

УДК 33

DOI 10.25799/AR.2019.80.1.038

Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике

Загребельная Наталья Станиславовна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности,
Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации,
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;
e-mail: nzagrebelnaya@mail.ru

Бостоганашвили Екатерина Ревазовна

Аспирант,
Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации,
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;
e-mail: eka_94@live.ru

Аннотация

Авторы анализируют основные тенденции в сфере управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики. Быстрая трансформация цифровых технологий, экономических и социальных условий остро ставит вопрос о пересмотре важных аспектов управления человеческим капиталом. Речь идет не только о повышении требований к работникам компаний в связи с внедрением высокотехнологичных продуктов, но и об изменении в ответ на новые запросы бизнеса модели управления персоналом. HR-менеджеры должны владеть современными технологиями и одновременно трансформировать базовые HR-процессы, подходя по-новому к вопросам подбора персонала, управления талантами, корпоративному обучению и т.д. Переход на работу с персоналом в цифровом формате включает в себя множество вариантов взаимодействия работодателей с сотрудниками, платформ и инструментов для построения гибких организаций и создания рабочих мест нового типа. Автоматизация, интеллектуализация, когнитивные системы расширяют возможности трудовых ресурсов, меняют подходы к планированию персонала, а также повышают потребность в новых HR-компетенциях. Все больше компаний предлагают продукты и услуги цифровых технологий в сфере управления человеческим капиталом. С другой стороны, развитие технологий влечет за собой серьезные изменения на рынке труда и повышает вероятность ликвидации рабочих мест. Какие навыки нужны сотрудникам компаний для минимизации рисков, связанных с автоматизацией?

Для цитирования в научных исследованиях

Загребельная Н.С., Бостоганашвили Е.Р. Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 374-384.

Ключевые слова

Цифровая экономика, цифровые технологии, управление человеческими ресурсами, управление талантами, автоматизация, HR-тренды, непрерывное управление эффективностью.

Введение

Цифровая экономика представляет собой систему экономических, культурных и социальных отношений, основанных на активном внедрении цифровых технологий и переходе к качественно новому уровню их использования во всех сферах социально-экономической деятельности. Значительные изменения в области информационно-коммуникационных технологий влияют на все аспекты деятельности компаний.

Влияние технологического прогресса на управление человеческими ресурсами стало объектом экономических исследований задолго до цифровизации. Еще Дж. М. Кейнс [Кейнс, 2009] указывал на двойственность тесной взаимосвязи: технологические изменения способствуют как созданию, так и к ликвидации рабочих мест. В современных условиях развитие робототехники и искусственного интеллекта будет вести не просто к ликвидации некоторых профессий, но и к существенному изменению структуры спроса на труд [Arntz, Gregory, Zierahn, 2016; Benedikt, Osborne, 2017], что требует пересмотра всей образовательной политики [Ples, Chuai, Preece, 2010; Kenney, Zysman, 2016], а также внесения соответствующих изменений в систему управления человеческими ресурсами. Помимо сферы ручного труда, автоматизация затрагивает многие когнитивные работы, в первую очередь те из них, которые связаны с выполнением стандартных операций, в частности, в сфере услуг [McGaughey, 2018]. Прогнозировать масштабы и степень будущих изменений на рынке труда крайне трудно. Согласно докладу, выпущенного Всемирным экономическим форумом к 2022 году могут исчезнуть около 75 млн. рабочих мест. С другой стороны, создаются рабочие места, отвечающие запросам цифровой экономики. Уже сейчас профессиональная структура занятости претерпевает серьезные изменения; в частности, спрос на специалистов с аналитическими навыками превышает предложение.

Очевидна тенденция к изменению традиционной модели занятости вследствие усилившейся фрагментации рабочих задач, увеличения количества выполняемых сотрудниками нестандартных операций при одновременном распространении виртуальных рабочих мест. Так, к примеру, банк ВТБ перевел около 14 тыс. своих сотрудников на виртуальные рабочие места. На сегодняшний день это стало самым масштабным внедрением технологии VDI (Virtual Desktop Infrastructure) в России. Внедрение технологий подобного рода позволяет значительно упростить процессы администрирования и обеспечить непрерывность бизнес-процессов. С другой стороны, развитию дистанционной занятости способствуют наличие облачных сервисов, новых способов связи и передачи информации, доступ в интернет и др. Изменения трудового законодательства и развитие инфраструктуры могут как ускорить, так и замедлить рост числа виртуальных рабочих мест.

Цифровые рабочие места требуют новых компетенций и навыков, постоянно усложняющихся по мере развития технологической среды. Не вызывает сомнений растущая необходимость в освоении цифровых навыков сотрудниками компаний. Усиливается роль таких

личных навыков, как самоорганизация, умение работать в команде, убеждение и др. Стоит отметить, что процессы принятия решений, в том числе на интуитивной основе, а также творческие моменты хуже всего поддаются процессу автоматизации [Bessen, 2016].

Управление человеческими ресурсами представляет собой одно из ключевых направлений, которые в условиях цифровой экономики подвергаются модернизации. Развитие цифровых платформ и технологий вслед за реорганизацией рынка труда преобразует механизмы занятости [Bögenhold, Klinglmair, Kandutsch, 2017]. Более того, меняется сам подход к взаимодействию работодателей с сотрудниками. В команде, часть которой работает удаленно, необходимо по-другому ставить задачи и осуществлять контроль. С каждым годом расширяются возможности и появляются различные приложения, адаптированные под задачи HR-менеджмента.

Основная цель данной статьи – выявить ключевые тенденции в сфере управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики. Управление человеческими ресурсами всегда было одним из самых стремительно развивающихся направлений менеджмента. Руководители компаний приходят к пониманию необходимости внедрения новых методов управления для увеличения эффективности использования нематериальных активов. Цифровая экономика не только бросает вызовы, но и предоставляет большой спектр новых решений в сфере HR. Актуальность изложенного материала подтверждает малочисленность зарубежных и отечественных публикаций, всесторонне рассматривающих проблему управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики.

Трансформация HR-процессов

В связи с тем, что автоматизация повышает эффективность и точность подбора персонала, кардинальные изменения происходят прежде всего в сфере подбора персонала. Происходит трансформация базовых HR-процессов, таких как подбор персонала, управление эффективностью, корпоративное обучение и управление талантами.

Перемены особенно заметны в отношении массового найма. До настоящего времени больше половины своего рабочего времени HR-специалисты крупных компаний занимались подбором персонала. Сегодня автоматизируются рутинные операции, как например, телефонное приглашение к собеседованию кандидатов по заранее составленному списку. В подобных случаях замена людей компьютерами позволяет сотрудникам HR избежать пиковых нагрузок. Автоматизация и роботизация влияют также на проведение очных оценочных интервью. Во-первых, первичный отсев кандидатов с помощью онлайн-инструментов существенно снижает количество интервью. Во-вторых, использование HR-IT-систем упрощает процедуры массового подбора и сокращает количество персонала, ответственного за найм новых сотрудников. К примеру, с помощью программы SAP SuccessFactors можно назначить дату собеседования, забронировать переговорные и подгрузить пакет документов. Подобные программы позволяют HR-менеджерам сконцентрироваться на оптимизации инструментов оценки. Отметим растущую популярность социальных сетей для поиска и проверки сотрудников. К числу основных программных решений в сфере подбора персонала можно отнести e-Staff recruiter, experium, FriendWork Recruiter, Staffium и др. Названные программы помогают в размещении и поиске заявок в сети, облегчают поиск подробной информации о кандидате, проводят массовые рассылки, позволяют синхронизировать базы данных с социальными сетями, а также вносят вклад в автоматизацию бронирования переговорных комнат, подготовки аналитических отчетов, ведения календаря и т.д.

Безграничные возможности для анализа потока неструктурированных данных открывают технологии «больших данных» [Pagoropoulos, Pigosso, McAloone, 2017]. Для HR-сферы основное преимущество «больших данных» состоит в модернизации и упрощении процесса поиска и приема на работу. Цифровые решения помогают анализировать большие объемы информации о сотрудниках, в частности, опыт работы, социальные связи, личные интересы, навыки и даже вовлеченность в общественную деятельность. Все это позволяет HR-менеджерам идентифицировать качества, определяющие значимость сотрудника для компании [Deichmann, Jensen, 2017]. На основании собранных данных строится модель поиска подходящих кандидатов. Технологии «больших данных» применяются также при оценке настроений сотрудников, измерении восприятия бренда сотрудниками самой компании, выявлении причин увольнений сотрудников и ущерба, который приносит компании избыточная текучесть кадрового состава. Применение технологий «больших данных» в области управления человеческими ресурсами требует больших мощностей для хранения, обработки и анализа [García-Carbonell, Martín-Alcázar, Sánchez-Gardey, 2014], а также инвестирования средств в развитие компетенций сотрудников. Многие отечественные компании пока к этому не готовы.

В настоящее время растет значимость корпоративной культуры, показателей вовлеченности и лояльности сотрудников. При поиске штучных специалистов HR-IT-платформы позволяют продвигать HR-бренд и использовать различные каналы – например, создавать информативные карьерные порталы с ценностными предложениями кандидату (Employee Value Proposition).

Управление эффективностью человеческих ресурсов

В цифровую эпоху обмен информацией между руководителем и подчиненными заменяет частая и систематическая обратная связь, благодаря которой сотрудники своевременно получают корректирующие сигналы о своей деятельности. Современные IT-ресурсы позволяют уменьшить количество транзакций, использовать новейшие системы оценки результатов деятельности и постановки целей. Автоматизация позволяет осуществлять непрерывное управление эффективностью (Continuous Performance Management) и обратную связь в режиме реального времени (Real-Time Feedback) [Нагибина, Щукина, 2017; Солодова, 2015]. Особую популярность мобильным приложениям придает возникающая благодаря их использованию возможность работать удаленно, что особенно актуально для проектных команд и сетевых структур. Снижается потребность в долгих процедурах согласования целей и подведения итогов.

В сфере оплаты труда сотрудников компании переходят на автоматическую корректировку, задавая IT-системам конкретные характеристики с учетом опыта, результативности и квалификации сотрудника. Популярность непрерывного управления эффективностью растет не только на международном, но и на российском рынке. Многие крупные российские компании готовы отказаться от годового цикла постановки целей и от оценки эффективности сотрудников в пользу системы непрерывного управления, позволяющей эффективно отслеживать выполнение поставленных целей и повышающей производительность труда в компании. При помощи CRM можно объективнее и быстрее, чем прежде оценивать результаты и актуализировать цели работы.

При выборе IT-системы управления эффективностью компании ориентируются не только на ее стоимость, но и на множество иных критериев. Ценятся гибкость (адаптация к

требованиям отрасли и конкретной компании, возможность кастомизации IT-решений); оригинальность системы и, вместе с тем, способность к интеграции с другими IT-системами и с базами данных; возможность использования с мобильного устройства; спектр функциональных возможностей, включая хранение персональных данных сотрудников, портфолио клиентов, масштабируемость решения на большее количество пользователей. Внедрившие CRM компании нуждаются в прозрачности связи результатов с развитием и мотивацией сотрудников. На российском рынке CRM-технологии предоставляют компании SAP SuccessFactors и Oracle. Это означает, что российские компании предпочитают интегрированные решения, поддерживающие полный цикл управления персоналом, а CRM осуществляется на основе одного из модулей.

Стоит отметить, что обратная связь существенным образом влияет на оценку труда сотрудников. CRM концентрируется на мотивации и развитии сильных сторон сотрудников, поэтому данная система ассоциируется с обучением персонала. Например, в американской компании IBM для создания «лучшего опыта» сотрудников особое внимание уделяется пяти направлениям. Во-первых, это персонализация: каждый сотрудник должен ощущать свою индивидуальность, иметь собственный профиль и возможность влиять на рабочее пространство. Во-вторых, прозрачность: стратегия компании должна быть понятна каждому сотруднику. В-третьих, простота: максимальное упрощение позволяет сосредоточить усилия сотрудников на их трудовых обязанностях. В-четвертых, подлинность: зачастую компании не честны со своими сотрудниками. Более того, внутренние потребности специалистов должны совпадать с культурой компании [Tabouli, Nabtour, 2016]. В-пятых, переговорные вопросы: сотрудники должны осознавать свою значимость и иметь право голоса. Молодые сотрудники хотят регулярно получать обратную связь в режиме реального времени, которая отражала бы их запросы. Считается, что обратная связь усиливает вовлеченность сотрудников и повышает качество работы.

Отдельно выделим сохраняющие актуальность методики управления проектами Scrum и Agile [Sutherland, 2014]. Agile предполагает вовлечение всех сотрудников и участников команд в процесс разработки продукта, оставляя при этом за ними их привычные компетенции. Такой подход подчеркивает вклад каждого в достижение конечной цели и повышает эффективность генерации идей [Brynjolfsson, McAfee, 2011]. Методика Scrum представляет собой полную противоположность традиционному поэтапному подходу к реализации проектов. Сильные стороны Scrum – это скорость, гибкость, структурированность и непрерывность коммуникации между членами команды, что особенно востребовано в условиях цифровой экономики. Команды проекта должны быть небольшими и кроссфункциональными (члены команд должны обладать различными компетенциями, необходимыми для реализации проекта). В методике Scrum проект разбивается на части, которые могут быть использованы для получения ценности, в том числе, заказчиком. Итерации в Scrum называются «спринтами», каждый из которых рассчитан на 2-4 недели.

Корпоративное обучение

Ключевой вызов цифровой эпохи как экономики знаний состоит в быстрой смене технологий. Поскольку развитие человеческих ресурсов – это фактор успеха компании, особое внимание необходимо уделить корпоративному обучению, прежде всего внедрению программ непрерывного образования. В связи с цифровизацией задача корпоративного обучения стала

более актуальной и появились цифровые решения, облегчающие данный процесс. Цель и приоритеты корпоративного обучения во многом зависят от особенностей стратегического управления компанией и, в частности, человеческими ресурсами. В настоящее время корпоративное обучение вышло далеко за рамки отдельной компании благодаря объему знаний, накопленных во внешнем мире. Набирают популярность массовые открытые онлайн-курсы (Massive Open Online Courses – MOOC) и социальное обучение (Social Learning). Постепенно отказываясь от обучения по утвержденным программам, компании поощряют сотрудников к самостоятельному обучению из внешних ресурсов. В Social Learning обучение ведут практики, а не профессиональные преподаватели. Концепция построения карьеры тесно переплетается с концепцией непрерывного обучения, предоставляя сотрудникам возможность быстро приобретать нужные навыки. Во всех крупных компаниях внедряются корпоративные мобильные приложения для работы с персоналом, оказывающие сотрудникам помощь в профессиональном и карьерном росте. Появляется множество корпоративных программ, нацеленных на развитие потенциала сотрудников. Данные тенденции вовсе не означают снижение потребности в корпоративном обучении, но раскрывают его новые формы.

Управление талантами

Термин «управление талантами» включает в себя привлечение, идентификацию, развитие, сохранение и активное взаимодействия с лицами, представляющими особую ценность для компании. Управление талантами способствует улучшению имиджа и поддержанию бренда компании, вызывая интерес со стороны потенциальных сотрудников [Turner et al., 2017]. Управление талантами включает оценку результатов, компетенций и потенциала, развитие и планирование карьеры, наставничество, а также принятие кадровых отношений. Изменения, которые происходят в практике управления талантами в связи с цифровизацией, касаются и характера работы, и профессиональных навыков. Ведущие компании все чаще используют для поиска сотрудников социальные сети, когнитивные инструменты и аналитику. Традиционно по итогам оценки потенциала и результативности (производительности) персонала с помощью матрицы Nine-boxGrid работа велась только с группой лучших сотрудников (так называемый кадровый резерв). Новая тенденция состоит в том, что лучших сотрудников HR-менеджеры стараются удерживать, а сотрудников с меньшими амбициями – развивать. Растет внимание к сотрудникам с высоким, но нереализованным потенциалом, исходя из предположения, что по отношению к ним целесообразно проводить корректирующие мероприятия, предоставлять им возможность планировать свою карьеру. В HR-IT-системе хранятся «цифровые следы», по которым можно отследить, на какие курсы записывается сотрудник, какой литературой он увлекается и т.д. Эта информация экономит время и положительно отражается на эффективности работы HR-менеджеров.

Повысить эффективность управления и привлечения талантов помогает ряд специальных инструментов, таких как тест Potential in Focus (PIF), соответствующий стандарту тестирования персонала по параметрам надежность, валидность, достоверность и др. Набирает популярность HR-аналитика, которая из технической переходит в бизнес-дисциплину. Управление талантами требует продвинутых программ, которые автоматизируют обучение сотрудников и даже управляют их профессиональным ростом внутри компании. Такие системы отслеживают достижение целей, определяют лучших кандидатов для продвижения по карьерной лестнице, помогают управлять эффективностью сотрудников, их компетенциями и навыками.

Спрос на цифровые навыки

Широкое использование цифровых технологий формирует требования к персоналу по владению общими, комплементарными и профессиональными ИТ-навыками. Общие навыки подразумевают использование цифровых технологий в повседневной работе, в частности, получение доступа к информации через интернет или использование программного обеспечения для решения стандартных задач. Комплементарные навыки должны обеспечить выполнение новых задач, например, использование социальных сетей для взаимодействия с клиентами, бизнес-планирование, анализ «больших данных» и др. Профессиональные навыки – разработка приложений, навыки программирования и т.д. – как правило, прерогатива специалистов в сфере ИТ. К представителям руководящего звена компаний цифровизация выставляет свои требования. В частности, распространение удаленной занятости актуализирует владение навыками по управлению виртуальными командами и по работе в мультикультурной среде. Трансформируется также стиль руководства компанией. Остро стоит вопрос построения новых моделей руководства, позволяющих использовать цифровые технологии. Важно включать задачи управления ИТ в стратегическое планирование, разрабатывать и доводить до сотрудников единую стратегию развития, инвестировать в мобилизацию рабочих процессов. Руководители должны осознавать возможности цифровой трансформации и видеть возможности применения их в своей компании.

Необходимо также учитывать, что поколение «миллениум» высоко ценит баланс между личной и профессиональной жизнью. Руководители компаний вынуждены подстраивать под эти требования свои системы управления и активно поддерживать «менеджмент свободой», в рамках которого для каждого человека создается среда, в которой он способен максимально себя реализовать. Изменяющиеся потребности персонала смещают баланс в сторону свободы, увеличивая количество сотрудников, работающих дистанционно. Молодые сотрудники чувствуют себя свободно в условиях быстро меняющейся среды. Однако по-прежнему важно, совпадают ли ценности компании с мировоззрением ее сотрудников. Человеческий капитал – не только главная ценность, но и реклама компании в силу того, что в мире цифровых технологий потенциальные кандидаты имеют неограниченный доступ к информации о компании. Все эти тренды приводят к росту значимости HR-бренда работодателя при удержании и привлечении талантов. Происходит персонализация подходов к управлению персоналом. Сотрудник – не просто часть команды, но носитель уникальных качеств и свойств. Быстрыми темпами растет количество сервисов, которые помогают автоматизировать заботу о сотрудниках, в частности социальные пакеты, бонусы, а также разнообразить виды вознаграждения.

Наряду с широкими возможностями, «миллениалам» приходится преодолевать и определенный набор препятствий. Хотя большинство представителей поколения технологически подкованы, они начинают трудовую карьеру во времена, когда нужно не просто нарабатывать цифровые навыки, но зачастую переквалифицироваться и даже менять профессию, чтобы быть востребованными на рынке труда.

Наконец, цифровая экономика трансформирует традиционные отношения между работниками и работодателями. Цифровые платформы позволяют организовать экономическую деятельность таким образом, что большая часть функций, выполняемых сотрудниками, занятыми полное рабочее время, может быть передана специализированной компании или проектной группе.

Изменение функций HR-подразделения в организации

Цифровая трансформация влечет за собой изменения роли и функций HR-подразделения компании. Во-первых, это подразделение становится стратегическим, принимающим непосредственное участие в управлении компанией. HR-подразделение должно предлагать новые решения с ориентацией на кадровые ресурсы компании, давать профессиональную оценку управленческих решений со стороны HR и т.д. Во-вторых, управление человеческими ресурсами смещается ближе к управлению знаниями. В свою очередь, компании создают условия для создания и обмена уникальными знаниями. В-третьих, HR становится агентом изменений в компании, трансформируя в соответствии с ними поведение сотрудников.

Наряду с HR в компании создаются специализированные подразделения по управлению талантами, знаниями и цифровым стратегиям. Происходит интеграция процессов управления человеческими ресурсами в бизнес-процессы. В условиях цифровизации, HR-сфера помогает компаниям адаптироваться к цифровому мышлению через обновление базовых технологий, разработку технологической HR-стратегии, подбор команды специалистов и т.д.

Таким образом, подытожив следует отметить, что изменения в сфере управления человеческими ресурсами затрагивают три ключевые области: цифровые трудовые ресурсы, цифровое рабочее место и цифровой HR. Цифровые трудовые ресурсы – это внедрение новых практик управления, включая управление талантами. Цифровое рабочее место подразумевает создание высокопроизводительной рабочей среды, оснащенной современными коммуникационными инструментами. Цифровой HR предполагает трансформацию управления человеческими ресурсами и внедрения инноваций. Чтобы не только использовать цифровые инструменты, но и формировать цифровые организации, компании стремятся нанимать молодых специалистов, обладающих необходимой квалификацией. В итоге на рынке появляется большое количество HR-продуктов и решений, ориентированных на мобильные приложения, облачные сервисы и искусственный интеллект. К примеру, компания SAP предлагает программы, которые отслеживают показатели текучести и вовлеченности персонала практически в режиме реального времени. Использование таких программ ускоряет процесс принятия управленческих решений. Под влиянием цифровых технологий меняется стиль программ в области управления персоналом. Инструменты искусственного интеллекта помогают проецировать результаты работ и методы их достижения, показывают возможности карьерного роста в компании и минимизируют риски, возникающие при подборе персонала. Преимущество искусственного интеллекта заключается в возможности оперировать огромным массивом данных.

Однако, российские компании пока ограничиваются задачами найма, развития и удержания персонала. Происходит снижение трудоемкости HR-функций, ускоряется принятие кадровых решений, улучшается качество аналитических данных. К примеру, чат-боты способны устранять до 75% вопросов, возникающих в процессе рекрутинга. Сфера управления человеческими ресурсами становится более технологичной, постепенно переходя на гибкие программы. Благодаря автоматизации повторяющихся процессов происходит интеллектуализация труда, сотрудники получают возможность уделять больше внимания креативным вопросам и разработке идей развития бизнеса. Новые HR-стратегии, в основе которых заложено использование цифровых технологий, позволяют повысить эффективность управленческих решений.

Важно отметить, что цифровая трансформация меняет соотношение основных HR-процессов, снижая долю транзакционных операций. На уникальные и автоматические процессы

сегодня приходится примерно по 10% рабочего времени HR-специалиста, а на типовые операции – 80%. Профессии, подразумевающие выполнение простых и повторяющихся действий, становятся все менее востребованными на рынке труда. Таким образом, один из главных трендов в сфере управления человеческими ресурсами – это автоматизация, которая включает в себя с одной стороны, внедрение рабочих мест, в частности, цифровых, а с другой стороны – появление технологий, меняющих методы работы и взаимодействия между сотрудниками компании.

Заключение

В заключение стоит отметить, что ключевыми тенденциями в управлении человеческими ресурсами являются использование HR-аналитики и цифровых технологий. Цифровая экономика трансформирует основные HR-процессы: упрощает процедуры массового найма, процесс корпоративного обучения, открывает новые возможности в области управления эффективностью человеческих ресурсов. Кроме того, распространение цифровых технологий повышает спрос на цифровые навыки, задавая новые тренды в сфере образования. Таким образом, сегодня явное конкурентное превосходство получают те компании, которые умеют определять практику будущего и в соответствии с этим внедрять новые цифровые решения, в частности в сфере HR.

Библиография

1. Кейнс Дж.М. Экономические возможности наших внуков // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 60-69.
2. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Наукоедение. 2017. Т. 9. №1(38). URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>
3. Солодова Н.Г. Управление человеческими ресурсами: проблемы и перспективы // Baikal Research Journal. 2015. Т. 6. № 4. С. 14. DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(4).14.
4. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 8. С. 60-67.
5. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2016. No. 189. P. 34.
6. Benedikt C.F., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? // Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 114. Issue C. P. 254-280.
7. Bessen J. How Computer Automation Affects Occupations: Technology, jobs, and skills // Boston University School of Law, Law and Economics Research Paper. 2016. P. 15-49.
8. Bögenhold D., Klinglmair R., Kandutsch F. Solo Self-Employment, Human Capital and Hybrid Labour in the Gig Economy // Foresight and STI Governance. 2017. Vol. 11. №4. P. 23-32. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.4.23.32
9. Brynjolfsson E., McAfee A. Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Massachusetts: Digital Frontier Press, 2011. 98 p.
10. Deichmann D., Jensen M. I can do that alone... or not? How idea generators juggle between the pros and cons of teamwork // Strategic Management Journal. 2017. Vol. 39. № 2. P. 458-475.
11. García-Carbonell N., Martín-Alcázar F., Sánchez-Gardey G. Determinants of top management's capability to identify core employees // BRQ Business Research. 2014. Quarterly 18. P. 69-80.
12. Ignat V. Digitalisation and the global technology trends // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 227 012062.
13. Iles P., Chuai X., Preece D. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers // J. World Bus. 2010. 45 (2). P. 179-189.
14. Kenney M., Zysman J. The rise of the Platform economy // Issues in Science and Technology. 2016. P. 61-69.
15. Kergroach S. Industry 4.0: New Challenges and Opportunities for the Labour Market // Foresight and STI Governance. 2017. Vol. 11. No. 4. P. 6-8.
16. McGaughey E. Will Robots Automate Your Job Away? // Full Employment, Basic Income, and Economic Democracy. 2018. P. 2(2). P. 13-14.

17. Pagoropoulos A., Pigosso D., McAloone T. The emergent role of the digital technologies in the Circular Economy // The 9th CIRP IPSS Conference: Circular Perspectives on Product/Service-Systems. 2017. P. 19-24.
18. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business, 2014. 37 p.
19. Tabouli E., Habtour N. The impact of Human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable // Asian Social Science. 2016. Vol. 12. № 9. P. 176-192. DOI: 10.5539/ass.v12n9p176
20. Turner P. et al. Talent: Strategy, Management, Measurement. London: CIPD, 2017. 84 p.

Human resources management in the digital economy

Natal'ya S. Zagrebel'naya

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity,
Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,
119454, 76, Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: nzagrebelnaya@mail.ru

Ekaterina R. Bostoganashvili

Postgraduate,
Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,
119454, 76, Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: eka_94@live.ru

Abstract

The article analyzes the main trends in human resource management in the digital economy. Digitalization affects all the spheres of activity. It transforms the consciousness of people, the methods of information consumption and etc. At present, the competitiveness of companies is determined by its intellectual capital. An effective human resources management increases the sustainability of companies. In the context of rapidly changing digital technologies, economic and social conditions, the need to review the management of human capital looms large. It's not just about introducing high-tech products, but also creating a new model of personnel management. HR managers face the need to learn new skills that respond to growing business demands. Automation significantly increases the requirements for employees of the company. Prospects for switching to work with personnel in digital format include a large number of interaction options, platforms and tools for building flexible organizations and creating new types of jobs. Automation, intellectualization, cognitive systems represent new trends in management, expanding the boundaries of the concept of labour resources, rethinking approaches to staff planning, and also increasing the need for new HR competencies. As a result, the number of companies offering digital technologies in this field has increased. On the other hand, the development of such technologies has a great impact on the labor market and increases the likelihood of job losses. Modern companies have to transform basic HR processes, coming in a new way to problems of personnel selection, talent management, corporate training, etc.

For citation

Zagrebel'naya N.S., Bostoganashvili E.R. (2019) Upravlenie chelovecheskimi resursami v tsifrovoi ekonomike [Human resources management in the digital economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 374-384.

Keywords

Digital economy, human resource management, talent management, automatization, HR trends, continuous performance management.

References

1. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 189, p. 34.
2. Benedikt C.F., Osborne M.A. (2017) The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, C, pp. 254-280.
3. Bessen J. (2016) How Computer Automation Affects Occupations: Technology, jobs, and skills. In: *Boston University School of Law, Law and Economics Research Paper*.
4. Bögenhold D., Klinglmair R., Kandutsch F. (2017) Solo Self-Employment, Human Capital and Hybrid Labour in the Gig Economy. *Foresight and STI Governance*, 11, 4, pp. 23-32. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.4.23.32
5. Brynjolfsson E., McAfee A. (2011) *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Massachusetts: Digital Frontier Press.
6. Deichmann D., Jensen M. (2017) I can do that alone... or not? How idea generators juggle between the pros and cons of teamwork. *Strategic Management Journal*, 39, 2, pp. 458-475.
7. García-Carbonell N., Martín-Alcázar F., Sánchez-Gardey G. (2014) Determinants of top management's capability to identify core employees. *BRQ Business Research*, Quarterly 18, pp. 69-80.
8. Ignat V. (2017) Digitalisation and the global technology trends. In: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.
9. Iles P., Chuai X., Preece D. (2010) Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers // *J. World Bus.*, 45 (2), pp. 179-189.
10. Kenney M., Zysman J. (2016) The rise of the Platform economy. *Issues in Science and Technology*, pp. 61-69.
11. Kerroach S. (2017) Industry 4.0: New Challenges and Opportunities for the Labour Market. *Foresight and STI Governance*, 11, 4, pp. 6-8.
12. Keynes J.M. (2009) Ekonomicheskie vozmozhnosti nashikh vnukov [Economic opportunities of our grandchildren]. *Voprosy ekonomiki* [Questions of economics], 6, pp. 60-69.
13. McGaughey E. (2018) Will Robots Automate Your Job Away? *Full Employment, Basic Income, and Economic Democracy*, 2(2), pp. 13-14.
14. Nagibina N.I., Shchukina A.A. (2017) HR-Digital: tsifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami [Digital Technologies in Human Resource Management]. *Naukovedenie* [Science Research], 9, 1(38). Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> [Accessed 12/12/2018]
15. Pagoropoulos A., Pigosso D., McAloone T. (2017) The emergent role of the digital technologies in the Circular Economy. In: *The 9th CIRP IPSS Conference: Circular Perspectives on Product/Service-Systems*.
16. Solodova N.G. (2015) Upravlenie chelovecheskimi resursami: problemy i perspektivy [Human Resource Management: Problems and Perspectives]. *Baikal Research Journal*, 6, 4, p. 14. DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(4).14.
17. Sotnikova S.I. (2014) Upravlenie kar'eroi personala v sisteme menedzhmenta sovremennoi organizatsii [Personnel career management in the management system of a modern organization]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* [Omsk University Bulletin], 8, pp. 60-67.
18. Sutherland J. (2014) *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.
19. Tabouli E., Habtour N. (2016) The impact of Human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science*, 12, 9, pp. 176-192. DOI: 10.5539/ass.v12n9p176
20. Turner P. et al. (2017) *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London: CIPD.