

Бугасова Екатерина Владиславовна
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Шичкин Игорь Алексеевич
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Современные тенденции цифровизации процессов управления персоналом

Аннотация. Актуальность исследования определяется возрастающей ролью цифровизации процессов управления персоналом в повышении эффективности российских компаний. Целью настоящего исследования является анализ современных тенденций цифровизации в HR-сфере, в том числе внедрение искусственного интеллекта, использование цифровых систем оценки и цифровых платформ для обучения персонала. Рассмотрены существующие системы автоматизации HR-процессов. Установлено, что, несмотря на высокую степень автоматизации кадрового учёта и делопроизводства, отсутствует единая система комплексного охвата HR-процессов, что вынуждает компании использовать ряд взаимодополняющих инструментов. Авторы отмечают, что основными барьерами на пути цифровизации процессов управления персоналом, являются высокая стоимость программных продуктов и недостаток квалифицированных специалистов.

Ключевые слова: цифровизация, управление персоналом, программное обеспечение, искусственный интеллект, цифровая трансформация, HR-процессы.

Bugasova Ekaterina Vladislavovna
Plekhanov Russian University of Economics
Shichkin Igor Alekseevich
Plekhanov Russian University of Economics

Present trends in the digitalization of personnel management processes

Abstract. The relevance of the research has determined by the increasing role of digitalization of personnel management processes in improving the efficiency of Russian companies. The purpose of this study comprises modern digitalization trends in the HR sphere, including the introduction of artificial intelligence, digital assessment systems and digital platforms for personnel training. There present systems for automating HR processes has considered. Despite the high degree of automation of personnel records and office work, there is no single system capable of fully covering all HR processes that in turn forces companies to use several tools. There main barriers to the digitalization of personnel management processes are the high cost of software products and lack of qualified specialists.

Keywords: digitalization, personnel management, software, artificial intelligence, digital transformation, HR-processes.

Цифровизация становится неотъемлемой частью развития бизнеса, а технологические инновации активно проникают во все сферы деятельности, включая управление персоналом. По данным всероссийского бенчмаркинг-исследования «HR-метр»¹, 61% определяют цифровизацию, автоматизацию и роботизацию как ключевые тренды развития [1]. Это отражает растущий интерес организаций к технологиям, способствующим повышению эффективности работы сотрудников и оптимизации бизнес-процессов.

¹ «HR-метр» - исследование компании ЭКОПСИ Консалтинг, посвященное анализу HR-метрик по ключевым HR-процессам. В 2024 году приняли участие 55+ компаний из более, чем 10 отраслей.

Цифровизация в управлении персоналом охватывает широкий спектр процессов, предлагая организациям инструменты для автоматизации различных задач [12]. Освобожденное от рутинных задач время, HR-специалисты могут использовать для стратегической деятельности, такой как развитие талантов и управление корпоративной культурой. Согласно результатам исследования «HR-метр», кадровый учет и кадровое делопроизводство (КДП) стабильно остаются самыми автоматизированными HR-процессами, что неудивительно, так как эти процессы являются базовыми и наиболее востребованными в любом бизнесе, как в крупных, так и в средних и малых компаниях. С заметным отрывом за ними следуют подбор персонала и HR-аналитика. Хотя подбор персонала остается более автоматизированным процессом (по результатам опроса 67% компаний уже автоматизировали его), заметно, что интерес к HR-аналитике стремительно растет.

В 2024–2025 гг. 44% российских компаний планируют внедрение аналитических инструментов в HR [1]. Одним из активно набирающих популярность способов управления персоналом становится внедрение data-driven подхода, основанного на анализе объективных данных и использовании аналитических инструментов для принятия решений. Этот подход позволяет организациям глубже понимать процессы управления персоналом, выявлять закономерности и оптимизировать управленческие процессы на всех уровнях. Опыт передовых компаний подтверждает его высокую эффективность, а именно использование алгоритмов анализа больших массивов информации в кадровом планировании, оценке эффективности сотрудников и разработке программ обучения помогает не только снизить затраты, но и ускорить процесс принятия решений. Согласно исследованию Московской школы управления Сколково, внедрение data-driven подхода в более чем 30 российских компаниях из различных отраслей позволило повысить качество управленческих решений, ускорить процессы и увеличить долю рынка на 9–21% [9].

Зарубежные исследования показывают, что организации, принимающие решения на основе данных, на 56% более рентабельны по сравнению с компаниями, которые полагаются на интуитивные методы. Более того, 67% CFO и CHRO называют анализ данных – ключевым инструментом для достижения бизнес-целей [18]. Компании, успешно внедрившие аналитические инструменты, подчеркивают важность обучения сотрудников, развития культуры работы с данными и создания технологической инфраструктуры для их эффективного использования [10].

Переходя к анализу существующих систем автоматизации HR-процессов, следует отметить, что в исследованиях «HR-метр» и «Ключевые барьеры цифровизации в HR»² отмечается, что на рынке автоматизации HR-процессов наблюдается значительное разнообразие программного обеспечения [1, 16]. Вероятно, это связано с тем, что в условиях санкций и ограниченного доступа к западным технологиям, российские компании вынуждены отказываться от использования зарубежного ПО. Российские разработчики активно предлагают аналоги западных продуктов, однако, по мнению заказчиков, значительная их часть нуждается в доработке. По данным Министерства цифрового развития, продажи российского программного обеспечения в 2022 году выросли на 25% по сравнению с предыдущим годом, составив 2,2 трлн рублей, а уровень внедрения отечественного ПО в 2023 году достиг 54%, и прогнозируется, что к 2030 году эта цифра вырастет до 71% [4].

Программы импортозамещения поддерживаются государственными нормативными актами, что способствует внедрению отечественного ПО. Приказ Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ от 18 января 2023 года № 21 утвердил методические рекомендации по переходу на российское ПО, включая его внедрение на

² «Ключевые барьеры цифровизации в HR» - исследование ИТ-компании Proscorn вместе с партнерами UTEAM, Ростелеком и Skillaz, направленное на выявление популярных подходов цифровизации, а также основные проблемы и барьеры при внедрении HR Tech продуктов.

критических объектах инфраструктуры. Постановление Правительства РФ от 22 августа 2022 года № 1478 регулирует использование иностранного программного обеспечения, требуя, чтобы перед приобретением зарубежных решений компании сначала рассматривали отечественные аналоги [5]. В обзоре Snews.Analytics отмечается, что к середине 2024 года более 68% отечественных организаций приступили к проектам по импортозамещению, однако степень замещения колеблется от 10% до 50% в зависимости от отрасли. Наибольший процент отечественных ПО введен именно на критических объектах инфраструктуры [4].

Отсутствие единой системы, способной полностью автоматизировать все HR-процессы компании, вынуждает организации использовать несколько различных решений, что создает дополнительную нагрузку на HR-специалистов. В таких условиях компании вынуждены прибегать к специализированным инструментам для автоматизации отдельных задач. Согласно данным исследования «Ключевые барьеры цифровизации в HR», 52% компаний используют от двух до пяти разных HR-систем [16]. Среди них особенно востребованы платформы, которые успешно справляются с ключевыми направлениями управления персоналом. Линейка технологических продуктов компании «1С» выступает в качестве наиболее распространенных программных решений для автоматизации процессов кадрового делопроизводства, управления льготами и компенсациями, оценки и обучения персонала [1]. Далее следует «Битрикс24», «Хантфлоу» и «ispring» [1, 16]. Однако они не могут полностью охватить все HR-процессы компании.

Особенно остро проблема фрагментации ПО проявляется в крупных компаниях с численностью сотрудников более 1000 человек, где на первый план часто выходят внутренние разработки. Около 40% таких организаций предпочитают создавать собственные решения для управления персоналом, адаптации сотрудников, корпоративного обучения и внутренних коммуникаций [16]. При этом такие проекты требуют существенных финансовых вложений, длительных сроков реализации и наличия квалифицированной команды IT-специалистов.

В небольших компаниях ситуация существенно отличается. Здесь предпочтение отдается готовым решениям, которые легко адаптировать под специфические потребности малого и среднего бизнеса. Готовые решения позволяют быстро внедрить необходимые системы без значительных инвестиций, обладают интуитивно понятными интерфейсами и сопровождаются широкой технической поддержкой от поставщика. Между тем, данные решения обладают ограниченными возможностями кастомизации и учета специфических потребностей компании. Таким образом, выбор между внутренними разработками и готовыми решениями определяется масштабом компании и доступными ресурсами. Этот контраст подчеркивает одну из ключевых тенденций в управлении персоналом: поиск баланса между гибкостью и скоростью внедрения технологий.

Рассмотрим, какие современные тренды формируют цифровизацию HR-процессов и влияют на подходы к управлению персоналом. Одной из ключевых тенденций цифровизации HR стало внедрение искусственного интеллекта (далее – ИИ) и машинного обучения [1, 6, 12]. Эти технологии активно трансформируют процессы управления персоналом, делая их более эффективными и объективными. Например, ИИ широко используется в рекрутинге для поиска кандидатов и анализа их поведенческих паттернов. В компании VK внедрение ассистента «Маруся на работе» (на базе ИИ и машинного обучения) позволило снизить нагрузку на HR-специалистов на 20% [7].

По результатам исследования «Искусственный интеллект в HR»³, на сегодняшний день около 44% компаний уже внедрили ИИ для автоматизации HR-процессов. В ближайшем будущем прогнозируется увеличение этой доли как минимум на 15%, поскольку всё больше организаций расширяют использование ИИ в различных отделах,

³ «Искусственный интеллект в HR» - совместное исследование компаний «Технология Доверия» и Klopary. В 2024 году приняли участие 95 компаний из разных отраслей.

включая HR [6]. ИИ находит применение не только в рекрутинге, но и в обучении сотрудников. Современные обучающие платформы на основе ИИ персонализируют программы обучения, отслеживают прогресс и предлагают рекомендации по развитию компетенций [6,12].

Использование ИИ в HR-сервисах способствует автоматизации многих рутинных процессов, включая оформление документов, управление персональными данными и обработку заявок на отпуск. Это не только снижает нагрузку на HR-специалистов, но и минимизирует вероятность ошибок, повышая общую точность и скорость выполнения операций [6]. Кроме того, ИИ используется для оценки производительности сотрудников и выявления трендов, что позволяет HR-отделам оптимизировать процессы и принимать обоснованные решения. Анализ данных о производительности помогает выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, прогнозировать будущие потребности в кадрах и разрабатывать стратегии по улучшению рабочих процессов [6, 9].

Вторая значимая тенденция цифровизации HR – это внедрение систем цифровой оценки персонала. Эти системы уже применяются 96% российских компаний для подбора и оценки эффективности сотрудников [16]. Цифровая оценка позволяет быстро и точно прогнозировать успешность кандидатов, что особенно важно в условиях дефицита кадров [3]. Системы также помогают отсеивать неподходящих кандидатов и выявлять потенциал в смежных областях, сокращая время на проведение интервью. Для действующих сотрудников цифровая оценка служит инструментом измерения эффективности по ключевым показателям: выполнение задач, достижение целей и участие в проектах. Эти данные помогают предоставлять точную обратную связь и разрабатывать индивидуальные планы развития, что улучшает мотивацию и вовлеченность персонала.

Третьей важной тенденцией цифровизации HR стало активное использование цифровых обучающих платформ для развития сотрудников. В условиях дефицита квалифицированных кадров такие платформы позволяют развивать ключевые компетенции внутри компании, что становится альтернативой найму новых сотрудников на рынке. Профессиональная переподготовка и обучение действующих сотрудников способствуют удовлетворению кадровых потребностей организации и подготовке специалистов под конкретные задачи бизнеса.

Согласно исследованию «HR-метр», 29% российских компаний видят в развитии внутреннего обучения ключевой элемент для реагирования на кадровые вызовы [1]. Цифровые платформы позволяют быстро и гибко организовывать обучение по актуальным бизнес-требованиям. Это особенно важно, когда рынок труда меняется, и нужны новые навыки. Переобучение на платформе также снижает зависимость от традиционных программ обучения, делая процесс более гибким и экономичным. Кроме того, для 62% отечественных компаний, удержание талантов является одним из ключевых приоритетов [1]. Персонализированные программы обучения помогают повысить мотивацию сотрудников, предоставляя им возможности для роста внутри компании. Это снижает текучесть кадров и повышает их вовлеченность. Таким образом, внедрение цифровых обучающих платформ может стать стратегическим решением для компаний, которые стремятся адаптироваться к новым условиям рынка и сократить затраты на поиск специалистов.

Геймификация также становится одной из значимых тенденций цифровизации управления персоналом. Этот подход предполагает использование в бизнес-процессах игровых механик, таких как баллы, рейтинги, уровни, бейджи и соревнования для повышения вовлеченности сотрудников, стимулирования их активности и укрепления корпоративной культуры [11, 20]. Реальный пример успешного применения геймификации демонстрирует компания Xerox. Для адаптации новых сотрудников была разработана специальная геймифицированная платформа. Приложение, включающее игровые задания и элементы соревнования, позволило новичкам быстрее освоить рабочие процессы и включиться в коллектив. Результаты внедрения показали, что сотрудники стали справляться

с основными задачами уже спустя две недели после начала работы, что значительно сократило время адаптации [20].

Отдельным направлением использования геймификации является обучение и развитие компетенций сотрудников. Элементы геймификации, такие как прохождение уровней или получение наград за прохождение курсов, стимулируют сотрудников к постоянному обучению и вовлекают их в процесс профессионального развития. По данным компании Vitrix24, применение игровых механик увеличивает вовлечённость сотрудников на 60% [2]. Кроме того, геймификация находит применение в оценке результатов труда, где её использование способствует повышению прозрачности и объективности мониторинга производительности. Внедрение рейтингов и соревновательных элементов позволяет не только мотивировать сотрудников, но и укреплять командное взаимодействие [2, 21]. По данным статистики, около 95% сотрудников предпочитают геймифицированный подход к работе, причём 90% из них отмечают рост эффективности при его использовании [14].

Таким образом, современные решения – от искусственного интеллекта и цифровой оценки до обучающих платформ и геймификации – предлагают широкий набор инструментов для оптимизации работы с персоналом и улучшения показателей эффективности. Однако даже при обилии передовых технологий многие компании сталкиваются с серьёзными барьерами, замедляющими цифровую трансформацию в сфере HR. Согласно исследованию «Ключевые барьеры цифровизации в HR», 46% респондентов считают высокую стоимость программных продуктов основной причиной замедления цифровизации HR. Наряду с этим, 31% компаний отмечают несогласованность внутренних структур и сложность оценки окупаемости нововведений [16].

Недостаток квалифицированных специалистов с навыками работы с современными технологиями и аналитикой данных осложняет внедрение автоматизации в HR. В исследовании «Искусственный интеллект в HR» подчеркивается, что одним из значительных препятствий к внедрению ИИ является отсутствие компетенций для успешной работы с подобными технологиями [6]. Это также предполагает недостаток понимания принципов работы с ИИ, неумение использовать инструменты и алгоритмы машинного обучения в HR-процессах, а также недостаточную подготовку к анализу и интерпретации данных. Отсутствие необходимых компетенций может приводить к сопротивлению сотрудников внедрению и технологическим изменениям [10].

Для преодоления упомянутых барьеров компании могут использовать поэтапное внедрение систем, начиная с пилотных проектов, что позволяет минимизировать риски при использовании нового программного обеспечения и снизить первоначальные затраты. Пилотные проекты дают возможность протестировать функционал и оценить влияние на ключевые показатели HR-процессов на небольшой выборке, прежде чем масштабировать решение на весь коллектив [19]. В рамках пилотной фазы важно сформировать кросс-функциональную команду (с привлечением специалистов из HR, IT и других подразделений), которая будет отвечать за настройку системы, определять критерии успеха и оперативно устранять выявленные проблемы.

Дополнительные инвестиции в обучение и развитие цифровых компетенций сотрудников носят определяющее значение. Создание внутренних программ повышения квалификации, проведение семинаров и воркшопов, а также приглашение внешних экспертов позволяют HR-специалистам, руководителям и рядовым сотрудникам быстрее освоить новые технологии. Подобное обучение снижает сопротивление изменениям, поскольку сотрудники начинают понимать логику цифровых инструментов и видят их практическую пользу. Результатом становится более высокая эффективность использования систем и рост производительности труда.

В заключение следует подчеркнуть, что цифровизация управления персоналом становится неотъемлемой частью эффективной деятельности коммерческих организаций. Автоматизация ключевых HR-процессов, таких как кадровый учет и делопроизводство, фактически является стандартом, а растущий интерес к HR-аналитике указывает на

стремление компаний использовать большие массивы данных для принятия решений. В условиях ограниченного доступа к западным технологиям, российские компании все более активно переходят на отечественное программное обеспечение, поддерживаемых посредством государственных программ импортозамещения и нормативных актов. При этом отсутствие единой системы для полной автоматизации всех HR-процессов вынуждает организации использовать несколько разных инструментов, что усложняет работу специалистов по персоналу.

Внедрение передовых технологий, таких как искусственный интеллект, цифровая оценка и обучение формирует современные тренды в HR, между тем, требует преодоления барьеров, связанных с высокими затратами и недостатком квалифицированных кадров. Для успешной цифровой трансформации HR-процессов, компаниям необходимо стратегически подходить к выбору технологий, сочетая гибкость решений с эффективностью их внедрения. Инвестиции в отечественное программное обеспечение и развитие цифровых компетенций сотрудников станут ключевыми факторами в укреплении конкурентных преимуществ на современном динамично развивающемся рынке.

Список источников

1. HR-метр: всероссийское бенчмаркинговое исследование по цифровизации HR-процессов [Электронный ресурс] // ЭКОПСИ Консалтинг. – Режим доступа: <https://research.ecopsy.ru/hrmetrics> (дата обращения: 05.09.2024).
2. Битрикс24. Геймификация персонала: как повысить мотивацию и эффективность сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/geimifikacii-personala/> (дата обращения: 22.12.2024).
3. В условиях дефицита кадров компании стали внедрять цифровые системы // Ведомости. – 2023. – 5 июля. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/07/05/983741-v-usloviyah-defitsita-kadrov-kompanii-stali-vnedryat-tsifrovie-sistemi> (дата обращения: 10.09.2024).
4. Импортозамещение 2024: итоги и планы [Электронный ресурс] // CNews. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2023_itogi_i_plany (дата обращения: 10.09.2024).
5. Импортозамещение ПО в России: кому обязательно менять зарубежный софт [Электронный ресурс] // Контур.Толк. – Режим доступа: https://kontur.ru/talk/spravka/51205-importozameshchenie_po_v_rossii#header_51205_7 (дата обращения: 10.09.2024).
6. Искусственный интеллект в HR: совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tedo.ru/ai-hr-2024> (дата обращения: 26.09.2024).
7. Как цифровой помощник VK Маруся на работе научился решать HR-вопросы за две минуты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/insidevk/484989-kak-cifrovoi-pomoshnik-vk-marusyanarabote-nauchilsya-reshat-hr-voprosy-za-dve-minuty> (дата обращения: 26.09.2024).
8. Минцифры России. Приказ от 18.01.2023 № 21 «Об утверждении Методических рекомендаций по переходу на использование российского программного обеспечения на значимых объектах критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_439904/ (дата обращения: 10.09.2024).
9. Московская школа управления СКОЛКОВО. Бизнес в эпоху данных: эффекты перехода на data-driven систему управления [Электронный ресурс]. URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/biznes-v-epohu-dannyh-effekty-perehoda-na-data-driven-sistemu-upravleniya/> (дата обращения: 19.12.2024).
10. Московская школа управления СКОЛКОВО. Что мешает компаниям внедрить data-driven подход и ускорить свое развитие [Электронный ресурс]. URL:

<https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/chto-meshaet-kompaniyam-vnedrit-data-driven-podhod-i-uskorit-svoe-razvitiye/> (дата обращения: 19.12.2024).

11. Лебедева Ю.В. Применение игровых технологий (геймификации) в управлении персоналом // Вестник науки. 2023. №10 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-igrovyyh-tehnologiy-geymifikatsii-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 22.12.2024).

12. Панова Е.А. Влияние цифровизации на корпоративную кадровую политику // Государственное управление: электронный вестник. – 2023. – № 101. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-korporativnuyu-kadrovuyu-politiku> (дата обращения: 05.09.2024).

13. Правительство РФ. Постановление от 22.08.2022 № 1512 «О мерах по ускоренному переходу федеральных органов исполнительной власти, государственных внебюджетных фондов и органов государственной власти субъектов Российской Федерации на использование российского программного обеспечения» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_425279/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 10.09.2024).

14. Пряники. Влияние геймификации на бизнес: статистика 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.pryaniky.com/Vliyanie-gejmifikacii-biznes-statistika-2023/> (дата обращения: 22.12.2024).

15. Синергия. Геймификация в управлении персоналом: примеры внедрения [Электронный ресурс]. URL: https://synergy.ru/akademiya/management/gejmifikacziya_v_upravlenii_personalom/ (дата обращения: 22.12.2024).

16. Цифровизация кадров дорогого стоит: что мешает компаниям трансформировать HR-функцию [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6819898> (дата обращения: 26.09.2024).

17. Цифровые инструменты оценки персонала: исследование [Электронный ресурс] / SOTER, HeadHunter. – Режим доступа: https://soter.pro/assessment_research (дата обращения: 26.09.2024).

18. Экопси Консалтинг. Менеджмент, основанный на данных // Ecopy. URL: <https://www.ecopsy.ru/services/menedzhment-osnovannyy-na-dannykh/> (дата обращения: 15.12.2024).

19. GMCS. Как запустить цифровой HR-проект и не забуксовать на примере проекта оценки персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gmcs.ru/press-center/press-about/kak-zapustit-tsifrovoy-hr-proekt-i-ne-zabuksovat-na-primere-proekta-otsenki-personala/> (дата обращения: 22.12.2024).

20. PeopleForce. Примеры геймификации в HR: 5 успешных кейсов [Электронный ресурс]. URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/primeri-gejmifikatsii-v-hr> (дата обращения: 22.12.2024).

21. Simtech Development. Геймификация персонала: как повысить эффективность сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <https://simtechdev.ru/blog/geymifikatsiya-personala/> (дата обращения: 20.12.2024).

22. Кожухова Н.В., Акопян Д.А. Проблемы в управлении персоналом компаний: современный взгляд // Journal of Monetary Economics and Management.- 2023.- №3. - С.242-249

Информация об авторах

Бугасова Екатерина Владиславовна, магистрант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Шичкин Игорь Алексеевич, к.э.н., доцент базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами», ведущий научный сотрудник Научного

центра экономики труда, кандидат экономических наук, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Information about the authors

Bugasova Ekaterina Vladislavovna, master's student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Shichkin Igor Alexeevich, Ph.D., Associate Professor of the Basic Department of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation «Human Resource Management», Leading Researcher of the Scientific Center for Labour Economics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia