

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ КАДРОВЫХ РИСКОВ КОМПАНИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ЦИФРОВЫХ СИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ

Д.Г. Телеш

Научный руководитель Д.С. Дмитриев

В настоящее время практически каждая компания вне зависимости от сферы деятельности внедряет программу цифровизации (или цифровой трансформации). С одной стороны, цифровизация позволяет существенно повысить производительность труда, увеличить скорость обмена данными и при этом снизить затраты на персонал путем оптимизации штатного состава сотрудников, чьи функции без потери качества может выполнять цифровая система. Многие руководители видят во внедрении цифровых систем едва ли не единственно возможное решение серьезных проблем в бизнесе. Однако, как показывает практика, зачастую внедрение цифровых систем сопровождается возникновением и развитием большого количества проблем, рисков и угроз. И значительная часть из них приходится на персонал – на людей, для которых новая система может стать и полезным инструментом, и помощником при выполнении задач, и способом давления и избыточного контроля со стороны руководителей, и даже угрозой потери работы. При этом проигнорировать персонал и связанные с ним кадровые риски не представляется возможным, ведь именно от работников зависит, окупятся ли вложенные во внедрение системы средства и ресурсы [1].

Успешность внедрения цифровых систем и технологий не является гарантированной. Так, известно, что любой процесс внедрения в целях возврата вложений должен следовать планам и бюджетам и достигать запланированных показателей эффективности. Однако на практике часто получается совсем не так, как виделось руководству при принятии решения о цифровизации. Так, согласно исследованию о результатах внедрения

цифровых систем, более 57% проектов внедрения имели затраты сверх заранее запланированных, 57% проектов фактически внедрялись дольше запланированного, и наконец 46% проектов имели отдачу на 50% меньше ожидаемой. Таким образом, значительная часть реализованных проектов внедрения способствовала дополнительным, незапланированным потерям и при этом не дала нужный результат[2].

Успех или провал проведения цифровизации бизнес-процессов зависит от поведения и отношения работников, от их понимания и от их действий. Если работники настроены оптимистично, если они лояльны к изменениям, если они понимают значимость цифровизации и причины, по которым компания её реализует, если они своими действиями всячески способствуют успеху внедрения и достижения поставленных целей – шансы того, что результат будет наилучшим, максимальны. Но если работники настроены негативно, если они создают препятствия внедрению, если они сопротивляются – то шансы на достижение хороших результатов невысоки.

Проанализируем, почему работники сопротивляются или даже вредят внедрению. Некоторые специалисты полагают, что причиной сопротивления сотрудников предприятий может быть нежелание переходить на новые системы, так как работники боятся уменьшения влияния своих экспертных функций при угрозе получения дополнительной нагрузки при работе с цифровыми платформами.

Другой причиной может служить отсутствие навыков использования цифровых систем, низкая культура работы с информацией в электронном виде и низкий уровень сформированности цифровых компетенций в целом – работники просто не способны работать с современными технологиями, они не понимают их и не могут принять.

Также среди причин, по которым внедрение цифровых систем встречает довольно резкое сопротивление со стороны персонала, выделяют:

- 1 нежелание обучаться новым методам работы;
- 2 нежелание менять привычный порядок работы и взаимоотношений;

- 3 опасения того, что станут видны недостатки в работе или необоснованные временные потери, так как в процессе обследования и оптимизации процессов деятельность сотрудников становится прозрачной и контролируемой;
- 4 боязнь штрафных санкций, штатных изменений в связи с обнаружением зон с низкой эффективностью труда;
- 5 страх перед неумением работать в системе, боязнь того, что ошибки дискредитируют работника в глазах руководства и/или подчиненных[3].

Отсутствие доверия внешним консультантам – еще одно препятствие, которое можно встретить со стороны персонала. Часто это можно наблюдать, когда в компании, в которой внедряются цифровые системы, слишком много ответственности возлагают на внешних специалистов. При этом зачастую они не поддерживаются авторитетом руководства.

Одновременно негативной настрой работников может выражаться в отказе от выполнения заданий по внедрению цифровой системы. В случае, когда работнику вверяют выполнение дополнительных задач, которые он находит излишними или которых не понимает, то существует высокая вероятность того, что он выполнит их некачественно либо нарушит сроки.

Бывает, что непонимание и неприятие внедрения новой цифровой системы побуждают сотрудников распространять негативную информацию и искать единомышленников.

Также стоит учесть, что зачастую работники, чтобы абстрагироваться от процесса внедрения цифровой системы, стараются максимально отсрочить выход на работу из отпуска или уходят на больничный. При этом бывает, что работник начинает задумываться об уходе в другую компанию, где подобная система уже внедрена или где он сможет работать в привычном для него режиме.

Все вышеописанное является серьезной проблемой, подтверждаемой многочисленными исследованиями. Так, согласно опросу ГК «Цифра» и

Минпромторга 2019 г., «недоверие со стороны персонала и его сопротивление изменениям» считается одним из трех главных препятствий цифровизации предприятий (наряду с высокой стоимостью ИТ-проектов и изначально низким уровнем автоматизации[4]).

Следует признать, что лучший способ борьбы с проблемой – это её недопущение. Компании следует заранее озаботиться и внедрить меры, способные помочь персоналу справиться с непониманием, с неуверенностью и опасениями, со стрессом и со сложностью новой системы. И здесь следует выделить несколько основных мероприятий, наиболее эффективных в данной ситуации:

1. Если говорить о проблеме сомнений и опасений (сокращение, возложение дополнительной нагрузки, боязнь не справиться и навлечь гнев руководства), то в этом случае, прежде всего, важна открытость и публичность. Специалисты считают, что необходимо заранее рассказывать о планах руководства, демонстрировать преимущества цифровой системы, выделять специалистов, которые будут оперативно отвечать на вопросы работников и минимизировать негативный настрой. Например, можно обрисовать и продемонстрировать возможности цифровой системы с точки зрения возможности работать удаленно без потери эффективности – для специалистов, а для начальников – возможность обрести перманентный доступ к оперативной беспристрастной аналитике. Таким образом, это позволит заинтересовать работников в том, чтобы начать продуктивно работать в системе.
2. Важно заранее разъяснить, показать, донести персоналу все цели и задачи, которые ставит компания перед процедурой внедрения цифровой системы, и при этом замотивировать персонал следовать им. Одним из аспектов, помогающих этого достичь, является выстраивание такой коммуникативной сети, в которой работники четко осознают, с каким вопросом, к кому и когда можно подойти. Причем важно, чтобы

участие в коммуникации принимали как приглашенные специалисты-разработчики, так и руководство самой компании.

3. Для решения мотивационных проблем необходимо предусмотреть премирование за досрочное достижение запланированных показателей в работе в системе или внедрение оплаты труда, учитывающей, например, количество допущенных и не допущенных ошибок.
4. Важно помнить, что персонал – главный потребитель будущей системы, а потому важно выстроить его работу с системой таким образом, чтобы обеспечить высокий уровень понимания и вовлеченности. Причем последнее следует обеспечить ещё на этапе обсуждения проекта и плана внедрения, чтобы иметь возможность учесть необходимые пожелания и вызвать доверие к системе. Этому также способствует распространение наглядных информационных материалов (брошюр и распечаток, с графически обозначенными планами, сроками, деталями процессов, подвергающихся цифровизации и т.д.).
5. Следует заранее разграничить полномочия и ответственность, составить график, выделить время для дополнительных задач, чтобы избежать проблемы, когда люди, которые вовлекаются во внедрение цифровой системы, вынуждены вместе с основными задачами решать и дополнительные и при этом нести ответственность сразу перед несколькими руководителями.
6. Очень часто можно наблюдать ситуацию, когда руководство компании считает ненужным проводить предварительную оценку уровня компетенций персонала в контексте использования цифровой системы, поэтому в процесс внедрения могут вовлекаться люди, не готовые и не способные в ней работать. Следует заранее определить уровень сформированности цифровых компетенций работников, затем распределить их в группы и назначить им групповое обучение.

7. Наконец, важным пунктом при процессе внедрения является этапность обучения согласно этапности проекта. Не стоит обучать заранее участников бизнес-процесса, который будет автоматизирован в последнюю очередь. Напротив, следует в первую очередь обучать только тех работников, которые столкнутся с изменениями сразу. Это также позволит распределить средства на обучение[5].

В итоге следует отметить, что нет смысла проводить цифровизацию, исходя из интересов лишь топ-менеджмента и руководствуясь их позицией, отношением и пониманием необходимости оцифровки. Наоборот, это может лишь ухудшить положение рядовых специалистов, которые и будут главными пользователями системы. Руководителю, принявшему решение о внедрении в бизнес-процессы цифровых систем и технологий, необходимо четко понимать настроение его работников, их уровень цифровой грамотности, их страхи и их восприятие системы, чтобы иметь на каждом этапе внедрения иметь возможность воздействовать на персонал через обучение, объяснения, командную работу и обратную связь и добиваться результатов, запланированных изначально, без опасения реализации существенных кадровых рисков.

Список использованных источников

1. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учеб. - М.: Маркет ДС, 2010. - 176 с.
2. Статья «Кадры в «цифре»: как преодолеть трудности перехода на новые платформы» / Сайт РБК+. – М., 12.04.2021. – URL: <https://plus.rbc.ru/news/60740f177a8aa90f59023b3c>
3. Алекберов, Э.М. Информационные технологии в экономике: проблемы, пути и особенности развития / Инновации и инвестиции. 2018. №6. С. 156 - 159.
4. Статья «Отраслевая рабочая группа по промышленности планирует создать банк решений для цифровой трансформации» [Электронный

ресурс] / Сайт Минпромторга. – М., 09.08.2019. – URL: https://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/#!otraslevaya_rabochaya_gruppa_po_promyshlennosti_planiruet_sozdat_bank_resheniy_dlya_cifrovoy_transformacii

5. Буичкин, В. И., Дерябин, А. И. Проблемы внедрения информационных технологий на предприятия различных форм бизнеса / Молодежный научный форум: Технические и математические науки: электр. сб.ст. по мат. XVIII междунар. студ. науч. практ. конф. – 2016. - № 11(18). – С. 20-27.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

М.С. Требунских

Научный руководитель О.В. Новоселова

Для любой организации и компании эффективное управление персоналом является одной из важнейших задач.

Управление человеческими ресурсами в настоящее время требует прочной и четкой системы, также стоит отметить тот факт, что более приоритетным по сравнению с понятием «рабочей силы» становится понятие «человеческий капитал». Это происходит из-за повышения ценности и значимости таких характеристик сотрудника, как интеллект, профессионализм, природные деловые качества, т. е. сотрудники рассматриваются уже не просто как рабочая сила, а как капитал.

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Причина его появления заключается в реформировании российской экономики и постепенном вхождении России в зону кризисного развития. «Не многие ожидали, что результатом реформ станет кризис, но многие