

Проблемы использования персонала в условиях цифровизации: зарубежная и отечественная практика

Виктор Иванович КОРОЛЕВ,
доктор экономических наук, профессор,
Всероссийская академия внешней торговли
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),
кафедра менеджмента и маркетинга -
заведующий кафедрой, E-mail: janiven@rambler.ru

УДК:005.95:004;
ББК:65.050.2;
К682
DOI: 10.24411/2072-8042-2021-9-116-124

Аннотация

Использование цифровых технологий вызывает качественные изменения в работе персонала. Новые технологии ведут к росту эффективности труда. Меняется представление о рабочем месте. В то же время использование цифровых технологий нередко сопровождается сокращением рабочих мест, что ведет к росту безработицы. Одной из проблем является нехватка квалифицированных специалистов для использования новых технологий. Развитие процессов цифровизации сдерживает степень вовлеченности в них работников. Возникает необходимость в более широком осмыслении современных реалий взаимодействия человека и технологий. Требуется согласованная политика на всех уровнях управления. Насущной задачей является радикальное изменение в системе корпоративного обучения.

Ключевые слова: персонал, цифровые технологии, процессы цифровизации, компании, рабочие места, квалификация специалистов, эффективность труда, взаимодействие человека и технологий.

Personnel Problems in the Transformation Conditions: Foreign and Russian Practice

Victor Ivanovich KOROLEV,
Doctor of Economics, Professor, Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorobievskoe
chaussee, 6A), Management and Marketing Department - Head of the Department,
E-mail: janiven@rambler.ru

Abstract

The usage of transformation technologies causes qualitative changes in the personnel activities. New technologies cause a growth of overall labour effectiveness. The concept of a working place is changing nowadays. At the same time the usage of digital technologies comes with personnel places reduction that leads to unemployment. One of the problems is a shortage of skilled specialists that are able to use new technologies. The processes digital development reduce the personnel participation in it. A comprehensive analysis of the modern realities between a person and technology interaction appears to be needed. A special policy on the whole management levels is needed. The key task is to change the system of corporate education.

Keywords: personnel, digital technologies, digital processes, companies, jobs, qualification of specialists, efficiency, human and technological interaction.



Современный этап развития мировой экономики характеризуется широким использованием цифровых технологий. Формирование цифровой экономики – это результат развития производительных сил и научно-технического прогресса. По имеющимся оценкам, к 2025 г. 40-50% ВВП наиболее развитых стран будет создаваться в рамках цифровой экономики.¹ Процессы цифровой трансформации включают в себя не только внедрение новых технологий, но и преобразования во всей системе управления и внешних коммуникациях. В качестве основных ценностей выступают информация и знания, носителем которых является человек. Влияние цифровых технологий на человека – не однолинейный процесс. В нем присутствуют как положительные, так и негативные моменты, которые нуждаются в осмыслении.

С одной стороны, цифровизация – это, безусловно, прогрессивный процесс для компаний и ее персонала. Международная практика свидетельствует о том, что под воздействием информационных технологий происходят качественные изменения в работе персонала. Меняется не только характер труда, но вся система трудовых отношений. На смену вертикальным все в большей мере приходят горизонтальные отношения, позволяющие формировать партнерские взаимоотношения руководителей и работников. Происходят изменения в структуре персонала. Особую роль приобретают сотрудники, обладающие цифровыми навыками. Такие специалисты становятся ключевым ресурсом в развитии предприятия. Согласно исследованиям компании «Ecorys UK Ltd», выполненному по заказу британского правительства, к 2022 г. примерно 22% новых рабочих мест в глобальной экономике будет создано благодаря новым профессиям.²

Использование новых технологий ведет к росту производительности и эффективности труда. К примеру, банк «Открытие» в 2017 г. запустил пилотный проект автоматизации найма, по результатам которого было набрано 113 операторов call-центра и 9 менеджеров по продажам. В первую же неделю робот-рекрутер нашел больше кандидатов, чем 5 обычных рекрутеров за месяц, а стоимость найма и время закрытия вакансий сократилось вдвое. Одновременно появилась возможность более полно и объективно оценивать потенциальных кандидатов.³

Цифровизация меняет само представление о рабочем месте. Как показывает практика, по целому ряду профессий офисные рабочие места трансформируются в домашние рабочие места. Бывшие служащие превращаются в дистанционных работников, которые сами организуют свой труд. Одновременно возникает такое явление, как «виртуальная миграция». При ней работники, не меняя места своего проживания, получают возможность находить работу в компаниях другой страны, выполняя свои трудовые функции дистанционно.

Помимо рассмотренных, к преимуществам цифровизации по отношению к персоналу следует отнести то, что она позволяет высвободить время сотрудников для решения более сложных и творческих задач, вызывает необходимость повы-



шения уровня знаний и компетенций, обеспечивает преобразования в системе обучения работников.

Но, как всякое новое, использование цифровых технологий вызывает немало проблем как для самих компаний, так и для персонала. Рассмотрим наиболее актуальные из них.

Практика применения новых технологий оказывает значительное влияние на рынок труда. Во многих случаях их использование сопровождается сокращением рабочих мест и занятости. По мнению ряда зарубежных агентств, уже в ближайшие годы 47% рабочих мест будут «оцифрованы», а людей заменят компьютерные программы или роботы. В частности, по оценкам компании «McKinsey Global Institute», около 140 млн штатных работников интеллектуального труда во всем мире будут заменены цифровыми устройствами.⁴ Экспертами К.Фрей и М. Осборн было проведено исследование, в котором они распределили 702 профессии по степени риска их автоматизации. Оно показало, что наибольший риск остаться в будущем безработными у тех профессий, на которые с большой вероятностью исчезнет спрос. И наименьший риск у профессий, для которых требуются творческие и социальные навыки.⁵ Спрос упадет, в частности, на специалистов по вводу данных, секретарей, бухгалтеров, заводских рабочих, администраторов, механиков. А более востребованными будут специалисты по анализу данных, по искусственному интеллекту и машинному обучению, по цифровому маркетингу и стратегии, по автоматизации.⁶

Инструменты, с помощью которых цифровые технологии влияют на изменение занятости, самые разные. Наиболее ярко это проявляется в использовании роботов (см. таблицу 1).

Таблица 1

Численность занятого населения, высвобождающегося в результате процессов роботизации в ближайшие годы

<i>Страна</i>	<i>Количество работников, млн человек</i>
КНР	395,3
Индия	255,1
США	60,6
Япония	35,6
Россия	35,4
Германия	20,5
Великобритания	11,9
Италия	11,8
Франция	9,7
Испания	8,7

Источник: Harnessing automation for a future that works.-[Электронный ресурс]//www.mckinsey.com-Режим доступа: URL: <https://www.wckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>

Как можно видеть из таблицы, количество высвобождаемых работников значительно отличается по странам. При этом наибольшим оно является в странах с высокой численностью населения.

Что касается российских предприятий, то они также сталкиваются с этой проблемой. Так, например, в Сбербанке в бэк-офисе некоторое время назад работало 59 тыс. человек. Использование цифровых процессов приведет, по мнению руководства банка, к тому, что останется не более 1 тыс. человек.⁷ Аналитическим центром НАФИ совместно с Международным институтом менеджмента объединений предпринимателей по заказу Торгово-промышленной палаты Российской Федерации в 2019 г. было проведено исследование относительно опасений работников внедрения цифровых технологий. Оно показало, что больше половины работающих (65%) заявили о рисках потери работы. В первую очередь, в группу риска попадают работники старше 50 лет, поскольку, по мнению большинства работодателей, им сложно разобраться в современных технологиях. Хотя, надо заметить, работодатели менее категоричны в оценке влияния цифровизации на численность штата. Лишь 23% представителей малого и среднего бизнеса считают, что автоматизация бизнес-процессов может привести к увольнению сотрудников.⁸

В некоторых случаях исследователи и практики считают, что опасения по поводу влияния цифровизации на рост числа безработных преувеличены. Так, по мнению бывшего генерального директора IBM Дж.Рометти, хотя роботы займут рабочие места, но появятся новые виды занятости и новые рабочие места.⁹ С таким утверждением, на наш взгляд, можно согласиться лишь отчасти. Действительно, на смену одним профессиям приходят другие, что смягчает негативные последствия цифровых технологий для персонала. Но все дело в скорости исчезновения старых и появления новых рабочих мест. Согласно имеющимся оценкам, к 2025 г. новые технологии приведут в мировой экономике к ликвидации 85 млн рабочих мест и создадут взамен 97 млн новых. Однако новые рабочие места будут появляться медленнее, чем ожидалось, а старые рабочие места начнут исчезать значительно быстрее.¹⁰ Именно это и вызывает обоснованное беспокойство у работников компаний, особенно таких, в которых цифровизация рассматривается как стратегическая задача.

Процессы цифровизации идут неравномерно в различных странах. Одни из них наиболее продвинуты в решении этой задачи. Другие находятся на начальном этапе. К числу последних относится Россия. В стране имеется немало компаний, в которых освоение и развитие цифровых технологий идет высокими темпами. Однако в целом цифровизация российских компаний осуществляется весьма медленно. Как показывают результаты исследования консалтинговой компании Strategy Partners, большинство российских предприятий находятся на ранней стадии цифровой трансформации. 91% российских компаний используют устаревшую



бизнес-модель. И только у 4% есть стратегия цифровой трансформации.¹¹ (Следует заметить, что этот недостаток имеет и некоторую положительную сторону: риск роста безработицы от замедленной цифровизации ниже, чем в зарубежных странах). Одной из причин отставания в переходе к цифровым технологиям является отсутствие необходимых знаний и дефицит квалифицированных специалистов.

Проблема нехватки специалистов в области цифровых технологиях – одна из острейших не только российских, но и многих зарубежных компаний. Изучение опыта работы частных компаний в странах Центральной и Восточной Европы показало, что порой в компаниях нет точного представления о том, что им конкретно требуется для цифровой трансформации. Чаще всего руководители надеются, что их сотрудники смогут справиться с новыми задачами. Однако не всегда специалисты, которые обеспечивают успех компании в настоящее время, смогут решать новые задачи, связанные с цифровизацией.¹² В цифровой экономике возникает необходимость в приобретении абсолютно новых навыков и компетенций.

Нехватка квалифицированных кадров в области цифровых технологий в российских предприятиях имеет свои особенности. Эксперты и представители бизнеса считают, что несмотря на текущий дефицит, спрос на специалистов с новыми цифровыми навыками ограничен. В основном требуются специалисты традиционных профессий. Как отмечает партнер компании «Экопси консалтинг» Г.Финкельштейн, в России стоимость труда настолько низка, что автоматизация рабочих мест произойдет не скоро. До этого времени новые цифровые навыки будут нужны не более чем 3-5% работающих.¹³ Вывод напрашивается сам по себе: спешить не стоит. Такое утверждение не представляется бесспорным. Ибо не принимается во внимание такой мощный фактор, как конкуренция. В современных условиях конкуренция, как и все происходящие в экономике процессы, быстро трансформируется. Поле конкурентной борьбы все чаще становятся инновации, осуществляемые в том числе с помощью цифровых технологий. Компании, не способные адаптироваться к работе в новых условиях, становятся аутсайдерами. Они вынуждены будут уходить с рынка, не выдерживая конкуренции. В этом отношении персонал в основе своей понимает важность получения знаний в области цифровых технологий. Аналитическим центром НАФИ было установлено, в частности, что почти половина опрошенных (45%) считают, что знание информационных технологий поможет им успешнее трудоустроиться.¹⁴

При всей значимости места и роли квалифицированных специалистов в осуществлении цифровизации, этот процесс не может происходить без вовлеченности в него всего персонала. Обеспечение вовлеченности во многом зависит от степени понимания того, насколько и в какой мере пересекаются взаимоотношения сотрудников и руководителей. Во многих компаниях мира сейчас остро стоит вопрос о том, как привлечь наиболее ценных сотрудников, как их мотивировать. Вовлеченность влияет на эффективность труда сотрудников. Это очевидно, ибо неудовлет-

воренный работник несет свою неудовлетворенность дальше – к клиенту. Низкая степень вовлеченности сотрудников оборачивается для компании большими потерями. Опрос сотрудников в 142 странах показал, что ежегодные потери, связанные с низкой степенью вовлеченности сотрудников, составляют в США 450-550 млрд долл., в Германии – 112-138 млрд евро, в Великобритании – 52-70 млрд фунтов.¹⁵ Сотрудники ожидают от своей работы большей вовлеченности в процесс, более широких возможностей для проявления инициативы.

Проблема вовлеченности персонала в российских компаниях также стоит достаточно остро. Это отмечают руководители компаний. Так, в компании «Металлоинвест» в процессе перехода к цифровым процессам больших изменений уровня вовлеченности и удовлетворенности работой не произошло. Наоборот, отмечают руководители компании, на первых этапах автоматизации у людей стало больше нагрузки и меньше комфорта, потому что приходилось ломать привычный стиль работы.¹⁶ В основе трудностей решения проблемы вовлеченности лежит отношение к персоналу. Несмотря на многочисленные (и обоснованные) утверждения о том, что в современной экономике персонал, человек является ключевым ресурсом компании, источником ее успешного развития, эта истина еще не является таковой для многих российских предприятий. Формирование человеческого капитала не является в них приоритетом в управленческой деятельности. Основными целевыми ориентирами являются бизнес-цели и интересы клиентов. Что касается интересов работников, то они учитываются в меньшей мере.¹⁷ Отсюда – пассивное отношение к различного рода нововведениям. Можно в этом отношении сослаться на опыт работы российской компании «Onellect», занимающейся внедрением цифровых технологий. В компании отмечают, что в своей практике приходится сталкиваться с таким явлением: организация внедрила тот или иной инструмент, но сотрудники либо не хотят работать совсем, либо используют только малую часть функционала решения. В основе – отсутствие знаний и низкий уровень заинтересованности.¹⁸

Понимание основных проблем персонала в процессе цифровой трансформации – не самоцель, а средство для поиска путей их решения. В этом заключается конструктивизм научного подхода. Какие возникают основные задачи и практические действия?

Во-первых, возникает необходимость в более широком осмыслении современных реалий взаимодействия человека и новых технологий. Традиционный подход, преобладающий в литературе, заключающийся в ответе на вопрос о том, как новая технология влияет на человека, а человек – на технологию, уже недостаточен. Возникает необходимость в разработке основополагающих принципов поведения персонала в новых условиях. На наш взгляд, использование цифровых технологий может дать ожидаемые результаты при соблюдении следующих принципов:



- целенаправленность. Усилия администрации и работников в условиях цифровизации объединяются общей целью – обеспечение выживания и развития предприятия в условиях конкуренции. От этого зависит сохранение рабочих мест;
- заинтересованность. Это выражается в степени единства личных и корпоративных интересов. Мотивация сотрудника зависит от понимания того, что лично ему может дать цифровизация как в материальном, так и в моральном отношении. Учитываются как положительные, так и отрицательные последствия. Низкий уровень мотивации – барьер для новых технологий;
- вовлеченность. Необходимо создание условий, позволяющих наиболее подготовленным сотрудникам принимать активное участие в освоении цифровых технологий;
- трансформированность. Развитие цифровых технологий предполагает внесения изменений в трудовые функции. Они становятся иными как по содержанию, так и по способам осуществления;
- системность. Во взаимосвязи «человек-технология» представлены различные отношения: экономические, технические, психологические и т.п. Они действуют одновременно и рассматривать их необходимо во взаимосвязи.

Во-вторых, необходима согласованная политика на всех уровнях управления – от государственного до корпоративного – по осуществлению мер, направленных на снижение негативных сторон цифровизации для персонала. В настоящее время в этих целях во многих странах разработаны специальные государственные программы. Но отсутствие их должной скоординированности с программами более низкого уровня снижают эффективность принимаемых мер. Особую роль здесь играют действия на корпоративном уровне. В частности, для снижения безработицы существует целый ряд положительно зарекомендовавших себя инструментов. К их числу относится разработка и реализация образовательных программ для перехода от старых профессий к новым, использование новых форм труда (фактическое отсутствие рабочего места, гибкий график труда, виртуальная миграция и ряд других форм), увеличение числа мобильных рабочих мест.

В-третьих, для формирования новых компетенций возникает необходимость в радикальном изменении системы корпоративного обучения. Традиционные образовательные подходы с заранее установленной программой обучения остаются в прошлом. Им на смену приходят новые тренды. К основным из них можно отнести следующие:

- на первый план выходит система обучения в формате онлайн. Перевод программ в дистанционный режим ускоряет процесс обучения;
- переход к «точечному» обучению. В этом случае каждый конкретный сотрудник получает знания, необходимые лично ему для своей текущей и профессиональной деятельности. Это предполагает переход от потокового обучения к индивидуальным программам;¹⁹

- использование гибких форм обучения, позволяющих проходить обучение в любое время, в любом месте и с любым типом устройств;
- изменения в критериях оценки обучения. Главным становится не то, что работник прослушал соответствующую программу или прошел тренинг, а то, что он сделал с полученными знаниями, как их применил и какой получен результат. То есть качество обучения становится определяющим;
- практическое обучение использования конкретных инструментов цифровых технологий. При этом возникает необходимость учета поколенческих особенностей в выборе методов обучения.

Разрабатываемые решения по совершенствованию работы персонала в новых условиях могут дать ожидаемые результаты тогда, когда они осуществляются не изолированно, а во взаимосвязи друг с другом. Данный аспект развития компаний следует рассматривать как один из важных элементов их стратегии. Тем самым будут созданы условия для обеспечения более высоких темпов роста

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Цифровые технологии обеспечат до 50% ВВП развитых стран.- URL: (дата обращения 08.09.2021)

² См.: Головенчик Г.Г. Трансформация рынка труда в цифровой экономике.- URL://<https://dt.gias.by/jour/article/vien> (дата обращения 08.09.2021)

³ Казакова М.И., Шурмана Т.В. Влияние цифровых технологий в HR-сфере: достоинства, недостатки, перспективные возможности и риски.-URL:<https://elar.urfu.ru/bitstream> (дата обращения 08.09.2021)

⁴ Кашепов А.В. Трансформация занятости в цифровой экономике// Вестник Российского нового университета. – 2018. №2. – С.14

⁵ Шваб К. Четвертая промышленная революция.- URL:<https://ucrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library> (дата обращения 08.09.2021)

⁶ Подцероб М. Каким будет рынок труда в 2025 году.- URL://www.vedomosti.ru/article/844639-ginok-truda (дата обращения 08.09.2021)

⁷ Герман Греф рассказал о грядущих сокращениях...URL://https://www.dp.ru/German_Gref_k_2021-godu (дата обращения 08.09.2021)

⁸ Больше половины россиян опасаются потерять работу из-за цифровизации.-URL:<https://mcs.nafi.ru/analitics/bolshhe/poloviny-rossiyan-op...>(дата обращения 08.09.2021)

⁹ Gartner Says Global Artificial Intelligence business value to Reach \$1.2 Trillion in 2018/ Gartner.-Mode of Access://URL://<https://gartner.com/newsroom/id/3872933> (дата обращения 08.09.2021)

¹⁰ Подцероб М. Каким будет рынок труда в 2025 году.- URL://www.vedomosti.ru/article/844639-ginok-truda (дата обращения 08.09.2021)

¹¹ Российский бизнес признан не готовым к цифровой трансформации.- URL://<https://www.rbs.ru/economics> (дата обращения 08.09.2021)

¹² Цифровизация частного бизнеса в странах Центральной и Восточной Европы. 2019 год. – URL://<https://www.pwc.ru/emea-private-business-survey> (дата обращения 10.09.2021)



¹³ Подцероб М. Каким будет рынок труда в 2025 году.- URL://<https://www.vedomosti.ru/articles/844639-rinok-truda> (дата обращения 10.09.2021)

¹⁴ Больше половины россиян опасаются потерять работу из-за цифровизации.- URL://<https://mcs.nafi.ru/analytics/bolshe-poloviny-rossiyan-op...>(дата обращения 10.09.2021)

¹⁵ Цифровизация от Cisco.- URL://<https://www.cisco.com/ru-ru/never-better-pdfs> (дата обращения 10.09.2021)

¹⁶ Ильясов Р. Самое сложное в цифровизации – научить работать человека в новых условиях.- URL://<https://e.hr-director.ru>(дата обращения 10.09.2021)

¹⁷ Влияние цифровизации на стратегию управления...-URL://<https://spbu.ru/news-events/novosti/vliyanie-cifro...>(дата обращения 10.09.2021)

¹⁸ Цифровой опыт сотрудников (DEX). – URL://<https://onellect.ru/tsifrovoy-opyt-sotrudnikov>(дата обращения 10.09.2021)

¹⁹ Ключевые тенденции корпоративного обучения 2021-2022.-URL://<https://tsgconsulting.ru/blog/learning-trends-2021-2022> (дата обращения 10.09.2021)

БИБЛИОГРАФИЯ:

Буданова М.В., Кузнецов С.Г. Трансформация системы управления персоналом предприятия в условиях цифровизации российской экономики (Budanova M.V., Kuznecov S.G. Transformaciya sistemy` upravleniya personalom predpriyatiya v usloviyax cifrovizacii rossijskoj e`konomiki).- URL://<https://www.bgitu.ru/upload/block> (дата обращения 10.09.2021)

Булатова Г.А. Развитие технологий управления персоналом в условиях цифровизации экономики (Bulatova G.A. Razvitie tehnologij upravleniya personalom v usloviyax cifrovizacii e`konomiki).- URL://<https://elibrary.asu.ru/bitstream/handle/asu> (дата обращения 10.09.2021)

Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. – Альпина Паблшер. 2021. - 257 с. (Vajl P., Vorner S. Cifrovaya transformaciya biznesa. – Al`pina Pablisher. 2021. - 257 s.)

Гергиев И.Э., Плиева М.О. Управление персоналом компании в условиях цифровизации (Gergiev I.E`., Plieva M.O. Upravlenie personalom kompanii v usloviyax cifrovizacii). – URL://<https://cyberleninka.ru/article/upravlenie-personalo...>(дата обращения 10.09.2021)

Горкуша О.А. Тренды цифровизации в сфере управления человеческими ресурсами (Gorkusha O.A. Trendy` cifrovizacii v sfere upravleniya chelovecheskimi resursami). – URL://<https://mgupp.ru/repo/download/File> (дата обращения 10.09.2021)

Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2019. - 168 с. (Isaeva O.M., Priporova E.A. Upravlenie perssonalom. - M.: Yurajt. 2019. - 168 s.)

Каравасева Е.Д. Управление организацией в условиях цифровизации. – СПб: Научно-технологии. 2020. - 68 с. (Karavaeva E.D. Upravlenie organizaciej v usloviyax cifrovizacii. – SPb: Naukoemkie tehnologii. 2020. - 68 s.)

Малкова Т.Б., Дони́чев О.А. Управление персоналом в цифровой экономике. - М.: Русайнс. 2018. - 242 с. (Malkova T.B., Donichev O.A. Upravlenie personalom v cifrovoj e`konomike. - M.: Rusajns. 2018. - 242 s.)

Цифровой HR- новые тренды управления персоналом (Cifrovoy HR- novy`e trendy` upravleniya personalom). - URL://<https://ria-stk/adetail> (дата обращения 10.09.2021)

Цифровые технологии: их роль в экономике и управлении. – М.: Перо. 2018. - 264 с. (Cifrovuy`e tehnologii: ix rol` v e`konomike i upravlenii. – M.: Pero. 2018. - 264 s.)

