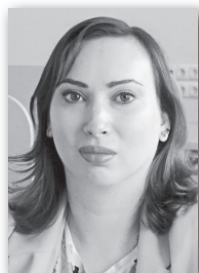


ЦИФРОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР РОСТА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

DIGITAL CORPORATE CULTURE AS A STRATEGIC GROWTH FACTOR FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 30.08.2023 ОДОБРЕНО 08.09.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.10.2023

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-71-79



МАЛИЧЕНКО И.П.

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, экономический факультет, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», г. Ростов-на-Дону

MALICHENKO I.P.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department Human Resource Management, Faculty of Economics, Southern Federal University, Rostov-on-Don

e-mail: imal@sfedu.ru



ЯКУЩЕНКО К.С.

Магистрант 2 курса программы, 38.04.03 Экономика труда и управление персоналом, экономический факультет, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», старший специалист в функциональной группе по работе с персоналом ПАО «МТС», г. Ростов-на-Дону

YAKUSHCHENKO K.S.

2nd-year Master's Degree Student, Program 38.04.03 Labor Economics and Personnel Management, Faculty of Economics, Southern Federal University, Senior Specialist in the Functional Group for Work with Personnel of MTS PJSC, Rostov-on-Don

e-mail: iakushchenko@sfedu.ru



ПАЛИЙ В.О.

Магистрант 2 курса программы 38.04.03 Экономика труда и управление персоналом, экономический факультет, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», рекрутер компании «ВкусВилл», г. Ростов-на-Дону

PALIIY V.O.

2nd-year Master's Degree Student, Program 38.04.03 Labor economics and personnel management, Faculty of Economics, Southern Federal University, Recruiter of VkusVill Company, Rostov-on-Don

e-mail: ivpalii@sfedu.ru

Аннотация

Несмотря на активные дискуссии в отношении положительных и отрицательных эффектов цифровизации становится очевидным непрерывное и нарастающее формирование и развитие цифровой экосистемы как организаций, так и экономики в целом. Цифровые технологии и инструменты трансформировали почти все функциональные направления современной системы управления персоналом. В связи с этим намного более актуальными становятся вопросы не принятия, а адаптации и эффективного использования цифровой среды персоналом. Статья посвящена вопросам формирования цифровой корпоративной культуры и исследованию ее влияния на вовлеченность персонала в ежедневные рабочие процессы. Представленные в статье выводы основываются не только на национальных экспертных опросах, но и на результатах исследований крупных российских компаний на предмет эффективного использования персоналом цифровых инструментов в решении рабочих задач.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая корпоративная культура, диджитализация, цифровые стратегии, цифровые технологии, инструменты, удовлетворенность.

Abstract

Despite active discussions regarding the positive and negative effects of digitalization, the continuous and growing formation and development of the digital ecosystem of both organizations and the economy as a whole becomes apparent. Digital technologies and tools have transformed almost all functional areas of the modern personnel management system. In this connection, the issues of not accepting, but adapting and effectively using the digital environment by personnel are becoming much more relevant. The article is devoted to the formation of a digital corporate culture and the study of its influence on the involvement of personnel in daily work processes. The conclusions presented in the article are based not only on national expert surveys, but also on the results of author's research of large Russian companies on the use of digital tools by staff in solving work tasks.

Keywords: digitalization, digital corporate culture, digitalization, digital strategies, digital technologies, tools, satisfaction.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация экономики на всех уровнях принятия управленческих решений является уже состоявшимся фактом. В связи с этим дискуссия в контексте необходимости интеграции цифровых инструментов в ключевые бизнес-процессы должна перейти в более конструктивный диалог, направленный не на отрицание этого процесса, а на исследование социальных и экономических эффектов цифровизации с целью фиксации положительных характеристик и нивелирования отрицательных. Учитывая активную цифровизацию всех функциональных подсистем системы управления персоналом, становится актуальным исследование влияния этих процессов на вовлеченность персонала, результативность их деятельности, на привлечение, развитие и раскрытие скрытого потенциала сотрудников, которые являются главным стратегическим резервом повышения конкурентоспособности и конкурентоустойчивости современных компаний.

Целью исследования является определение положительных и отрицательных социально-экономических эффектов цифровизации на вовлеченность персонала в рабочие бизнес-процессы и на систему управления персоналом в целом для формирования эффективных инструментов закрепления и тиражирования положительного опыта цифровизации и нивелирования отрицательных характеристик.

Предметом исследования выступают цифровая корпоративная культура и цифровые инструменты повышения вовлеченности персонала в современных организациях.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательно решить следующие задачи: определить понятие «вовлеченность персонала» в условиях цифровизации, исследовать влияние цифровой корпоративной культуры на вовлеченность персонала, сформулировать перспективы развития цифровизации в сфере управления персоналом.

Гипотеза научно-практического исследования заключается в следующем: формирование и развитие цифровой корпоративной культуры является необходимым условием роста уровня вовлеченности персонала в современных компаниях, функционирующих в условиях непрерывных технологических перемен и цифровизации экономики.

Научная новизна исследования состоит в авторском подходе к формированию вовлеченности персонала в условиях цифровой экосистемы управления персоналом и цифровой корпоративной культуры.

Методологическая основа и методы исследования. Теоретической и методологической основами исследовательской работы стали статьи отечественных и зарубежных ученых. *Методы*, используемые в статье: системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы, а также анкетирование и опрос.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии современного подхода к формированию вовлеченности, уточнение и дополнение данной категории новыми характеристиками, связанными с цифровой корпоративной культурой.

Практическая значимость заключается в тиражировании положительной практики формирования цифровой корпоративной культуры и цифровой экосистемы управления персоналом как необходимого условия повышения вовлеченности персонала в современных организациях.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящее время становится очевидным, что лидирующие позиции компаниям позволяют занимать не столько

высокие технологии, сколько персонал, обладающий соответствующими компетенциями работать с новыми технологиями, в том числе информационными. Освоение новых компетенций и их успешное применение на практике зависят от такой категории, как вовлеченность.

В данном исследовании представлены в основном практические результаты. Однако стоит отметить, что проведенный контент-анализ дефиниции «вовлеченность персонала» показал, что в ретроспективном контексте понятие вовлеченности разными авторами трактовалось по-разному. Обобщив подходы, можно сделать вывод, что под вовлеченностью в основном понимается эмоциональное, интеллектуальное и физическое состояние, которое мотивирует персонал выполнять свои обязанности с максимальной отдачей. Вовлеченность выступает наивысшим уровнем приверженности человека к компании, когда сотрудник стремится работать как можно эффективнее.

В исследованиях российских авторов отмечается, что вовлеченность невозможно закрепить в должностных инструкциях, так как это понятие сопряжено с инициативностью, творческим подходом, желанием выходить за рамки должностных обязанностей для достижения корпоративных целей [1, с. 7].

Практические наблюдения показывают, что вовлеченность персонала трансформируется под влиянием цифровизации, как и все функциональные подсистемы управления персоналом. Цифровизация все больше влияет на все сферы управленческой деятельности и становится ее естественным этапом. Цифровая трансформация организаций во многом меняет уровень технологического развития, корпоративную культуру организации. В связи с этим уровень развития организации в области цифровых технологий можно рассмотреть как фактор роста вовлеченности сотрудников.

Цифровизацию целесообразно исследовать в контексте управления человеческими ресурсами как создание целостных технологических сред «обитания» (экосистем, платформ), в рамках которых пользователь мог бы создавать для себя нужное ему дружественное окружение (технологическое, инструментальное, методическое, документальное, партнерское и т.п.), чтобы решать уже не отдельные задачи, а классы задач.

Компанию развивают сервисы по предоставлению онлайн-услуг, электронные платежи, интернет-торговлю, краудфандинг, электронную торговлю и т.д. В связи с чем как персонал, так и потребители товаров и услуг обязаны осваивать и использовать новые знания и цифровые компетенции. Греф Г. назвал специалистов цифровой экономики Т-лидерами [5, с. 86].

На рис. 1 представлен наш подход к использованию цифровизации как необходимого условия формирования вовлеченности персонала в современных организациях, позволяя осуществлять развитие организации в инновационном, социальном и экономическом аспектах.

Уровень цифровизации и диджитализации при присоединении HR-аналитики необходимо рассматривать как отдельное условие роста вовлеченности сотрудников в современных компаниях.

На вовлеченность сотрудников влияет множество факторов и причин. Данные факторы могут снижать или при правильном управлении повышать вовлеченность сотрудников, что положительно отражается на итоговых финансовых результатах компании. Вовлеченность зависит не только от условий труда, но и от взаимоотношений сотрудников с руководителем и коллегами, включенности их в коммуникационные каналы [6, 7]. Российские авторы отмечают,

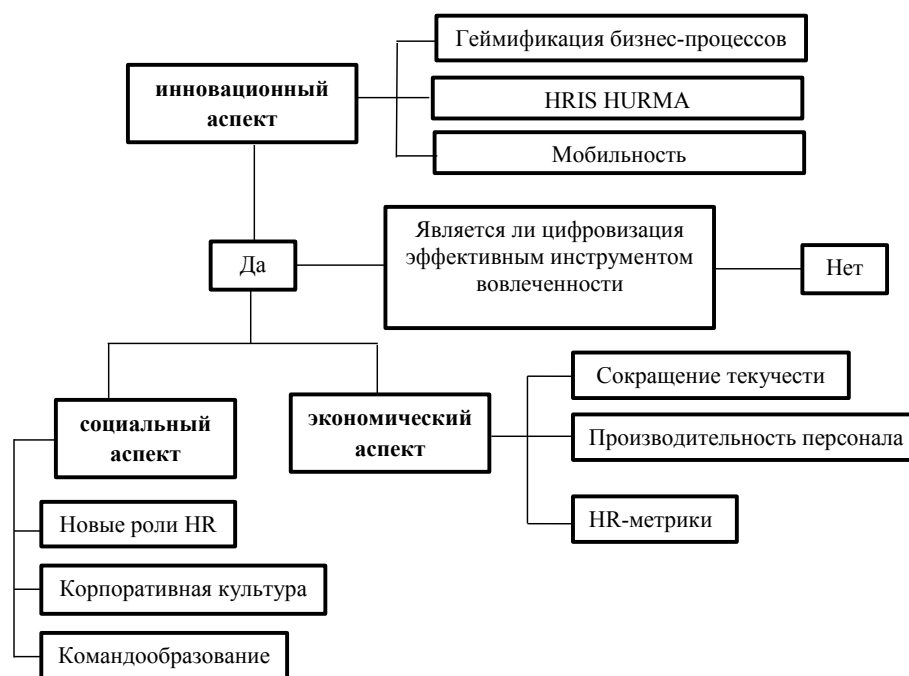


Рис. 1. Цифровизация как фактор роста вовлеченности

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

что современный руководитель должен быть способен инициировать внедрение и использование перспективных информационных систем и технологий практически во всех реализуемых бизнес-процессах своей компании [18].

Мэлани Галант и Дэвид Зингер отмечали, что к проблеме вовлеченности сотрудников необходимо подходить как к процессу. Это процесс, который начинается с определения правильных показателей производительности, прояснения ожиданий, целей для этих ожиданий и, наконец, возможностей развития для каждого сотрудника [3].

В связи с этим важно выделить, что цифровая корпоративная культура позволяет увеличивать скорость и доступность распространения корпоративной информации и знаний, что напрямую отражается на вовлеченности персонала.

Особенно актуален этот акцент для организаций с филиалами.

Под *цифровой корпоративной культурой* понимают систему ценностей, убеждений и наращиваемых компетенций, основных паттернов поведения сотрудников, ориентированных на высокий уровень использования информационных, информационно-коммуникационных и цифровых технологий для решения профессиональных задач. Цифровая корпоративная культура позволяет специалисту по управлению персоналом быстрее выстраивать траекторию удовлетворенность — лояльность — вовлеченность — сопричастность.

Можно выделить три типа цифровых инициатив, которые необходимо использовать в работе с вовлеченностью сотрудников (рис. 2).

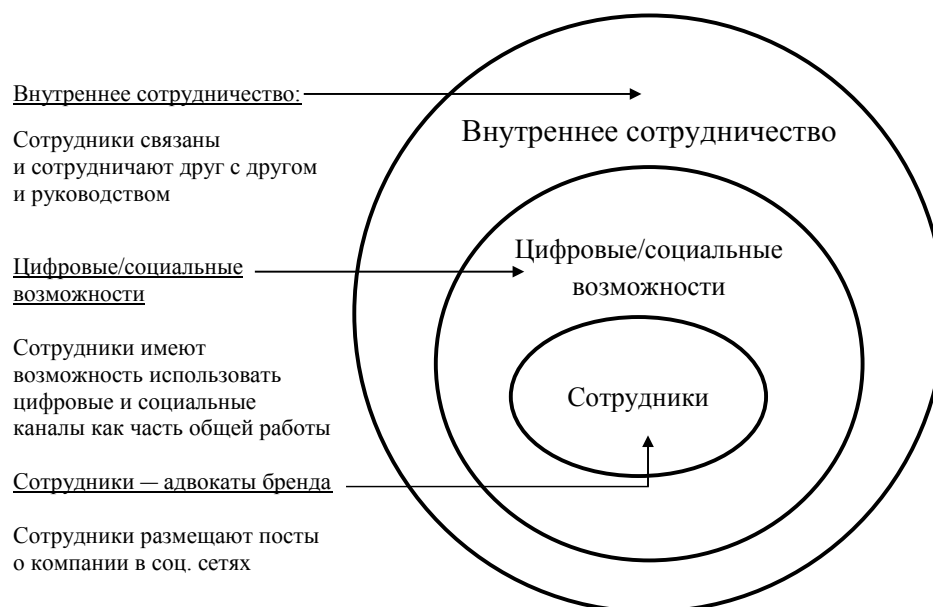


Рис. 2. Ключевые типы цифровых стратегий работы с вовлеченностью сотрудников

Источник: составлено авторами по материалам [4].

Стоит обратить внимание, что формирование цифровой корпоративной культуры и цифровой экосистемы управления персоналом в целом позволяют усилить действие всех этих стратегий работы с вовлеченностью.

Многие российские авторы отмечают разные преимущества от использования искусственного интеллекта, цифровых технологий и инструментов, особенно в части освобождения персонала от рутинных операций, в сводке, группировке и обработке больших массивов данных, оптимизации фондов рабочего времени и т.д. [9, 10, 11, 12, 13]. Основные преимущества цифровизации в управлении персоналом представлены в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества цифровизации в управлении персоналом

№ п/п	Преимущества	Описание
1	Оптимизация рабочего процесса	освобождение сотрудников от рутинных задач, гибридная форма занятости
2	Консолидация, систематизация данных	обеспечение их объективности и доступности
3	Автоматизация HR-системы [2]	Использование различных программ в HR-сфере: E-Staff Рекрутер, SAP, БОСС-Кадровик, Oracle и т.д.
4	Ускорение процессов	Ускоряется обработка информации, скорость принятия решений.
5	Оптимизация затрат	Снижаются затраты на управление персоналом, поскольку многие рутинные операции могут быть выполнены в автоматическом режиме, например, посредством искусственного интеллекта.
6	Снижение текучести кадров	Используя цифровую HR-аналитику, можно выявлять производительность сотрудников, их компетенции, онлайн принимать решения, проводить опросы, определять взаимоотношения с коллегами и т.д.

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Безусловно, помимо преимуществ у цифровизации есть и недостатки, о которых не стоит забывать, принимая решения в области управления персоналом. Самые большие опасения общества заключаются в росте безработицы за счет

вытеснения ряда профессий искусственным интеллектом, повышение интенсивности и напряженности труда, зависимость от технологий и т.д. Однако многие недостатки, формулируемые в современных публикациях, можно отнести к институциональным и когнитивным ловушкам. Более глубокое изучение данного вопроса позволяет сделать вывод, что под влиянием цифровизации меняется структура рынка труда, одни профессии сменяются другими, появляется потребность на опережающие цифровые компетенции. Все это лишь еще больше актуализирует профессию специалиста по управлению персоналом, в задачу которого будет входить при формировании цифровой корпоративной культуры закрепление положительных социально-экономических эффектов и нивелирование отрицательных последствий.

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ HR-ФУНКЦИЙ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Технологии очень быстро меняют подходы, отношения и процессы работы. На рис. 3 представлены компании, которые эксперты SAP и Deloitte исследовали на предмет цифровизации в области управления персоналом в России. В исследовании приняли участие 434 компании различных отраслей.

При анализе индекса цифровизации российских компаний было выявлено, что он ниже по сравнению с зарубежными, что отражает стадию *фрагментарной автоматизации*. У российских компаний он равен 1,84, в то время как в зарубежных компаниях он достигает 2,08. Несмотря на активно развивающиеся технологии, лишь 9% компаний в России находятся на стадии зрелой автоматизации, а на стадии «бумажного HR» находятся еще 25% компаний. В отличие от зарубежных компаний ни одна российская компания не соответствует стадии «интеллектуальный HR».

В ходе исследования эксперты определили текущее состояние, последующие шаги и основные барьеры для трансформации бизнеса участников рассмотренных отраслей экономики. Среди главных выводов исследования можно выделить следующие.

- Традиционно отрасли сегмента B2C демонстрируют более высокий уровень цифровой зрелости по сравнению

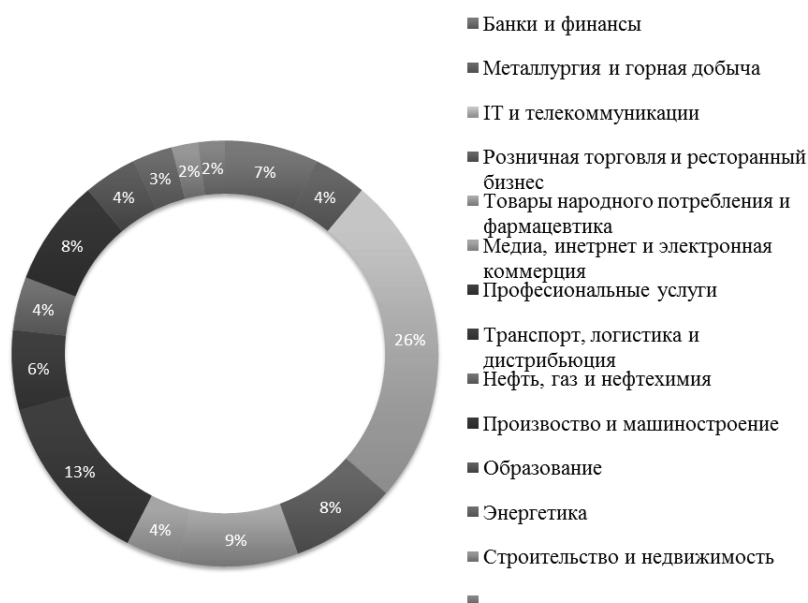


Рис. 3. Распределение респондентов в исследовании по уровню их цифровизации по отраслям

Источник: составлено по материалам.

с B2B за счет быстрой адаптации технологий в условиях конкурентного потребительского рынка.

- В настоящее время российские компании сформировали свое видение цифровой стратегии и осознали важность реализации технологий для повышения производительности труда.
- В 2021–2022 гг. первоочередной задачей для большинства компаний в России было эффективное внедрение цифровых инициатив в процессы взаимодействия с клиентом и операционную деятельность.

В исследовании были выделены отрасли, которые наиболее цифровизированы, представлены в табл. 2.

Таблица 2
Уровень зрелости по отраслям

1,5–1,7 балла	1,7–1,9 балла	1,9–2 балла	2 + балла
			Финансы и банки
	Нефть и газ	Розница	Металлургия и горная добыча
Энергетика	Профессиональные услуги	FMCG / Фарма	ИТ / Телеком
Строительство	Производство	Медиа / Интернет / E-com	
Образование	Транспорт / логистика		
Другое			

Источник: составлено авторами по материалам.

2 + отмечены отрасли-лидеры по внедрению лучших практик по цифровому управлению персоналом.

По итогам исследования можно выделить и основные барьеры, препятствующие цифровизации системы управления персоналом в российских компаниях. Во-первых, это неготовность самих руководителей менять подходы к работе, во-вторых, ограниченность бюджетов и, в-третьих, самое главное — дефицит сотрудников с перспективными цифровыми компетенциями.

Российские компании оценивают свой уровень цифровой зрелости (Digital IQ) на 2,8 балла из 5. Такие данные 2 февраля 2021 г. представили компании Abbuu и PwC по итогам совместного исследования «Digital IQ 2020», проведенного среди представителей крупного бизнеса.

РЕЗУЛЬТАТЫ АВТОРСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В ходе нашего исследования было опрошено 124 респондента, работающих в различных компаниях, таких как МТС, OZON, ООО «Крокус», «Донко», фитнес-студия «SportsArt» и т.д., на предмет использования в профессиональной деятельности информационных технологий и цифровых инструментов.

Портрет респондентов: возраст 19–30 лет, 45,8% респондентов имеют высшее образование, 33,3% — неоконченное высшее и 20,9% — среднее специальное и среднее профессиональное образование.

Степень информированности о политике компании, стратегии, миссии, целях у сотрудников высокая, так как 63% респондентов ответили утвердительно на вопрос «Знакомы ли Вы с политикой компании?», 37% ответили, что, скорее, да. На рис. 4 отражены результаты опроса на удовлетворенность организационным климатом в компании.

43% сотрудников представленных компаний удовлетворены организационным климатом, особенно в аспекте коммуникаций, 38% — скорее, удовлетворены, а вот 20% сотрудников, скорее, недовольны или выразили абсолютное недовольство (4%). На рис. 5, 6, представлено процентное

распределение ответов респондентов по удовлетворенности аспектами организации труда и созданными возможностями профессионального развития.

Удовлетворены ли Вы организационным климатом в компании (отношения с руководителем и коллегами, доверие, уважение, взаимодействие в команде и т.д.)?

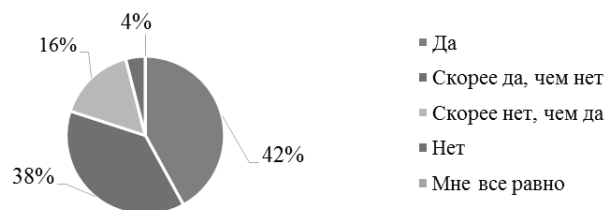


Рис. 4. Удовлетворенность организационным климатом в компании

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Удовлетворены ли Вы организацией труда (рабочий график, условия труда, кадровая политика, система мотивации и т.д.)?

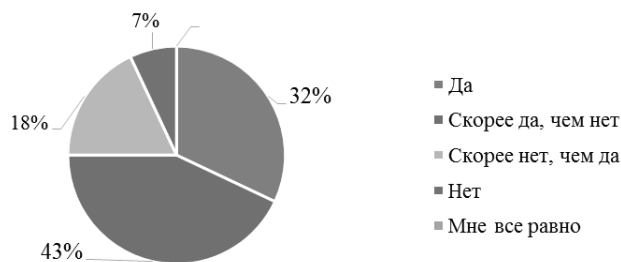


Рис. 5. Удовлетворенность организацией труда

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Предоставляется ли у Вас в компании возможность самореализации и развития (карьерный рост, обучение, признание, личностное развитие и т.д.)?

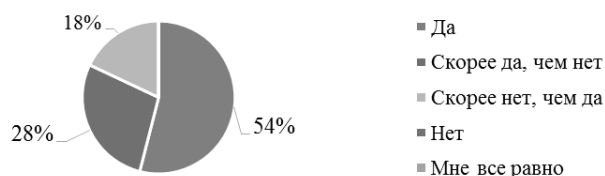


Рис. 6. Возможность самореализации и развития

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Таким образом, 75% сотрудников удовлетворены организацией труда, 82% видят возможности для развития в компании и 18%, скорее, не видят, что требует корректировки. Представятся особенно важными ответы респондентов на вопросы по использованию цифровых технологий (рис. 7, 8).

На вопрос об использовании цифровых технологий 100% сотрудников ответили, что в той или иной мере это делают для решения профессиональных задач.

Для повышения эффективности работы все опрошенные считают необходимым внедрение новых цифровых технологий, проявляют интерес к инновациям в трудовой деятельности, а также считают необходимостью обучение цифровым технологиям для персонального роста (рис. 9, 10).

Используете ли Вы современные цифровые технологии в своей повседневной деятельности?

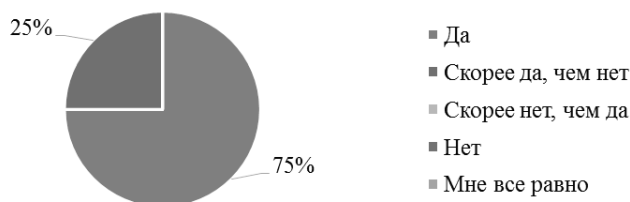


Рис. 7. Использование современных цифровых технологий в повседневной деятельности

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Считаете ли Вы необходимым внедрение новых цифровых технологий для повышения эффективности работы персонала?

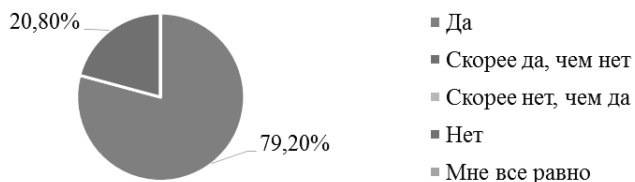


Рис. 8. Необходимость внедрения новых цифровых технологий для повышения эффективности работы персонала

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Есть у Вас интерес к инновациям в трудовой деятельности?



Считаете ли Вы, что обучение цифровым технологиям необходимо для Вашего профессионального роста?



Рис. 9. Интерес респондентов к инновациям в трудовой деятельности и оценка необходимости обучения цифровым технологиям для профессионального роста

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Консультируете ли Вы своих коллег по вопросам применения инновационных технологий?

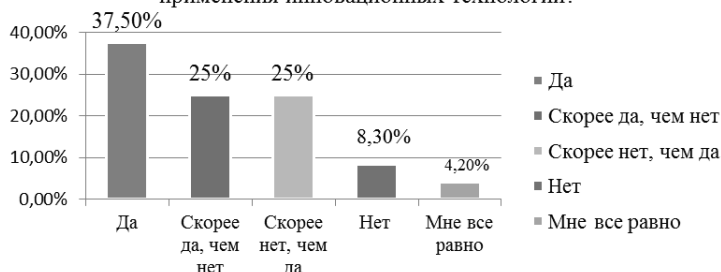


Рис. 10. Консультация своих коллег по вопросам применения инновационных технологий

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

По вопросам применения цифровых технологий 62,5% сотрудников консультируют своих коллег, 33,3% — не консультируют и 4,2% безразлично к этому относятся (рис. 10).

В процессе работы специальными мессенджерами пользуются 95,8% анкетированных и лишь 4,2% не используют.

Пользуетесь ли Вы для общения или работы специальными мессенджерами (Telegram, WhatsApp, Viber и т.д.)?

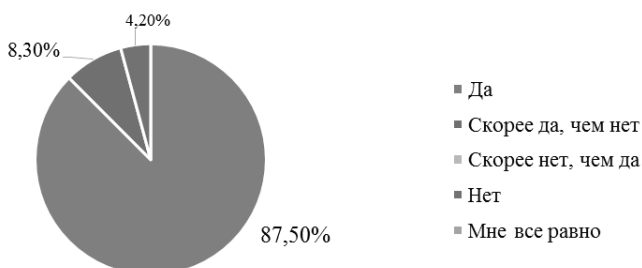


Рис. 11. Использование в работе специальных мессенджеров

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Удаленный доступ к корпоративным программам имеют 58,3% сотрудников и не имеют 41,7%.

Большее количество опрошенных, а именно 87,5%, не участвуют в разработке цифровых продуктов и лишь 12,5% принимают участие. Ответ на этот вопрос ожидаемый, так как

большинство сотрудников просто пользователи информационных продуктов.

Для анализа итога оценки вовлеченности в использование цифровых технологий в анкете используется шкала Лайкарта (табл. 3, 4).

Используете ли Вы какие-либо обучающие онлайн-ресурсы интернета (например, видеокурсы, образовательные онлайн-платформы и т. п.)?

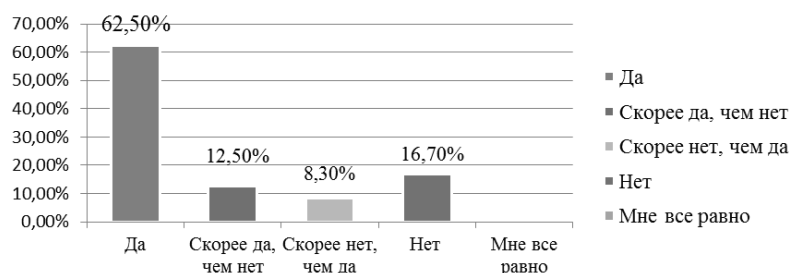


Рис. 12. Использование каких-либо обучающих онлайн-ресурсов интернета

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Предоставляет ли Ваша организация лицензии для работы с ПО, необходимым для обучения или работы в удаленном режиме для личных компьютеров сотрудников?

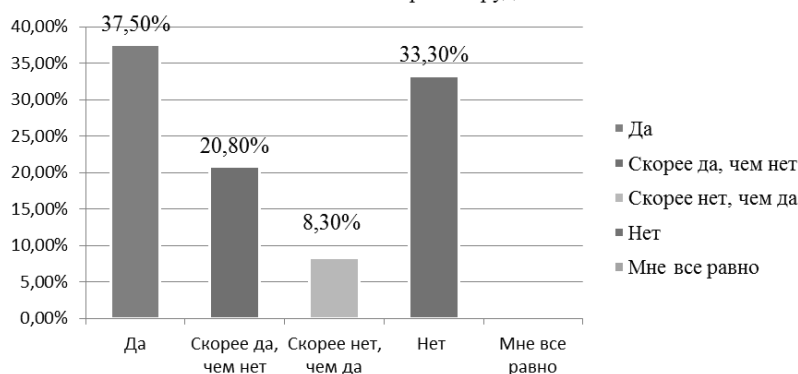


Рис. 13. Предоставление организацией лицензии для работы с ПО

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Участвуете ли Вы в разработке цифровых продуктов?

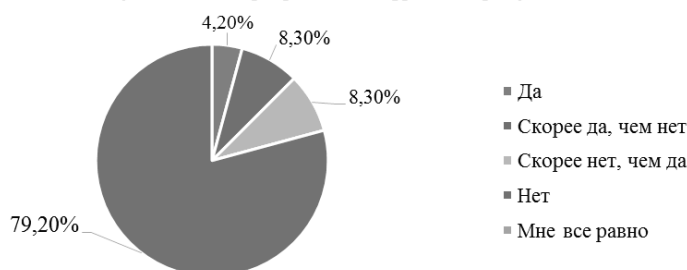


Рис. 14. Участие в разработке цифровых продуктов

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Таблица 3

Ранги опросника на основе шкалы Лайкарта

№ п/п	Вариант ответа	Оценка
1	Да	5
2	Скорее да, чем нет	4
3	Скорее нет, чем нет	3
4	Нет	2
5	Мне все равно	1

Таблица 4

Шкала вовлеченности в использование цифровых технологий

№ п/п	Статус	Средняя оценка по ответам
1	Активно вовлечен	49-60
2	Вовлечен	37-48
3	Нейтрален	25-36
4	Не вовлечен	13-24
5	Активно не вовлечен	1-12

По итогам оценки анкеты было выявлено, что 33,3% являются вовлеченными, 66,7% — активно вовлеченными в использование цифровых технологий.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что в настоящее время использование современных технологий оказывает большое влияние не только на производительность труда работников, но и на их вовлеченность в работу и лояльность к компании. При этом влияние взаимное: как цифровизация влияет на вовлеченность, так и вовлеченность инициирует поиск более эффективного способа выполнения работ, что возможно посредством цифровых инструментов.

Таким образом, 74% респондентов абсолютно согласны с тем, что цифровизация положительно влияет на оптимизацию рабочих процессов в компании, 26% респондентов ответили, что, скорее, согласны с данным утверждением. 70,8% опрошенных специалистов считают, что цифровая корпоративная культура существенно влияет на результаты деятельности всей компании. 29,2%, скорее, согласны с важностью цифровой корпоративной культуры. Некоторые авторы отмечают, что именно организационная культура может способствовать снижению последствий техностресса от использования цифровых инструментов [8, с. 20].

В связи с этим цифровую корпоративную культуру необходимо рассматривать как важный объект управления. Все респонденты считают, что цифровизация положительно влияет на оптимизацию рабочих процессов в компании. В настоящее время все сотрудники считают необходимым внедрение цифровой корпоративной культуры в свою организацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты исследования демонстрируют большую актуальность и востребованность цифровых технологий в рабочих процессах современных специалистов. Данные результаты могут быть дополнены теорией поколений. Представители поколения Z развиваются в условиях постоянных перемен с большим индексом неопределенности, в так называемом BANI-мире. Это поколение родившихся начиная с 1997 г., воспринимает технологические изменения достаточно позитивно, гибко реагируют на большие объемы информации и постоянные обновления, быстро приспосабливаются к цифровым переменам, умеют выделять главное из полученной информации. Поколение, которое выросло в условиях развивающихся технологий, доступности информации и постоянном использовании мессенджеров, уже не сможет обойтись без цифровых инструментов, их не получится вернуть к рутинному бумажному документообороту. Последующие поколения будут еще более технологичными и цифровыми. *В связи с этим системы управления персоналом должны быть ориентированы на создание, развитие и поддержание цифровой корпоративной культуры как необходимого условия для роста вовлеченности и результативности труда сотрудников.*

Очевидно и дальнейшее развитие удаленных форматов работы. У современных компаний еще более актуальными становятся вопросы формирования централизованной системы обмена, хранения и использования данных, а также необходимость виртуального контроля за работой.

Ключевыми навыками становятся именно цифровые, которые гарантируют достижение целей компании в условиях «волатильности и нестабильности бизнеса». Использование сервисов и приложений автоматизации HR можно запечатлеть в рамках уже почти всех функциональных подсистем системы управления персоналом (планирование и smart-маркетинг, подбор и отбор персонала, обучение и развитие

персонала, кадровое делопроизводство, оценка и аттестация персонала, мотивация, стимулирование и оплата труда, HR-брендинг и т.д.).

Учитывая ориентацию на цифровизацию систем управления персоналом, большой запрос будет отмечаться на микрообучение с фокусировкой на конкретные результаты обучения, гранулированность контента, мультиформатность и мультиплатформенность, на ускорение применения искусственного интеллекта, алгоритмов машинного обучения, VR-технологий, позволяющих создавать эффект погружения (иммерсивность), технологий дополненной реальности (AR).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Амельченко Д.М., Помыткина И.А.* Исследование вовлеченности персонала компании // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 12 (66). С. 6–8. DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2017.66.204>
2. *Архипова Н.А., Седова О.В.* Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 2 (12). С. 9–22. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-2-9-22.
3. *Галант М., Зингер Д.* 5 важных вопросов и 4 инновационные практики для повышения вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс] / Инновационный портал NeoHR — Режим доступа: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/5-vazhnyh-voprosov-i-4-innovacionnye-praktiki-dlya-povysheniya.
4. *Егорова А.С.* Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 314 с.
5. *Зотова И.В., Магомедова Г.М.* Методы управления персоналом в условиях цифровой трансформации (на примере ПАО Сбербанк России) // Инновационная наука. 2019. № 3. С. 85–91.
6. *Козлова О.А., Селезнева Е.А.* Особенности мотивации работников в условиях формирования цифровой экономики // Human Progress. 2018. № 10. С. 2. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_10/Kozlova.pdf
7. *Комаров М.В., Банных Н.С., Мальков Н.Р.* Вовлеченность персонала в профессиональную деятельность и корпоративную культуру. 2018. С. 234–251.
8. *Коновалова В.Г.* Цифровые технологии как фактор техностресса: проблемы и возможности их решения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 3 (60). С. 17–21.
9. *Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е.* HR: тенденции развития в цифровой экономике // Московский экономический журнал. 2018. № 5 (3). С. 423–430. DOI 10.24411/2413-046X-2018-15122
10. *Лясковская Е.А., Козлов В.В.* Управление персоналом в цифровой экономике // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. №3. С. 108–116. DOI: 10.14529/em180312
11. *Мартынова М.Э., Камшилов С.Г.* Цифровые технологии в управлении персоналом компании // Общество, экономика, управление. 2019. № 4. С. 69–74.
12. *Нагибина Н.И., Шукина А.А.* HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. №1 [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117>.
13. *Прокушев Я.Е.* Информационное моделирование процесса принятия управленческих решений при организации повышения квалификации персонала // Экономика, статистика и информатика. 2015. № 2. С. 105–109.
14. Распространенные среди поколения Z причины выбрать работу. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/kak->

- khantit-sotrudnikov-iz-pokoleniya-z-i-kak-potom-imi-upravlyat/.
15. Свистунов В.М., Лобачев В.В. «Новые» компетенции руководителя в условиях цифровой трансформации бизнеса // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. № 1. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-1-5-10> (дата обращения: 27.04.2023).
 16. Цифровая трансформация HR. Опыт российских компаний. — URL: https://obzory.hr-media.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia
- REFERENCES**
1. Amelchenko D.M., Pomytkina I.A. Study of the involvement of the company's personnel. International Research Journal. 2017. No. 12 (66). P. 6–8. DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2017.66.204>
 2. Arkhipova N.A., Sedova O.V. The use of digital tools in the selection and selection of personnel in an organization // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economics. Control. Right". 2018. No. 2 (12). P. 9–22. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-2-9-22.
 3. Gallant M., Singer D. 5 important issues and 4 innovative practices to increase employee engagement [Electronic resource] / NeoHR innovation portal — Access mode: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/5-vazhnyh-voprosov-i-4-innovacionnye-praktiki-dlya-povysheni.
 4. Egorova A.S. Employee engagement: 7 steps to understanding. — М.: INFRA-M, 2014. 314 p.
 5. Zotova I.V., Magomedova G.M. Methods of personnel management in the context of digital transformation (on the example of PJSC Sberbank of Russia). Innovative science. 2019. № 3. P. 85–91.
 6. Kozlova O.A., Selezeneva E.A. Peculiarities of employee motivation in the context of the formation of the digital economy. Human Progress. 2018. No. 10. P. 2. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_10/Kozlova.pdf
 7. Komarov M.V., Bannykh N.S., Malkov N.R. Involvement of personnel in professional activities and corporate culture. 2018. P. 234–251.
 8. Konovalova V.G. Digital Technologies as a Factor of Techno-stress: Problems and Possibilities of Their Solution. Personnel Management and Intellectual Resources Management in Russia. 2022. No. 3 (60). P. 17–21.
 9. Lebedeva T.E., Egorov E.E. HR: Development Trends in the Digital Economy. Moscow Economic Journal. 2018. No. 5 (3). P. 423–430. DOI 10.24411/2413-046X-2018-15122
 10. Lyaskovskaya E.A., Kozlov V.V. Personnel management in the digital economy. Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management. 2018. № 3. P. 108–116. DOI: 10.14529/em180312
 11. Martynova M.E., Kamshilov S.G. Digital technologies in company personnel management. Society, economics, management. 2019. No. 4. P. 69–74.
 12. Nagibina N.I., Schukina A.A. HR-Digital: Digital Technologies in Human Resource Management. Journal of Science. 2017. No. 1 [Electronic resource]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117>.
 13. Prokushev Ya.E. Information modeling of the process of making managerial decisions in the organization of staff development. Economics, statistics and informatics. 2015. № 2. P. 105–109.
 14. Common reasons among generation Z to choose a job. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/kak-khantit-sotrudnikov-iz-pokoleniya-z-i-kak-potom-imi-upravlyat/>.
 15. Svistunov V. M., Lobachev V. V. "New" competencies of a leader in the context of digital business transformation. Personnel and intellectual resources management in Russia. 2021. no. 1. S. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-1-5-10> (date of access: 04/27/2023).
 16. Digital transformation of HR. Experience of Russian companies. — URL: https://obzory.hr-media.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia

Мануйленко В.В., Ермакова Г.А.

ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ

Монография. — М.: Проспект, 192 с.

В монографии предложен современный научно обоснованный инструментарий комплексной оценки интеллектуального капитала корпораций в системе их финансового менеджмента, включающий инструментарий рейтинговой финансовой и нефинансовой оценки интеллектуального капитала, модель стратегической оценки человеческого капитала в перспективе на основе специального авторского программного продукта. Для руководителей высшего и среднего звена финансового менеджмента, научных, финансовых работников, преподавателей, аспирантов, магистров, бакалавров финансово-экономических направлений высших учебных заведений. Отдельные теоретико-методологические результаты исследования применяют в качестве учебно-методического материала при преподавании финансовых дисциплин, в том числе по оценке и оценочной деятельности, а также при переподготовке и повышении квалификации работников финансовой и оценочной деятельности и др.

