

С. В. Ерёмушкина

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, svetlana_1170@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

В постинформационном обществе функция управления персоналом становится одной из главных в управлении организацией, поскольку цифровая трансформация предприятия предполагает не только внедрение отдельных технологий и перепроектирование процессов, но и изменение культуры организации, компетенций и менталитета сотрудников. В статье рассматриваются возможности, которые дает организациям цифровая трансформация, анализируется положительное и отрицательное влияние цифровизации на персонал, предлагаются методы и приемы повышения вовлеченности сотрудников в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: *цифровая трансформация предприятия, преимущества цифровизации, управление персоналом, вовлеченность сотрудников*

S. Yeremuskina

School of Business of BSU, Minsk, Belarus, svetlana_1170@mail.ru

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT

In a post-information society, the function of personnel management becomes one of the main functions in the management of an organization, since the digital transformation of an enterprise involves not only the introduction of individual technologies and redesign of processes, but also a change in the culture of the organization, competencies and mentality of employees. The article discusses the opportunities that digital transformation gives organizations, analyzes the positive and negative impact of digitalization on staff, and proposes methods and techniques for increasing employee engagement in the context of digital transformation.

Keywords: *digital transformation of the enterprise, advantages of digitalization, personnel management, employee engagement*

Цифровая трансформация организаций подразумевает изменения в бизнес-моделях, процессах и культуре компании с использованием передовых цифровых технологий. Такие цифровые возможности, методы и технологии обработки экономической информации, как большие данные (Big Data), машинное обучение и искусственный интеллект, облачные вычисления, блокчейн играют ключевую роль в цифровизации бизнеса и обеспечивают компаниям возможность принимать более обоснованные решения, оптимизировать процессы и достигать конкурентных преимуществ на рынке.

Согласно экспертным прогнозам, треть компаний из списка Global 2000 несут затраты в размере не менее 10 % доходов на развитие своей цифровой стратегии [4, с. 52] для получения таких ключевых преимуществ, как:

– повышение операционной эффективности, оптимизация рабочих процессов, сокращение количества ошибок и повышение производительности, что позволяет предпринимателям сосредоточиться на стратегических инициативах и возможностях роста;

- улучшение качества обслуживания клиентов путем обеспечения бесперебойного и персонализированного сервиса. Через различные цифровые каналы, такие как веб-сайты, мобильные приложения и платформы социальных сетей, небольшие предприятия могут взаимодействовать с клиентами, собирать отзывы и оказывать быструю поддержку, что помогает повысить лояльность и способствует положительному восприятию бренда;
- расширение охвата рынка за пределы географических границ. Через онлайн-платформы компании могут демонстрировать свои продукты или услуги глобальной аудитории, что открывает новые возможности роста и позволяет малому бизнесу конкурировать с более крупными предприятиями;
- укрепление маркетинговых стратегий. Используя различные стратегии цифрового маркетинга, такие как поисковая оптимизация (SEO), реклама в социальных сетях и маркетинг по электронной почте, компании могут более эффективно охватить свою целевую аудиторию;
- оптимизация каналов связи. Благодаря инструментам цифровой связи, таким как электронная почта, обмен мгновенными сообщениями и видеоконференции, команды могут эффективно сотрудничать независимо от их физического местонахождения;
- повышение точности и анализа данных для принятия обоснованных решений. С помощью цифровых инструментов и программного обеспечения компании могут собирать в режиме реального времени и обрабатывать данные, связанные с поведением клиентов, тенденциями продаж и операционными показателями, что помогает выявить возможности для роста, оптимизировать процессы и уточнить бизнес-стратегии;
- расширение возможностей использования удаленной рабочей силы. Облачные инструменты для совместной работы и платформы управления проектами позволяют командам эффективно работать вместе, а также улучшить баланс между работой и личной жизнью сотрудников, одновременно снижая накладные расходы для бизнеса;
- обеспечение экономии средств. Внедряя облачные вычисления, предприятия могут сократить расходы на оборудование и инфраструктуру. Автоматизация ручных задач также снижает трудозатраты;
- улучшение мер кибербезопасности для защиты конфиденциальной информации, дополнительные возможности соблюдения соответствующих правил и законодательных требований к защите данных, что ограждает бизнес от потенциальных штрафов и ущерба репутации;
- приобретение конкурентного преимущества на рынке за счет уникальных ценностных предложений и обеспечения персонализированного обслуживания;
- обеспечение непрерывности работы бизнеса путем переноса данных и приложений на безопасные облачные платформы. Облачные планы резервного копирования и аварийного восстановления сводят к минимуму время простоя и позволяют предприятиям быстро восстанавливаться после любых непредвиденных событий;
- адаптация к потребительским тенденциям. Отслеживая разговоры в социальных сетях, онлайн-обзоры и тенденции рынка, компании могут адаптировать свои продукты или услуги в соответствии с ожиданиями клиентов, что помогает повышать лояльность клиентов;
- использование платформ социальных сетей для связи с целевой аудиторией. Постоянно делаясь ценным контентом, взаимодействуя с подписчиками и проводя таргетированные рекламные кампании, новые компании могут повысить узнаваемость бренда, привлечь потенциальных клиентов и увеличить количество конверсий;
- использование возможностей электронной коммерции. Создание интернет-магазинов или интеграция с популярными платформами электронной коммерции позволяет новым предприятиям привлечь клиентов за пределами своего физического местоположения;

– содействие инновациям и творчеству. Используя цифровые инструменты и технологии, предприятия могут исследовать новые идеи, экспериментировать с различными подходами и разрабатывать инновационные продукты или услуги, что позволит им адаптироваться к меняющимся рыночным тенденциям;

– улучшение управления цепочками поставок и управления запасами, оптимизация выполнения заказов и отношений с поставщиками, что создает условия для сокращения сроков доставки и экономии затрат;

– повышение репутации бренда. Поддерживая активное присутствие в Интернете, взаимодействуя с клиентами и обеспечивая превосходное качество обслуживания, компании могут создать положительный имидж бренда. Положительные отзывы способствуют укреплению репутации бренда и привлечению новых клиентов.

Таким образом, есть достаточно причин для того, чтобы, по результатам исследования Foundry, «93 % организаций приняли или планируют принять бизнес-стратегию, ориентированную на цифровые технологии» [2].

Успешность цифровой трансформации организации зависит от множества факторов. Необходимо наличие четкой и проработанной стратегии, соответствующей целям и потребностям компании; поддержка высшего руководства и присутствие лидеров, способных внедрять изменения и мотивировать сотрудников; создание культуры инноваций, готовности к изменениям и обучения новым технологиям; преобразование бизнес-процессов с учетом цифровых технологий для повышения производительности и конкурентоспособности; успешное сотрудничество с внешними партнерами и поставщиками технологий для достижения совместных целей. И, наконец, все усилия по внедрению цифровой трансформации могут оказаться тщетными при отсутствии поддержки или даже сопротивлении сотрудников организации.

Цифровая трансформация часто сопровождается изменениями в организационной культуре. Введение новых цифровых инструментов и подходов может потребовать изменения в отношении к работе, коммуникации и сотрудничеству. Существуют как положительные, так и отрицательные последствия цифровой трансформации для людей, работающих в цифровых организациях.

К положительным можно отнести следующие:

– автоматизация задач и повышение производительности. Когда-то повседневные задачи, такие как ввод данных, выполнялись сотрудниками вручную; теперь машины могут делать это быстрее и лучше, чем когда-либо мог сделать человек. Это освобождает время сотрудников для более важных задач, требующих мышления и творчества более высокого уровня;

– мобильность и гибкость рабочих мест. Технологии облегчили людям переход с одной работы на другую, а также позволяют сотрудникам работать где угодно и когда угодно, например, из дома или в пути, что облегчает им баланс между работой и личной жизнью;

– развитие навыков. Цифровая трансформация может потребовать от сотрудников обучения новым навыкам и компетенциям. Например, умение работать с новым программным обеспечением или анализировать данные может стать необходимым для успешной работы в новых условиях. По мере развития технологий развиваются и методы обучения; вместе с цифровой трансформацией появляются онлайн-курсы, которые позволяют сотрудникам быстро освоить новые знания, не покидая своих рабочих мест (или дома);

– улучшенные возможности коммуникации и сотрудничества. Цифровые технологии позволяют командам легко общаться независимо от местоположения и часового пояса, что способствует повышению производительности по всем направлениям. Благодаря таким ин-

струментам, как видеоконференции и чат-боты, команды могут быстро и легко обмениваться идеями, что приводит к улучшению командной работы в целом;

- легкий доступ к информации. Одним нажатием кнопки сотрудники могут быстро и легко получить доступ к необходимым им ресурсам; это исключает потерю времени, затрачиваемого на поиск в бумажных архивах или попытки отследить бумажные копии документов в физических хранилищах;

- более глубокое понимание клиентов. Цифровые инструменты анализа данных позволяют сотрудникам лучше понимать потребности и предпочтения клиентов, что помогает улучшить и персонализировать обслуживание и разработку продуктов.

Принимая цифровую трансформацию, компании открывают себя для большего количества талантливых специалистов, поскольку благодаря технологиям удаленная работа становится намного проще.

Несмотря на то, что цифровая трансформация приносит с собой множество положительных результатов, существуют и некоторые потенциально негативные последствия для сотрудников, которые следует учитывать:

- страх перед изменениями, связанными с цифровой трансформацией, который испытывают многие сотрудники, особенно если им приходится осваивать новые технологии и методы работы;

- сокращение рабочих мест вследствие автоматизации, поскольку машины и искусственный интеллект берут на себя функции, которые раньше выполнялись вручную или исключительно людьми;

- перегрузка работой и информацией. Избыток информации, доступной благодаря цифровым технологиям, может привести к перегрузке информацией и затруднить концентрацию на важных задачах. Цифровая трансформация может привести к перегрузке работой некоторых сотрудников в случае требования освоить новые навыки и взять на себя больше ответственности;

- необходимость постоянного обучения и адаптации к новым технологиям, что может стать серьезной нагрузкой для некоторых сотрудников;

- снижение удовлетворенности сотрудников вследствие сложностей приспособления к новым технологиям и рабочей нагрузке;

- появление ощущения изоляции, поскольку у сотрудников могут сокращаться возможности для общения лицом к лицу с коллегами или начальством;

- снижение креативности. В некоторых случаях сотрудники могут чувствовать себя ограниченными технологиями, которые они используют, что может привести к снижению творческих способностей при постоянных требованиях поиска инновационных решений;

- повышенный уровень стресса. Цифровая трансформация часто сопряжена с большим давлением и ожиданиями, которые могут вызвать у сотрудников стресс или истощение, падение морального духа;

- угроза приватности данных сотрудников, усиливающаяся по мере все более широкого использования цифровых технологий, что может вызвать беспокойство и недоверие.

Для достижения цели цифровой трансформации человеческий фактор является ключевым на всех ее этапах, таких как сотрудничество, экосистемы, навыки, культура и т. д. Несмотря на широкое применение цифровых технологий, все потребности организации не могут быть материализованы в цифровом виде и, следовательно, человеческие ценности нельзя игнорировать. Сочетание технологий и человеческих ресурсов играет важную роль в расширении прав и возможностей клиентов и предоставлении им более качественных услуг. По мере дальнейшего развития технологий современные организации будут все больше подвер-

гаться цифровой трансформации и потребуют более вовлеченных сотрудников для достижения долгосрочных целей [1].

Многочисленные авторы рассматривают вовлеченность персонала как состояние, при котором сотрудники чувствуют себя частью организации, разделяют ее цели и ценности и готовы приложить дополнительные усилия для достижения общих целей [3, с. 43].

Чтобы гарантировать, что цифровая трансформация приведет к повышению вовлеченности сотрудников, лидерам организаций нужно четко понимать, что основная цель программных инструментов – облегчить работу людей. С помощью информационных технологий люди могут работать быстрее и эффективнее, просто автоматизируя определенные задачи, принимать более обоснованные решения, имея доступ к нужным данным в нужное время.

В системе управления цифровым предприятием основными задачами менеджеров остаются организация обучения и мотивация персонала, решение которых позволяет повысить заинтересованность персонала в проводимых изменениях. Необходимо учитывать, что цифровая трансформация, происходящая на предприятии, значительно влияет на изменение содержания и условий осуществления трудовых процессов, что, в свою очередь, обуславливает необходимость действий по преодолению сопротивления персонала внедрению цифровых инноваций, при этом наибольшая ответственность за решение данной проблемы полностью возлагается на вовлеченных и обученных лидеров [3, с. 45].

Компании в условиях цифровой трансформации могут и должны использовать различные подходы для поддержания вовлеченности своих сотрудников по следующим основным направлениям:

1. Вовлечение сотрудников в процесс трансформации. С сотрудниками следует консультироваться и вовлекать их в планирование и реализацию инициатив цифровой трансформации. Это может помочь обеспечить учет их потребностей и проблем. С этой целью можно использовать:

- платформы для генерации идей, где сотрудники могут оставлять предложения, связанные с цифровыми инструментами и процессами;
- межфункциональные рабочие команды или фокус-группы сотрудников из различных отделов для обсуждения потенциала новых цифровых инструментов. Например, ИТ-команда и отдел продаж могут объединиться, чтобы определить способы сделать недавно представленную CRM более интуитивно понятной и согласованной с процессами продаж;
- пилотные программы: перед полноценным запуском поручить межфункциональной рабочей команде тестирование нового цифрового решения. Их отзывы, основанные на реальном использовании, могут помочь устранить неполадки и улучшить функциональность инструмента.

2. Постоянное эффективное общение. Когда сотрудники знают «почему», «что» и «как» по поводу происходящих вокруг них изменений, это способствует созданию атмосферы понимания и сотрудничества. Они с меньшей вероятностью будут сопротивляться переменам и с большей вероятностью будут активными партнерами на пути трансформации. Можно предложить такие практические шаги, как:

- регулярные оповещения о прогрессе: в случае перехода на новую систему следует наладить появление новостей о завершенных этапах, протестированных модулях или даже о возникших сбоях. Например, двухнедельный информационный бюллетень с подробным описанием шагов, выполненных при настройке интрасети, может держать всех в курсе;
- открытые форумы и сессии вопросов и ответов. Например, ежемесячные или ежеквартальные сессии, на которых сотрудники смогут задавать вопросы или делиться опасениями по поводу новых цифровых инструментов;

– каналы обратной связи, по которым сотрудники смогут оставлять отзывы о новых системах или процессах. Это может быть форум или ежемесячная форма обратной связи. Идея состоит в том, чтобы сотрудники чувствовали себя услышанными. Например, после первого месяца запуска новой CRM-системы разослать форму для получения отзывов пользователей, которые затем можно будет использовать на последующих обучающих занятиях.

3. Обеспечение адекватного обучения и поддержки. Сотрудникам должна быть предоставлена подготовка и поддержка, необходимые для адаптации к новым технологиям и рабочим ролям. Это поможет им чувствовать себя более уверенно и вовлеченными в свою работу. Этот подход является одной из ключевых стратегий цифровой трансформации для вовлечения сотрудников. Можно использовать такие приемы, как:

– модульные учебные занятия. Вместо масштабной и исчерпывающей программы обучения разбить ее на компактные модули, например, если в интранет интегрируется новый инструмент управления проектами, провести отдельные сеансы по созданию задач, совместной работе в команде и созданию отчетов;

– интерактивные мастер-классы, практические семинары, на которых сотрудники смогут использовать новые цифровые инструменты в режиме реального времени под руководством экспертов;

– служба или центр поддержки, доступный через интрасеть, где сотрудники смогут поднимать заявки, запрашивать разъяснения или получать практические указания руководства.

4. Признание и вознаграждение вклада сотрудников, что способствует осознанию своей ценности, мотивации и вовлеченности. Сотрудникам предоставляется площадка для демонстрации своей работы, обмена идеями и создания личного бренда внутри организации. Это не только способствует развитию чувства сопричастности, но и создает атмосферу обучения и обмена знаниями. Возможные инструменты:

– платформы для ведения блогов, где сотрудники могут делиться идеями, обсуждать недавние проекты или высказывать мнения в своей области знаний;

– цифровые портфолио. Такие платформы, как Behance, или внутренние разделы портфолио позволяют творческим сотрудникам выставлять свои работы. Например, штатный графический дизайнер может хранить коллекцию своих лучших проектов, что способствует признанию и развитию сотрудничества;

– инструменты обратной связи и признания: такие платформы, как Kudos или Bonusly, позволяют коллегам признавать и вознаграждать друг друга за исключительную работу, повышая видимость индивидуальных достижений;

– панели управления проектами. Такие инструменты, как Monday.com, можно адаптировать для демонстрации отдельных задач, достигнутых этапов и вклада в более крупные проекты.

Таким образом, цифровая трансформация может оказать существенное влияние на вовлеченность сотрудников. Вовлекая сотрудников в этот процесс, обеспечивая адекватное обучение и поддержку, эффективно общаясь и признавая вклад сотрудников, организации могут получить гарантию, что их инициативы по цифровой трансформации приведут к повышению вовлеченности персонала и долгосрочному успеху.

Список использованных источников

1. *Goswami, B. K.* An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement [Electronic resource] / B. K. Goswami, Y. Upadhyay. – Mode of access: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3320668. – Date of access: 04.03.2024.

2. *Yoshida, Sam.* Digital Transformation And Its Effects On The Modern Workplace / Sam Yoshida [Electronic resource]. – *Mode of access:* <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/12/06/digital-transformation-and-its-effects-on-the-modern-workplace/?sh=38548df42054>. – Date of access: 14.03.2024.

3. *Каблашова, И. В.* Методология обеспечения вовлеченности персонала в условиях цифровой трансформации предприятия / И. В. Каблашова, И. В. Логунова, В. Н. Родионова // Вестник университета. – 2023. – № 8. – С. 40–48.

4. *Мальгина, И. В.* Поддержка цифровизации малого и среднего предпринимательства / И. В. Мальгина // Наука и инновации. – 2021. – № 2 (216). – С. 52–55.