

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ · DIGITALIZATION AND MANAGEMENT

Вестник МИРБИС. 2024. № 2 (38): С. 146–152.

Vestnik MIRBIS. 2024; 2 (38): 146–152.

Научная статья

УДК 331.1

DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.17

### Новые особенности работы кадровой службы в цифровой организации

Олег Николаевич Барсуков<sup>1,2</sup>, Виталий Александрович Рождественский<sup>1,3</sup>,  
Евгений Владимирович Новиков<sup>1,4</sup>

1 Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), Москва, Россия.

2 [obarsukov@mail.ru](mailto:obarsukov@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0002-9615-2393>

3 [vit808083@gmail.com](mailto:vit808083@gmail.com)

4 [new\\_83@mail.ru](mailto:new_83@mail.ru)

**Аннотация.** Целью написания статьи является выявить особенности управления персоналом в современной цифровой организации. Основной задачей было найти новые методы, тенденции и тренды времени, которые так же необходимо учитывать. Современное общество переживает глобальные изменения в стиле организации работы персонала, изменились подходы как найма сотрудников, так и оценки значимости каждого сотрудника в цифровой компании, применимость навыков, подход к обучению и удержанию сотрудников. Происходит переосмысление значимости роли работника по персоналу. Все чаще при достижении успеха компания в первую очередь опирается на человеческие ресурсы. В цифровом бизнесе ценности создают люди, которых нанимает кадровая служба.

**Ключевые слова:** цифровая организация, управление персоналом, кадры, талант, социальная аналитика.

**Благодарности.** Авторы благодарят научного руководителя — доктора экономических наук, профессора Владимира Федоровича Уколова (РУДН, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

**Для цитирования:** Барсуков О. Н. Новые особенности работы кадровой службы в цифровой организации / О. Н. Барсуков, В. А. Рождественский, Е. В. Новиков.

DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.17 // Вестник МИРБИС. 2024; 2: 146–152.

JEL: J01

Original article

### New features of the HR service

Oleg N. Barsukov<sup>5,6</sup>, Vitaly A. Rozhdestvensky<sup>5,7</sup>,  
Evgeniy V. Novikov<sup>5,8</sup>

5 Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia.

6 [obarsukov@mail.ru](mailto:obarsukov@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0002-9615-2393>

7 [vit808083@gmail.com](mailto:vit808083@gmail.com)

8 [new\\_83@mail.ru](mailto:new_83@mail.ru)

**Abstract.** The purpose of writing this article is to identify the features of personnel management in a modern digital organization. The main task was to find new methods, trends and time trends that also need to be considered. Modern society has just experienced global changes in the style of organizing personnel work; approaches to both hiring employees and assessing the importance of each employee in the company, the applicability of skills, and the approach to training and retaining employees have changed. There has been a rethinking of the significance of the role of the HR employee. Increasingly, when achieving success, a company primarily relies on human resources. It's not the business that creates value, it's the people HR hires.

**Key words:** digital organization, personnel management, personnel, talent, social analytics.

**Acknowledgments.** The author would like to thank his supervisor, Doctor of Economic Sciences, Professor Vladimir F. Ukolov (RUDN University, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

**For citation:** Barsukov O. N. New features of the HR service. By O. N. Barsukov, V. A. Rozhdestvensky, E. V. Novikov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.17. *Vestnik MIRBIS*. 2024; 2: 146–152 (in Russ.).

JEL: J01

## Введение

Кадровая служба в современной цифровой организации приобрела высокую значимость поскольку работает с самым ценным капиталом компании — человеческим ресурсом. Так же как финансовый департамент помогает генеральному директору вести бизнес, распределяя финансовые ресурсы, отдел по работе с персоналом помогает открывать и возвращать таланты ключевых сотрудников, работая над эффективным использованием энергии всей организации [Charan 2015]. Управлению человеческим капиталом в современных цифровых компаниях по праву присвоен тот же приоритет, что и управлению финансовым капиталом в начале эры «финансовых директоров» и серьезной конкурентной перестройки бизнеса.

## Методологические основы

Материалы исследования включают как научные, так и практические сведения по управлению человеческими ресурсами с использованием информационных технологий. Методы представлены систематизацией и обобщением данных по тематике современных исследований процессов управления персоналом в условиях цифровой трансформации предприятий.

## Результаты исследования

В цифровых компаниях пришло понимание того, что человеческий капитал уже расценивается как самый ценный ресурс, директор по персоналу в таких компаниях стал настоящим стратегическим партнером генерального директора.

Директор по персоналу наряду с генеральным и финансовым директорами отвечает за стабильность компании, потому что причина большинства проблем — это люди. Необходимо смотреть дальше очевидных внешних факторов, таких как падение процентных ставок или резкое изменение курса валюты, а также связывать цифры с происходящим в социальной жизни компании, анализируя эффективность совместной работы сотрудников. Правильный диагноз означает пра-

вильное средство и позволяет избежать необдуманной замены людей, которые принимают хорошие решения, но не обладают нужным чутьем [там же].

В то же время он должен наблюдать за сотрудниками, выявлять людей с сильной энергетикой и развивать их потенциал. Зависит от этих людей напрямую результат работы или нет не важно, они вникают в суть дела, обновляют идеи, создают неформальные связи, подталкивают к совместной работе и в целом делают организацию здоровее и продуктивнее [там же]. Это скрытая сила за спиной группы, создающей истинную ценность.

Особенностью настоящего менеджера по работе с талантами в цифровых компаниях является способность мыслить, как бизнесмен: думать в первую очередь как инноватор, и в последнюю очередь как кадровик.

С начала века индустриализации планирование было основой управления человеческими ресурсами. Компании нанимали людей фактически на всю жизнь, поддерживали их развитие на основе ротации, позволяя занимать все более высокие посты и постепенно продвигаться по карьерной лестнице. Все объяснялось причинами бюрократического характера [Carpelli 2018]. Организациям было важно, чтобы профессионализм сотрудников входил в определенную систему правил и задач, дающую возможность составлять долгосрочные планы. Тогда это имело смысл. Управление каждым аспектом деятельности компании подчинялось долгосрочным целям, бюджетам и производственным планам. Это касалось и кадровой службы.

В наши дни изменения в корпоративном подходе к управлению персоналом происходят намного быстрее чем 10 лет назад, и тем более в эпоху до перехода к цифровой экономике [Уколов 2023]. Это связано с тем, что инновации стали стратегической основой для подавляющего большинства компаний, а цифровизация обязательным условием выживания на рынке. Организации повсеместно внедряют аджайл практику управления проектами. Нисходящее планирование уступает место гибким методам на основе

запросов пользователей, которые лучше подходят для адаптации в краткосрочной перспективе. В числе таких методов можно назвать быстрое прототипирование, итеративную обратную связь, коллективное принятие решений и спринты по конкретным задачам [Carpelli 2018]. Скорость стала новой валютой для бизнеса.

Аджайл практика стала широко внедряться в цифровых компаниях, использующих инновационные методы управления персоналом.

Исполнители зачастую работают над краткосрочными проектами в составе разных команд с разными руководителями. Оценка результативности, на основе данных от одного руководителя, совершенно не подходит для таких условий. Обратная связь должна быть непрерывной и поступать от большего числа людей.

Компании, которые наиболее эффективно применяют методы аджайл в управлении талантами, не жалеют средств на обучение руководителей приемам коучинга. Руководители всех уровней проходят специализированные тренинги по коучингу, участвуют в учебных сессиях в управлении аджайл проектами. Они непродолжительны и проводятся периодически, чтобы участники могли обдумать и опробовать новые навыки работы. Сейчас для успешной карьеры руководителя навыки коучинга стали обязательными.

Современные цифровые компании должны инвестировать средства в обучение руководителей таким вопросам, как формирование системы приоритетов и целей сотрудников, получение обратной связи и согласование карьерных ожиданий людей с потребностями бизнеса, а также с планами обучения и развития. Развитие возможностей сотрудников и построение оптимальных взаимоотношений повышает вовлеченность персонала и стимулирует инновации и ускоренное развитие всей компании.

Традиционно работа кадровых служб была ориентирована на людей, их цели, результативность, потребности. Сейчас, когда организация работы в компаниях все больше строится на основе проектов, управление персоналом и его развитием в большей мере ориентируется на команды. Кроме того, команды берут на себя контроль прогресса в выполнении работ, выявление препятствий, оценку руководителей и поиск путей повышения результативности.

Оценка со стороны коллег в команде играет

важнейшую роль в корректировке действий и развитии сотрудников в аджайл среде, поскольку члены команды лучше кого-либо другого знают вклад каждого. Также в аджайл организациях уделяют большое внимание оценке, даваемой сотрудниками лидерам команд и непосредственному руководству.

Переход управления на уровень команд коснулся и права принятия решений: организации передают его исполнителям, что позволяет сотрудникам действовать более самостоятельно. Это очень серьезное изменение поведения, и для его реализации необходима поддержка персонала.

Наконец, изменение роли руководителя, переход от простого управления людьми к значительно более сложной задаче создания продуктивной и здоровой командной среды также требует усилий. В передовых цифровых компаниях можно встретить специальные подразделения, оказывающие поддержку в этой задаче — выявлять лучшие команды, изучать их опыт и помогать другим командам приблизиться к лидерам. Существуют специальные общекорпоративные платформы, которые позволяют отслеживать выполнение проектов, потребности команд и их достижения. Это дает возможность оценивать и улучшать работу команд в отделах и по всей компании.

Система вознаграждения также претерпевает изменения. Довольно просто адаптировались к аджайл розничные компании, где сразу же вознаграждают работников за внесенный вклад, а не ждут конца года для повышения зарплаты. Исследования и практический опыт говорят о том, что премии лучше мотивируют людей, когда они следуют сразу же за поощряемым действием. Ничто так не подкрепляет положительный отзыв, как поощрение, полученное практически сразу. Ежегодные прибавки в зависимости от результатов менее эффективны, поскольку между конкретным достижением и поощрением проходит слишком много времени.

Аджайл компании реже используют ежегодные премии для людей интеллектуального труда. Вместо этого компании значительно чаще пересматривают уровень заработной платы для каждой должности в зависимости от изменения рыночных цен.

Оплата труда используется также для подкрепления таких ценностей аджайл, как обучение и обмен знаниями поскольку бонусная программа

мешает получению честных отзывов со стороны коллег.

С увеличением скорости работы бизнеса подбор кадров стал более быстрым и гибким. Для поддержания оперативности работы команд фокусируется внимание на вакансиях, по которым достигнута полная ясность, — заявки не оформляются, пока есть разногласия по требуемым качествам кандидатов.

Как и практика найма на работу, процессы обучения и развития изменяются, позволяя быстрее поставлять организациям специалистов с новыми квалификациями. В большинстве компаний, которые используют цифровые технологии, уже имеются учебные онлайн ресурсы, к которым сотрудники могут обращаться по мере необходимости. Несмотря на их полезность для тех, кто ясно понимает, что именно требуется, в целом это нечто вроде открытой двери в библиотеку, где нужно самому определить предмет для изучения и отыскать необходимые книги. Более продвинутый подход предполагает идентификацию навыков, требующихся для конкретной работы или продвижения по службе, на основе анализа данных и рекомендацию учебных курсов с учетом опыта и интересов работника.

### Обсуждения

Взаимодействие людей находится в центре внимания новой дисциплины, которая называется социальной аналитикой. Встраивая ее в стратегии кадровой аналитики, компании могут более успешно выявить людей, полезных для достижения корпоративных целей, будь то внедрение инноваций, влияние на рынке или повышение эффективности. Фирмы также получают представление о том, каких ключевых специалистов им нельзя терять и существуют ли в организации изолированные места.

Исходный материал для социальной аналитики в цифровых компаниях уже есть. Это данные, генерируемые в результате обмена электронными сообщениями, общении в чатах и передачи файлов, т. е. цифровой след. Анализируя этот материал, можно построить хорошие аналитические модели.

До настоящего времени кадровая аналитика опиралась, главным образом, на атрибутивные данные о сотрудниках двух типов:

- индивидуальные особенности: неменяющиеся фактические данные о человеке, та-

кие как национальность, пол и послужной список;

- состояние: сведения относительно текущего состояния человека, которые могут меняться со временем, например возраст, образование, стаж работы в компании, размер заработной платы, расстояние до работы, невыходы на работу в днях [Kim 2021].

Атрибутивная аналитика необходима, но цифровизация компании позволила глубже изучать социальную аналитику, науку о социальном взаимодействии людей.

Цифровой след дает более достоверную картину, чем данные, собранные в ходе опросов. Например, люди могут перечислять не реальные связи, а те, которые, по их мнению, у них должны быть. Поскольку при цифровом общении мало кто ограничивается одной коммуникационной платформой, компании получают широкое представление о сетях всего коллектива.

Социальная кадровая аналитика — это новый подход к принятию объективных решений, идущих на пользу организациям. Сейчас это метод только развивается, и необходимо сосредоточить внимание не только на атрибутивных данных о людях, а на их взаимосвязях в коллективах. Социальная аналитика даст руководителям возможность оценивать вероятность достижения целевых результатов работником, командой или всей организацией. Они смогут также с помощью алгоритмов делать такие кадровые назначения, которые будут изменять необходимым образом сети взаимодействия сотрудников или способствовать реализации управленческих решений. Компании, стремящиеся быть лучшими, смогут использовать социальную аналитику для формирования благоприятной и плодотворной корпоративной культуры, и повышения своей эффективности [Чуланова 2021].

Искусственный интеллект (ИИ) все лучше справляется со многими «человеческими» задачами — диагностикой заболеваний, переводом с одного языка на другой, генерацией изображений, и его возможности быстро растут. Возникают опасения, что ИИ в конце концов заменит людей везде. Такое развитие событий, однако, не стоит считать неизбежным и даже наиболее вероятным. Никогда раньше цифровые инструменты не были так тонко подстроены под нас, а мы под них.

ИИ кардинально влияет на то, как выполняется работа и кто ее делает, но все же технологии в основном расширяют возможности человека, а не вытесняют его.

Наиболее значительные результаты при внедрении технологий ИИ получают компании, где люди и нейросети работают вместе. Объединенный интеллект людей и машин усиливает возможности и тех и других: лидерство, взаимодействие, креативность и коммуникабельность первых, скорость, масштабируемость и способность обрабатывать информацию вторых. То, что людям дается естественно, например, шутки, может быть недоступно для машин, а то, что просто для машин, анализ гигабайтов данных, остается за пределами возможностей людей. Но для бизнеса нужно и то и другое.

Для полного использования преимуществ такого сотрудничества компании должны понимать, в чем люди могут дополнять машины, где машины лучше всего дополняют людей и как перестроить бизнес-процессы в целях поддержания взаимодействия.

Чтобы получать от ИИ максимальную пользу, необходимо радикально пересмотреть операционную деятельность компании. Прежде всего следует выявить и описать производственные сферы, перспективные с точки зрения совершенствования. Это может быть неэффективный внутренний процесс, например, неповоротливость кадровой службы при заполнении вакансий. Более того, новые технологии и аналитика позволяют выявлять ранее неизвестные проблемы, поддающиеся решению с помощью ИИ.

Нейросети беспристрастно могут часами заниматься подбором персонала по требуемым характеристикам, используя ранее накопленный опыт и машинное обучение, рекрутеры практически стали наставниками ИИ. Так же конкурентным преимуществом компаний является использование искусственного интеллекта при обработке аналитических данных и принятии управленческих решений. Машины быстро и объективно прогнозируют результаты событий помогая топ менеджменту принимать решения быстрее конкурентов.

Пересмотр бизнес-процессов предполагает не только внедрение ИИ. Он также требует переподготовки работников, приобретения того, что мы называем «интегрированными навыками», т. е.

умения эффективно работать во взаимодействии с машиной. Для начала люди должны научиться делегировать определенные задачи новым технологиям.

В скором будущем роли в компаниях начнут изменяться в зависимости от желаемых результатов новых процессов, и организации все больше станут ориентироваться на навыки и умения, а не на букву должностных инструкций.

Работа в интегрированной среде человека и машины требует от людей участия в новых и необычных видах деятельности, например, в обучении чат бота, и выполнения действий не так, как раньше, а использовать этот чат бот для более качественного обслуживания клиентов. И, уже очевидно, что завтрашними лидерами будут те, кто сделает ставку на интеллектуальный союз человека и машины, трансформировав свою деятельность и рабочую силу [Wilson 2018].

Помимо цифровой трансформации, мы являемся свидетелями массивной демографической трансформации в мире. Население многих стран стареет, причем очень быстро. По некоторым прогнозам, в мире число людей старше 60 лет достигнет к 2050 году 2 млрд человек и превысит число детей в возрасте младше 5 лет.

Уже сейчас в России по данным Росстата<sup>1</sup> количество людей, которые старше трудоспособного возраста превышает количество людей моложе трудоспособного возраста на 18 % и каждый год это превышение будет увеличиваться. Причины такого возрастного изменения это и достижения медицины, позволяющие людям дольше оставаться здоровыми и снижение уровня рождаемости.

Так же происходит возрастной сдвиг в сторону старения работающего населения с помощью увеличения пенсионного возраста на 5 лет и увеличение времени обучения специалистов, в начальном образовании до 11 лет и в высший учебных заведениях до 6 лет.

Очень скоро в состав рабочей силы будут входить представители пяти поколений, начиная со вчерашних подростков и кончая людьми преклонного возраста.

Необходимо к этому явлению быть готовым. Старение населения влияет на все аспекты бизнеса это и прием на работу специалистов, и структура оплаты труда, создание продуктов и услуг, вне-

<sup>1</sup> Демография. Текст : электронный // Росстат : официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 02.12.2023).

дрение инноваций, и даже организация рабочего процесса.

Пожилые люди сейчас в целом здоровее и активнее, чем несколько поколений назад, и они в корне меняют характер жизни на пенсии, поскольку продолжают учиться, работать и создавать. В сочетании с профессиональными навыками, взаимопомощью, гражданскими и социальными установками их опыт и умение решать проблемы обеспечивают существенный вклад в общее процветание.

Цифровизация общества, и повсеместное внедрение все новых и новых информационных технологий вынуждает трудоспособное население постоянно повышать свои профессиональные навыки, и также приобретать новые. Растет количество специалистов, которые освоили новые специальности уже в зрелом возрасте поскольку старые знания и умения утратили свои потребности. Современный человек за свой трудовой стаж может сменить несколько профессий.

Новым вызовом перед кадровыми работниками стал прием и адаптация не только новых специалистов с большим стажем работы не по

специальности, но и определение и применение существующих паттернов специалиста в новой рабочей среде.

### Выводы

У современной цифровой организации много вызовов в быстро меняющемся мире, и зачастую много оригинальных решений в части управления персоналом. Главным элементом успеха компании является человеческий ресурс, который формирует кадровая служба.

В управлении персоналом уже применяются современные методы и технологии, такие как аджайл, социальная аналитика и искусственный интеллект. В этих и других аспектах современных тенденций в сфере управления персоналом необходимо ориентироваться не только сотрудникам корпоративных кадровых служб, но и руководителям компаний всех уровней.

Разумное использование искусственного интеллекта в образовании приводит к повышению качества обучения и подготовке персонала управления, направляемого в различные цифровые организации сферы национальной экономики, отвечающего вызовам времени.

### Список источников

1. Уколов 2023 — Уколов В. Ф. Управление искусственным интеллектом в сфере высшего образования в целях повышения качества знаний и снижения рисков обучения / В. Ф. Уколов, О. В. Трофименко. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-5-21-26. EDN: NDNOHP // Вестник университета. 2023; 5:21–26. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415.
2. Чуланова 2020 — Чуланова О. Л. Исследование возможностей и рисков применения HR-аналитики для оптимизации процессов управления персоналом в цифровой экономике / О. Л. Чуланова, О. П. Свиридова. EDN: QELSOO // Вестник Евразийской науки. 2020; 12(2):78. eISSN: 2588-0101.
3. Cappelli 2018 — Cappelli P. HR Goes Agile. By Peter Cappelli, Anna Tavis // Harvard Business Review. March-April 2018, pp. 46–53.
4. Charan 2015 — Charan R. People Before Strategy: A New Role for the CHRO. By Ram Charan, Dominic Barton, Dennis Carey // Harvard Business Review. July-August 2015, pp. 62–71.
5. Kim 2021 — Kim S. Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. By S. Kim, Y. Wang, C. Boon. DOI: 10.1002/hrm.22049 // Human Resource Management. 2021, 60. 229–247.
6. Wilson 2018 — Wilson H. J. Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. By H. J. Wilson, P. R. Daughert // Harvard Business Review. 2018; 96(4):114-123.

### References

1. Ukolov V. F. Upravleniye iskusstvennym intellektom v sfere vysshego obrazovaniya v tselyakh povysheniya kachestva znaniy i snizheniya riskov obucheniya [Management of artificial intelligence in the field of higher education in order to improve the quality of knowledge and reduce the risks of learning]. By V. F. Ukolov, O. V. Trofimenko. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-5-21-26. EDN: NDNOHP. *Vestnik universiteta*. 2023; 5:21–26. ISSN: 1816-4277; eISSN: 2686-8415 (in Russ.).
2. Chulanova O. L. Study of the possibilities and risks of using HR analytics to optimize personnel management processes in the digital economy / O. L. Chulanova, O. P. Sviridova. EDN: QELSOO // *Bulletin of Eurasian Science*. 2020; 12(2):78. eISSN: 2588-0101 (in Russ.).
3. Cappelli P. HR Goes Agile. By P. Cappelli, A. Tavis. *Harvard Business Review*. March-April 2018, pp. 46–53.

4. Charan R. People Before Strategy: A New Role for the CHRO. By Ram Charan, Dominic Barton, Dennis Carey. *Harvard Business Review*. July-August 2015, pp. 62–71.
5. Kim S. Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. By S. Kim, Y. Wang, C. Boon. DOI: 10.1002/hrm.22049. *Human Resource Management*. 2021, 60. 229–247.
6. Wilson H. J. Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. By H. J. Wilson, P. R. Daughert. *Harvard Business Review*. 2018; 96(4):114-123.

*Информация об авторах:*

**Барсуков Олег Николаевич, Рождественский Виталий Александрович и Новиков Евгений Владимирович** — магистранты 2 курса кафедры управления цифровым предприятием Высшей школы промышленной политики и предпринимательства.

Место работы авторов: Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН), ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, 117198, Россия.

*Information about the authors:*

**Barsukov Oleg N., Rozhdestvensky Vitaly A. and Novikov Evgeny V.** — 2nd year master's students of the Department of Digital Enterprise Management of the Higher School of Industrial Policy and Entrepreneurship.

Authors' place of work: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russia.

*Статья поступила в редакцию 24.01.2024; одобрена после рецензирования 12.02.2024; принята к публикации 01.07.2024. The article was submitted 01/24/2024; approved after reviewing 02/12/2024; accepted for publication 07/01/2024.*