

УДК 331.101

**ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ DIGITAL-HR В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «СТРАХОВОЙ ДОМ ВСК»****Григорян А.А.***Страховой Дом ВСК, Москва, e-mail: a7grigoryan@gmail.ru*

В статье рассмотрены ключевые инструменты digital-HR на современном российском рынке. Представлены результаты контент-анализа наиболее востребованных тенденций на рынке труда, по мнению сообщества специалистов по управлению персоналом. Выявлены наиболее популярные и востребованные технологии в отечественных организациях в работе HR-специалистов. Отдельно продемонстрированы примеры внедрения ключевых инноваций в сфере управления персоналом на примере компании CAO ВСК. Автоматизация HR-процессов позволяет специалистам по подбору персонала выполнять свою работу быстрее и эффективнее за счет автоматизации части бизнес-процессов подбора сотрудников. HR-аналитика дает возможность анализировать ключевые HR-метрики, на основе анализа которых руководство способно принимать управленческие решения. С помощью инструментов HR-маркетинга компания способна выстроить бренд работодателя, у которого хотят работать лучшие кандидаты на рынке. Smart-рекрутинг за счет использования цифровых инструментов для подбора персонала позволяет сократить время и затраты на поиск сотрудников. Электронное обучение дает возможность каждому сотруднику компании улучшить свои компетенции, что в перспективе позитивно влияет на деятельность компании в целом. В совокупности внедрение всех представленных элементов цифровизации деятельности специалистов по подбору персонала позволяет компании поддерживать ключевые HR-метрики (текучесть кадров, укомплектованность штата, сроки подбора новых сотрудников) на качественном и стабильном для компании уровне. Автор приходит к выводу, что использование инструментов digital-HR – это необходимая мера для компаний, которые собираются конкурировать на рынке труда и улучшать свою эффективность в работе с персоналом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, цифровой менеджмент, цифровые платформы, рекрутинг, мотивация, инновационные методы, автоматизация подбора персонала, роботизация подбора персонала

**IMPLEMENTATION OF DIGITAL-HR ELEMENTS IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BY THE EXAMPLE OF THE COMPANY VSK****Grigoryan A.A.***VSK, Moscow, e-mail: a7grigoryan@gmail.ru*

The article discusses the key tools of digital-HR in the modern Russian market. The results of a content analysis of the most popular trends in the labour market according to the community of personnel management specialists were presented. The most popular and sought-after technologies in domestic organizations in the work of HR specialists were identified. Examples of implementing key innovations in the field of human resource management are shown on the example of the company VSK. Automation of HR-processes allows recruitment specialists to perform their work faster and more efficiently by automating part of the business processes of recruitment. HR-analytics allows to analyse key HR-metrics, based on the analysis of which management is able to make their decisions. With the help of HR-marketing tools, the company is able to build the brand of the employer that the best candidates in the market want to work for. Smart-recruiting through the use of digital tools for recruitment allows to reduce the time and cost of hiring for employees. E-learning allows each employee of the company to improve their skills, which in the future has a positive impact on the company's activities as a whole. In general, the implementation of all the elements of digitalization into the activities of recruitment specialists allows the company to maintain key HR-metrics (e.g. staff turnover, staffing, terms for selecting new employees) at a high-quality and stable level for the company. The author concludes that the use of digital-HR tools is a necessary measure for companies that are going to compete in the labour market and improve their efficiency in working with staff.

**Keywords:** human resource management, digital management, digital platforms, recruitment, motivation, innovative methods, automation of recruitment processes, robotization of recruitment

Работа с персоналом – важнейший процесс для любой компании. Важно не только найти нужные и квалифицированные кадры, но также уметь удерживать талантливых сотрудников и сделать все возможное для их карьерного роста внутри компании.

Для того, чтобы мотивировать сотрудников на долгосрочную работу в компании, необходимо проводить ряд мероприятий, способствующих улучшению мнения сотрудников о своем работодателе. К факторам, которые могут повлиять на мотивацию сотрудников, можно отнести премии, воз-

можности для карьерного роста, качественную адаптацию, здоровую корпоративную культуру, дружелюбную обстановку в коллективе и другие.

В эпоху цифровизации данные меры особенно актуальны, так как они трансформируются в соответствии с изменениями, происходящими на рынке труда. Для выстраивания качественной работы с персоналом уже недостаточно использования традиционных инструментов по контролю работы персонала. Особенно это касается крупных компаний, где у руководителя по-

рой нет времени для того, чтобы контролировать каждого сотрудника.

Многие компании стремятся внедрить в свою деятельность различные инструменты digital-HR для улучшения работы с персоналом. На рынке представлено множество различных решений в этой сфере. Как правило, это программное обеспечение, которое способно отслеживать уровень работы персонала или автоматизировать процесс подбора новых кадров для компании. Также это могут быть различные методики, направленные на формирование кадрового резерва компании, которые основываются на анализе больших данных.

HR-специалисты и руководители компаний уделяют большое внимание сбору и анализу данных о своих сотрудниках. Использование Big Data и Data mining в сфере управления персоналом и превращение HR-данных в успешные бизнес-решения дают возможность работать с фактической информацией, прогнозной аналитикой, чтобы повышать эффективность работы рекрутеров [1].

Целью данного исследования является выявление ключевых тенденций в области digital-HR для демонстрации их эффективного влияния на компанию, на примере CAO ВСК.

#### **Материалы и методы исследования**

В данной статье представлен аналитический обзор ряда ключевых современных тенденций в сфере digital-HR. Данные предыдущих релевантных исследований [2, 3] послужили основой для анализа актуальных тенденций в сфере digital-HR, в результате которого были определены основные преимущества для бизнеса от внедрения инновационных технологий в работу департамента по подбору персонала. Автор проводит аналитику на основе опыта крупной федеральной компании «Страховой Дом ВСК», которая активно поддерживает все текущие тренды в HR-tech направлении. В статье рассматривается влияние каждой тенденции digital-HR на деятельность компании CAO ВСК.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Эксперты по подбору персонала выделяли в 2019 г. пять HR-трендов, доминирующих на рынке:

1. HR-автоматизация.
2. HR-аналитика.
3. HR-маркетинг.
4. Smart-рекрутинг.
5. Электронное обучение.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных трендов на примере компании

CAO ВСК, которая активно внедряет элементы digital-HR в свою деятельность.

#### **1. HR-автоматизация**

HR-автоматизация подразумевает под собой автоматизацию всех процессов по подбору и управлению персоналом или их часть. Инструменты по автоматизации экономят время рекрутеров на выполнение однотипных задач. Автоматизация HR-процессов также предполагает использование различного рода программного обеспечения, которое помогает управлять работой рекрутера в удобном формате. Специалисты по подбору персонала в компании ВСК используют программу E-staff для работы над закрытием вакансий.

В данной программе оцифрованы все рабочие процессы рекрутера. Экосистема программы E-staff хранит в себе данные обо всех вакансиях компании, требованиях к каждой из них, расчетный план подбора, сроки поиска, сведения о персональной работе каждого рекрутера (количество отобранных кандидатов на каждую вакансию, количество проведенных интервью, количество закрытых вакансий) и т.д. Также данная система предполагает интеграцию с различными другими компьютерными программами (системами кадрового учета, корпоративными порталами, платформами для оценки и тестирования персонала). За счет такой большой базы данных, содержащей информацию обо всей работе департамента по подбору персонала, можно рассчитать время и оптимизировать работу различных бизнес-процессов в сфере HR.

Еще одним инструментом HR-автоматизации в Страховом Доме ВСК является автоматизация документооборота, а именно согласование и оформление заявки на поиск нового сотрудника в электронном виде.

Данная инновация помогает сэкономить время как рекрутерам, так и отделу кадров, а также заказчикам вакансий. С помощью цифровых подписей отпадает необходимость подписывать одну бумажную заявку на нескольких этапах, что значительно ускоряет процесс подбора нового сотрудника. Такое нововведение делает более прозрачным все процессы согласования новой заявки. В системе фиксируются все изменения на каждом этапе согласования заявки на подбор, благодаря чему можно легко отследить, когда заявка была принята в работу, чтобы контролировать сроки ее закрытия. Система, с помощью которой весь процесс согласования заявки переведен в онлайн, полностью синхронизируется с программой E-staff,

в связи с чем рекрутеру нет необходимости создавать новую заявку в программе, так как она будет уже создана автоматически. Таким образом, за счет введения цифровых инструментов автоматизации работы специалистов по подбору персонала удается сэкономить большое количество времени (которое, как правило, в большей мере расходуется на рутинную работу), а также улучшить корректность и своевременность отражения всех действий HR-специалистов, происходящих в процессе подбора нового сотрудника.

Третьим важным элементом HR-автоматизации является перевод системы оценки работы сотрудника на испытательном сроке в электронный формат.

Автоматизация процесса адаптации помогает HR-менеджерам более эффективно и быстро выполнять свою работу. Перевод в электронный формат данного процесса позволяет уменьшить количество бумажной работы, что позволяет специалистам по персоналу больше времени уделять работе с людьми и быть более продуктивными и эффективными в своих решениях в части формирования конкурентоспособного, профессионального, а также ответственного и сплоченного персонала организации.

Данная система позволяет ставить сотруднику цели на первые три месяца работы через интернет-портал компании. Это дает возможность хранить в единой системе все оценки по выполненным сотрудникам задачам, чтобы на их основе принять корректное решение о прохождении или непрохождении испытательного срока. Таким образом, компания может сократить рабочее время HR-специалистов на документооборот и бюрократию, что, в свою очередь, позволит им сконцентрироваться на решении более содержательных и значимых трудовых задач. Также качественная адаптация сотрудников помогает сэкономить бюджет организации за счет сокращения текучести кадров и, как следствие, способствует уменьшению количества рабочего времени рекрутеров на замещение уволенных сотрудников.

## 2. HR-аналитика

Массив данных, который собирается за счет инструментов HR-автоматизации, позволяет компании вести HR-аналитику. По данным сервиса Rabota.ru, 56% российских компаний используют HR-аналитику. Тем не менее только у 7% из них есть штатный HR-аналитик [4]. В компании САО ВСК должность HR-аналитика появилась в конце 2019 г. В функциональные обязанности данного сотрудника входит анализ деятельности департамента подбора пер-

сонала в части приема новых и адаптации текущих сотрудников компании.

Ключевыми HR-метриками для анализа качества работы с персоналом являются: текучесть кадров, движение персонала, источники притока кандидатов и время на закрытие вакансии. В Страховом Доме ВСК проводится детальный анализ работы каждого рекрутера.

Подробная аналитика работы рекрутеров дает возможность выделить наиболее эффективных специалистов по подбору персонала, выявить и проанализировать зоны развития и слабые стороны сотрудников, а также отследить соответствие нормативным срокам закрытия для выполнения плановых показателей. На основе данной информации руководителю может быть проще принимать решения о премировании или сокращении сотрудников. Также полученные данные дают возможность более грамотно определить необходимое количество HR-специалистов для укомплектования штата (с учетом текучести кадров) в соответствии с планом найма компании.

## 3. HR-маркетинг

Следующим важнейшим трендом digital-HR является HR-маркетинг. По данным исследования компании Universum, 84% наиболее привлекательных компаний-работодателей в мире считают, что задача по развитию Employee Value Proposition (EVP – Ценностное Предложение Сотруднику) является одной из самых приоритетных [5]. EVP – это ценностное предложение компании-работодателя для коммуникации с прошлыми, текущими и потенциальными сотрудниками компании. Качественное ценностное предложение компании решает проблемы с наймом и вовлеченностью сотрудников в жизнь компании, а также влияет на основные финансовые показатели. Оно должно учитывать интересы внутренней и внешней аудитории, стратегии компании, а также особенности рынка. Сумма этих слагаемых позволяет потенциальному сотруднику ответить на вопрос «Почему я хочу работать именно здесь?». В связи с этим важно отметить, что под HR-маркетингом подразумевается реклама бренда компании, а не только лишь реклама конкретных ее вакансий [6].

Для развития ценностного предложения компания САО ВСК активно участвует в различных конференциях и проектах, посвященных внедрению цифровых технологий в процесс подбора персонала. Страховой Дом ВСК является участником и партнером национального проекта России – Профстажировки 2.0 [7]. В рамках данного проекта студенты со всех регионов страны могут

поучаствовать в решении важнейших стратегических задач компании. В случае реализации проекта на сайте и прохождения стажировки студенты получают возможность трудоустроиться в компанию.

В октябре 2019 г. САО ВСК провела для партнеров конференцию «Трансформация: HR и бизнес». Мероприятие вызвало интерес со стороны топ-менеджеров крупнейших работодателей России и руководителей HR-подразделений, которые совместно с ведущими экспертами и консультантами обсудили сложившиеся тенденции на рынке труда и в сфере управления персоналом [8].

#### 4. Smart-рекрутинг

Другим важнейший трендом, который активно поддерживает САО ВСК, является Smart-рекрутинг («умный» рекрутинг), а именно использование новых инструментов, источников, ресурсов и подходов для подбора персонала. По данным исследования сервиса для поиска работы hh.ru, проведенного в марте 2020 г., почти треть соискателей искали работу в социальных сетях и мессенджерах (29%), а с помощью чат-ботов эту задачу решали 16% [9]. Современным компаниям крайне важно уметь выходить за традиционные рамки по организации подбора персонала. Именно поэтому нестандартные подходы в рекрутменте, соответствующие мировым трендам развития процесса подбора персонала, сейчас особенно важны и актуальны [10].

В Страховом Доме ВСК с апреля 2020 г. в тестовом режиме используется робот, который занимается поиском кандидатов по определенным критериям. Данный автоматизированный робот самостоятельно ищет кандидатов на сайте hh.ru в соответствии с требованиями определенной вакансии, после чего осуществляет с ними первичный контакт и отправляет приглашение на очное интервью. Одновременно с этим робот загружает все отобранные резюме в программу E-staff, с которой уже работают рекрутеры (рисунок).

На тестовом этапе использования робота было выявлено, что он просматривает порядка 192 резюме за полчаса (6,4 резюме в минуту), из которых одобряет в среднем 72%. Основные проблемы возникают с авторизацией робота на сайте (необходимость ввода капчи), а также контролем количества отправляемых приглашений кандидатам. На сайте существуют определенные лимиты, в связи с чем важно отбирать наиболее релевантных кандидатов, трудоустройство которых наиболее вероятно, так как в показателях эффективности рекрутеров учитывается именно количе-

ство принятых сотрудников, а не отобранных резюме.

#### 5. Электронное обучение

Последним, но не менее важным трендом digital-HR является электронное обучение сотрудников. Электронное обучение позволяет компании регулярно повышать компетенции своих сотрудников с помощью дистанционных сервисов. В компании САО ВСК уже на протяжении нескольких лет функционирует учебный портал, на котором представлено более 100 различных курсов, доступ к которым открыт для всех сотрудников компании.

Курсы поделены на следующие разделы:

- страховая деятельность;
- работа с ПО;
- продажи;
- страховые продукты;
- модульные программы обучения.

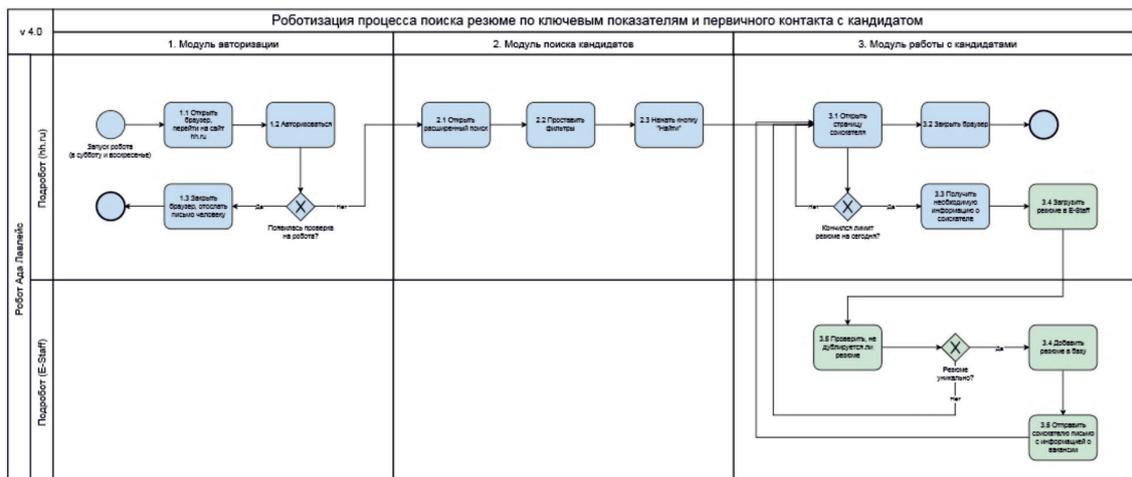
Курсы назначаются сотруднику сразу после приема в компанию в соответствии с его трудовыми обязанностями. У каждого сотрудника есть ряд обязательных курсов, которые должны быть пройдены на испытательном сроке. Помимо этого, сотрудник может также выбрать любой интересующий его курс и пройти его за неограниченный период времени, что является дополнительной возможностью для саморазвития.

Стоит особенно выделить курс для кураторов, руководителей и менеджеров по персоналу, который дает основную информацию по адаптации сотрудников.

Данный курс был внедрен компанией в апреле 2020 г. с целью повышения компетенций кураторов, которые ответственны за первичную адаптацию новых сотрудников. Курс содержит информацию о том, как:

- происходит первичная адаптация сотрудника;
- согласуются цели адаптационного периода;
- происходит утверждение прохождения адаптации;
- пользоваться Личным кабинетом адаптации.

В курсе подробно разобраны периоды адаптации нового сотрудника. Этот процесс состоит из ряда этапов. Промежуточные итоги выполнения целей проводятся после первого и второго месяцев работы сотрудника. Сотрудник обсуждает с куратором и руководителем результаты работы, соответствие проделанной работы обозначенным критериям и фиксирует информацию о достигнутых целях в личном кабинете. Руководитель также может со своей стороны предоставить оценку выполненной сотрудником работы.



Алгоритм роботизации процесса подбора персонала в компании САО ВСК

Качественная первичная адаптация позволяет компании удержать у себя квалифицированных и талантливых сотрудников, что способствует сокращению текучести кадров и экономии средств на поиск и найм новых сотрудников. Процесс первичной адаптации влияет также на то, будет ли советовать работник компанию своим друзьям и знакомым в качестве хорошего работодателя, что в свою очередь может поспособствовать росту талантливых кадров в компании [11, 12].

**Заключение**

Таким образом, можно убедиться, что внедрение элементов digital-HR позитивно сказывается как на специалистах по подбору персонала, так и на остальных сотрудниках компании. Автоматизация различных бизнес-процессов позволяет рекрутерам уделять больше времени работе с людьми и экономить время, затрачиваемое на документооборот. Адаптация новых сотрудников становится более эффективной, что обеспечивается проработанностью самого процесса адаптации на весь период испытательного срока. Качественная адаптация положительно влияет на корпоративную культуру компании в целом. Это все приводит к снижению текучести кадров в компании, что позволяет сократить бюджет на поиск новых сотрудников взамен ушедших. Также это позволяет поддерживать высокий процент укомплектованности штата, что дает возможность равномерно распределить нагрузку на сотрудников компании [13].

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что цифровая трансформация в сфере управления персоналом – это необходимость на высококонкурентном рынке. Менеджмент высшего звена должен четко осознавать, что инвестиции в эту сферу неизбежны, если компания нацелена

на дальнейшее развитие и адаптацию к новым инновационным реалиям. В противном случае устаревшие методы в сфере HR могут стать большим барьером на пути роста компании в мире цифровых технологий.

**Список литературы**

1. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2020. № 1. С. 87–92. DOI: 10.21686/2413-2829-2020-1-87-92.
2. Черпак Е.В., Илюхина Л.А. HR digital: цифровые технологии в управлении персоналом // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 2–2. С. 123–127.
3. Семина А.П. Автоматизация процесса управления персоналом // Вестник академии знаний. 2020. № 1. С. 216–220. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-00039.
4. Rabota.ru для СМИ. HR-аналитика, исследование сервиса Rabota.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://press.rabota.ru/hranalytics-rabota-ru> (дата обращения: 23.05.2020).
5. Universumglobal. Universum and DHI release Employer Branding Now 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://universumglobal.com/blog/universum-dhi-present-employer-branding-now-2017/> (дата обращения: 25.05.2020).
6. Аминников А.А. Брендинг компании как привлекательного работодателя для талантливой молодежи // Экономика, политика, право: сборник научных статей. Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. С. 37–40.
7. Профстажировки 2.0. «Россия – страна возможностей» и ВСК помогут студентам решить задачи бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://профстажировки.рф/news/rossiya-strana-vozmozhnostey-i-vsk-pomogut-studentam-reshit-zadachi-biznesa.html> (дата обращения: 25.05.2020).
8. Страховой дом ВСК. ВСК провела для партнеров конференцию «Трансформация: HR и бизнес». [Электронный ресурс]. URL: [https://www.vsk.ru/about/press\\_center/news/vsk\\_provela\\_dlya\\_partnerov\\_konferentsiyu\\_transformatsiya\\_hr\\_i\\_biznes\\_7](https://www.vsk.ru/about/press_center/news/vsk_provela_dlya_partnerov_konferentsiyu_transformatsiya_hr_i_biznes_7) (дата обращения: 24.05.2020).
9. Служба исследований hh.ru. Чат-боты и социальные сети для поиска работы – опыт российских соискателей. [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16880637.pdf> (дата обращения: 24.05.2020).
10. Ozkeser B. Impact of training on employee motivation in human resources management. Procedia Computer Science. 2019. Vol. 158. P. 802–810. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.117.
11. Jatobá M., Santos J., Gutierrez I., Moscon D., Odete P. Evolution of Artificial Intelligence Research in Human Resources. Procedia Computer Science. 2019. Vol. 164. P. 137–142.
12. Petruța B. The Importance of Human Resources in the Continuous Improvement of the Production Quality. Procedia Manufacturing. 2020. Vol. 46. P. 287–293.
13. Семина А. Цифровизация процессов управления персоналом: SMM в HR // Дискуссия. 2020. Вып. 98. С. 62–68. DOI 10.24411/2077-7639-2019-10054.