

## РАЗДЕЛ. ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7992095>

УДК 331.109.362

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

**А.К. Игнатова,**

студент 2 курса магистратуры, напр. «Управление персоналом»

**Н.В. Черепанова,**

доц.

**Чжан Байжэнь,**

студент 2 курса магистратуры, напр. «Управление персоналом»,

**С.А. Литвина,**

доц.,

НИ ТГУ,

г. Томск

**Аннотация:** В статье рассматривается влияние цифровизации на вовлеченность сотрудников в организации. Рассмотрено определение понятий «вовлеченность» и «цифровизация». Выявлено влияние повышение уровня цифровизации в компании на вовлеченность сотрудников. Определены преимущества и недостатки модели цифрового рабочего места для компании. Так же выявлены проблемы, с которыми организация может столкнуться, при внедрении цифровизации в деятельность компании. В итоге, авторы приходят к выводу, что цифровизация процессов в компании является важным путем повышения вовлеченности и эффективности деятельности персонала организации.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровая трансформация, цифровые технологии, вовлеченность, лояльность, эффективность

---

## DIGITALIZATION IN HR MANAGEMENT AS A FACTOR OF STAFF ENGAGEMENT

**A.K. Ignatova,**

2nd year student of the master's program, direction "Personnel  
Management"

**N.V. Cherepanova,**

assistant professor

**Zhang Bairen,**

student of the 2nd year of the master's program, direction "Personnel  
Management",

**S.A. Litvina,**

assistant professor,

NI TSU,

Tomsk

**Annotation:** The article discusses the impact of digitalization on the involvement of employees in an organization. The definitions of the concepts of "involvement" and "digitalization" are considered. The influence of increasing the level of digitalization in the company on the involvement of employees is revealed. The advantages and disadvantages of the digital workplace model for the company are determined. The problems that the organization may face when introducing digitalization into the company's activities are also identified. As a result, the authors come to the conclusion that the digitalization of processes in a company is an important way to increase the involvement and efficiency of the organization's personnel.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, digital technologies, involvement, loyalty, efficiency

---

В стремительно развивающуюся эпоху новых технологий и информационной индустрии важность цифровизации возрастает с каждым годом. Использование современных технологий оказывает большое влияние не только на продуктивность сотрудников, но и на их вовлеченность в работу и лояльность к компании. Цифровая трансформация приводит к изменениям во всех сферах жизни

человека. Меняется все, от собственного сознания человека до способов получения информации из окружающей среды. Соответственно, в ответ на глобальную трансформацию общества в эпоху цифровизации должна измениться и сфера управления персоналом.

Прежде чем анализировать влияние цифровизации на сферу управления персоналом, давайте рассмотрим основные понятия.

Цифровизация в узком смысле – это перевод полученной информации в цифровую форму, для снижения издержек и появлению новых возможностей. [1].

Цифровизация в широком смысле – это эффективная глобальная тенденция развития, включающая в себя производство, бизнес, науку, общество и повседневную жизнь людей [2].

Цифровизация в первую очередь предполагает оцифровку аналоговых данных в цифровую форму. Оцифровка включает в себя сбор данных, передачу, хранение, вычисление и применение данных. Это процесс преобразования всех видов сложной и переменной информации в измеримые данные и их обработка. Проще говоря, цифровизация – это путь трансформации бизнеса с использованием цифровых технологий для революционного изменения бизнес-моделей и получения новой прибыли и роста стоимости.

В условиях цифровой экономики важнейшими человеческими качествами являются доступность огромных объемов информации, готовность к быстрым изменениям, стремление узнать больше, разносторонность и готовность к радикальным изменениям. Современный мир характеризуется господством глобальных сетей, появлением нейронных сетей, появлением искусственного интеллекта. Все это влияет на систему управления персоналом в любой компании.

В контексте общего развития цифровых технологий можно предположить, что к ним можно отнести и условия предоставления работнику внутренних услуг с использованием средств цифровизации, то есть быстро и с требуемым качеством, без излишней бюрократии. Кроме того, цифровизация предприятий существенно влияет на уровень технологического развития предприятия, его репутацию в обществе и на рынке труда, а также корпоративную культуру. Поэтому мы считаем, что степень развития компании в области цифровизации можно рассматривать не только как один из факторов

удовлетворенности работой, но и как фактор повышения вовлеченности сотрудников.

Впервые термин «вовлеченность» персонала определил Кевин Томпсон как полное понимание работником всех ценностей организации и их принятие: «Чтобы донести обещание бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности бизнеса» [3].

В общем, вовлеченность представляет что-то большее, чем просто удовлетворенность и лояльность. Проще говоря, удовлетворенность указывает на то, что человек в целом удовлетворен организацией, в которой он работает; лояльность означает, что ему нравится эта компания и он готов продолжать сотрудничество с ней; а вовлеченность – это высший уровень отношений между сотрудником и компанией, он готов вкладывать время и силы в развитие своей компании, стараясь делать это как можно лучше. [4].

О. Ведерникова объясняет вовлеченность как усиление эмоциональной связи работника с организациями, что вынуждает его прилагать больше усилий в работе. Предлагается оценивать степень вовлеченности по следующим признакам: положительные рекомендации сотрудников о своей компании; дополнительные усилия на работе по инициативе работника; потребность стать и быть частью организации [5].

Вовлеченность сотрудников возникает, если все бизнес-процессы в компании выстроены грамотно и есть место для самореализации, творчества и инициативы. Говоря о повышении вовлеченности персонала посредством цифровизации, мы предполагаем:

1. Цифровое рабочее место. В отличие от традиционной офисной среды, цифровое рабочее место направлено на повышение эффективности работы офиса за счет использования цифровых приложений, облачных вычислений и других технологий для осуществления многих совместных действий, характерных для традиционной офисной среды.

Цифровое рабочее место – это когда компании используют новые технологии, современные средства мобильной связи, для создания рабочей среды в режиме онлайн, которая повышает

прозрачность компании, сотрудничество сотрудников, вовлеченность персонала и производительность команды.

Помимо этого, цифровое рабочее место в целом включает в себя пять основных компонентов: связь, безопасность, хранение, анализ и управление.

Вот пример связи и безопасности данных.

Связь осуществляется в режиме реального времени из одного или нескольких мест. Популярными программами являются платформы мгновенного обмена сообщениями, такие как WhatsApp, и виртуальные встречи, такие как Zoom.

Каковы преимущества и недостатки модели цифрового рабочего места?

Преимущества:

1. Поддерживать эффективную работу сотрудников в любом месте и в любое время, будь то в поездке, на конференции или дома.

2. Цифровое рабочее место позволяет сократить расходы на командировки. Модели удаленной работы позволяют отказаться от постоянных накладных расходов, таких как офисные помещения и офисная мебель.

3. Повышение корпоративной прозрачности. Включение большего количества рабочих процессов в цифровое рабочее место позволит прояснить больше недостатков повседневной деятельности.

Недостатки:

1. Уязвимость к кибернетическим и другим уникальным угрозам.

2. Необходимо постоянно иметь достаточно надежное и прочное подключение к Интернету.

3. Требуется первоначальных инвестиций и регулярных затрат, включая обучение, управление и обновление.

2. Интеллектуальные услуги для сотрудников. Компания использует цифровые технологии, чтобы предоставить сотрудникам высококачественный и мощный опыт на протяжении всего жизненного цикла их карьеры, от найма до ухода.

В стремлении к высокому опыту и вовлеченности сотрудников, компании начали предоставлять услуги для сотрудников, которые простираются от обычных кадровых услуг до

жизненных аспектов сотрудников (например, путешествия, жилье, брак и т.д.).

Кроме того, компании должны уделять должное внимание сценариям обслуживания сотрудников. Все больше компаний предлагают такие каналы обслуживания, как веб-порталы, мобильные приложения и телефонные линии.

Применение таких технологий, как интеллектуальные роботы, позволяет сотрудникам пользоваться интеллектуальными услугами (например, интеллектуальный ответ и т.д.) и обеспечивает максимальный цифровой опыт.

Возьмем пример услуг по введению персонала в должность:

Кандидаты получают offer по электронной почте, сканируют QR-код электронного письма и загружают мобильное приложение службы персонала. Можно заранее узнать о культуре компании, процессе оформления на работу и предоставить личную информацию.

Перед началом работы цифровая платформа компании рассылает сотрудникам SMS-сообщения с отчетным адресом компании и маршрутами.

Новые сотрудники, у которых после прихода в компанию возникают вопросы о системах, процессах и ведении дел, могут проконсультироваться с роботом через программу для мобильного телефона компании или позвонить на горячую линию службы поддержки сотрудников компании.

3. Цифровое управление талантами. С одной стороны, при подборе талантливых сотрудников компаниям необходимо создать узнаваемый образ бренда работодателя, чтобы привлечь больше талантливых людей. С другой стороны, технологии искусственного интеллекта помогают рекрутерам автоматически отбирать людей, а такие технологии, как удаленное собеседование, позволяют кандидатам и рекрутерам общаться более эффективно.

В сфере обучения и развития сотрудников сотрудники используют мобильные устройства для неформального и социального обучения (сообщества знаний, общение в форме вопросов и ответов и т.д.) в разрозненное время. Технология больших данных объединяет профили обучения сотрудников и поведенческие данные для создания персонализированных программ обучения для сотрудников, автоматического продвижения учебных курсов и т.д.

Что касается управления эффективностью и вовлеченностью, цифровое управление эффективностью для предприятий позволит управлять эффективностью на основе данных и добиться более гибкого управления. Кроме того, интеграция управления вовлеченностью сотрудников и управления эффективностью позволит полностью вовлечь сотрудников.

При внедрении цифровизации в процессы компании, можно столкнуться с некоторыми проблемами. Ниже приведены несколько примеров проблем, связанных с цифровой трансформацией Сбербанка [6].

1. Финансовая поддержка цифровой трансформации. Цифровая трансформация является долгосрочным процессом, требующим значительных инвестиций. Её цель заключается в том, чтобы повысить прибыльность и конкурентоспособность компании. Если прибыль, полученная в результате внедрения, недостаточна для ее поддержки, то следует задуматься о том, не является ли цифровая бизнес-модель несовершенной.

Кроме того, компании должны рассмотреть, имеет ли структура затрат на цифровую трансформацию разумный характер, действительно ли необходимы данные расходы и существуют ли альтернативные решения. Например, компании обычно покупают собственное оборудование для IT-инфраструктуры или строят центры обработки данных, платформы обычных сервисов, чтобы сохранить свои основные данные в собственных руках.

Наконец, рассматривается возможность партнерства с крупными организациями или инвестиционными институтами с целью привлечения новых инвестиций и ресурсов. Возможно, что в обмен на это существующие инвесторы, Сбербанк также должен будет уступить часть своих интересов.

2. Коллизия с традиционными бизнес-моделями. Цифровизация подчеркивает тот факт, что данные и информация и их передача являются технологическим средством определения производительности. Таким образом, экономия от масштаба, к которой стремятся компании в процессе цифровой трансформации, заключается в максимизации доходов за счет увеличения количества пользователей сети и повышения средней прибыли.

В то время как традиционная экономическая модель фокусируется на человеческих. Поэтому цифровая трансформация неизбежно повлияет на модели, основанные на человеческом факторе. Если цифровая трансформация не удастся, это может стать фатальным для бизнеса.

3. Различные представления о цифровой трансформации в организации. У разных людей в организации будут разные причины для противодействия преобразованиям. Прежде всего, сотрудникам трудно договориться по вопросам, когда лидеры компании не согласны с целями бизнеса. Поэтому важно, чтобы лидеры не только четко определили и объяснили возможности, но и разъяснили проблемы, которые можно решить, и то, как бизнес должен быть структурирован для требуемых решений, прежде чем инвестировать.

Например, для тех сотрудников, которые не компетентны в цифровых технологиях, что не смогут занять свои новые должности, им можно предоставить возможность обучения; для сотрудников, которые не понимают суть цифровой трансформации и новых идей управления, можно договориться о наблюдении и обучении в отделах, которые ведут цифровую трансформацию; для сотрудников, которые опасаются потерять работу в результате внедрения цифровых технологий, можно организовать перевод на другую работу.

4. Проблемы кибербезопасности при цифровой трансформации. Несомненно, кибербезопасность стала центральным элементом процесса цифровой трансформации, с которым приходится сталкиваться бизнес-организациям. Это связано с тем, что технологии цифровой трансформации теряют смысл, если они не способны защитить бизнес, клиентов или другие критически важные активы [7].

Существует два распространенных типа проблем кибербезопасности: во-первых, существуют внешние проблемы безопасности: вторжение в сеть (тройские атаки, кража данных у сотрудников и т.д.). [8].

Затем возникает проблема внутренней безопасности: внутренние утечки, перехват пакетов данных сотрудников внутри интрасети и т.д. Согласно веб-статистике, более 85 % угроз безопасности исходят изнутри компании. Преднамеренные или непреднамеренные внутренние утечки, такие как средства чата,

электронная почта, принтеры и копии с мобильных устройств, таких как USB-носители, способны нанести значительный ущерб.

В целом, текущая ситуация с сетевой безопасностью предприятия, с развитием цифровизации и интеллекта, должна ускорить интеграцию цифрового пространства сети с физическим миром, чтобы создать брандмауэр сетевой безопасности и уменьшить проблемы сетевой безопасности.

Таким образом, цифровая трансформация является важным путем повышения вовлеченности и эффективности деятельности персонала организации. Проанализировав проблемы внедрения цифровизации в процессы, компании необходимо учитывать множество аспектов. Цифровая трансформация может вывести компанию на новый уровень, но важно понимать, что она затрагивает интересы людей. Предприятиям важно, прислушиваться к их мнению. Лучше всего установить эту связь на начальном этапе внедрения, что значительно увеличивает шансы на успех.

### Список литературы

[1] Павлов К.В., Носова О.В., Асадуллина Н.Р. Особенности цифровизации экономики как основы инновационного развития общества // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 0 2020. №3. [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovizatsii-ekonomiki-kak-osnovy-innovatsionnogo-razvitiya-obschestva> (дата обращения: 28.04.2023).

[2] Халин В.Г., Чернова Г.В. Цифровизация и ее влияние на российскую акцию и общество: выгоды, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. - 2018. №10 (118). [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-ee-vliyanie-na-rossiyskuyu-ekonomiku-i-obschestvo-preimuschestva-vyzovy-ugrozy-i-riski> (дата обращения: 28.04.2023).

[3] Thomson K. The Employee Revolution: Rise of Corporate Internal Marketing / K. Thomson // Hardcover FinancialTimes Prentice Hall. - 1990.

[4] Фролова А.В., Иремадзе Э.О. Управление персоналом в условиях цифровизации // Скиф. 2021. №12 (64). [Электронный ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 22.04.2023).

[5] Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу //hr-portal [Электронный ресурс] - URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechnost-personala-v-rabotu> (дата обращения: 24.04.2023)

[6] Технологии определяют сознание. Как цифровизация меняет функции и задачи HR-департамента [Электронный ресурс] - URL: <https://sber.pro/publication/tekhnologii-opredeliaiut-soznanie-kak-tsifrovizatsiia-meniaet-zadachi-hr-departamenta> (дата обращения: 22.04.2023)

[7] Митин В. Цифровизация крупных предприятий: ожидания, результаты, препятствия, влияние COVID-19 [Электронный ресурс] - URL: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=216701> (дата обращения: 22.04.2023)

[8] Кузнецова Т.А. Внедрение digital-технологий в сферу управления человеческими ресурсами / Т.А. Кузнецова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. № 9.

### **Bibliography (Transliterated)**

[1] Pavlov K.V., Nosova O.V., Asadullina N.R. Features of the digitalization of the economy as the basis for the innovative development of society // Corporate governance and innovative development of the economy of the North Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 0 2020. №3. [Electronic resource] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovizatsii-ekonomiki-kak-osnovy-innovatsionnogo-razvitiya-obschestva> (date of access: 04/28/2023).

[2] Khalin V.G., Chernova G.V. Digitalization and its impact on the Russian share and society: benefits, challenges, threats and risks // Management consulting. - 2018. No. 10 (118). [Electronic resource] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-ee-vliyanie-na-rossiyskuyu-ekonomiku-i-obschestvo-preimuschestva-vyzovy-ugrozy-i-riski> (date of access: 04/28/2023).

[3] Thomson K. The Employee Revolution: Rise of Corporate Internal Marketing / K. Thomson // Hardcover FinancialTimes Prentice Hall. - 1990.

[4] Frolova A.V., Iremadze E.O. Personnel management in the context of digitalization // Skif. 2021. No. 12 (64). [Electronic resource] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (date of access: 04/22/2023).

[5] Vedernikova O. How to increase the involvement of personnel in the work //hr-portal [Electronic resource] - URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechenost-personala-v-rabotu> (date of access: 24.04.2023)

[6] Technology defines consciousness. How digitalization changes the functions and tasks of the HR department [Electronic resource] - URL: <https://sber.pro/publication/tekhnologii-opredeliaiut-soznanie-kak-tsifrovizatsiia-meniayet-zadachi-hr-departamenta> (date of access: 04/22/2023 )

[7] Mitin V. Digitalization of large enterprises: expectations, results, obstacles, the impact of COVID-19 [Electronic resource] - URL: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=216701> (date circulation: 22.04.2023)

[8] Kuznetsova T.A. Implementation of digital technologies in the sphere of human resource management / T.A. Kuznetsova // Economics and business: theory and practice. - 2019. No. 9.

© А.К. Игнатова, Н.В. Черепанова, Чжан Байжэнь,  
С.А. Литвина, 2023

Поступила в редакцию 28.04.2023

Принята к публикации 04.05.2023

---

### *Для цитирования:*

Игнатова А.К., Черепанова Н.В., Чжан Байжэнь, Литвина С.А. Цифровизация в управлении персоналом как фактор вовлеченности персонала // Инновационные научные исследования. 2023. № 5-1(29). С. 65-75. URL: <https://ip-journal.ru/>