

Особенности управления современной организацией при реализации стратегии цифровой трансформации

Жерегеля Андрей Васильевич

Соискатель, ORCID: 0000-0002-1317-315X, e-mail: azhereg@yandex.ru

Научно-исследовательский институт образования и науки, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются факторы, детерминирующие в современных условиях особенности управления организацией в процессе реализации стратегии цифровой трансформации, и дается их оценка. Приводятся результаты опроса сотрудников о готовности работать в цифровой среде при изменении бизнес-процессов. Анализируются условия развития цифровой трансформации современной организации и работы персонала, а также позитивные и негативные факторы, определяющие пролификацию данного процесса. Затронут аспект институционального поля новой управленческой парадигмы, определяющий резилентность новых форматов профессиональной деятельности в складывающейся цифровой реальности. Автором сделан вывод, что процесс цифровой трансформации как новой управленческой парадигмы, который, в отличие от традиционных подходов, предполагает фундаментальную перестройку существующей структуры, бизнес-процессов, организационно-управленческого механизма взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами и обеспечивает трансформацию организации путем пересмотра культуры, стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетинга, целей, в том числе и управления сотрудниками. В свою очередь, это потребует, с одной стороны, трансформации процесса технологизации управления интенсифицирующего взаимодействия с персоналом и создающего эффективные каналы коммуникаций, с другой стороны, каскадируемости управленческих процессов, формирующих и другие методы этого взаимодействия, оказывая положительное влияние, как на эффективность управленческих, экономических и организационных процессов, так и на качественное решение конкретных задач.

Ключевые слова

Бизнес-процессы, менеджмент, персонал, современная организация, стратегия, технологии, управление, управленческая парадигма, цифровая среда, цифровая трансформация, цифровизация

Для цитирования: Жерегеля А.В. Особенности управления современной организацией при реализации стратегии цифровой трансформации // Вестник университета. 2023. № 1. С. 5–13.

Features of modern organization management when implementing a digital transformation strategy

Andrey V. Zheregelya

Applicant, ORCID: 0000-0002-1317-315X, e-mail: azhereg@yandex.ru

Research Institute of Education and Science, Moscow, Russia

Abstract

The article examines the factors that determine the features of organization management in the process of implementing the digital transformation strategy in modern conditions, and gives their assessment. The results of a survey of employees on the issue of readiness to work in a digital environment when business processes change are presented. The conditions for the development of digital transformation of a modern organization and the work of personnel, as well as positive and negative factors determining the proliferation of this process are analyzed. The aspect of the institutional field of the new management paradigm, which determines the resilience of new formats of professional activity in the emerging digital reality, is touched upon. It is concluded that the process of digital transformation as a new management paradigm, which, unlike traditional approaches, involves a fundamental restructuring of the existing structure, business processes, organizational and managerial mechanism of interaction with all stakeholders and provides transformation of the organization by revising the culture, strategy, models, operations, products, marketing, goals, including employee management. In turn, this will require, on the one hand, the transformation of the technologization process of management, intensifying interaction with personnel and creating effective communication channels, on the other hand, the cascability of management processes that form other methods of this interaction, having a positive impact on both the effectiveness of managerial, economic and organizational processes, and on a quality solution of specific tasks.

Keywords

Business processes, management, personnel, modern organization, strategy, technology, management, management paradigm, digital environment, digital transformation, digitalization

For citation: Zheregelya A.V. (2023) Features of modern organization management when implementing a digital transformation strategy. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 5–13.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время концептом происходящих изменений являются технологии, оказывающие влияние на процессы управления современной организацией, включающие фундаментальную перестройку существующей структуры, бизнес-процессов, организационно-управленческого механизма взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, в том числе и управления персоналом [1; 2]. Более того, технологизация управления, с одной стороны, интенсифицирует взаимодействия с персоналом, создавая эффективные каналы коммуникаций, с другой стороны, каскадирует управленческие процессы, формируя и другие методы этого взаимодействия, оказывая тем самым положительное влияние как на эффективность управленческих, экономических и организационных процессов, так и на качественное решение конкретных задач [3; 4]. При этом значимым трендом является цифровизация, которая ускоряет происходящие в управлении процессы, формируя новые цифровые реальности [4; 5], обеспечивая тем самым трансформацию организации путем пересмотра культуры, стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетинга, целей и т.д., а также посредством принятия и внедрения цифровых решений. Кроме того, цифровая трансформация современных организаций способствует развитию компетенций руководителей, связанных с умением работать с большими массивами данных, и формированию понимания изменения направления вектора деятельности организации, обеспечивающего их долгосрочную конкурентоспособность без существенных капиталовложений с целью получения и масштабирования большей прибыли.

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИНЦИПЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

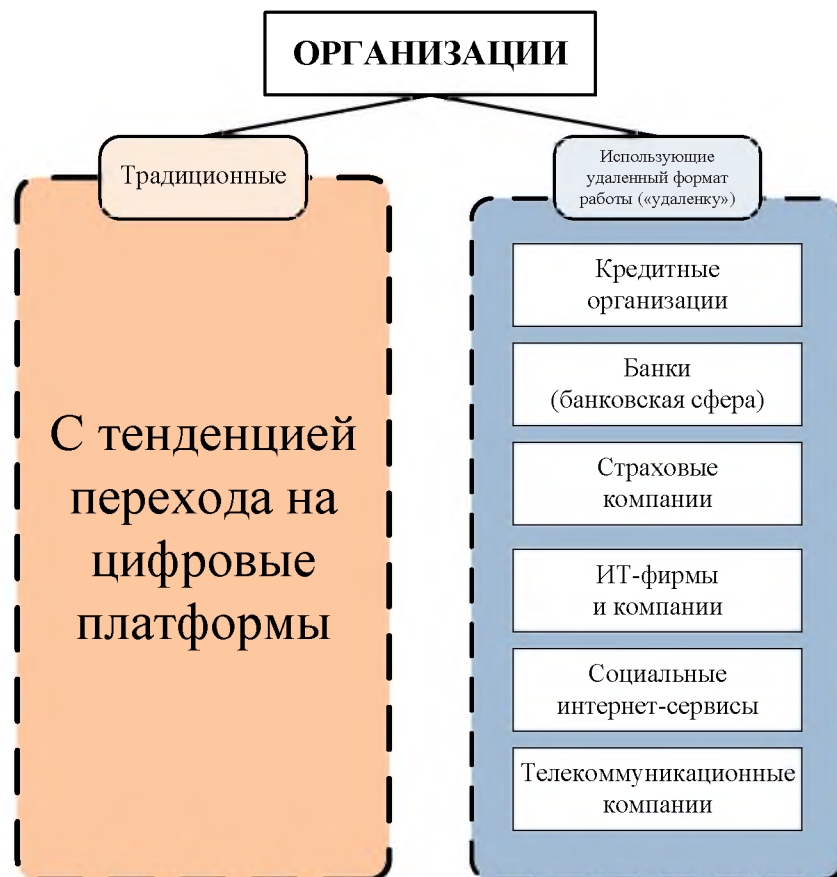
Однако с этими положительными тенденциями оптимизации и повышения эффективности электронных коммуникаций, появлением значительного числа каналов передачи информации, менеджментом цифровой трансформации бизнес-процессов организации как современной управленческой парадигмы, созданием новых ценностей для потребителя на базе интеграции кибер- и физического пространства и т.п., цифровая трансформация производства уменьшает воздействие человеческого фактора, унифицирует бизнес-процессы, обезличивает взаимодействие между сотрудниками. Ее результаты опираются на качественные входные данные, наличие релевантных ресурсов и корректную методологию преобразования информации [3; 6]. В итоге возникает социальная разобщенность, как между сотрудниками, так и среди сотрудников и руководителей, провоцируемая, в частности, изменением трудовых отношений, переходом на дистанционный (удаленный) формат работы (дистанционную форму занятости), переносом рабочих мест в места проживания сотрудников и, в целом, изменением принципов трудовой деятельности на основе процесса замещения привычного человеческого труда цифровыми институтами и решениями и т.д. [6].

Начиная с 2019 г. в России отмечается определенный тренд на удаленный формат работы. С введением в Трудовой кодекс Российской Федерации в 2013 г. новой главы 49.1, посвященной регулированию труда дистанционных работников, в российских законах появилось понятие дистанционного труда. С такими сотрудниками стали заключаться трудовые договора, которые содержали пункты о выполнении трудовых обязанностей не по месту нахождения организации, а по адресу места проживания работника в формате взаимодействия с работодателем посредством использования информационно-телекоммуникационных сетей. В таких трудовых договорах четко прописываются критерии выхода на работу (например, вход в корпоративную сеть в 9:00 и выход в 18:00), а также основания для расторжения соглашения (например, отсутствие связи с работодателем в течение 24 часов без уважительных причин в рабочий день). Порядок начисления зарплаты таким «удаленным» сотрудникам, согласно статье 132 Трудового кодекса Российской Федерации, ничем не отличается от порядка для остальных штатных сотрудников и производится в зависимости от квалификации работника, сложности выполняемой работы, количества и качества труда. Таким образом, законодательное и юридическое регулирование дистанционного труда не имеет каких-либо особенностей с точки зрения его резилентности. Опрос менеджеров по персоналу показал, что каждая четвертая российская компания имела в штате таких работников [7; 8]. Чаще всего среди дистанционно работающих сотрудников были:

- ИТ-специалисты;
- дизайнеры;

- специалисты по продажам;
- рекрутеры;
- проектировщики.

С точки зрения организаций, наиболее широко удаленный принцип работы в перспективе могут использовать современные предприятия, осуществляющие фундаментальную перестройку существующей структуры, бизнес-процессов, организационно-управленческого механизма взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами (рис. 1).



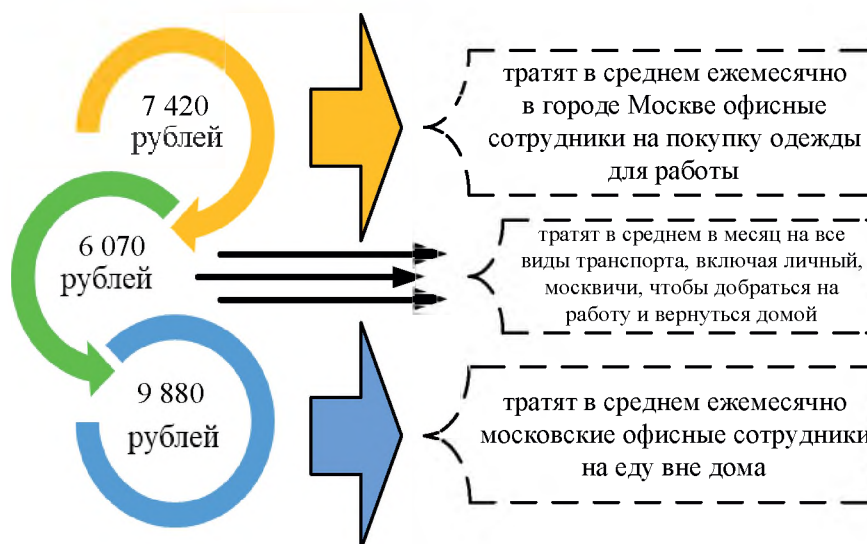
Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Типология традиционных организаций и организаций, использующих удаленный формат работы

Результаты опроса штатных сотрудников крупных и средних российских компаний и организаций из сферы ИТ (информационных технологий), телекоммуникаций и банковского сектора о готовности работать в домашних условиях, даже при снижении зарплаты [8], показали интересную констатацию. Большинство респондентов-сотрудников организаций и компаний ответили на вопрос утвердительно (58 %), однако 42 % сотрудников пока не готовы на такие условия своей профессиональной деятельности [9].

Можно сделать вывод, что работать на «удаленке» (из дома) для сотрудников выгодно. Подтверждением данного заключения служат результаты опроса 6 827 работников из шестнадцати российских городов-миллионников. В частности, рассматривая расходы на присутствие одного сотрудника в офисе, включающие в себя транспортные расходы (дорога к месту работы и обратно), расходы на прием пищи в течение рабочего дня (завтраки, обеды и прочее), одежду для офиса (дресс-код сотрудников), общая средняя сумма составила от 12 720 руб. (например, в Казани) до 19 570 руб. (в Москве) в месяц. На рисунке 2 представлены средние траты офисных сотрудников в Москве на основные расходные статьи.

Около половины всех затрат (основная расходная статья) составляют расходы на еду вне дома, затем – транспортные расходы, включая личный транспорт (примерно 25–30 %) и траты на дресс-код (покупка одежды для работы). Представленные данные соответствуют ценам 2019–2020 гг. В настоящее время можно полагать, что ценовой диапазон гораздо выше. Именно по этой причине сотрудники готовы работать из дома, чтобы избежать вышеперечисленных расходов, даже за более низкую зарплату.



Составлено автором по материалам источника: [9]

Рис. 2. Результаты опроса штатных сотрудников крупных и средних российских компаний и организаций из ИТ-сферы, телекоммуникаций и банковского сектора по средним тратам на основные статьи расходов

На рисунке 3 представлены проценты по шестнадцати городам-миллионникам тех респондентов, которые выразили согласие работать не в офисе, если заработная плата при этом будет ниже.

В самых дорогих городах – Санкт-Петербурге и Москве, а также Новосибирске – 30 %, 26 % и 24% респондентов соответственно готовы работать не в офисе, если заработная плата будет ниже как раз на сумму расходов на присутствие на рабочем месте в компании. В Перми было выявлено 7 % таких сотрудников (минимум среди шестнадцати городов-миллионников). Более того, среди участников опроса всего 23 % работников готовы трудиться из дома при условии, что потеряют в зарплате больше, но в пределах не более 20 %. В частности, в Волгограде и Воронеже таких 32 %, в Москве – 23 %, в Санкт-Петербурге – 19 % (минимум по выборке) [8].

С другой стороны, около 30 % сотрудников о затратах на присутствии в офисе вообще не думают, так как им просто нравится работать в офисе, а не дома – на «удаленке». Больше всего сторонников присутствия на рабочем месте в компании в Самаре (33 %) и Санкт-Петербурге (32 %), меньше всего – в Нижнем Новгороде (26 %), Казани (24 %) и Ростове-на-Дону (21 %).

Таким образом, удаленный режим работы для большинства сотрудников является дополнительным стимулом, который позволяет не только экономить деньги, но и не терять время на поездки в офис и обратно. Более того, по оценкам разных источников [8–11], затраты компании на обеспечение работы удаленных сотрудников в 1,5–1,8 раза меньше, чем на персонал, работающий в офисе.



Составлено автором по материалам источника: [9]

Рис. 3. Результаты опроса штатных сотрудников шестнадцати городов-миллионников, которые готовы работать не в офисе при меньшей заработной плате на величину расходов присутствия на рабочем месте в организации

Однако работодатели могут воспользоваться готовностью сотрудников работать на «удаленке» в своих целях. Речь может идти об уменьшении оплаты труда дистанционного работника. В частности, работодатель может использовать:

- категоризацию должности – руководители могут вводить разные категории одной и той же должности. Например, работающие в офисе сотрудники оплачиваются по первой и второй категории, а работающие дистанционно – по третьей (при идентичных обязанностях), с заведомо меньшей заработной платой;
- искусственное уменьшение круга профессиональных обязанностей – иногда работники на «удаленке» имеют меньший объем обязанностей (что закрепляется в соответствующих организационных документах) по сравнению с офисными сотрудниками на аналогичной должности и, следовательно, меньшую зарплату. Обязанности дистанционного и офисного работника часто различаются, что приводит к разнице в должностных грейдах (уровнях). Более того, даже в пределах одного должностного уровня зарплаты сотрудников могут различаться в границах зарплатной вики этого грейда, поскольку у работника на «удаленке» имеются дополнительные преференции в виде домашнего комфорта, отсутствия трат на пребывание в офисе, большей степени свободы и т.д. Это касается и дистанционных сотрудников из регионов;
- использование режима неполной занятости и почасовой оплаты дистанционных сотрудников;
- дробное использование удаленного формата работы – руководство может регулировать количество дистанционных рабочих дней (от нескольких рабочих дней/недель до всей(го) рабочей недели/месяца) исходя из стоящих задач и целей компании;
- привязка заработной платы нанимаемых удаленных сотрудников из других регионов к средней зарплате по региону их присутствия, где оплата труда ниже (в том числе и в случае филиальных представительств головной компании);
- удержание необходимых специалистов – в некоторых случаях удаленная работа становится способом удержания имеющихся высококлассных специалистов;
- уменьшение заработной платы дистанционным работникам по причине траты компанией финансов и времени для того, чтобы дистанционно контролировать их работу.

Важным условием развития дистанционного формата работы и его резилентности в новой цифровой реальности является умение руководителей находить нестандартные пути сплочения и мотивации сотрудников в условиях физического отсутствия коллектива. В таблице 1 представлена перспективность и жизнеспособность «удаленки» с выявлением ее позитивных и негативных составляющих.

Таблица 1

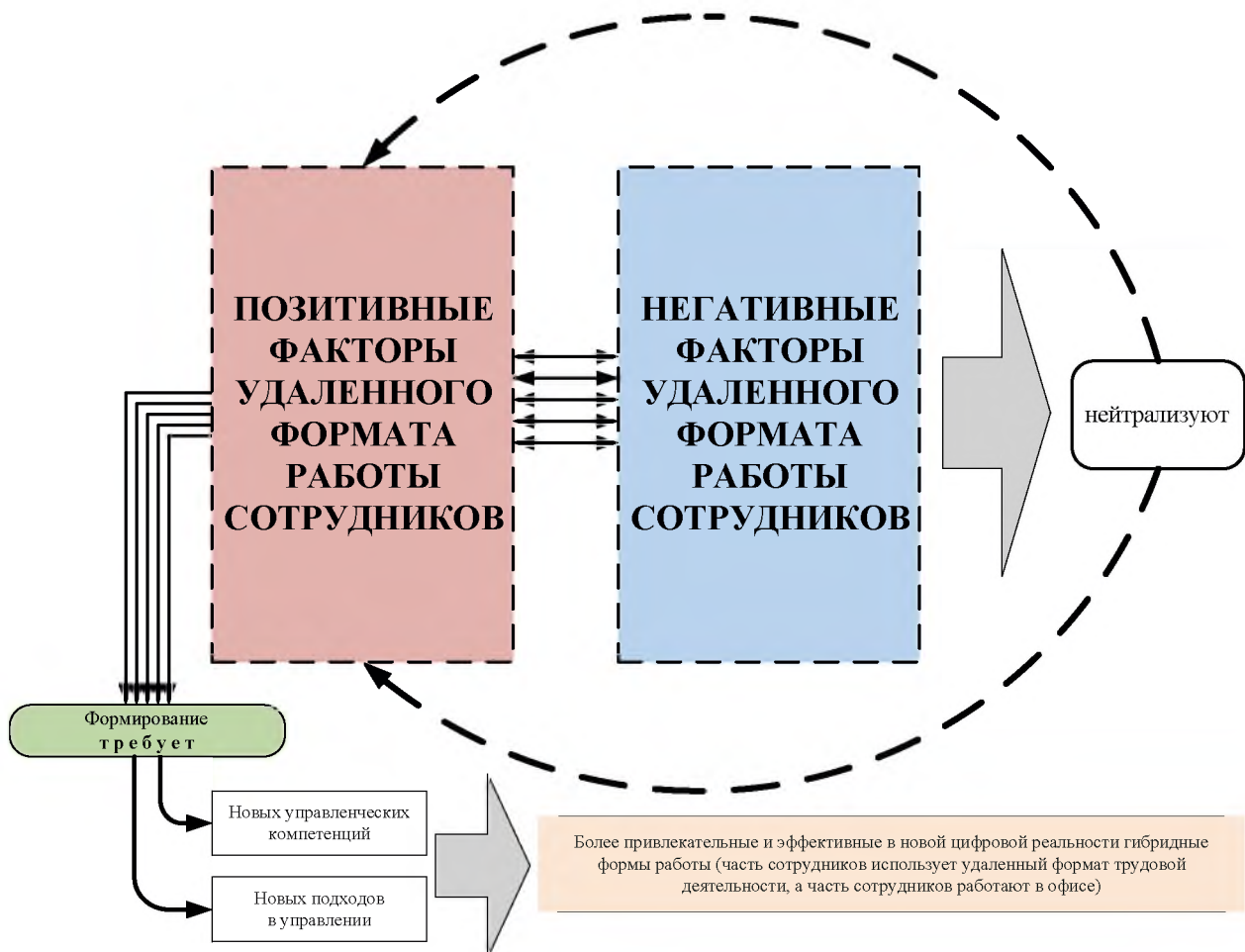
Жизнеспособность и перспективность удаленного формата работы

Преимущества удаленной работы (позитивные факторы)	Стресс-факторы «удаленки» (негативные факторы)
<ul style="list-style-type: none"> – возможность для сотрудников носить удобную одежду; – отсутствие необходимости тратить время на дорогу к месту работы и обратно; – гибкий график работы; – снижение частоты использования листов нетрудоспособности (ухода на больничный); – нейтрализация разницы в часовых поясах (для транснациональных компаний); – снижение затрат (экономия средств) на командировках (командировочные расходы); – эффект экономии на аренде помещений и других затратах 	<ul style="list-style-type: none"> – эмоциональное, психическое и отчасти физическое истощение сотрудников; – рост количества больничных листов; – растущая неуверенность в своем будущем; – более высокий уровень выгорания сотрудников; – эмоциональная обедненность; – увеличение психологических проблем; – увеличение уровня стресса (особенно в виде экстренного перехода на удаленную работу); – экзистенциальная неопределенность из-за сложностей совмещения/разделения домашней жизни и рабочего времени в одном пространстве; – несправедливое обращение на работе; – ментальные особенности, оказывающие влияние на принятие удаленного формата работы; – неуправляемая рабочая нагрузка;

Преимущества удаленной работы (позитивные факторы)	Стресс-факторы «удаленки» (негативные факторы)
	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие регулярности общения с руководством/руководителем; – постоянно повторяющийся необоснованный временной цейтнот; – установка в местах проживания сотрудников оборудования для подключения к корпоративной сети; – плохая эргономика в домашнем офисе; – закупка дополнительных ноутбуков; – дефицит «живого» общения; – уменьшение эмоциональной вовлеченности сотрудников

Составлено автором по материалам исследования

Следовательно, практическая имплементация удаленного принципа работы характеризуется амбивалентными последствиями для деятельности сотрудников и руководителей, проявляясь в стресс-факторах, во многих аспектах нейтрализующих в определенной степени перспективность удаленного формата работы (рис. 4).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 4. Модель взаимодействия позитивных и негативных факторов удаленного формата работы сотрудников

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, процесс цифровой трансформации как новой управленческой парадигмы [12], который, в отличие от традиционных подходов, предполагает фундаментальную перестройку существующей структуры, бизнес-процессов, организационно-управленческого механизма взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, обеспечивает трансформацию организации путем пересмотра культуры, стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетинга, целей, в том числе и управления сотрудниками, путем принятия и внедрения цифровых решений.

Библиографический список

1. Грошев И.В., Коблов С.В. Цифровая матрица российской экономики. *Управление*. 2022;10(2):57–70. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-2-57-70>
2. Добрынин А.П., Черных К.Ю., Куприяновский В.П., Куприяновский П.В., Синягов С.А. Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA и другие). *International Journal of Open Information Technologies*. 2016;(1):4–11.
3. Грошев И.В., Жерегеля А.В. Особенности взаимодействия в компаниях в условиях развития цифровизации. *Вестник университета*. 2019;(7):108–113. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-7-108-112>
4. Акперов И.Г., Мартынов Б.В., Прокопенко Е.С. Роль цифрового сознания в управлении изменениями. *Вестник университета*. 2022;(11):5–10. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-10-5-10>
5. Коблов С.В. Социальные вызовы при цифровой трансформации предприятий наукоемких отраслей. *Вопросы региональной экономики*. 2019;2 (39):29–35.
6. Жерегеля А.В. Особенности цифровизации взаимоотношений на промышленном рынке. *Вестник университета*. 2020;(1):12–15. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-1-12-15>
7. Коблов С.В. Цифровая трансформация как фактор адаптации персонала для реализации производственного потенциала в условиях пандемии. *Вестник университета*. 2021;(9):43–52. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-43-52>
8. Подперов М., Бершидский М. Сотрудники российских офисов хотят работать из дома. *Ведомости*. Среда 12 февраля 2020. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/02/12/822916-iz-doma> (дата обращения: 12.11.2022).
9. ПРОцифру. *Дайджест Комитета РСПП по цифровой экономике*. М.: Изд-во РСПП; 2021. 119 с.
10. Кармазин Т.И. Корпоративная культура на удаленке: крах или новый этап развития? *Business Excellence*. 2020;(12):41–46.
11. Кармазин Т.И. Ценности и ключевые компетенции в эпоху digital-социума. *Business Excellence*. 2019;(9):38–43.
12. Акперов И.Г. Цифровое сознание как детерминанта управленческой парадигмы в условиях цифровой экономики. *Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию*. 2021;(2):242–246.

References

1. Groshev I.V., Koblov S.V. Digital matrix of the Russian economy. *Upravlenie / Management*. 2022;10(2):57–70. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-2-57-70>
2. Dobrynin A.P., Chernykh K.Yu., Kupriyanovsky V.P., Kupriyanovsky P.V., Sinyagov S.A. The Digital Economy - the various ways to the effective use of technology (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA, and others). *International Journal of Open Information Technologies*. 2016;(1):4–11.
3. Groshev I.V., Zheregelya A.V. Features of interaction in the companies in conditions of digitalization development. *Vestnik Universiteta*. 2019;(7):108–113. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-7-108-112>
4. Akperov I.G., Martynov B.V., Prokopenko E.S. The role of digital consciousness in change management. *Vestnik Universiteta*. 2022;(11):5–10. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-10-5-10>
5. Koblov S.V. Social challenges based on the digital transformation of high-tech enterprises. *Voprosy regionalnoy ekonomiki [Regional economic issues]*. 2019;2 (39):29–35.
6. Zheregelya A.V. Features of digitalization of relationships in the industrial market. *Vestnik Universiteta*. 2020;(1):12–15. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-1-12-15>
7. Koblov S.V. Digital transformation as an adaptation factor for personnel to realise productive capacity in a pandemic. *Vestnik Universiteta*. 2021;(9):43–52. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-43-52>
8. Podcerov M., Bershidskij M. Sotrudniki rossijskih ofisov hotyat rabotat iz doma [Employees of Russian offices want to work from home]. *Vedomosti*. Wednesday February 12, 2020. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/02/12/822916-iz-doma> (accessed 12.11.2022).

9. PROcifru *Dajdzhest Komiteta RSPP po cifrovoj ekonomike* [Pro-Digital Digest of the RSPP Committee on the Digital Economy]. Moscow: RSPP; 2021. (In Russian).
10. Karmazin T.I. Korporativnaya kul'tura na udal'yonke: krah ili novyj etap razvitiya? [Corporate culture at a remote location: collapse or a new stage of development?]. *Business Excellence*. 2020;(12):41–46.
11. Karmazin T.I. Cennosti i klyuchevye kompetencii v epohu digital-sociuma [Values and key competencies in the era of digital society]. *Business Excellence*. 2019;(9):38–43.
12. Akperov I.G. Cifrovoe soznanie kak determinanta upravlencheskoj paradigmy v usloviyax cifrovoj ekonomiki [Digital consciousness as a determinant of the Management paradigm in the Digital economy]. *Intellektualnye resursy – regionalnomu razvitiyu* [Intellectual resources for regional development]. 2021;(2):242–246.