

УДК 342

DOI <https://doi.org/10.17308/vsu.proc.law.2021.2/3388>

ЦИФРОВИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОТНИКАМИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЩЕСТВА

Э. И. Лескина

Саратовская государственная юридическая академия

Поступила в редакцию 11 мая 2021 г.

Аннотация: цифровизация привела к трансформации многих явлений и отношений. Не является исключением и сфера менеджмента персонала. Развитие инновационных технологий, таких как, например, искусственный интеллект, большие данные, виртуальная и дополненная реальность, специальное программное обеспечение, отразилось на методах, инструментах, способах взаимодействия с работниками и соискателями должности, системе управления работниками в целом. Однако не все положения действующего законодательства создают возможности для внедрения цифровых технологий и практики в сфере управления персоналом. Рассматриваются перспективы внедрения цифровых технологий в HR-деятельность для повышения гибкости рынка труда, определяются принципиальные особенности и тренды цифровизации указанной сферы деятельности, анализируются наиболее успешные цифровые технологии в HR-деятельности, выделяются положения трудового законодательства, препятствующие успешности внедрения цифровых технологий в HR-деятельность.

Ключевые слова: цифровизация, Индустрия 4.0, трудовые отношения, управление персоналом, система управления персоналом, управление талантами, роботизация трудовых отношений.

Abstract: digitalization has led to the transformation of many phenomena and relationships. The sphere of personnel management is no exception. The development of innovative technologies, such as artificial intelligence, big data, virtual and augmented reality, and special software, has affected the methods, tools, ways of interacting with employees and job seekers, and the employee management system as a whole. However, not all provisions of the current legislation create opportunities for the implementation of digital technologies and practices in the field of personnel management. The article discusses the prospects for the introduction of digital technologies in HR activities to increase the flexibility of the labor market, identifies the fundamental features and trends of digitalization of this field of activity, analyzes the most successful digital technologies in HR activities, highlights the provisions of labor legislation that impede the successful implementation of digital technologies in HR activity.

Key words: digitalization, Industry 4.0, Labour relations, personnel management, personnel management system, talent management, labour relations robotization.

Конкурентоспособность предприятия является одной из самых главных задач, которая стоит перед руководителями предприятий. Эту задачу приходится решать повседневно и рассматривать ее нужно глобаль-

но: и с точки зрения ресурсов и резервов бизнеса, и со стороны развития производства, и в сфере интеллектуальной собственности, а также маркетинговых задач. Вместе с тем одной из наиболее ресурсных областей потенциала предприятия и развития конкурентоспособности является кадровый состав и необходимость рационального управления персоналом.

Необходимость цифровизации правовых отношений не вызывает сомнения и диктуется развитием общественных отношений. Этот процесс нельзя остановить, а сдерживать его было бы как минимум нецелесообразно. Процессы цифровизации начались в ведущих мировых компаниях еще в конце XX в. и все активнее развиваются в последнее десятилетие. В настоящее время в связи с переходом в эпоху Индустрии 4.0 наиболее актуальные способы не только построения бизнеса и производства, но и управления персоналом строятся посредством использования цифровых технологий. В настоящее время бизнес трансформируется из традиционных в технологические компании, что происходит одновременно с диджитализацией всего населения. Кроме того, предполагают, что к 2030 г. многие (около 60 %) профессии будут автоматизированы, при этом в России около 35,5 млн рабочих мест можно подвергнуть данному процессу¹. Естественно, активное внедрение цифровых технологий в HR имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Однако следует признать неизбежность указанных явлений и необходимость фундаментальных исследований в этой сфере.

Повсеместное внедрение цифровых технологий меняет рынки и потребительские модели. Сегодня основная часть новаций лежит в области цифровизации процессов, причем речь идет о коренной диджиталтрансформации всей корпоративной структуры. Здесь необходимо учитывать все большее вовлечение искусственного интеллекта в сферу труда, замещение выполнения искусственным интеллектом не только рутинных задач, но и интеллектуальной деятельности.

Джон Салливан успешность компании связывал с моделью в управлении персоналом «PISA» (аббревиатура от Productivity (производительность), Innovation (инновации), Speed (скорость), Adaptiveness (адаптивность))². Производительность компании заключается в том, что руководитель по управлению персоналом (далее – HR) должен непрерывно, на протяжении всей деятельности компании и как можно чаще, измерять и непрерывно повышать доход на одного сотрудника. Инновации в данном случае заключаются в том, что HR должен стимулировать инновации в работе своих сотрудников, управлении трудовыми ресур-

¹ См.: *Клейменова Л.* Индустрия 4.0 в 40 цифрах и фактах // РБК-тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5daef6429a7947c1bfe43006> (дата обращения: 02.04.2021).

² См.: *Нагибина Н. И., Шукина А. А.* HR-Digital : цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9, № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (дата обращения: 02.04.2021).

сами, поскольку такое стимулирование более чем в 5 раз повышает эффективность компании. Скорость означает, что компания должна быть «быстрой», что напрямую будет влиять на количество прибыли и дохода, также быстрым должно быть обучение сотрудников. И наконец, адаптивность имеет решающее значение, поскольку в непрерывно меняющемся мире гибкость, быстрая адаптация имеют наиболее существенное значение³.

Таким образом, в настоящее время HR-деятельность приобретает существенное значение для развития самого предприятия, для его успешности в бизнес-сообществе. HR становится своего рода бизнес-партнером предприятия. Вместе с тем следует иметь в виду, что в связи с цифровизацией, более гибким регулированием рынка труда и иными процессами, происходящими в мировой экономике, на HR-деятельность особое влияние оказывают определенные тренды, которые нельзя игнорировать при реформировании системы управления персоналом.

Один из наиболее важных трендов является принцип свободы, который в данном контексте заключается в балансе между профессиональной и личной жизнью работников. Назовем этот тренд принципом корпоративной свободы. Не случайно денежное содержание как мотивация для наиболее талантливых сотрудников отходит на второй и даже третий план, о чем будет говориться ниже. Компании для привлечения, мотивации и удержания особо ценных сотрудников разрабатывают нематериальные стимулы. Вместе с тем баланс между профессиональной и личной жизнью работников важен для всего персонала. Одним из положительных моментов цифровизации является высвобождение большого количества времени, которое ранее уходило на рутинные процессы, с которыми уже сейчас справляются роботы, программы, иные цифровые технологии. Соответственно во всем мире идет дискуссия о сокращении рабочего времени, да и само времянахождение в офисах стремительно сокращается. Эта тенденция идет уже давно, а в связи с пандемией переход на удаленную занятость стал глобальным.

Следующий тренд в трансформации HR-деятельности – это структурные изменения персонала, а также существенное изменение навыков, необходимых сотрудникам. Что касается структурного изменения персонала, то в настоящее время в рамках предприятий существенно увеличивается количество IT-специалистов, а также экономистов. Например, банки по сути уже можно назвать IT-компаниями, поскольку и количество IT-специалистов, и число IT-решений в банках весьма велико. В данном тренде особенно следует выделить привлечение экономистов и IT-специалистов в HR-деятельность. Что касается новых навыков, необходимых работникам в связи с переходом в эпоху Индустрии 4.0, то, прежде всего, это коммуникабельность, информированность, контекстуальность, эмоциональная компетентность, умение обучать, способность к

³ См.: *Sullivan J.* Доклад на Международном саммите HR – Digital 2016. URL: <http://hrdigital.ru/materials/4.pdf> (дата обращения: 02.04.2021).

нетворкингу, нравственность, умение принимать решения в проблемных ситуациях, умение справляться со сложными и неоднозначными задачами и т. д. С целью терминологической четкости и последующей идентификации назовем эти навыки soft-didgital или soft-didgital skills. По данным Бостонского колледжа и ведущих вузов США, после обучения новым навыкам производительность сотрудников возрастает на 12 %, а возврат инвестиций – на 250 %⁴.

Из этого вытекает следующий тренд – это внедрение программ и мобильных приложений, корпоративных приложений для работы с персоналом, для управления персоналом.

С учетом сказанного HR-деятельность трансформируется в HR-digital-деятельность, включающую в себя новые подходы в управлении персоналом в условиях гибкости рынка труда в связи с применением цифровых технологий, основанных на принципах корпоративной свободы, интеграции данных, технологической гибкости, soft-digital-навыках сотрудников, а также инновациях, скорости, производительности и адаптивности.

HR-digital-деятельность требует много знаний и навыков, а привлечение таких специалистов может быть слишком затратным или даже невозможным для предприятий. С целью экономии ресурсов и повышения эффективности некоторые функции HR (например, рекрутинг, кадровое администрирование, сопровождение электронного документооборота) могут выполняться сторонними организациями.

С помощью цифровых технологий происходит взаимодействие с соискателем должности до или после подачи документов работодателю. Чат-боты и искусственный интеллект могут искать и обрабатывать отзывы о кандидатах, взаимодействовать с кандидатами, обновлять данные. Кроме того, с помощью указанных цифровых технологий осуществляется сопровождение кандидата после утверждения в должности, работник подготавливается к началу деятельности. Искусственный интеллект помогает разрабатывать программы развития карьеры для каждого сотрудника, обучения персонала. Незаменим искусственный интеллект и иные средства цифровизации при планировании деятельности. Так, определяется время для встречи, согласовываются графики, даже заказывается еда.

Что касается рекрутинга, то сфера применения цифровых технологий здесь очень широка. Во-первых, это вовлечение в процесс подбора персонала искусственного интеллекта, нейронных сетей, роботов. Уже в настоящее время чат-боты используются работодателями в первоначальных собеседованиях с чат-ботами. Так, с помощью сервиса «ParaJob» осуществляется поиск работы, где соискатели могут подбирать вакансии либо подходящие вакансии будут предложены им с помощью приложения. Первичное собеседование также производится чат-ботом, в результате

⁴ URL: <https://www.cornerstoneondemand.com.br/blog/learning/workforce-learning-and-development/stop-wasting-money-stop-ignoring-soft-skills-training> (дата обращения: 02.04.2021).

чего соискатель может получить отказ либо приглашение на новое собеседование с представителем работодателя⁵. На Международном саммите HR Digital-2019 был представлен «Виртуальный рекрутер», с помощью которого стало возможным выполнение большого числа рутинной работы. «Виртуальный рекрутер» способен интегрироваться с автоматизированными системами организаций, производить предварительный «отсев» соискателей, отказывать в должности, приглашать на собеседование с людьми. Компанией «Staforu» был разработан робот-рекрутер Вера, который помимо прочего может проводить телефонное или видеособеседование, на котором робот задает вопросы, анализирует ответы, распознает эмоции соискателя⁶. В течение рабочего дня робот может интервьюировать около 1500 соискателей⁷. В России данная технология набирает популярность среди крупных работодателей (ПАО «МТС», ИКЕА и др.). Во-вторых, это применение социальных сетей (ВКонтакте, Facebook, Одноклассники, Инстаграм и др.) для поиска работников и размещения объявлений о вакансиях. При размещении таких объявлений здесь, как правило, используются специальные фильтры⁸, когда объявления о вакансиях видны лишь определенным пользователям по заранее заданным параметрам. HR-менеджерам следует быть особенно внимательными, чтобы в рамках создания данных фильтров отсутствовали дискриминирующие основания (по принципу пола, расы, национальности, семейного положения и т. д.), поскольку это нарушает конституционные принципы трудового законодательства (ст. 19 Конституции РФ, ст. 3, 64 Трудового кодекса РФ).

Не только в указанных отдельных функциях, но и практически во всем HR многие крупные компании активно применяют цифровые технологии. Это, например, такие компании, как Сбербанк, Росатом, Вымпелком, СТС, Uber, KFC.

Так, в KFC автоматизированы практически все HR-процессы. Рекрутинг проводится в основном онлайн, кроме того, формируется цифровой профиль «идеального сотрудника» с подходящими условиями занятости. Даже обучение персонала происходит онлайн и, возможно, со смартфона; в обучении применяются технологии виртуальной реальности, на тренингах – элементы геймификации и т. д.

Наиболее интересный опыт HR-digital-деятельности у Сбербанка. Там существует программа «Кадры под цифрой». Сам банк разрабаты-

⁵ См.: Левинская А. Как рекрутинговый сервис ParaJobs в 2018 году надеется выручить \$1,5 млн // РБК. 2018. 4 окт. URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2018/10/5ba2888d9a7947cc97a7cfb8> (дата обращения: 02.04.2021).

⁶ См.: Робот Вера найдет для вас сотрудников. URL: <https://robotvera.com/static/newrobot/index.html> (дата обращения: 02.04.2021).

⁷ См.: Кинякина Е. Как 29-летний уроженец Владивостока помогает корпорациям нанимать тысячи сотрудников // Forbes. 2019. 12 апр. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/374715-kak-29-letniy-urozhenec-vladivostoka-pomogaet-korporaciyam-nanimat-tysyachi> (дата обращения: 02.04.2021).

⁸ См.: Зорина О. О. Подбор персонала : цифровизация и правовые риски // Право и экономика. 2018. № 8. С. 43–48.

вают цифровые HR-сервисы. Такие сервисы способны предсказать уход сотрудников, предлагают сотрудникам различные варианты карьерного развития. В Сбербанке работают около 250 тысяч сотрудников, и в настоящее время создана единая платформа для всех регионов с целью упрощения рекрутинга и возможностей построения карьеры, обучения и администрирования персонала, начисления заработной платы, оценки персонала. С 2016 г. Сбербанк ввел облачную систему управления талантами со встроенными HR-процессами. Была использована система SAP Success Factors. Сбербанк перенес туда рекрутинг, адаптацию персонала, карьерное развитие и обучение. Расчет зарплаты и кадровое администрирование происходит также в цифровой сфере с помощью системы Sap Human Capital Management⁹.

Сбербанком созданы профили как для каждой должности с указанием необходимых навыков и иных требований, так и каждого сотрудника, с помощью которых удобно планировать карьеру, обучение и перспективы развития. Кроме того, создан сайт для привлечения выпускников вузов, который интегрирован с внутренними HR-системами, имеется сервис оценки эмоционального состояния сотрудников¹⁰, продукт Team, сервис «умная карьера»¹¹.

При исследовании HR-digital-деятельности особо следует отметить систему управления талантами, поскольку грамотное управление талантами в любой организации является залогом развития всего бизнеса, таланты – это ключевой фактор сохранения конкурентоспособности. Термин «управление талантами» появился около 30 лет назад, однако вначале он понимался более узко – как развитие креативности сотрудников и привлечение их в инновационный процесс¹². Существует широкое и узкое понимание системы управления талантами. В отчете компании McKinsey «Война за таланты» рассматриваемый термин несколько расширяется, в эту систему вводится проблема мотивации и удержания талантливых сотрудников¹³.

Кроме того, выделяются два понимания управления талантами:

– как деятельность в отношении всех сотрудников организации (без разделения работников на талантливых или нет) с целью наполнения

⁹ См.: Фуколова Ю. Кадры под цифрой // HARVARD BUSINESS REVIEW – РОССИЯ. URL: http://www.interface.ru/iarticle/files/39884_49142845.pdf (дата обращения: 02.04.2021).

¹⁰ Устройство выглядит, как бейдж и фиксирует, с кем работник общается, устанавливается тональность его голоса, определяется, учащается ли сердцебиение и т. д.

¹¹ См.: Фуколова Ю. Указ. соч.

¹² Watkins, David. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions, Softscape, Incorporated, 1998.

¹³ См.: Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М., 2005.

организации наиболее эффективными сотрудниками в рамках каждой сферы;

– деятельность по управлению «особыми» (исключительными, талантливыми) сотрудниками компании с применением особых технологий (здесь сотрудники разделяются на талантливых и остальных).

Представляется, что в настоящее время будет актуально определять понятие «управление талантами» как деятельность, направленную на привлечение, адаптацию, мотивацию, обучение, планирование преемственности, удержание талантливых сотрудников, включая процессы управления такими сотрудниками. На наш взгляд, систему управления талантами нужно рассматривать более широко – как стратегическую основу всей HR-системы в отношении всех сотрудников организации, поскольку организация должна быть заинтересована по привлечению эффективных, талантливых сотрудников на всех направлениях деятельности.

В настоящее время существуют два подхода к системе управления талантами, которые могут применяться как поодиночке, так и в совокупности:

- 1) формирование кадрового резерва;
- 2) формирование объединения талантливых сотрудников, которые готовятся для реализации будущих задач и проектов в организации.

Система управления талантами в цифровой экономике представлена такими элементами, как подбор и привлечение, оценка, обучение, мотивация, удержание, организация их труда и управление талантливыми сотрудниками, формирование кадрового резерва талантливых сотрудников.

В рамках деятельности по управлению талантами наиболее валидными являются такие возможности цифровизации, как HR-роботизация, ERP-системы, нейро-маркетинг.

При HR-роботизации в управлении человеческими ресурсами применяются HR-боты и роботы для выполнения рутинных задач в указанной сфере. Например, при рекрутинге с помощью HR-ботов можно определить уровень образования соискателя, способность отвечать на сформулированные вопросы. Есть возможность запрограммировать более серьезные вопросы и кейсы, связанные, например, с уровнем определения IQ кандидатов. В настоящее время HR-боты и роботы проводят только первичные интервью, освобождая специалистов для выполнения иных задач.

ERP-системы в области управления талантами используются с целью централизованного хранения информации о кандидатах на вакантные места, а также интегрированного хранения, обработки данных не только в сфере HR, но и всей бизнес-системы, включая интегрированные системы безопасности¹⁴.

¹⁴ См.: *Синицына Е.* Рустэм Хайретдинов (InfoWatch) : системы безопасности станут встроенными [интервью с Р. Хайретдиновым] // Банковское обозрение. 2019. № 4. С. 98–100.

ERP (англ. Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения¹⁵. ERP-система – конкретный программный пакет, реализующий стратегию ERP.

Применение данной технологии в сфере HR – это не только автоматический расчет заработной платы, но и интеграция HR со всеми бизнес-процессами, в результате чего появляется возможность автоматизированного оперативного управления, планирования операциями по персоналу, учету расходов и т. д. Более 20 лет назад некоторые поставщики ERP начинали свою деятельность именно в сфере кадрового менеджмента. Благодаря ERP-системам происходит управление кадрами как капиталом предприятия, даже введен термин – human capital management. В результате такого подхода растет производительность предприятия, эффективность сотрудников, производится системное планирование карьеры, обучения, командировок, табельного учета, управление любой системой оплаты труда, оценка сотрудников, пенсионный учет и рекрутинг.

В качестве сдерживающих факторов распространения ERP-систем на территории России и стран ближнего зарубежья стоит также называть большие сроки внедрения и высокую стоимость. Сроки внедрения «1С:ERP Управление предприятием 2» составляют порядка 6 месяцев, а ERP-системы SAP – до года. Кроме того, стоимость современных ERP-систем довольно высокая¹⁶. Однако здесь следует иметь в виду, что расходы на их приобретение и внедрение обычно окупаются в течение 2–3 лет. Выгода от использования ERP-систем довольно ощутима.

ERP-системы могут вводиться и для отдельных подразделений предприятия. Так, несколько лет назад компания Мегафон внедрила ERP-систему в юридическую службу. После этого индекс цифровизации юридической службы достиг 77 %, а эффективность юристов была отмечена на различных конкурсах¹⁷.

Следующая возможность цифровизации в рамках деятельности по управлению талантами – это внедрение нейроинструментов. Нейромаркетинг применяется для большого числа задач, связанных с маркетинговыми коммуникациями и продажами. HR-нейромаркетинг – это новый взгляд на возможности применения нейроинструментов в управлении.

¹⁵ См.: The Gartner Glossary of Information Technology Acronyms and Terms. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary> (дата обращения: 02.04.2021).

¹⁶ См.: *Шитова Т. Ф.* Ведение контроллинга с помощью информационно-аналитической системы «1С:ERP Управление предприятием 2» // *Международ. бухгалтерский учет.* 2018. № 17/18. С. 1007–1023.

¹⁷ См.: *LegalTech и юристы будущего / И. Кондрашов [и др.] // Закон.* 2017. № 11. С. 20–36.

HR-нейромаркетинг – это комплекс стратегических действий по применению нейромаркетинга в сфере управления человеческими ресурсами с целью максимизации эффективности HR-менеджера в современных организациях.

В период цифровизации управления выделяется ряд важных тенденций в области управления талантами:

1) активно внедряются ERP-системы в целях управления персоналом. В рамках гибкости рынка труда жесткая иерархия уже не актуальна, она должна стать гораздо более гибкой, чтобы оперативно справляться с новыми вызовами. При такой модели сотрудники быстро учатся, адаптируются к переменам, генерируют свежие идеи;

2) проблема обучения персонала, которая была актуальна всегда, но сегодня становится очевидным, что сам процесс обучения должен происходить по-другому. Необходимо научить людей жить в условиях перманентных изменений, сформировать у них навык быстро адаптироваться. Персонал следует научить быстро и эффективно взаимодействовать с коллегами из отделов, которые никак не связаны с их родом деятельности;

3) дизайн-мышление. Нужно изучить, что люди делают на работе, изучить их жизнедеятельность и переделать рабочую среду на более оптимальную. Необходимо сосредоточиться на эффективности, лучшем принятии решений, качестве, расширении прав и возможностей. Это различные цифровые технологии и инструменты практически во всех сферах – при пересмотре заработной платы, при стрессовых ситуациях при планировании карьеры и т. д.

Рассмотрим одну из наиболее дискуссионных цифровых технологий в HR – чипирование сотрудников. Такой опыт известен за рубежом. Например, американская компания 32 Market, производящая торговые автоматы для офисов, с 2017 г. начала вживление чипов в сотрудников. Эти чипы заменяют собой пропуск, визитку, кредитные карточки. Имеется также опыт чипирования сотрудников шведской компанией BioNax International. Положительной стороной чипирования является то, что функциональные возможности технологии очень высоки. Так, возможна медицинская диагностика персонала, с помощью чипов возможно контролировать рабочее время, обеспечивать безопасность организации (не помнить пароли; пропуск передать можно, а чип – нет) и т. д. Отрицательной стороной чипирования является этическая и социальная составляющая, поскольку несмотря на принцип добровольности чипирования, общество еще не готово к данным технологиям. Не стоит также забывать о дорогой стоимости чипирования (порядка 300 долларов на одного сотрудника). Что касается российского законодательства, то положения ст. 8 Трудового кодекса РФ закрепляют возможность локального нормативно-регулирующего труда в организации, а раздел II Трудового кодекса РФ закрепляет институт социального партнерства. Представляется, что на уровне организации (в локальных нормативных правовых актах либо в коллективном договоре) возможно закрепление чипирования сотрудников исключительно в добровольном порядке.

Однако не все положения Трудового кодекса РФ позволяют следовать данному подходу и даже препятствуют эффективному развитию системы управления человеческими ресурсами. Следующие положения крайне неэффективны в условиях гибкости рынка труда и не дают возможности работодателям установить работающую систему управления человеческими ресурсами и талантами:

1) излишне строго регламентированы случаи заключения срочного трудового договора (ст. 59 Трудового кодекса РФ). Это препятствует гибкости рынка труда, снижает доступность заключения трудовых договоров для целых слоев населения. Перечень оснований для заключения срочных трудовых договоров должен определяться работником и работодателем в актах социального партнерства;

2) запрет заключения договоров о дистанционной работе с иностранными работниками, осуществляющими деятельность за пределами Российской Федерации. Такой запрет (обозначенный позицией Минтруда¹⁸, хотя и прямо не содержащийся в Трудовом кодексе РФ) снижает эффективность управления талантами любой организации, а в целом эффективность всех норм, посвященных регулированию дистанционной занятости. Положения п. 4.2 ст. 13, п. 5 ст. 13, п. 16 ст. 13.3 закона о правовом положении иностранных граждан¹⁹, устанавливая запрет отдельным иностранным работникам трудиться в субъектах РФ, отличных от места его проживания, также не должны распространяться на дистанционную занятость;

3) временно- и финансово-затратные механизмы изменения и прекращения трудового договора. Создавая излишнюю защищенность работников, государство не просто возлагает повышенную экономическую нагрузку на бизнес, но не мотивирует работников эффективно трудиться, а в конечном итоге препятствует увеличению рабочих мест, ведь у работодателя отсутствуют эффективные механизмы изменения условий труда в связи, например, с кризисом. В наиболее успешных в плане управления талантами компаниях применяются процедуры ротации, оценки работников с соответствующими последствиями. Всё это невозможно в рамках российского правового регулирования трудовых отношений. Необходимо изменить подходы в части изменения и прекращения трудового договора, ввести возможности для гибкого графика, снять излишние ограничения по сверхурочным работам для изъявивших такое желание работников и т. п.;

¹⁸ О начислении страховых взносов в государственные внебюджетные фонды на выплаты, производимые в пользу гражданина Украины, заключившего трудовой договор о дистанционной работе за пределами территории Российской Федерации : письмо Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 августа 2015 г. № 17-3/В-410. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

¹⁹ О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации : федер. закон от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 07.07.2020) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2002. № 30. Ст. 3032.

4) условия обучения и развития, заработной платы и мотивации должны быть индивидуализированы в зависимости от эффективности работников. Однако гарантии по обучению работников должны распространяться только на случаи, когда работник получает образование за счет работодателя или по его направлению либо учиться по своей рабочей специальности;

5) необходимо предоставить работодателям возможность для внедрения цифровых технологий. В частности, установить возможность выбора при ведении бумажного или электронного документооборота, всего кадрового администрирования, управления человеческими ресурсами.

Итак, успешность компании напрямую зависит от эффективности управления человеческими ресурсами и системы управления талантами. Цифровые технологии в связи с этим становятся незаменимыми, поскольку берут на себя большую часть рутинной работы, освобождая HR-менеджеров для иной деятельности. Вместе с тем вызовы цифровизации меняют структурный состав организации, а также трансформируют необходимые для эффективной работы навыки сотрудников, да и всю иерархию организации, уступая место гибкому регулированию и командной работе.

Soft-digital-навыки стали необходимой надстройкой личности работника, без которой он не сможет быть конкурентоспособен в эпоху Индустрии 4.0. Для эффективного управления человеческими ресурсами особенно крупному бизнесу не обойтись без ERP-систем, с помощью которых производится системное планирование карьеры, обучения, командировок, табельного учета, управление любой системой оплаты труда, оценка сотрудников, пенсионный учет и рекрутинг. Кроме того, ERP-системы способствуют возрастанию производительности предприятия и эффективности сотрудников. Отдельные цифровые технологии в HR (в частности, чипирование) встречают препятствия социального, этического, экономического характера. Однако представляется, что со временем данные технологии будут применяться гораздо более широко; российское трудовое законодательство не препятствует внедрению данных технологий на добровольной основе при условии закрепления их в локальных нормативных правовых актах либо актах социального партнерства.

Библиографический список

Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions, Softscape, Incorporated, 1998.

Зорина О.О. Подбор персонала : цифровизация и правовые риски // Право и экономика. 2018. № 8. С. 43–48.

LegalTech и юристы будущего / И. Кондрашов [и др.] // Закон. 2017. № 11. С. 20–36.

Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 272 с.

Нагибина Н. И., Щукина А. А. HR-Digital : цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «Науковедение». URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>

Синицына Е. Рустэм Хайретдинов (InfoWatch) : системы безопасности станут встроенными [интервью с Р. Хайретдиновым] // Банковское обозрение. 2019. № 4. С. 98–100.

Фуколова Ю. Кадры под цифрой // Harvard Business Review – Россия. URL: http://www.interface.ru/iarticle/files/39884_49142845.pdf

Шитова Т. Ф. Ведение контроллинга с помощью информационно-аналитической системы «1С:ERP Управление предприятием 2» // Междунар. бухгалтерский учет. 2018. № 17/18. С. 1007–1023.

References

Watkins David. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions, Softscape, Incorporated, 1998.

Zorina O. O. Personnel selection: digitalization and legal risks // Law and Economics. 2018. № 8. P. 43–48.

LegalTech and lawyers of the future / I. Kondrashov [et al.] // Zakon. 2017. № 11. P. 20–36.

Michaels E., Handfield-Jones H., Excelrod E. War for talent / trans. from English Yu. E. Kornilovich. M. : Mann, Ivanov and Ferber, 2005. 272 p.

Nagibina N. I., Shehukina A. A. HR-Digital: Digital Technologies in Human Resource Management // Nukovedenie. Internet-magazine. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>

Sinitsyna E. Rustem Khairetdinov (InfoWatch): Security systems will be built-in [Interview with R. Khairetdinov] // Banking Review. 2019. № 4. P. 98–100.

Fukolova Yu. Personnel under the number // Harvard Business Review Russia. URL: http://www.interface.ru/iarticle/files/39884_49142845.pdf

Shitova T. F. Controlling using the information and analytical system “1С:ERP Enterprise Management 2” // International accounting. 2018. № 17/18. P. 1007–1023.