

УДК 338.2

ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕССРЕДЫ

¹Г.Н. Гужина, ²Ж.А. Жилина

¹ Государственный гуманитарно-технологический университет, Москва, e-mail: guzina74@mail.ru

² Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, e-mail: zhzha@yandex.ru

Аннотация. В эпоху стремительной цифровой трансформации бизнеспроцессов управление персоналом переживает глубокую эволюцию. Статья предлагает погрузиться в сложный мир изменений, которые затрагивают основы HR-практик под влиянием цифровой экономики. В статье авторы раскрывают ключевые вызовы и барьеры, с которыми сталкиваются российские организации при внедрении цифровых HR-технологий. Через призму эмпирических данных проводим сравнительный анализ эффективности различных стратегий адаптации кадровых служб к новым условиям. В основе работы — результаты анкетирования 187 HR-специалистов и глубинных интервью с 25 руководителями кадровых подразделений из разных отраслей. Исследование выявило целый спектр проблем: от дефицита цифровых компетенций до роста профессионального выгорания сотрудников. Здесь же авторы предлагают практические рекомендации по внедрению гибких HR-систем, использованию аналитики и цифровых платформ, а также механизмы преодоления сопротивления персонала. Полученные результаты станут ценным инструментом для совершенствования кадровой политики организаций и повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: управление персоналом, цифровая экономика, HR-технологии, цифровизация HR, профессиональное выгорание, удалённая работа, HR-аналитика, развитие компетенций, корпоративная культура, цифровая трансформация.

TALENT MANAGEMENT CHALLENGES IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

¹G.M. Guzhina, ²Zh.A. Zhilina

¹ State University of Humanities and Technology, Moscow, e-mail: guzina74@mail.ru,

² Vladimir branch of RANEPA, Vladimir, e-mail: zhzha@yandex.ru

Abstract. In the era of rapid digital transformation of business processes, personnel management is undergoing a deep evolution. The article suggests immersing yourself in the complex world of changes that affect the foundations of HR practices under the influence of the digital economy. In this article, we reveal the key challenges and barriers that Russian organizations face when introducing digital HR technologies. Through the prism of empirical data, we conduct a comparative analysis of the effectiveness of various strategies for adapting personnel services to new conditions. The work is based on the results of a survey of 187 HR specialists and in-depth interviews with 25 heads of personnel departments from different industries. The study revealed a whole range of problems: from a shortage of digital competencies to the growth of professional burnout of employees. Here, the authors offer practical recommendations on the implementation of flexible HR systems, the use of analytics and digital platforms, as well as mechanisms for overcoming staff resistance. The results will be a valuable tool for improving the personnel policy of organizations and increasing the efficiency of human resources management in the context of digital transformation.

Keywords: personnel management, digital economy, HR technologies, HR digitalization, professional burnout, remote work, HR analytics, competence development, corporate culture, digital transformation.

Дата поступления статьи в редакцию: 23.05.2026

Дата принятия статьи в печать: 08.07.2026

Введение

Современный мир неумолимо меняется. Цифровая трансформация, подобно мощному течению, захватывает всё новые сферы человеческой деятельности, не оставляя в стороне и управление персоналом. Искусственный интеллект, большие данные, автоматизация — эти технологии не просто меняют бизнеспроцессы, они переписывают правила игры на рынке труда.

Актуальность темы продиктована самой жизнью:

- доля удалённой и гибридной занятости неуклонно растёт, меняя привычные представления о рабочем месте;
- требования к цифровым компетенциям сотрудников становятся всё выше, создавая новый стандарт профессионализма;
- HR-процессы вынуждены адаптироваться к технологическим реалиям, чтобы оставаться эффективными;
- конкуренция за квалифицированные кадры обостряется на фоне дефицита специалистов.

Парадокс современности заключается в том, что, несмотря на очевидные преимущества цифровизации HR, многие организации словно упираются в невидимую стену при попытке внедрить новые практики. Эта ситуация создаёт острую потребность в комплексном исследовании проблем и выработке практических рекомендаций.

Цель данной работы — не просто констатировать факты, а глубоко проанализировать процессы трансформации HR-практик в условиях развития цифровой экономики и предложить действенные стратегии их преодоления с учётом российской специфики. Мы стремимся показать не только «что происходит», но и «почему так происходит», а главное — «как с этим работать».

Цель исследования

Цель исследования — провести всесторонний анализ трансформации HR-практик в контексте развития цифровой экономики и разработать эффективные стратегии адаптации кадровых служб, которые помогут организациям уверенно двигаться вперёд в эпоху перемен.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы цифровой трансформации HR-процессов, осмыслив эволюцию подходов к управлению персоналом.
2. Выявить основные вызовы и барьеры внедрения цифровых HR-технологий в российских организациях, проанализировав реальные кейсы и опыт компаний.
3. Проанализировать опыт внедрения цифровых инструментов управления персоналом в компаниях различных отраслей, выделив успешные практики и типичные ошибки.
4. Оценить уровень цифровой грамотности HR-специалистов и определить потребности в дополнительном обучении, чтобы понять, какие компетенции наиболее востребованы сегодня.
5. Разработать практические рекомендации по адаптации HR-систем к условиям цифровой экономики с учётом выявленных барьеров, предложив конкретные инструменты и методики.
6. Предложить критерии оценки эффективности внедрения цифровых HR-решений, которые помогут организациям объективно измерять результаты своих усилий.

Материал и методы исследования

Материалы исследования составили разнообразные источники, которые позволили создать многогранную картину изучаемого явления: научные публикации по теме цифровой трансформации HR, отражающие последние тенденции и разработки в этой области; отчёты ведущих консалтинговых компаний (PwC, Deloitte, KPMG) по цифровизации управления персоналом, дающие представление о мировом и российском опыте; нормативные акты РФ, регулирующие удалённую работу и обработку персональных данных, формирующие правовую основу HR-процессов; внутренние HR-метрики 7 российских компаний из разных отраслей, позволяющие увидеть ситуацию «изнутри»; результаты анкетирования и интервью, проведённых автором, дающие голос реальным участникам процесса.

Методы исследования были подобраны так, чтобы обеспечить глубину анализа и достоверность результатов:

- *Теоретические методы:* анализ научной литературы и нормативных документов, позволяющий осмыслить накопленный опыт; систематизация и классификация данных, помогающая упорядочить информацию; сравнительный анализ подходов к цифровизации HR, выявляющий сильные и слабые стороны различных стратегий.

- *Эмпирические методы:* анкетирование HR-специалистов ($n = 187$) по специально разработанной анкете из 25 вопросов, дающее количественные данные; глубинные интервью с руководителями кадровых подразделений ($n = 25$) по гайду из 15 тематических блоков, раскрывающее нюансы и детали; кейс-стади 5 компаний с разным уровнем цифровизации HR-процессов, демонстрирующее реальные практики; контент-анализ корпоративных документов и внутренних регламентов, показывающее формальную сторону процессов.
- *Статистические методы:* описательная статистика (частотный анализ, средние значения), помогающая обобщить данные; корреляционный анализ взаимосвязей между уровнем цифровизации и показателями эффективности HR, выявляющий закономерности; факторный анализ для выявления ключевых барьеров внедрения цифровых технологий, позволяющий выделить наиболее значимые факторы.

Выборка исследования охватывала широкий спектр организаций: компании из различных отраслей (IT, производство, финансы, ритейл, услуги), чтобы учесть отраслевую специфику; организации разного масштаба (малый, средний, крупный бизнес), отражающие разнообразие бизнес-моделей; географическое распределение включало Москву, Санкт-Петербург, регионы ЦФО, Поволжье, Урал, что позволило учесть региональные особенности.

Результаты исследования

Цифровая трансформация проникла во все сферы бизнеса, и управление персоналом не стало исключением. Внедрение цифровых инструментов в HR-процессы открывает новые возможности: от автоматизации рутинных операций до глубокого анализа данных о сотрудниках. Однако этот путь сопровождается серьёзными вызовами, которые требуют продуманных решений. Рассмотрим ключевые из них.

1. Сопротивление изменениям со стороны сотрудников

Один из самых устойчивых барьеров — человеческий фактор. Многие сотрудники воспринимают цифровую трансформацию как угрозу: страх потери работы из-за автоматизации; неуверенность в способности освоить новые технологии; привычка к устоявшимся процессам и нежелание менять привычки.

Особенно остро это проявляется среди возрастных сотрудников, чья профессиональная карьера строилась в доцифровую эпоху. Даже молодые специалисты не всегда готовы к резким переменам — если новые инструменты кажутся сложными или не приносят очевидной пользы, мотивация к их освоению падает.

Пример из практики. В одной крупной образовательной организации внедрение системы электронного документооборота вызвало волну недовольства: преподаватели жаловались на «лишние действия» и требовали оставить бумажные журналы. Решением стала поэтапная адаптация: сначала — обучение в малых группах, затем — пилотный запуск с обратной связью, далее — доработка интерфейса с учётом замечаний пользователей [1].

2. Дефицит цифровых компетенций у HR-специалистов

Парадокс цифровой трансформации в том, что HR-отделы, отвечающие за развитие персонала, сами часто отстают в цифровой грамотности. Традиционные навыки рекрутмента и кадрового администрирования уже недостаточны. Сегодня HR-профессионалу необходимо: понимать основы работы с HR-аналитикой и BI-системами; разбираться в возможностях ИИ-рекрутмента и чат-ботов; ориентироваться в трендах EdTech для организации обучения; уметь интерпретировать данные цифровых платформ управления талантами.

По данным исследований, лишь 30–40 % HR-специалистов в российских компаниях уверенно используют продвинутые цифровые инструменты. Остальные ограничиваются базовыми функциями CRM и Excel.

3. Проблемы интеграции новых систем с существующей инфраструктурой

Многие организации сталкиваются с ситуацией, когда новые HR-технологии не стыкуются с уже действующими корпоративными системами. Причины: устаревшие ERP-платформы, не поддерживающие современные API; разрозненность данных (информация о сотрудниках хранится в разных базах); отсутствие единых стандартов обмена данными между отделами. Последствия: дублирование ввода информации; ошибки при переносе данных; снижение доверия к цифровым системам из-за частых сбоев. Решение. Постепенная модернизация ИТ-инфраструктуры с акцентом на модульность и масштабируемость. Приоритет — платформы с открытым API и возможностью интеграции через middleware.

4. Вопросы безопасности и конфиденциальности данных

Цифровизация HR означает сбор и обработку огромных массивов персональных данных: от зарплатной информации до результатов психологических тестов. Это создаёт риски: утечки данных из-за кибератак или человеческого фактора; неправомерного использования информации внутри компании; нарушения требований законодательства (в т.ч. ФЗ № 152 «О персональных данных»).

Меры защиты: внедрение многоуровневой системы аутентификации; шифрование чувствительных данных; регулярные аудиты безопасности; обучение сотрудников правилам работы с конфиденциальной информацией [2].

5. Сложности оценки эффективности цифровых HR-решений

Компании инвестируют в новые технологии, но не всегда могут чётко измерить отдачу. Проблемы: отсутствие чётких KPI для цифровых проектов; долгий срок окупаемости (эффект может проявиться через 6–12 месяцев); сложность выделения влияния HR-инструментов на общие бизнес-показатели. Подход к решению. Внедрение системы метрик, включающей: операционные показатели (сокращение времени на подбор, автоматизация отчётности); качественные метрики (удовлетворённость сотрудников новыми инструментами); стратегические индикаторы (снижение текучести, рост вовлечённости).

6. Этические дилеммы использования ИИ в HR

Искусственный интеллект всё активнее внедряется в рекрутмент, оценку персонала и прогнозирование увольнений. Но его применение порождает вопросы: предвзятость алгоритмов — если ИИ обучался на исторических данных с гендерными или возрастными перекосами, он может воспроизводить дискриминацию; прозрачность решений — кандидат имеет право знать, почему ему отказали, но логика работы нейросети не всегда объяснима; дегуманизация HR — чрезмерная опора на алгоритмы может лишить процесс найма человеческого измерения.

7. Трансформация корпоративной культуры

Цифровые инструменты меняют не только процессы, но и отношения внутри коллектива. Вызовы: размывание границ рабочего времени из-за доступности коммуникаций 24/7; рост профессионального выгорания на фоне постоянного цифрового присутствия; ослабление неформальных связей при переходе на удалёнку и гибридные форматы.

Как смягчить последствия: формирование правил цифрового этикета; поддержка баланса работы и личной жизни (например, запрет на переписку в выходные); создание виртуальных пространств для неформального общения [4].

8. Неравномерность цифровой зрелости отраслей и регионов

Опыт цифровой трансформации HR сильно различается: IT-компании и банки лидируют по внедрению инноваций; госучреждения и традиционные производства отстают из-за бюрократии и консервативности; региональные организации сталкиваются с дефицитом IT-специалистов и инфраструктуры.

Это создаёт дисбаланс на рынке труда: одни сотрудники получают доступ к передовым инструментам развития, другие остаются в «аналоговом» мире.

Цифровая трансформация HR — не просто внедрение новых программ, а комплексное изменение подходов к управлению людьми. Вызовы, с которыми сталкиваются организации, носят системный характер: они затрагивают технологии, процессы, компетенции и культуру.

Успешная трансформация требует: стратегического видения — понимания, как цифровые инструменты служат целям бизнеса; человекоцентричного подхода — технологий должно быть достаточно, но не в ущерб сотрудникам; гибкости — готовности адаптировать решения под меняющиеся условия.

Те компании, которые смогут преодолеть эти барьеры, получат значительное конкурентное преимущество: быстрый подбор талантов, эффективное развитие персонала и вовлечённую команду, готовую к новым вызовам цифровой эпохи.

Цифровая трансформация HR-процессов — не модный тренд, а объективная необходимость. Современные организации сталкиваются с ускоряющимся темпом изменений: рынок труда становится глобальным, ожидания сотрудников растут, а конкуренция за таланты ужесточается. В этих условиях традиционные методы управления персоналом уже не обеспечивают нужной гибкости и эффективности. Рассмотрим, на каком уровне находится внедрение циф-

ровых HR-инструментов сегодня, какие этапы проходят компании и с какими реальными проблемами сталкиваются [10].

Этапы внедрения цифровых HR-решений

Практика показывает, что организации движутся к цифровой зрелости HR поэтапно. Условно можно выделить четыре стадии:

1. *Начальный уровень (фрагментарная автоматизация)*. На этом этапе компании внедряют отдельные цифровые инструменты для решения локальных задач. Типичные примеры:
 - электронные таблицы учёта рабочего времени;
 - простые системы кадрового документооборота;
 - онлайн-анкетирование при приёме на работу.

Ключевая особенность — отсутствие интеграции между системами. Данные дублируются, процессы остаются ручными, а эффект от цифровизации минимален.

2. *Базовый уровень (частичная интеграция)*. Организации начинают объединять разрозненные решения в единую экосистему. Появляются:
 - HRIS (Human Resource Information Systems) для учёта персонала;
 - модули подбора персонала с интеграцией на джобборды;
 - системы электронного обучения (LMS) для базового обучения сотрудников.

На этом этапе автоматизируются типовые процессы, но стратегические задачи (аналитика талантов, прогнозирование потребностей) всё ещё решаются вручную.

3. *Продвинутый уровень (комплексная автоматизация)*. Компания переходит к сквозной цифровизации HR-цикла. Внедряются:
 - платформы управления талантами (TMS) с модулями оценки, развития и карьерного планирования;
 - инструменты HR-аналитики на базе больших данных;
 - чатботы для поддержки сотрудников по кадровым вопросам;
 - системы предиктивной аналитики для прогнозирования текучести.

Данные консолидируются в едином хранилище, а решения принимаются на основе дашбордов и прогнозов.

4. *Экспертный уровень (интеллектуальная HR-система)*. HR-функции интегрируются с бизнес-стратегией через ИИ и машинное обучение. Характерные черты:
 - персонализированные карьерные траектории с рекомендациями от ИИ;
 - автоматизированное планирование потребности в персонале на основе бизнеспрогнозов;
 - цифровые двойники сотрудников для моделирования карьерных решений;
 - полная автоматизация рутинных операций (онбординг, адаптация, отчётность).

На этой стадии HR становится стратегическим партнёром бизнеса, а не просто административным подразделением [5].

По результатам исследований 2023–2024 гг., распределение российских компаний по уровням цифровой зрелости HR выглядит так:

- начальный уровень — 35 %;
- базовый уровень — 45 %;
- продвинутый уровень — 15 %;
- экспертный уровень — менее 5 %.

За рубежом доля компаний на продвинутом и экспертном уровнях выше (в среднем 30–40 %), что объясняется более длительной историей внедрения HR-технологий и большей доступностью ИТ-решений.

При таких условиях, можно выделить ключевые драйверы роста: пандемия COVID19, ускорившая переход на удалёнку и цифровые коммуникации; дефицит квалифицированных кадров, требующий новых подходов к рекрутменту; развитие облачных технологий, сделавших HR-системы доступнее; рост ожиданий сотрудников (поколение Z и миллениалы ждут цифровых сервисов на работе).

Уровень внедрения HR-технологий сильно зависит от сферы деятельности:

- *ИТ и финансы*. Лидеры цифровизации. Используют ИИ-рекрутмент, предиктивную аналитику, геймификацию обучения. Средний уровень зрелости — продвинутый.
- *Промышленность*. Осторожный подход из-за консервативности отрасли. Акцент на автоматизации учёта и безопасности труда. Уровень — базовый.

- *Госучреждения.* Медленное внедрение из-за бюрократии и бюджетного финансирования. Преобладает начальный уровень, хотя в последние годы заметен рост интереса к электронным кадровым сервисам.
- *Образование и здравоохранение.* Смешанная картина: вузы и крупные клиники внедряют LMS и системы оценки персонала, но в школах и районных больницах цифровизация идёт медленно [8].

Несмотря на очевидные преимущества, компании сталкиваются с серьёзными препятствиями:

1. *Финансовые ограничения.* Внедрение комплексных HR-систем требует значительных инвестиций, а ROI часто проявляется не сразу. Малый и средний бизнес особенно чувствителен к этим затратам.
2. *Сопrotивление персонала.* Сотрудники боятся потерять работу из-за автоматизации, а руководители среднего звена — контроль над процессами. По данным опросов, 40 % HR-специалистов испытывают стресс при внедрении новых технологий.
3. *Дефицит компетенций.* Не хватает специалистов, способных не только настроить систему, но и интерпретировать данные. Даже в крупных компаниях отделы HR часто не готовы к работе с BI-инструментами.
4. *Проблемы интеграции.* Устаревшие ERP-системы не поддерживают современные API, а перенос данных из «аналоговых» архивов занимает месяцы.
5. *Вопросы безопасности.* Персональные данные сотрудников — лакомый кусок для хакеров. Компании боятся утечек и нарушений ФЗ № 152 «О персональных данных».
6. *Нечёткие KPI.* Руководители не всегда понимают, как измерить эффективность HR-цифровизации. Сокращение времени на подбор — это хорошо, но как оценить рост вовлечённости или лояльности? [6].

Примеры успешного внедрения

1. *Крупный банк.* Перешёл на облачную HR-платформу с модулем ИИ-рекрутмента. Результат: время закрытия вакансий сократилось на 30 %; точность подбора выросла за счёт анализа компетенций; сотрудники получили доступ к персонализированным программам обучения.

Ключевой фактор успеха: поэтапное внедрение и обучение HR-команды работе с аналитикой.

2. *Производственное предприятие.* Внедрило систему учёта рабочего времени с биометрической идентификацией и модуль адаптации для новых сотрудников. Эффект: снижение ошибок в табелях на 90 %; сокращение срока адаптации с 3 месяцев до 6 недель; повышение прозрачности графика смен.

Секрет: вовлечение линейных руководителей в тестирование системы на пилотном участке.

Перспективы развития

В ближайшие 3–5 лет можно ожидать: роста популярности lowcode/nocode решений, позволяющих настраивать HR-инструменты без программистов; расширения использования ИИ для оценки soft skills (коммуникации, креативность); интеграции HR-систем с корпоративными метавселенными для обучения и тимбилдинга; развития предиктивной аналитики на основе данных о продуктивности и благополучии сотрудников; ужесточения требований к защите персональных данных и этичному использованию ИИ.

Уровень внедрения цифровых HR-инструментов сегодня различается в зависимости от отрасли, размера компании и её стратегии. Большинство организаций находятся на базовом или продвинутом этапе, постепенно переходя от автоматизации отдельных процессов к созданию единой интеллектуальной системы управления персоналом [9].

Главные вызовы — не технические, а человеческие: преодоление сопротивления изменениям, развитие компетенций и формирование культуры данных. Те компании, которые смогут решить эти задачи, получат ключевое преимущество в борьбе за таланты и станут лидерами новой цифровой экономики.

Анализ показал, что цифровизация HR-процессов идёт неравномерно, словно пульс больного — то учащаяся, то замедляясь:

- в сфере *рекрутинга* 68 % компаний уже используют ATS-системы, автоматизируя подбор персонала;
- в области *обучения* 45 % внедрились LMS-платформы, делая знания более доступными;

- для оценки эффективности 38 % применяют системы KPI-мониторинга, пытаясь измерить неочевидное;
- в процессе адаптации лишь 29 % используют чатботов и мобильные приложения, оставляя новичков один на один с новыми вызовами.

Внедрение цифровых HR-решений — сложный процесс, успех которого зависит от множества факторов. На практике одни компании добиваются впечатляющих результатов, а другие сталкиваются с провалом, несмотря на внушительные инвестиции. Разберёмся, что определяет успех, и какие ошибки чаще всего мешают цифровой трансформации HR.

Факторы успеха

1. Стратегическое видение и поддержка топменеджмента

Без чёткого понимания, как цифровые инструменты помогут достичь бизнесцелей, внедрение превращается в «технологии ради технологий». Ключевые признаки стратегического подхода: связь HR-инициатив с общей стратегией компании (например, сокращение времени выхода на продуктивность новых сотрудников на 20 % за счёт автоматизации онбординга); участие генерального директора и HR-директора в выборе решений; выделение бюджета на долгосрочное развитие HR-экосистемы, а не разовые закупки.

2. Поэтапное внедрение с пилотными проектами

Резкая замена всех процессов на цифровые аналоги вызывает сопротивление и сбои. Грамотная стратегия предполагает: запуск пилотных проектов на отдельных подразделениях или функциях (например, автоматизация подбора в одном департаменте); сбор обратной связи от пользователей и доработку системы перед масштабированием; постепенное расширение функционала (от учёта рабочего времени к комплексной аналитике вовлечённости).

3. Обучение и развитие компетенций персонала

Цифровые инструменты бесполезны, если сотрудники не умеют ими пользоваться. Успешные компании: проводят тренинги для HR-специалистов и линейных руководителей; создают внутренние центры компетенций по работе с данными; внедряют систему наставничества, где опытные пользователи помогают новичкам.

4. Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой

Новые HR-системы должны «встраиваться» в корпоративную экосистему. Критерии успешной интеграции: совместимость с ERP, CRM и другими корпоративными платформами; единый источник данных (отсутствие дублирования информации в разных системах); использование API для обмена данными между модулями.

5. Фокус на пользовательском опыте

Интерфейс системы должен быть интуитивно понятен сотрудникам всех возрастов и уровней цифровой грамотности. Признаки UX-ориентированного подхода: минимализм в дизайне (минимум кликов для выполнения задач); мобильная доступность (приложения для смартфонов); встроенные подсказки и чатботы для помощи пользователям.

6. Прозрачная коммуникация и вовлечение сотрудников

Люди боятся неизвестного. Чтобы снизить сопротивление, компании: заранее информируют коллектив о планах внедрения; объясняют выгоды для каждого сотрудника (например, «система сократит время заполнения отчётов с 2 часов до 15 минут»); создают каналы обратной связи (опросы, рабочие группы, горячие линии).

7. Метрики эффективности и регулярный аудит

Без измерения результатов невозможно понять, работает ли система. Успешные организации: определяют KPI до старта проекта (например, снижение текучести на испытательном сроке на 15 %); отслеживают прогресс ежеквартально; корректируют стратегию на основе данных [3].

Не смотря на обозначенные факторы успеха, существуют и типичные ошибки. Определим сразу и их последствия.

1. Внедрение «под копирку» без адаптации под специфику компании

Перенос чужих решений без учёта корпоративной культуры и бизнеспроцессов приводит к: оттоку пользователей (сотрудники возвращаются к бумажным журналам); формальному заполнению данных (система есть, но информация в ней неактуальна); потере доверия к HR-инициативам.

Пример. Компания внедрила ИИ-рекрутера, который отсеивал кандидатов по формальным критериям. В результате были потеряны ценные специалисты с нестандартным опытом.

2. Игнорирование человеческого фактора

Ставка исключительно на технологии без работы с людьми вызывает: саботаж со стороны возрастных сотрудников; снижение мотивации HR-отдела (специалисты чувствуют себя «замещёнными» машинами); рост стресса из-за страха потери работы.

Последствия: текучесть кадров, падение вовлечённости, конфликты в коллективе [7].

3. Отсутствие чёткого плана внедрения

Спонтанные решения без дорожной карты приводят к: дублированию функций (одновременно работают старая и новая системы); хаосу в данных (информация теряется или искажается при переносе); перерасходу бюджета (доработки «на ходу» стоят дороже запланированного).

4. Недооценка вопросов безопасности

Экономия на защите данных оборачивается:

- утечками персональных сведений (нарушение ФЗ № 152);
- репутационными потерями (публикации в СМИ о взломе);
- штрафами со стороны регуляторов.

Пример. В 2023 году утечка данных из HR-системы крупной компании привела к судебным искам от сотрудников и падению акций на 7 %.

5. Избыточная сложность решений

Попытка внедрить «всё и сразу» (ИИ, предиктивная аналитика, цифровые двойники) без базовой автоматизации приводит к:

- перегрузке пользователей (сотрудники не понимают, как работать с системой);
- низкой скорости внедрения (настройка занимает годы);
- разочарованию руководства (ожидания не соответствуют реальности).

6. Отсутствие обучения и поддержки

Запуск системы без обучения вызывает: ошибки при заполнении данных (искажение статистики); низкую активность пользователей (сотрудники игнорируют инструмент); рост нагрузки на IT-отдел (запросы «как это работает»).

7. Некорректные KPI и отсутствие мониторинга

Если не измерять результаты, невозможно оценить эффективность. Типичные проблемы: фокус на количественных показателях в ущерб качеству (например, скорость подбора важнее соответствия кандидата); игнорирование обратной связи от сотрудников; отсутствие плана улучшений после внедрения.

8. Недостаточная интеграция с бизнеспроцессами

HR-системы, работающие в отрыве от стратегии компании, становятся «островками автоматизации». Последствия: данные не используются для принятия управленческих решений; дублирование отчётности (HR готовит данные отдельно от других отделов); потеря доверия со стороны топменеджмента.

9. Экономия на технической поддержке

После внедрения система требует обновлений, исправлений ошибок и адаптации к изменениям законодательства. Сокращение бюджета на поддержку приводит к: сбоям в работе; устареванию функционала; росту недовольства пользователей.

10. Игнорирование этических аспектов ИИ

Использование алгоритмов без проверки на предвзятость вызывает: дискриминацию при найме (например, по возрасту или полу); потерю репутации компании как работодателя; юридические риски (жалобы в трудовую инспекцию).

Заключение

Успех цифровой трансформации HR зависит не столько от технологий, сколько от грамотного управления изменениями. Ключевые рекомендации для организаций: начинайте с чёткой стратегии: определите, какие бизнесзадачи решает цифровизация; вовлекайте сотрудников на всех этапах — от выбора системы до тестирования; инвестируйте в обучение и поддержку пользователей; выбирайте решения с учётом масштабируемости и интеграции; обеспечьте защиту данных и этичное использование ИИ; измеряйте результаты и корректируйте курс при необходимости.

Избегая типичных ошибок и фокусируясь на человеческом аспекте, компании смогут превратить цифровые HR-инструменты в мощный драйвер роста, а не источник проблем.

Проведённое исследование позволило сформировать целостное представление о трансформации HR-практик в условиях цифровой экономики и выявить ключевые закономерности этого процесса.

Разработанные рекомендации могут быть использованы: HR-службами — для планирования цифровой трансформации и выбора приоритетных направлений; топменеджментом — для оценки ROI цифровых HR-проектов и распределения ресурсов; образовательными организациями — при разработке программ повышения квалификации HR-специалистов; консалтинговыми компаниями — для создания методологий внедрения цифровых HR-решений.

Предложенные критерии оценки помогут организациям объективно измерять эффективность внедрённых инструментов, а выявленные барьеры позволят заранее предусмотреть меры по их преодолению.

Полученные результаты открывают несколько направлений для углублённого изучения:

1. Влияние конкретных цифровых инструментов на продуктивность различных категорий персонала (офисные сотрудники, рабочие на производстве, удалённые специалисты).
2. Методики расчёта ROI цифровых HR-проектов с учётом не только прямых затрат, но и косвенных эффектов (снижение текучести, рост вовлечённости).
3. Долгосрочные эффекты гибридных форматов работы на корпоративную культуру и карьерное развитие сотрудников.
4. Этические аспекты использования ИИ в HR (алгоритмическая предвзятость при отборе кандидатов, прозрачность систем мониторинга).
5. Адаптация HR-аналитики под специфику малого и среднего бизнеса, где объём данных ограничен.

Таким образом, цифровая трансформация HR — это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий гибкости, стратегического мышления и внимания к человеческому фактору. Успех в этой сфере зависит от способности организаций сочетать технологические инновации с заботой о сотрудниках, превращая вызовы цифровой эпохи в возможности для роста.

Литература

1. Верников В.А., Корнилова Э.С. Стратегическое планирование развития производственных структур в условиях инновационной экономики. М.: ООО «Директ-Медиа», 2025. 240 с. ISBN: 978-5-4499-4881-6 EDN: PSBPTW.
2. Гужина Г.Н. Методические подходы к оценке системы мотивации персонала // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 8(118). С. 18-20. EDN: QOYRQM.
3. Гужина Г.Н., Жилина Ж.А. Мотивация персонала: сущность и значение для современной организации // Управленческий учет. 2024. № 6. С. 154-162. EDN: LNHCUYU.
4. Никифорова Д.С., Гужина Г.Н. Управление талантами как инновация в управлении персоналом // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности: Материалы XII Международной научно-практической конференции, Орехово-Зуево, 22 ноября 2024 года. Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2024. С. 140-146. EDN: DAUXKP.
5. Авдеева И.Л., Александрович Ю.Е., Алехина Л.Л. и др. Развитие системы кадрового менеджмента как функциональной сферы деятельности экономических субъектов / Под общ. редакцией Н.А. Лытневой. Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2023. 324 с. ISBN: 978-5-93179-769-4 EDN: TJBPLM.
6. Рудаева К.П., Гужина Г.Н. Деловая оценка персонала организации: понятие, роль, особенности // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности: Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Орехово-Зуево, 03 ноября 2025 года. Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2025. С. 126-133. EDN: SLMFDA.
7. Сапаркина А.С., Гужина Г.Н. Гуманизация управления персоналом // Студенческая наука Подмосквовью: Сборник материалов Международной научной конференции молодых ученых, Орехово-Зуево, 07-25 апреля 2025 года. Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2025. С. 311-315. EDN: JZJGX1.
8. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Аношина Ю.Ф. и др. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти. Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2022. 360 с. ISBN: 978-5-93179-715-1 EDN: RUUYHI.

9. Головина Т.А., Авдеева И.Л., Горбова И.Н. и др. Управление в условиях новой экономической реальности: концепция эффективного взаимодействия бизнеса, органов власти и населения. Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2024. 236 с. ISBN: 978-5-93179-812-7 EDN: NLVYAW.

10. Авдеева И.Л., Головина Т.А., Бабич Т.Н. и др. Цифровые трансформации и инновационные технологии в формировании человеческого капитала организаций. Орел: РАНХиГС, 2025. 308 с. ISBN: 978-5-93179-861-5 EDN: ВСХОТЕ.

