

УДК 331.108.4

*Е.В. Ширинкина***НЕОБХОДИМОСТЬ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ (HR) И ОБУЧАЮЩИХ ПРОЦЕССОВ К УСЛОВИЯМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ТУРБУЛЕНТНОСТИ**

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что под влиянием цифровизации и других кризисов внутренние процессы организации, в том числе HR, значительно преобразились. Компании реформируют процессы подбора персонала, активнее применяют онлайн-обучение и цифровые решения для управления персоналом, разрабатывают платформы для взаимодействия сотрудников и переходят на более гибкие формы построения команд в организации. В условиях новой реальности, коронавирусной пандемии, цифровизации и автоматизации производства компании сталкиваются с различного рода трудностями. Для их решения руководителям необходимо предпринимать ряд стратегически верных действий, которые в свою очередь потребуют обновления навыков сотрудников. В статье представлены тренды навыков наборов всех профессий, которые будут существенно усложняться, а также проблемы и пути решения в процессе адаптации человеческих ресурсов и обучающих процессов в ответ на вызовы новой реальности. Практическая значимость данного исследования заключается в раскрытии вопросов, требующих переосмысления традиционного карьерного пути: рудиментом становится непрерывный рабочий стаж или специализация в конкретной области. Это поможет сотрудникам и руководителям компаний выстроить альтернативные траектории развития, ибо, когда сотрудники чувствуют, что их работа сопряжена с риском сокращения или ростом цифровизации и автоматизации, они начинают размышлять о повышении квалификации или даже смене карьеры.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, вызовы, автоматизация, цифровизация, неопределенность, пандемия, компании, обучение.

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-1-102-108

Под влиянием цифровизации и других кризисов внутренние процессы организации, в том числе HR, значительно преобразились. Компании реформируют процессы подбора персонала, активнее применяют онлайн-обучение и цифровые решения для управления персоналом, разрабатывают платформы для взаимодействия сотрудников и переходят на более гибкие формы построения команд в организации [1-3].

Для российских и мировых организаций привлечение нового персонала и внештатных сотрудников является одним из основных инструментов закрытия навыков пробелов. Наблюдается и практика применения новых форматов в этом направлении, например, в России запущены программы срочного обмена сотрудниками Staff Exchange и VDele. Они позволяют профессионалам из иных областей временно присоединиться к другой компании для выполнения определенных проектов или усиления мощностей компании в периоды сезонного повышения нагрузки.

Приоритизация найма сотрудников как инструмента устранения навыков пробелов влияет на культуру развития и подбора персонала. По данным исследования Deloitte, в России более 50 % руководителей перекалывают ответственность за развитие навыков на сотрудников, считая, что компании должны делать акцент на найме работников, способных к самообучению. В некоторых российских организациях поощряется обучение сотрудников вне организации.

Рынок труда существует не в вакууме: на него влияют многие тренды, меняя стратегии и модели ведения бизнеса, образ сотрудников, набор их компетенций и обязанностей. Тренды, в свою очередь, формируются под воздействием социальных и технологических факторов.

Часть трендов имеет циклический и продолжительный характер. В последние десятилетия отмечается влияние на рынок профессий следующих долгосрочных трендов:

- IV промышленной революции и цифровизации;
- изменения содержания трудовых функций и снижения доли нерутинных операций;
- демографических изменений, в том числе увеличения продолжительности жизни и старения населения;
- ориентации бизнеса на специалистов с широким спектром развитых навыков и их требования к организациям;
- развития культуры непрерывного образования.

Прочие тренды получают развитие вследствие внезапных кризисов, среди которых:

- пандемия коронавируса;
- развитие новых систем разделения труда и форматов работы;
- ускорение темпов автоматизации; повышение темпов развития электронной коммерции;
- необходимость адаптации человеческих ресурсов (HR) и учебных процессов к условиям неопределенности и турбулентности.

Подобные тенденции становятся причиной масштабных перемен: одни сегменты труда устаревают и упраздняются, а появляющиеся профессии, в которых рынок труда испытывает потребность, мгновенно оказываются в дефиците. Для многих работников это означает или потерю работы, или серьезную смену карьерной траектории. На уровне организаций и государства возникает необходимость в преодолении возникающих кадровых и навыковых пробелов за счет создания массовых программ переподготовки.

Тем не менее ускорение темпов автоматизации и рост дефицита кадров требуют от организаций пересмотра существующих подходов к закрытию внутренних позиций – всё чаще стали внедряться новые формы по переподготовке кадров, однако большинство организаций и предприятий еще не имеют опыта и стратегии по реализации подобных практик, поскольку зачастую применяют классические стратегии обучения и подготовки персонала.

Ежегодно растет потребность организаций в специалистах, владеющих навыками работы с цифровыми технологиями. Сегодня на одну вакансию в ИТ-направлении приходится 1,7 кандидата, за которых борются минимум 4–5 компаний. Организации активно применяют широкий набор инструментов привлечения технологических специалистов, среди которых – предоставление удобных форматов работы, саббатикала (творческого отпуска с сохранением должности), обеспечение высоких зарплат. Однако этого оказывается недостаточно для решения проблемы дефицита технологически подкованных кадров, даже самая мощная корпорация с развитой системой HR не может разрешить данную проблему только посредством найма внешних специалистов.

Ответом на этот вызов становятся инициативы по переподготовке. Одним из наиболее распространенных видов программ переподготовки в сфере ИТ являются интенсивные и краткосрочные обучающие решения.

Практики онлайн-обучения, а также гибкий подход при разработке образовательных программ серьезно повлияли на предпочтения сотрудников. Так, благодаря массовому переходу образовательных процессов в онлайн, свершившемуся в период пандемии, предпочтение сотрудников теперь больше отдается цифровым образовательным организациям, а не традиционным учебным заведениям. Кроме того, в условиях пандемии самообучение уступило первое место корпоративному обучению.

Эмпирической базой исследования являются аналитические исследования WEF «Четвертая промышленная революция. Целевые ориентиры развития промышленных технологий и инноваций», 2019; консалтинговой компании PwC «Industry 4.0: Building the digital enterprise», 2016; Economics of Transition «Educational upgrading, structural change and the task composition of jobs in Europe», 2018; McKinsey Global Institute «A future that works: AI, automation, employment, and productivity», 2017; WEF «The Future of Jobs Report», 2020.

При подготовке исследования использованы данные авторского исследования, полученные в ходе проведенного в сентябре 2021 г. Выборочное исследование включает онлайн-опрос 211 респондентов-специалистов российских организаций:

- 38 % – директора по персоналу;
- 30 % – специалисты отделов обучения и развития;
- 16 % – директора по обучению;
- 16 % – респонденты, которые отвечают за развитие персонала, но их позиции имеют другое название (вице-президент по управлению опытом сотрудника и организационному развитию, директор по внутреннему развитию, начальник отдела по работе с персоналом и т. п.).

Участникам опроса было задано семь закрытых вопросов, которые касались следующих тем: навыки пробелы среди сотрудников организаций; навыки, на которых сфокусированы их программы переподготовки; формы и технологии, применяемые при организации программ переподготовки (эффект, получаемый за счет внедрения подобных инициатив) (см. рис. 1).

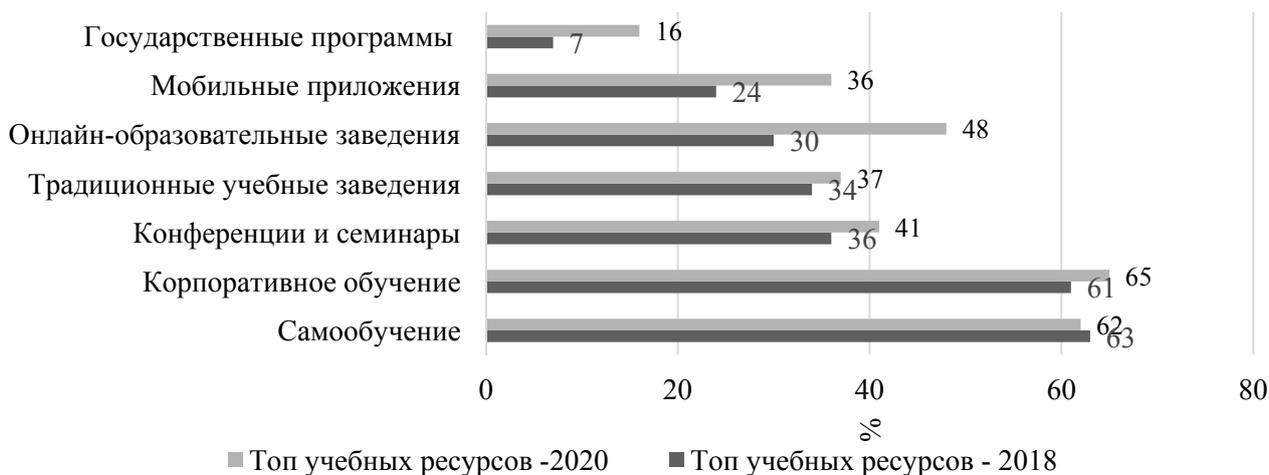


Рис. 1. Изменения в предпочтении используемых форм обучения [4-6]

В текущих условиях происходит переосмысление традиционного карьерного пути: рудиментом становится непрерывный рабочий стаж или специализация в конкретной области. Всё больше людей задумывается об альтернативных траекториях развития. Когда сотрудники чувствуют, что их работа сопряжена с риском сокращения или ростом цифровизации и автоматизации, они начинают размышлять о повышении квалификации или даже смене карьеры [7]. Так, данные исследования VCG утверждают, что 68 % сотрудников готово к переподготовке [8; 9].

Пандемия коронавируса и внедрение новых технологий (сервисов для проведения видеоконференций, облачных инструментов и других инструментов для совместной работы) продемонстрировали возможность дистанционной работы для разных профессий, которые ранее требовали исключительно личного взаимодействия. Успешный опыт дистанционной работы ускорил перевод большинства процессов компании в онлайн и показал, что такой формат для многих профессий останется доступным и после окончания пандемии.

Так, по данным исследования WeWork and Workplace Intelligence, 53 % сотрудников компаний хотят работать из офиса менее трех дней в неделю после завершения пандемии [10; 11]. Руководителям уже сейчас необходимо задуматься о программах переподготовки таких специалистов, поскольку новые форматы работы потребуют от них более продвинутых коммуникативных и цифровых навыков (см. рис. 2).

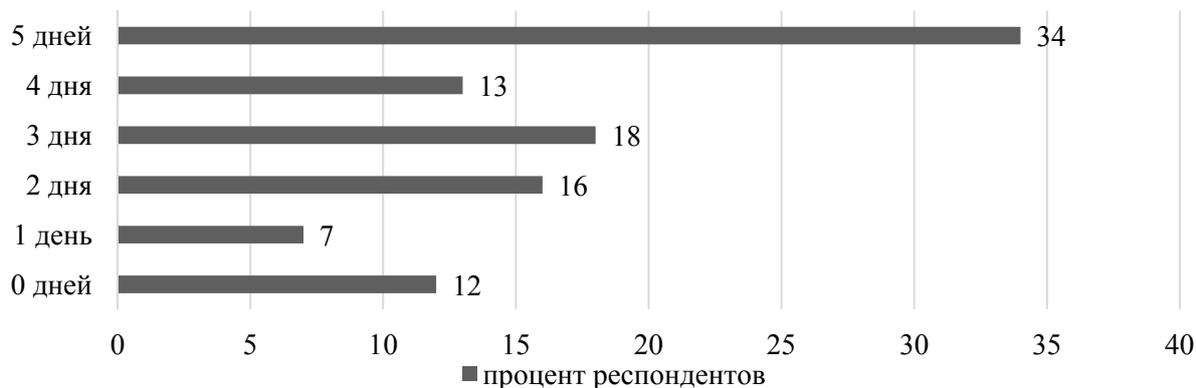


Рис. 2. Ожидания сотрудников по количеству дней работы из офиса*

* Составлено автором на основе ответов 1000 респондентов.

Тренд на формирование новых форматов работы также влияет на мобильность сотрудников. Всё больше специалистов предпочитает работать дистанционно в организациях, чьи офисы расположены за рубежом или в более мелких городах внутри страны [12; 13]. Так, в США крупный отток на-

селения в 2020 г. наблюдался из Нью-Йорка, Сан-Франциско и Бостона. При этом небольшие региональные города, такие как Мэдисон, Джексонвилл или Солт-Лейк-Сити, за последний год показали большой прирост населения. С активным внедрением новых форматов работы переподготовка специалистов играет первую роль, поскольку организациям необходимо быстро учить сотрудников дистанционному управлению командами, навыкам работы с цифровыми инструментами, лидерству и принятию решений во время кризиса.

Отделы развития успешно адаптируются к новым условиям обучения. Так, 47 % компаний заявили о том, что в ходе пандемии начали разрабатывать больше образовательных программ.

Стратегии, которые использовали отделы обучения и развития для обеспечения более эффективного обучения в период кризиса, представлены на рис. 3.



Рис. 3. Стратегии, которые L&D отделы использовали для того, чтобы сделать обучающие программы более эффективными в ходе кризиса, % организаций [14; 15]

Мы считаем, что будущее за гибридными моделями, поскольку асинхронное онлайн-обучение в чистом виде не показывает максимальной эффективности.

Например, платформа Kaspersky X Training содержит технологические программы для обучения внешних клиентов: как расследовать киберинциденты, анализировать кибератаки и т. д. Эти курсы содержат видеолекции и практические задания для отработки полученных знаний. Но, на наш взгляд, эффективность обучения повысится, если добавить в общепринятую систему синхронные сессии с преподавателем по разбору сложных кейсов или для ответов на вопросы, а также обеспечить экзамен с живым присутствием.

Ниже представлены кейсы аналитики лучших практик и актуальных моделей переподготовки сотрудников.

Кейс Школы 21.

«Школа 21» – это образовательная инициатива, которая была открыта в конце 2018 г. Обучение в школе основано на методике инновационной французской школы программирования Ecolé 42. Образовательный подход школы предполагает, что успешно обучение могут закончить только те, кто обладает высоким уровнем самоорганизации и навыками работы в команде.

В списке направлений подготовки – алгоритмы, графика, Unix, Web, мобильная разработка, кибербезопасность и многое другое.

Особенности школы:

- индивидуальный график обучения;
- обязательные стажировки в Сбере и других компаниях, длительностью 4–6 месяцев;
- преподаватели, лекции и проверка заданий заменяются принципом peer-to-peer - взаимной проверкой и обратной связью от обучающегося к обучающемуся;
- совместная работа над ИТ-проектами.

В «Школе 21» обучаются не только сотрудники Сбера, но и все желающие, прошедшие процедуру отбора. Таким образом, компания конкурирует за собственных обучающихся вместе с другими компаниями. Планируется, что 60 % выпускников школы трудоустроится в Сбер.

Кейс X5 Group.

В 2020 г. запущена школа для закрытия ежегодной потребности в разработчиках уровня Junior, работающих на языках программирования Python и Java, а также для развития компетенций инженеров DevOps и SDET (Software Development Engineer in Test, инженер по разработке программного обеспечения в тестировании). В школу может попасть любой сотрудник X5 Group.

В 2020 г. было проведено 2 потока, обучено 350 сотрудников компании.

Первый пилотный поток продолжительностью 2,5 месяца запускался только по направлению «разработка на Python».

Особенности потока:

- входное тестирование всех слушателей;
- две двухчасовые очные или онлайн-лекции в неделю;
- домашние задания по каждому занятию;
- работа в мини-командах над реальными проектами.

В рамках пилотного запуска школа обучила 11 сотрудников, четверо из которых перешли в команды разработки. Бывшие специалисты ИТ-поддержки теперь работают Python-разработчиками в продуктовых командах X5.

Второй поток предусматривает два уровня образовательных курсов:

– базовый курс продолжительностью 2,5 месяца – для повышения квалификации сотрудников в технической поддержке, SDET и DevOps;

– углубленный курс продолжительностью 2,5 месяца – для переподготовки с возможностью перехода специалистов по направлениям разработки на языках Python, Java, SDET и обучению методологии DevOps.

Особенности потока:

- входное тестирование и согласование руководителей для углубленного курса;
- двухчасовые лекции два раза в неделю;
- самостоятельная работа 5–10 часов в неделю; работа в командах над реальными проектами;
- домашние задания в каждом модуле.

Во втором потоке в школу зачислено 339 сотрудников, 115 из которых приняты на углубленные курсы по смене карьерной траектории и развитию компетенций. 14 выпускников второго потока школы были готовы рассматривать вакансии в командах по новой специальности. По итогам собеседований семь человек из второго потока уже работают в продуктовых командах X5 Group, а 224 сотрудников улучшили компетенции и получили базовые знания в разработке для выполнения текущих задач.

С 2021 г. школа технических специалистов переходит полностью в онлайн-формат, расширяет и увеличивает количество программ, необходимых для обучения сотрудников.

Кейс компании Ricoh.

Когда компания Ricoh, традиционно производившая устройства для печати, переключилась на предоставление цифровых услуг, ей потребовались специалисты с новыми навыковыми наборами. Теперь от сотрудников организации требуется не только техническая грамотность и цифровые навыки, но и умение взаимодействовать с коллегами и клиентами.

В рамках двухлетнего плана по переходу в новый формат работы организация приобрела несколько небольших цифровых бизнесов, а также запустила программы переподготовки собственных сотрудников. Переподготовка играла особенно важную роль в этом переходе, так как возникшую потребность в большом числе технических специалистов было сложно закрыть из-за недостатка таких специалистов на рынке труда в целом.

Программа SCALA включает в себя переподготовку ведущих технических специалистов к новым цифровым позициям. Кандидаты на участие в программе проходят оценку, измеряющую их потенциал к освоению новых навыков и ролей. Из 4 тысяч сотрудников, которые были допущены к программе, 700 подали заявки на участие и 250 прошли отбор. Первый набор участников уже заступил на новые должности.

SCALA состоит из трех модулей:

- первый направлен на достижение всеми кандидатами одного уровня цифровой грамотности;
- второй предполагает сертификацию по пяти высокоприоритетным цифровым навыкам, например, кибербезопасности;
- третий включает стажировку в компании длительностью от трех до шести месяцев для получения практического опыта.

На время прохождения программы кандидаты освобождаются от исполнения рабочих обязанностей, а отделы, в которых они работают, могут получить финансовую компенсацию за отсутствие сотрудника на рабочем месте. Во время участия в программе каждый участник присоединяется к сообществу специалистов по изучаемому направлению для обмена опытом и совместного решения поставленных задач. Из-за высокого спроса на изучаемые навыки часть сотрудников может перейти на новые позиции еще до окончания программы.

Способность быстро адаптироваться и внедрять новые формы обучения становится важным элементом HR-подразделений и отделов обучения.

Внедрение программ переподготовки – это стратегический ответ на два основных вызова современности: обеспечить пул специалистов новых профессий и помочь специалистам уязвимых сфер сохранить востребованность на рынке труда.

Инициативы переподготовки не будут успешны без формирования особого климата в организации – ее трансформации в обучающуюся. К 2050 г. переподготовку должны пройти 1 млрд человек. Как же добиться переобучения такого масштаба? Необходимо создавать организацию, которая сама учится (Learning Organization). Эту тему начали обсуждать еще в 1990-х гг., но большого успеха в то время дискуссия не получила. Сегодня создание обучающейся организации снова стало актуальным трендом.

Инструменты такой трансформации позволят создать среду, в которой сотрудники сами могут поспевать за темпом изменений, производить новые решения быстрее конкурентов, приумножать свою экспертизу и растить репутацию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. WEF. Четвертая промышленная революция. Целевые ориентиры развития промышленных технологий и инноваций, 2019. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Четвертая_промышленная%20революция.pdf (дата обращения: 15.09.2021).
2. Хмыз О.В. Цифровая институализация на глобальном, международном и национальных уровнях // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2021. № 1(53). С. 31-40.
3. Economics of Transition. Educational upgrading, structural change and the task composition of jobs in Europe, 2018. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3132800 (дата обращения: 15.09.2021).
4. Гишкаева Л.Л., Катаев А.А., Хехаева З.В. Новые вызовы для рынка труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 8 (78). С. 40-43.
5. Kausar S., Oyelere S.S., Salal Ya.K., Hussain S., Cifci M.A., Hilcenko S., Iqbal M.S., Zhu W., Xu H. Mining smart learning analytics data using ensemble classifiers // International Journal of Emerging Technologies in Learning. 2020. Vol. 15, no. 12. С. 81-102.
6. Кергроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // Форсайт. 2017. Т. 11, № 4. С. 6-8.
7. McKinsey Global Institute. A future that works: AI, automation, employment, and productivity, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx> (дата обращения: 15.09.2021).
8. Широкова И. Рынок труда - адаптация к новым вызовам // Ремедиум. Журнал о российском рынке лекарств и медицинской техники. 2018. № 5. С. 60-63.
9. Kolyasnikov M.S., Kelchevskaya N.R. Knowledge management strategies in companies: trends and the impact of Industry 4.0 // The Manager. 2020. Vol. 11, no. 4. P. 82-96.
10. Velikanov V.S., Dyorina N.V., Korotkova A.N., Dyorina K.S. The challenges of Industry 4.0 and the need for new answers in the mining industry // Изв. Уральского гос. горного ун-та. 2021. № 2 (62). С. 154-166.
11. PwC. Industry 4.0: Building the digital enterprise, 2016. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> (дата обращения: 15.09.2021).
12. Pollack G.A., Ufimtseva O.V. Analysis of employees competencies in the Industry 4.0 // Journal of Computational and Engineering Mathematics. 2020. Vol. 7, no. 2. P. 31-39.
13. Sheviakova A.L., Tugina I.V., Malitskaya N.A. Development of competencies of enterprise personnel under the influence of Industry 4.0, including the role of NGOs // Актуальные проблемы современности. 2020. № 4 (30). С. 95-100.
14. Ширинкина Е. В. Изменения образовательных технологий корпоративного обучения в цифровой экономике // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика и право. 2020. Т. 30, вып. 1. С. 67-71.
15. WEF. The Future of Jobs Report, 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (дата обращения: 15.09.2021).

Ширинкина Елена Викторовна, кандидат экономических наук,
заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса
БУ ВО «Сургутский государственный университет»
628412, Россия, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра., г. Сургут, пр. Ленина, 1
E-mail: shirinkina86@yandex.ru

E.V. Shirinkina

**THE NEED FOR ADAPTATION OF HUMAN RESOURCES (HR) AND LEARNING PROCESSES
TO UNCERTAINTY AND TURBULENCE**

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-1-102-108

The relevance of this study is due to the fact that under the influence of digitalization and other crises, the internal processes of the organization, including HR, have significantly changed. Companies are reshaping their recruiting processes, using online learning and digital HR solutions more actively, developing platforms for employee interaction, and moving to more flexible forms of team building in the organization. In the context of the new reality, the coronavirus pandemic, digitalization and production automation, companies face all sorts of difficulties. To solve them, managers need to take a number of strategically correct actions, which in turn will require updating the skills of employees. The article presents trends in skill sets for all professions, which will become significantly more complicated, as well as problems and solutions in the process of adapting human resources and learning processes in response to the challenges of the new reality. The empirical basis of the research is the analytical research of the WEF "The Fourth Industrial Revolution. Targets for the development of industrial technologies and innovations", 2019; consulting company PwC "Industry 4.0: Building the digital enterprise", 2016; Economics of Transition "Educational upgrading, structural change and the task composition of jobs in Europe", 2018; McKinsey Global Institute "A future that works: AI, automation, employment, and productivity", 2017; WEF "The Future of Jobs Report", 2020. The practical significance of this study lies in the disclosure of issues that require rethinking the traditional career path: continuous work experience or specialization in a specific field becomes a rudiment. This will help employees and leaders of companies to build alternative development trajectories, because when employees feel that their work is fraught with the risk of downsizing or increasing digitalization and automation, they begin to consider upgrading their skills or even changing careers.

Keywords: human resources, challenges, automation, digitalization, uncertainty, pandemic, companies, training.

Received 20.12.2021

Shirinkina E.V., Candidate of Economics, Head of the Department of Management and Business
Surgut State University
Prosp. Lenina, 1, Surgut, Russia, 628412
E-mail: shirinkina86@yandex.ru