе можно отслеживать прогресс участников и, исходя из результатов, персонализировать процесс обучения⁵⁰.

Подходы к обучению персонала, основанные на виртуальной и дополненной реальности, а также использующие другие форматы передачи навыков и знаний, обеспечивают не только теоретическую подготовку, но и практический опыт. В связи с тем, что большая часть этих форматов позволяет персонализировать процесс обучения, руководителям организаций проще отслеживать результаты и проводить оценку сотрудников. Но для полноценного применения всех вышеназванных форматов обучения необходимо, чтобы сотрудники были ознакомлены с соответствующими цифровыми инструментами.

Цифровые инструменты включают в себя различные программы, системы электронного обучения, социальные сети и сервисы для создания игровых учебных материалов. Сегодня существует множество таких инструментов, от текстовых редакторов до облачных хранилищ, например:

1. Яндекс.Диск (облачное хранилище);
2. МойОфис Таблица (редактор для работы с электронными таблицами);
3. Яндекс-Телемост (сервис для организации видеовстреч и трансляций).

Такие инструменты помогают работодателям значительно сократить время, необходимое для подбора сотрудников, проведения собеседований, переобучения или оценки персонала. Также цифровые инструменты позволяют более качественно и нагляднее презентовать тот или иной продукт, рассказать о нововведениях. Существует масса новых образовательных программ, благодаря которым цифровые инструменты постепенно внедряются в процесс обучения сотрудников.

Все это позволяет говорить о таком явлении, как образовательная экосистема. Определение «экосистема» впервые появилось в биологии в 1935 г. и подразумевало сообщество живых организмов, которые слаженно сосуществуют на протяжении всей своей жизни. С развитием общества значение этого термина значительно расширилось. В частности, за последние 10 лет мир пережил «управленческую революцию», обусловленную появлением экосистемного подхода к управлению персоналом. Он начал развиваться с создания венчурных и корпоративных инновационных систем и постепенно охватывает все новые сферы эко-

⁵⁰ Королева Д.О., Науширванов Т.О. Экосистема развития инноваций российского образования: инфраструктурные характеристики. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 32 с.

номики и общественной жизни, включая управление здравоохранением, некоммерческим сектором и развитием городских инфраструктур⁵¹.

О концепции образовательных экосистем начали говорить в начале 2000-х гг., употребляя термин «экосистема обучения», или EdTech (от англ. Educational Technology). Этот термин имеет несколько толкований. Наиболее популярное: «Экосистема образования — совокупность образовательных инициатив на разных уровнях, содействующая эволюции образовательной системы, ее большей приспособленности к внешним запросам, позволяющая преодолеть технологическое отставание и осуществить переход к экономике знаний». Авторы данного определения Д.О. Королева и Т.О. Науширванов справедливо указывают, что экосистема образования помогает реализовать потенциал персонала, помогает компании оставаться конкурентоспособной и эффективно преодолевать вызовы современности. Кроме того, авторы отмечают, что данное понятие еще не в полной мере внедрено в корпоративную культуру современных организаций⁵². Многие компании до сих пор пользуются образовательными методами из прошлого, такими как:

1. Лекции — пассивная форма обучения, при которой лектор преподносит обучающимся подготовленный материал. Если у лектора не развиты ораторские навыки, то информация, которую он пытается донести, не дойдет до слушателей, они просто устанут и потеряют интерес.

2. Семинары — интерактивная форма обучения: участники активно вовлечены в процесс, могут задавать вопросы, высказывать свое мнение, обмениваться друг с другом опытом и знаниями, что способствует лучшему усвоению материала. К минусам можно отнести то, что данный метод не подходит для больших групп, так как затруднительно проследить за вовлеченностью в процесс всех участников. Кроме того, более активные личности могут затмевать менее уверенных.

3. Учебные фильмы — визуальное представление темы. Однако если фильм долгий, затяжной или человек не любит смотреть фильмы, то эффективность данного метода минимальная.

Все эти методы подразумевают очное присутствие участников, что зачастую при обучении персонала является затруднительным и нежелательным: сотрудникам приходится отврываться от рабочего процесса,

⁵¹ Якушев А.А. Инновационные подходы к обучению персонала // Управление персоналом организации в условиях цифровизации / Под ред. О.С. Резниковой. Симферополь: «Ариал», 2020. С. 229—259. [Электронный ресурс]: https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=828546 (дата обращения: 14.09.2024).

⁵² Королева Д.О., Науширванов Т.О. Экосистема развития инноваций российского образования: инфраструктурные характеристики.

вследствие чего работа накапливается, повышается нагрузка. К недостаткам этих форм обучения относится и то, что они ориентированы на определенное количество слушателей в ограниченном помещении, поскольку аренда больших залов подразумевает дополнительные расходы.

Следует подчеркнуть, что все формы обучения, как классические, так и современные с использованием цифровых технологий, имеют сильные и слабые стороны. Соответственно при выборе подходящих форм обучения нужно учитывать особенности конкретной организации.

Сравнивая различные методы обучения, делая акцент на цифровизации, можно дать некоторые рекомендации в пользу цифровых инструментов обучения и переобучения персонала, подготовки кадров.

Прежде всего, при переходе к цифровым методам обучения сотрудников следует исходить из возраста, уровня интеллекта, темперамента конкретных людей. Молодые сотрудники охотно и активно используют интерактивные и игровые форматы, такие как мобильные приложения и онлайн-курсы, это позволяет им быть глубже вовлеченными в процесс трудовой деятельности, ощущать, что компания не стоит на месте, а движется в ногу с современными тенденциями. Сотрудникам среднего возраста следует предлагать как традиционные, так и новейшие цифровые методы обучения, уделяя больше внимания практическим задачам. Люди зрелых лет медленнее адаптируются к изменениям, поэтому имеет смысл потратить больше времени на объяснение им новых тенденций. Для старшего же поколения могут быть предпочтительнее менее динамичные, более традиционные форматы обучения, такие как вебинары и видеоуроки⁵³.

Можно также дать дополнительные практические рекомендации. Руководству компаний следует:

- организовывать социально-психологические тренинги с применением видеотехнологий и других современных средств обучения;
- проводить обучение персонала в формате деловых игр;
- интегрировать новейшие компьютерные технологии в учебные программы для повышения квалификации сотрудников;
- анализировать изменения в производительности персонала за определенный период, что позволяет оценить эффективность обучения сотрудников и долгосрочные результаты программы.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что внедрение цифровых технологий в обучение персонала представляет собой важный шаг к адаптации предприятия на рынке труда в усло-

⁵³ *Фитц-енц Я.* Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Пер. с англ.; под общ. ред. В.И. Ярных. М.: «Вершина», 2020. 369 с.

виях стремительного изменения экономической ситуации. Интеграция цифровых технологий в процесс обучения персонала является ключевым фактором для повышения конкурентоспособности и успешного развития любого предприятия.

Важно помнить, что успех обучения сотрудников прежде всего зависит не от самих технологий, а от способности организации интегрировать цифровые инструменты в обучающий процесс. Постоянное использование цифровых систем будет способствовать непрерывному приобретению сотрудниками новых навыков, которые повысят уверенность работников в своей компетентности. Исследования в области организационных изменений показывают, что в современных условиях убежденность сотрудников в своей компетентности, высокий уровень самооценки важны не меньше объективных навыков и должны быть развиваемы через обучение. Повышенное, но реалистичное мнение о своих способностях становятся ценным ресурсом для вовлечения сотрудника в процесс изменений, внедрения инноваций, и формирование такого мнения должно стать важной частью обучения сотрудников. Активное вовлечение персонала в работу с цифровыми системами может также дать сотрудникам чувство удовлетворения своей деятельностью.

Обеспечивая доступ к новым знаниям и опыту, компания способствует не только собственному развитию, но и экономическому развитию страны. Важность углубленного обучения персонала также возрастает в контексте адаптации работников к требованиям рынка труда, что улучшает их профессиональную востребованность и мобильность.

Использование цифровых инструментов в обучении сотрудников создает удобную образовательную атмосферу, способствующую более глубокому усвоению знаний и развитию как основных, так и дополнительных профессиональных навыков. Однако внедрение современных цифровых технологий в процесс обучения на предприятии требует решения ряда задач, таких как обеспечение доступа сотрудников к нужным ресурсам, подготовка персонала к использованию новых инструментов и создание инфраструктуры для поддержания эффективности обучения.

Список литературы

1. Верна В.В., Сорока А.В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем // Век качества. 2022. № 1. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-tehnologiy-v-korporativnom-obuchenii-personala-perspektivy-ispolzovaniya-obrazovatelnyh-ekosistem> (дата обращения: 14.09.2024).

2. Королева Д.О., Науширванов Т.О. Экосистема развития инноваций российского образования: инфраструктурные характеристики. М.: НИУ ВШЭ, 2020. 32 с.

3. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Пер. с англ.; под общ. ред. В.И. Ярных. М.: «Вершина», 2020. 369 с.

4. Якушев А.А. Инновационные подходы к обучению персонала // Управление персоналом организации в условиях цифровизации / Под ред. О.С. Резниковой. Симферополь: «Ариал», 2020. С. 229—259. [Электронный ресурс]: https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=828546 (дата обращения: 14.09.2024).

Сведения об авторах

Воробьев Дмитрий Игоревич, кандидат экономических наук, доцент, Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского. E-mail: d.vorobyev@mgutm.ru

Карпекина Елена Владимировна, студент факультета экономики и управления Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского.

Гридина Анастасия Константиновна, студент факультета экономики и управления Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского.

Information about the authors

Vorobyov Dmitry Igorevich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management. E-mail: d.vorobyev@mgutm.ru

Karpekina Elena Vladimirovna, student of the K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management.

Grinina Anastasia Konstantinovna, student of the K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management.