

ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Дементьева Алла Геннадиевна

МГИМО МИД России

Аннотация

Переход общества к цифровой экономике требует новых подходов к управлению бизнесом. В настоящее время традиционные подходы и технологии управления людьми претерпевают значительную трансформацию. В данной статье рассматриваются процессы цифровизации управления персоналом в ведущих международных компаниях, изучаются особенности управления с учетом применения современных высокотехнологичных средств. Цель данного исследования - проведение анализа практики применения цифровых технологий в системе управления человеческими ресурсами. Анализируется применение цифровых технологий на всех этапах управления человеческими ресурсами: планирование, набор, отбор, адаптация, обучение, оценка и управление карьерой. В настоящее время цифровые технологии являются неотъемлемым элементом механизма управления современной организации, одним из ключевых инструментов обретения конкурентного преимущества. Рациональное внедрение инструментов в систему управления человеческими ресурсами предоставляет возможность удовлетворить потребность компании в сотрудниках, которые обладают необходимыми знаниями и навыками. Впоследствии именно эти сотрудники обеспечивают компании устойчивым конкурентным преимуществом на рынке.

Ключевые слова

Цифровизация, управление персоналом, автоматизация, интеллектуальное управление персоналом, цифровые технологии, цифровая адаптация персонала, машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, международные компании.

ВВЕДЕНИЕ

Стремительное развитие информационных технологий заставляет бизнес адаптироваться к новым реалиям, которые опираются на достижения индустрии 4.0. Цифровые технологии внедряют компании из различных секторов экономики, от маленьких предприятий до транснациональных корпораций.

Цифровизация бизнеса затронула все области деятельности компаний, в том числе управление персоналом. Крупные международные компании регулярно внедряют современные инструменты в механизм развития сотрудников, так как человеческий капитал является одним из ключевых активов любой фирмы, а конкурентные знания и навыки гарантируют дальнейший рост бизнеса и повышение его конкурентоспособности. В настоящее время применение цифровых технологий получает активное распространение в системе управления людьми от процесса планирования персонала до последующей оценки и управления карьерой, позволяя компаниям более детально оптимизировать и контролировать проводимые мероприятия.

Российские компании, особенно в сфере информационных технологий, а также банковской и финансовой сферах активно внедряют передовые технологии в области цифровизации управления персоналом. Практика показывает, что бюджет компаний, имеющих штат сотрудников более ста тысяч человек, позволяет им приобретать дорогостоящие высокотехнологичные IT-продукты, а стратегия развития бизнеса диктует необходимость цифровизации процессов управления персоналом. Такие крупные компании, как Яндекс, Озон, HeadHunter, уже эффективно используют передовой зарубежный опыт, поэтому изучение и анализ современной практики ведущих международных компаний является крайне актуальным для руководителей компаний и их служб управления персоналом.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом в современных условиях опирается уже на обновленную бизнес-стратегию, реализуемую с помощью IT-технологий. Традиционные методы управления (формирование планового штата под определенные задачи) трансформируются в управление талантами, обучение и развитие компетенций в рамках новой стратегии управления человеческими ресурсами. В этой связи бизнес наделяет своих сотрудников новыми целями, задачами и ролями в системе управления, тем самым расширяя свои возможности по созданию более гибкой эффективной структуры организации.

Рассмотрим более подробно современные цифровые инструменты, применяемые ведущими международными компаниями при формировании современной системы управления персоналом.

На протяжении последних лет планирование трудовых ресурсов организации строится на основе тщательной аналитики баз данных, являющейся частью общей системы управления персоналом. Для реализации функции планирования применяются аналитические программы, целью которых является создание алгоритма выявления необходимых знаний и умений человеческих ресурсов, который в дальнейшем позволит составить прогноз спроса компании на персонал, а также сбалансировать потребности организации в соответствии с

выявленным спросом. Данная аналитика в сочетании с машинным обучением позволяет компаниям проводить более тщательный набор и отбор сотрудников. Использование такой технологии при анализе навыков и компетенций трудовых ресурсов организации позволяет конкретизировать характеристики сотрудников, которые способствуют повышению эффективности деятельности компании. Кроме того, такие данные могут стать основой для совершенствования системы развития персонала, в том числе адаптации и управления производительностью.

Наиболее полную и интересную систему планирования трудовых ресурсов предлагает компания Deloitte. Решение данной компании включает в себя собственную аналитику Deloitte в сочетании с платформой, построенной на технологии Anaplan¹ (Анаплан), чьим преимуществом является возможность молниеносного внедрения и масштабирования системы и ее функций в рамках планирования персонала организации. Данная система включает в себя следующие ключевые элементы: объединенная аналитика и планирование рабочей силы, гибкое редактирование данных и создание консолидированной отчетности. Общий механизм Deloitte и Анаплана основывается на данных расширенной аналитики, интерфейсах с различными внутренними системами от управления персоналом до финансовых схем, в рамках которого применяются компьютерные вычисления для регулярного обновления и анализа информации.

На протяжении последних лет стремительно развивается применение цифровых технологий в системах набора и отбора трудовых ресурсов. Одной из основных тенденций является взаимодействие кандидатов и организаций через платформы, разработанные для совместного поиска и возможного обмена информацией между заинтересованными сторонами. Крупнейшей международной платформой в данной области является LinkedIn, которая изначально планировалась как площадка для обмена профессиональными контактами с целью реализации проектов между компаниями. Конкурентным преимуществом данной платформы является то, что она организована по модели социальной сети, что упрощает ее использование. Менее сложными, но более распространенными площадками являются электронные биржи труда, которые, в свою очередь, состоят из размещенных вакансий и предложений, а также из поисковой системы с возможностью применения фильтров. Наиболее популярными электронными биржами являются ZipRecruiter, Indeed, Glassdoor и CareerBuilder.

Так, американская торговая компания Amazon при наборе сотрудников применяет электронные биржи труда для размещения актуальных вакансий и поиска потенциальных кандидатов. Компания взаимодействует с такими биржами, как LinkedIn и Glassdoor, а также использует собственную платформу, которая позволяет найти кадры, заинтересованные в работе именно в Amazon.

В современных условиях многие компании стали переходить на систему отслеживания кандидатов на основе искусственного интеллекта (ИИ), которая объединяет функции набора и отбора персонала. Данный механизм основывается на встроенном алгоритме критериев, включающих ключевые слова, требования к знаниям и опыту, умения и уровень квалификации потенциальных сотрудников, что позволяет искусственному интеллекту отсеивать неподходящих кандидатов, тем самым высвобождая время сотрудников службы управления персоналом для выполнения более значимых задач. К функциям системы, помимо фильтрации неподходящих

¹Анаплан - облачная платформа для финансового и операционного планирования и моделирования бизнес процессов.

кандидатов, также стоит отнести размещение списков вакансий организации на нескольких профессиональных платформах, проведение проверки кандидата на соответствие требованиям перед собеседованием и назначение интервью. Следует также отметить, что внедрение данного инструмента в механизм системы набора трудовых ресурсов позволяет нивелировать предвзятое отношение по отношению к полу, возрасту и этнической принадлежности кандидатов, предоставляя возможность отбора кандидатов на основе знаний, компетенций и квалификации.

В настоящее время можно выделить пять ведущих компаний, предоставляющих наиболее качественный продукт для набора/отбора персонала с помощью искусственного интеллекта: Greenhouse, Pinpoint, VidCruiter, JazzHR и Recrutee. Например, многоканальная коммуникационная платформа, предлагающая решения для компаний Uber, Adobe и MessageBird, использует систему набора трудовых ресурсов на основе ИИ компании Greenhouse. К интересному решению также пришли в компании IBM, в которой была разработана технология Watson - искусственный интеллект, включающий в себя набор сервисов и приложений, который применяется не только в области управления персоналом, но и во многих других бизнес-процессах. В рамках системы управления сотрудниками данная технология применяется для оценки и повышения эффективности набора и отбора персонала, помогая сократить возможные ошибки при поиске кандидатов.

Пройдя этапы планирования и набора трудовых ресурсов, организация переходит к рассмотрению потенциальных кандидатов и их отбору. В рамках повсеместной цифровизации предыдущих этапов формирования рабочего коллектива отбор является первым этапом, на котором будущий сотрудник начинает взаимодействие с представителями службы управления персоналом. Для улучшения и оптимизации данного процесса ведущие компании также применяют цифровые технологии. Одной из наиболее распространенных практик последнего времени является проведение собеседований с кандидатами через приложения и платформы видеосвязи, такие как Skype, Zoom или Microsoft Teams. Существенное упрощение в рамках данной подсистемы управления человеческими ресурсами происходит также благодаря механизмам искусственного интеллекта, который проводит точечную фильтрацию подходящего персонала и даже может самостоятельно назначить собеседование.

Данный инструмент применяется не только для обработки объединенных баз данных - на его основе компании применяют виртуальных собеседников для отбора кадров, так называемых чат-ботов. Они призваны интерпретировать речь, сказанную или отправленную кандидатами, формировать и отправлять подходящие ответы. Более того, виртуальные собеседники выполняют и ряд других функций, которые позволяют сэкономить время сотрудников служб управления персоналом. К ним можно отнести планирование интервью и сбор ответов автоматизированного первичного отбора. В данный список также входит предоставление ответов кандидатов, посещающих специальные страницы вакансий, и ответов на вопросы уже рассматриваемых кандидатов о статусе их заявки, возможных бонусах и льготах в компании. Еще одной функцией чат-бота, основанного на технологии искусственного интеллекта, является отбор кандидатов с помощью текстовых сообщений, которые применяются в рамках презентаций и ярмарок вакансий, проводимых в сети.

При этом виртуальный собеседник работает круглосуточно, что позволяет кандидатам задавать интересующие их вопросы и подавать заявки в любое время суток. В свою очередь, сотрудники служб управления персоналом в течение своего рабочего графика

могут контролировать искусственный интеллект, вносить коррективы и связываться с потенциальным кандидатом. Выделяют 4 наиболее удобных виртуальных собеседника, которые применяют международные компании по всему миру: Olivia, Humanly, Symphony Talent и Wade and Wendy. Последний виртуальный собеседник из приведенного списка имеет ряд преимуществ. В первую очередь - это полная автоматизация процесса отбора. Wade and Wendy взаимодействует круглосуточно с кандидатами, производит выборку из представленных резюме и далее формирует предварительную информацию для представителей службы управления персоналом, принимающих окончательное решение. Благодаря широкому спектру функциональных возможностей данный виртуальный собеседник пользуется особой популярностью.

Цифровые технологии активно используются и при организации системы развития персонала: адаптации, обучения, оценки и управления карьерой. Современные технологии, которые применяются для помощи клиентам при освоении новых программ, трансформировались в инструмент адаптации сотрудников на рабочем месте. Цифровой адаптацией называют применение компьютерных технологий и инструментов для интеграции новых сотрудников в бизнес-процессы. Данные технологии дают возможность разработать более экономичную систему, которая включает доступные для понимания инструкции и перечень контрольных вопросов для недавно принятых на работу сотрудников. Данная система обеспечивает круглосуточный доступ к любой информации, что позволяет разобраться как в общей деятельности фирмы, так и в отдельных рабочих процессах.

Следует также отметить, что цифровая адаптация способствует формированию и предоставлению сотрудникам персонализированного опыта внедрения в организацию. Данный инструмент требует меньших затрат ресурсов компании по сравнению с традиционными методами адаптации, поскольку исключает необходимость печати рабочей документации и привлечения наставников. Применение таких технологий способствует повышению вовлеченности сотрудников благодаря включению в программное обеспечение видеороликов, интерактивных игр и задач, а также персонализированного контента, призванного обучать работника конкретным должностным навыкам.

Важной отличительной чертой цифровой адаптации является прохождение адаптационной программы в индивидуальном режиме. Принятый на работу сотрудник получает возможность самостоятельно получать и изучать требуемые материалы в индивидуальном режиме, без привлечения наставника. Использование цифровых инструментов в процессе адаптации новых сотрудников способствует не только их обучению, но и созданию индивидуальных программ мероприятий. Можно выделить следующие наиболее популярные технологии, применяемые в цифровой адаптации: Whatfix, Eduflow, Bamboo HR, Click Boarding и Microsoft Teams. Наиболее полный набор функций предлагает технология Microsoft Teams, так как она интегрирована с другими продуктами Майкрософт. Однако она не всегда сочетается с другими цифровыми системами, используемыми компаниями. С данной проблемой эффективно справляется сервис Whatfix, который встраивается в имеющиеся цифровые потоки и приложения, одновременно объясняя, как ими пользоваться через механизм «экскурсий». К преимуществам данного сервиса также относится возможность отслеживать скорость выполнения задач сотрудниками, проходящими курс адаптации, и оказывать помощь.

Так, внедрение технологии искусственного интеллекта ADAPT в компании Amazon позволило сократить время адаптации персонала со 180 до 45 дней и оперативно оказывать им требуемую поддержку

и консультации. Последнее осуществляется при помощи цифрового помощника, который работает на базе искусственного интеллекта для генерации требуемой информации. Технология проводит сотрудника через все стадии процесса адаптации и выдает задания в зависимости от его должности и темпов прохождения обучения.

Еще одной технологией, которая позволяет экономить временные затраты, является автоматизация. Современный процесс автоматизации охватывает все действия: от автоматической отправки писем до ознакомительных адаптационных мероприятий.

Ключевую роль в достижении организацией успехов и дальнейшего ее развития играет обучение персонала трудовым навыкам. Подготовленные кадры, обладающие необходимыми знаниями и навыками, способны эффективнее выполнять поставленные задачи в рамках их должностных позиций. Поэтому для повышения конкурентоспособности как человеческих ресурсов, так и компании в целом разрабатываются программы обучения персонала с использованием цифровых инструментов. К ним можно отнести электронные курсы обучения, практическое обучение на рабочем месте на базе цифровых платформ, обучение при помощи симуляции и видеотренинги. Что касается таких видов обучения, как коучинг и менторство, то в данные процессы добавляются лишь электронные средства связи, которые существенно не влияют на саму программу развития, а лишь переносят его в цифровой формат.

В настоящее время применяют следующие виды программного обучения: корпоративная система управления обучением, платформа цифрового обучения, система управления базой знаний и программы для проведения видеотренингов. Ключевыми возможностями данных технологий можно назвать разработку и внедрение онлайн-курсов с использованием средств аудиовизуальных материалов, обеспечение индивидуализированного подхода к обучению, внедрение элементов игры, отслеживание прогресса пользователей, предоставление аналитики по отслеживанию результатов обучения, а также создание информационных центров самообучения.

Корпоративные системы управления обучением призваны предоставлять инструменты для образовательного процесса сотрудников организации, основанных на разработке индивидуальных программ. Данный вид программного обеспечения включает в себя организацию и управление мероприятиями, а также масштабирование курсов для их прохождения в различных подразделениях компании или на уровне всей организации. Электронные курсы, предназначенные для обучения сотрудников, проводятся в рамках определенной платформы, что дает возможность персоналу, работающему удаленно, проходить обучение в соответствии с индивидуальными потребностями и требованиями, предъявляемыми к должности.

В рамках электронных курсов обучения применяются интерактивные игры, викторины и специальные семинары. Преимуществом данного вида обучения является возможность использования персональных мобильных устройств, что позволяет обучающимся самостоятельно определять временные рамки для освоения материала. Данная технология позволяет получать мотивированных и обученных сотрудников, а также способствует снижению расходов, поскольку весь процесс обучения полностью автоматизирован и не требует обязательного присутствия на рабочем месте.

Платформа цифрового обучения представляет собой программное обеспечение, предоставляющее механизмы для создания и разработки интерактивного контента в корпоративных приложениях от пошагового

руководства пользователя, с которыми можно взаимодействовать напрямую, до программ адаптаций и основных баз данных компании. Такие платформы обеспечивают возможность непрерывного обучения и дальнейшего развития компетенций сотрудника.

В свою очередь, система управления знаний представляет собой более простую технологию по сравнению с другими видами программного обеспечения, представленными выше, действующая как цифровая база для поиска ответов на вопросы, связанные с организацией: от бизнес-процессов до политики руководства. Данные программные инструменты образуют свод знаний, способствующих формированию осведомленности сотрудников о компании и способствующих экономии времени кадровой службы организации.

Еще одной эффективной технологией является программное обеспечение для видеообучения, которое все чаще встраивается в корпоративные системы управления обучением. Его основной характеристикой является создание видеоконтента для адаптации и подготовки трудовых ресурсов. Видеотренинги вовлекают персонал в процесс обучения и позволяют получать информацию в удобном и понятном формате. Преимуществом данного подхода является его экономичность, так как необходимые затраты на создание контента являются единовременными.

Метод обучения с использованием симуляции работает на основе цифровых платформ, рассмотренных выше. Он подразумевает изучение сотрудниками различных сценариев и практических задач, направленных на расширение знаний и навыков, необходимых в рамках должностных обязанностей. В контексте обучения с использованием симуляции все чаще применяются технологии дополненной и виртуальной реальности, позволяющие более точно приблизиться к практическим кейсам и придать реализм анализируемым сценариям. К преимуществам данного подхода стоит отнести развитие критического мышления в стрессовых ситуациях и осознание последствий при разработке различных сценариев. Главным недостатком методики является высокая стоимость ее внедрения, обусловленная необходимостью использования дорогих устройств и программ.

Так, телекоммуникационная компания AT&T предлагает своим сотрудникам программы обучения в формате онлайн-курсов, разработанных совместно с платформой Udacity, что подразумевает самостоятельное освоение материала. В партнерстве с Технологическим университетом штата Джорджия компания предлагает пройти такой курс и получить степень магистра компьютерных наук онлайн.

В свою очередь, американская IT-компания SAS разработала платформу цифрового обучения SAS Academics, предоставляющую техническим специалистам и специалистам по продажам различные программы обучения на рабочем месте. Благодаря таким курсам развития персонала сотрудники получают дополнительные знания в различных областях, начиная от консультирования клиентов и заканчивая маркетингом.

Программа повышения квалификации 2025 года Amazon, на реализацию которой компания выделила 1,2 млрд долл., на текущий момент включает в себя 10 проработанных курсов: Career Choice, Surge2IT, Amazon Technical Academy, Machine Learning University, Mechatronics and Robotics Apprenticeship, Amazon Apprenticeship и Amazon Web Service Training and Certification, AWS Grow Our Own Talent, AWS Intelligence Initiative, User Experience Design and Research Apprenticeship. Данные программы направлены на обучение сотрудников цифровым технологиям, охватывающим облачные системы и искусственный интеллект, что в

дальнейшем дает им возможность получать более выгодные условия работы как внутри компании, так и за ее пределами. Система обучения осуществляется на базе цифровой площадки Amazon Web Services, которая включает в себя большинство современных инструментов.

Благодаря современной технологии объединения разрозненных данных корпоративная система управления обучением и платформа цифрового обучения на протяжении всего процесса обучения сотрудников тщательно отслеживают прогресс прохождения программ развития и предоставляют обратную связь как им самим, так и их руководителям и службам управления персоналом. Оценка производится на основе результатов пройденных курсов, викторин, итогов решения различных кейсов в рамках симуляций и тестирования. Полученные знания и навыки, а также имеющиеся компетенции могут быть использованы для сравнения сотрудников организации между собой или с потенциальными кандидатами, проходящими процесс отбора. Данная процедура выполняется с помощью искусственного интеллекта.

Примером применения цифровой системы, включающей в себя все аспекты работы кадровой службы, начиная с планирования набора трудовых ресурсов и заканчивая их оценкой, является система Watson, разработанная компанией IBM. Искусственный интеллект самостоятельно анализирует полученные данные о сотрудниках и предоставляет отделу кадров детальную информацию о результатах прохождения программы обучения.

В рамках данной системы компанией IBM была также разработана технология, отвечающая за управление карьерой - Watson Career Coach. Она представляет собой виртуального помощника, который сопоставляет цели организации с карьерными целями сотрудников. Система осуществляет сбор и анализ данных о достижениях, предпочтениях и интересах сотрудников, дает рекомендации по внутренним вакансиям и возможностям карьерного роста. Кроме того, она способна анализировать результаты обучения и актуальные компетенции, что дает возможность службам управления персоналом формировать подходящие рекомендации.

Таким образом, во всех элементах системы развития и обучения человеческих ресурсов активно применяются цифровые технологии. Они способствуют формированию у сотрудников новых навыков и знаний, обеспечивая бизнес высококвалифицированными кадрами, что становится его конкурентным преимуществом.

В результате реализации данной системы происходит существенная экономия издержек компании. При этом особую важность приобретает не сам процесс труда, а его результат, что приводит к существенным изменениям в трудовых отношениях. В рамках данного подхода руководство большинства международных компаний постепенно отказывается от командно-административной модели (вертикальной иерархии взаимодействия «руководитель-сотрудник») в пользу горизонтальных коммуникаций, что значительно упрощает обмен знаниями и информацией между уровнями управления посредством взаимодействия, сотрудничества и партнерства.

Стремительное развитие цифровых технологий оказывает значительное влияние на рынок труда. В результате текущих изменений, наблюдающихся в деловой среде, наблюдается заметное сокращение численности офисных сотрудников, что может привести к безработице. Однако, с другой стороны, появляются новые профессии и возрастает потребность в цифровых компетенциях практически во всех отраслях.

В современных условиях бизнес не ограничивается трудовыми ресурсами, находящимися в непосредственной близости от основной

деятельности компании. Сегодня сотрудники могут находиться на расстоянии десятков и даже тысяч километров от офиса и при этом эффективно выполнять свою работу. Многие компании переводят своих сотрудников на удаленную работу. Меняется вся система управления персоналом, поскольку процесс найма, обучения и оценки сотрудников полностью переходит в онлайн-формат. Благодаря развитию современных технологий процесс отбора кандидатов для очного интервью и их последующего найма теперь занимает несколько минут. Адаптация, обучение и развитие профессиональных навыков сотрудников уже не требуют личного присутствия специалиста. Для оценки деятельности сотрудников достаточно заполнить специальные формы - система самостоятельно регистрирует ответы, проанализирует данные и предоставит результаты без вмешательства отдела управления человеческими ресурсами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами, функциями и полномочиями. При этом она включает в себя планирование трудовых ресурсов, набор и отбор персонала, обучение и адаптацию, разработку системы мотивации и оценку трудовых ресурсов. Все эти процессы претерпевают изменения в условиях меняющейся цифровой экономики и цифровизации бизнеса.

Сегодня цифровые технологии стали жизненно-необходимыми для функционирования компаний любого размера и сферы деятельности. Корректное использование цифровых инструментов способствует улучшению показателей деятельности компании, тогда как отказ от их использования может привести к снижению конкурентоспособности на рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гребеник В.В., Воронникова И.В. Тенденции новых цифровых технологий в развитии современного бизнеса // Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10. №3. С. 1-6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-novyh-tsifrovyyh-tehnologiy-v-razvitiy-sovremennogo-biznesa> (дата обращения: 02.01.2024).
2. Дементьева А.Г., Соколова М.И., Стрелец И.А., Слесарев М.А., Хотяшева О.М. Цифровизация бизнеса: теория и практика / Учебник под редакцией Дементьевой А.Г. М.: Магистр. 2020.
3. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление персоналом в современных компаниях. М.: Магистр. 2021.
4. Затонская И.В., Петровская М.А., Скорodelов В.Е. Стратегия инвестирования в кадровый потенциал как ключевой фактор развития экономики XXI века // Деловой вестник предпринимателя. 2021. №6 (4). С. 33-37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-investirovaniya-v-kadrovyy-potentsial-kak-klyuchevoy-faktor-razvitiya-ekonomiki-xxi-veka-1> (дата обращения: 03.01.2024). DOI: 10.24412/2687-0991-2021-4-33-37.
5. Квитко Д.Н. Управление персоналом в условиях цифровой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. Т. 10-1. № 92. С. 195-198. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-1> (дата обращения: 07.01.2024). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-10-1-195-198.
6. Шпилькина Т.А., Глинкина О.В., Ганина С.А., Новикова М.М.

Новые подходы в управлении персоналом в условиях цифровизации и развития «зеленой» экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. Т. 10-2. № 80. С. 151-155. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-podhody-v-upravlenii-personalom-v-usloviyah-tsifrovizatsii-i-razvitiya-zelenoy-ekonomiki> (дата обращения: 07.01.2024). DOI: 10.24412/2411-0450-2021-10-2-151-155.

7. Олещенко С.И., Ползунова Н.Н., Соколов А.П. Цифровизация и инновации в системе управления персоналом // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 6. №6. С. 519-524. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-innovatsii-v-sisteme-upravleniya-personalom> (дата обращения: 09.01.2024). DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_6_519.

8. *Cantoni F., Mangia G. Human Resource Management and Digitalization.* Routledge. L.: Routledge. 2018.

9. *Manuti A. Pasquale Davide de Palma, Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitalization of Organizations.* L.: Palgrave Macmillan. 2017.

10. *Sen S. Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age.* N.Y.: Kogan Page. 2020.

11. *Verlinden N. AIHR. Academy to Innovate HR. Digital HR Case Studies with Business Impact.* URL: <https://www.aihr.com/blog/digital-hr-case-studies-2/> (дата обращения: 12.01.2024).

12. Deloitte. Digital Workforce Planning, An Insight-driven planning solution, Deloitte, 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-alliance-workforce-planning-solution-placemat.pdf> (дата обращения: 13.01.2024).

13. Human Resources MBA. The World's 30 Most Innovative Companies with Best HR Practices. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-human-resources-departments/> (дата обращения: 13.01.2024).

14. Whatfix Blog. HR & Digital Transformation: How to Drive HR Change (2024). URL: <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/> (дата обращения: 13.01.2024).

15. Ideal. The Ideal Way to Work. URL: <https://ideal.com/resume-screening/> (дата обращения: 14.01.2024).

16. Deloitte. Digital Workforce Planning Solution. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-alliance-workforce-planning-solution-placemat.pdf> (дата обращения: 17.01.2024).

17. Whatfix Blog. 15 Best Employee Onboarding Software Tools, 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/onboarding-software/> (дата обращения: 18.01.2024).

18. *Strazzulla P. Select Software Reviews. The 18 Best ATS Systems Reviewed & Compared by Experts.* URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/applicant-tracking-systems#tag-applicant-tracking-systems-greenhouse> (дата обращения: 18.01.2024).

19. *Strazzulla P. Select Software Reviews. The Top 10 Best Recruiting and HR Chatbots - 2024.* URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/hr-chat-bots> (дата обращения: 18.01.2024).

20. IBM. HR and talent Transformation Consulting. URL: <https://www.ibm.com/watson/uk-en/talent/career-coach/> (дата обращения: 18.01.2024).

21. Amazon. Our Workplace. URL: <https://www.aboutamazon.com/workplace> (дата обращения: 19.01.2024).

22. Influencer Marketing Hub. Amazing Amazon Statistics You Need to Know to Amplify Growth in 2023. URL: <https://influencermarketinghub.com/amazon-statistics/#toc-1> (дата обращения: 19.01.2024).

Об авторах:

Дементьева Алла Геннадиевна - д.экон.н., профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой, МГИМО МИД России, 119454, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 76, e-mail: a.dementeva@inno.mgimo.ru.

ORCID ID: 0000-0001-8725-8722

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Дементьева А.Г. Цифровизация управления персоналом: новая реальность в современных условиях // Международный бизнес. 2024. № 2(8). С. 22-32

Поступила в редакцию: 23.01.2024 г.

Принята к публикации: 23.07.2024 г.