

УДК 338.1

А. А. Бокова

Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург, e-mail: arinabokova98@mail.ru

И. Ю. Чукавин

Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург, e-mail: chukavin98@mail.ru

В. И. Юхимец

Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург, e-mail: yukhimets.99@mail.ru

В. С. Александрова

Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург, e-mail: valeria.alexandrova5@gmail.com

С. С. Репьева

Университет ИТМО, г. Санкт-Петербург, e-mail: repevasof1@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ЭТАП СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровизация, человеческий капитал, soft skills, hard skills, индустрия 4.0, новые технологии, инновации.

Мировые тенденции развития цифровых технологий стимулируют руководителей преобразовывать свои компании с помощью цифровой трансформации для обеспечения конкурентоспособности и привлекательности перед покупателем, для устойчивого положения и ответной реакции на вызовы внешней среды. Цифровая трансформация представляет собой процесс внедрения цифровых технологий в разные сферы бизнес-деятельности. Цифровая трансформация – это не просто автоматизация процессов и внедрение новых технологий, это глубокое преобразование услуг и продуктов, предлагаемых компаниями, структурные изменения, разработка стратегии цифрового развития, более детальная работа с клиентами и внедрение новой корпоративной культуры. В 2020 году почти в 2 раза больше компаний (по сравнению с 2018 годом) стали обращать внимание на процесс цифровой трансформации, подходу к этому системно и целенаправленно. В процессе планирования изменений перед руководителями встает вопрос о необходимых ресурсах для внедрения цифровой трансформации. Статья посвящена одному из главных ресурсов цифровой трансформации – человеческому капиталу. От участия и вовлеченности всех работников зависит внедрение цифровой трансформации и, как следствие, общий результат компании. Поэтому инвестиции в человеческий капитал становятся новым драйвером цифровой трансформации и являются один из приоритетных этапов преобразования компаний.

A. A. Bokova

University ITMO, Saint Petersburg, e-mail: arinabokova98@mail.ru

I. Yu. Chukavin

University ITMO, Saint Petersburg, e-mail: chukavin98@mail.ru

V. I. Yukhimets

University ITMO, Saint Petersburg, e-mail: yukhimets.99@mail.ru

V. S. Alexandrova

University ITMO, Saint Petersburg, e-mail: valeria.alexandrova5@gmail.com

S. S. Repeva

University ITMO, Saint Petersburg, e-mail: repevasof1@gmail.com

DIGITAL TRANSFORMATION AS A STAGE OF HUMAN CAPITAL IMPROVEMENT

Keywords: digital transformation, digitalization, human capital, soft skills, hard skills, industry 4.0, new technologies, innovations.

Global trends in the development of digital technologies stimulate their developments through digital transformation for competitiveness and attractiveness to the buyer, for a stable position and responsiveness to the challenges of the external environment. Digital transformation is the process of introducing digital technologies into various areas of business. Digital transformation is not just the automation of processes and the introduction of new technologies, it is a deep transformation of services and products, proposed structural changes, the development of a digital development strategy, more detailed work for customers and the introduction of a new corporate culture. In 2020, almost 2 times more companies (compared to 2018) began to pay attention to the digital transformation process, approaching this in a systematic and purposeful manner. As they plan for change, leaders face the question of the resources they need to drive digital transformation. The article is devoted to one of the main resources of digital transformation – human capital. The implementation of digital transformation and, as a result, the overall result of the company depends on the involvement of all employees. Thus, investment in human capital is becoming a new driver for digital transformation, which is one of the priority stages of transformation of companies.

Цифровая трансформация представляет собой процесс внедрения цифровых технологий в разные сферы бизнес-деятельности. Для осуществления данного процесса требуется ряд достаточно серьезных изменений в технологии, культуре, принципах создания новых продуктов и услуг. Стоит отметить, что цифровая трансформация – это не просто автоматизация процессов и внедрение новых технологий, это глубокое преобразование услуг и продуктов, предлагаемых компанией, структурные изменения, разработка стратегии цифрового развития, более детальная работа с клиентами и внедрение новой корпоративной культуры. Если говорить проще, то это революционная трансформация компании.

В целом цифровая трансформация – это трансформация бизнеса путем пересмотра бизнес-стратегии, принятие новых моделей развития бизнеса, операций, продуктов, маркетингового подхода, целей и т.д. путем принятия передовых производственных технологий [3].

Если немного отойти от цифровой трансформации какого-либо предприятия и бизнеса в целом, то можно заметить, что цифровая трансформация имеет отношение к любой сфере деятельности человека. Цифровая трансформация внедряется в такие сферы как образование, здравоохранение, сельское хозяйство, строительство и прочие сферы.

Актуальность цифровой трансформации обусловлена тем что каждый день увеличивается спрос на цифровые технологии. Люди все больше познают цифровые новинки и те преимущества, которые они могут им дать. Потребности людей увеличиваются, и люди ждут большего от представителей бизнеса. Компании, которые в скором времени не смогут адаптироваться под нужных цифровых потребителей, могут ока-

заться в состоянии банкротства и покинуть рынок. Для того чтобы этого не произошло необходимо проводить постоянный анализ конкурентов и новинок рынка, разрабатывать новые продукты и совершенствовать старые.

Для полноценного проведения цифровой трансформации необходимы квалифицированные кадры, которые будут обладать навыками *hard skills*, так и *soft skills*. В эпоху развития человеческого капитала данные качества имеют достаточно весомое значение, и не стоит игнорировать отсутствие специалистов по цифровой трансформации.

Специалисты в данной области должны обладать такими знаниями, как создание новых бизнес-моделей, искусственный интеллект, робототехника, 3D – печать, виртуальная и дополненная реальность, анализ данных и т.д. Данные навыки относятся к «твердым» навыкам (*hard skills*) или по другому их называют компетенции в профессиональной сфере.

Также приветствуются такие навыки, как эмоциональный интеллект, креативное мышление, адаптивность и т.д. Данные навыки называют «гибкими» навыками (*soft skills*), они не относятся к профессиональным, но достаточно важны для успешного участия в рабочем процессе.

В 2020 году консалтинговая компания в области цифровой трансформации KMDA опубликовала обзор «Цифровая трансформация в России – 2020» [6], для опросов которого привлекли руководителей групп, структурных подразделений и департаментов, топ-менеджеров, генеральных директоров, акционеров и сотрудников более 700 компаний различных отраслей. В результате изучения данного обзора можно сделать вывод о том, что одним из основных препятствий процесса цифровой трансформации являются люди, их недостаточные

компетенции и знания, страх, нехватка поддержки руководства и т.д. (рисунок 1).

Стоит отметить, что в обзоре KMDA ключевыми факторами успеха цифровой трансформации являются компетенции и знания людей (64%), поддержка руководства (59%), а также наличие стратегии (47%) [6]. Респонденты убеждены в достаточно сильном влиянии на успех цифровой трансформации именно команды и менеджеров,

их навыков и знаний. Еще одним важным обстоятельством является то, что опрошенные отмечают возникновение необходимости внедрения в деятельность компаний цифровой культуры.

К наиболее востребованным навыкам и компетенциям опрошенные относят аналитику и навыки работы с данными, методы и инструменты цифровизации продуктов и сервисов, а также управление проектами (рисунок 2).

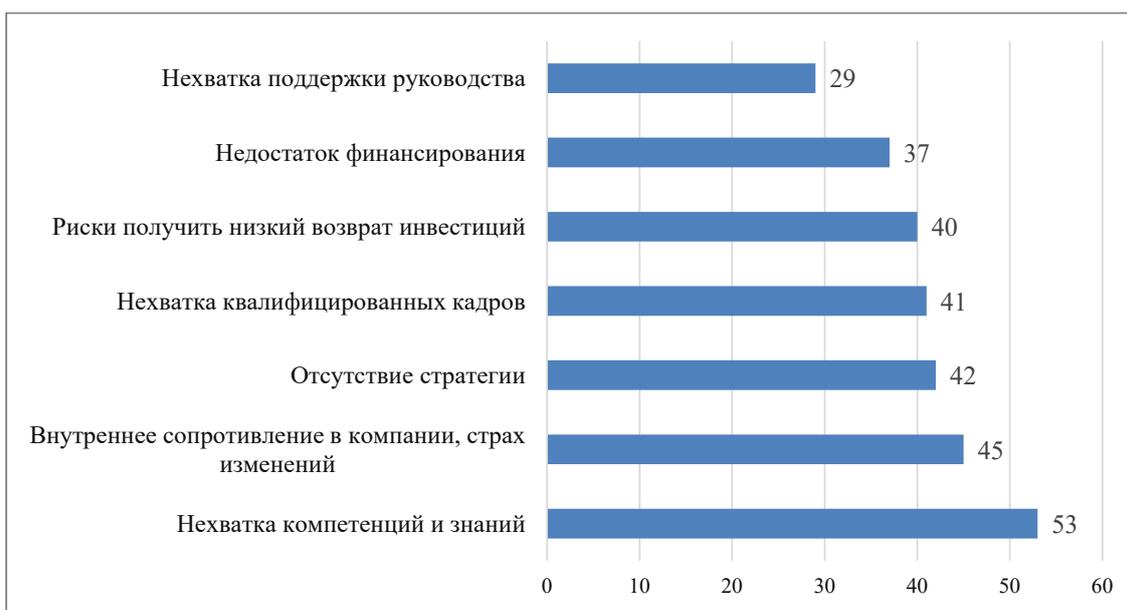


Рис. 1. Основные препятствия цифровой трансформации, %

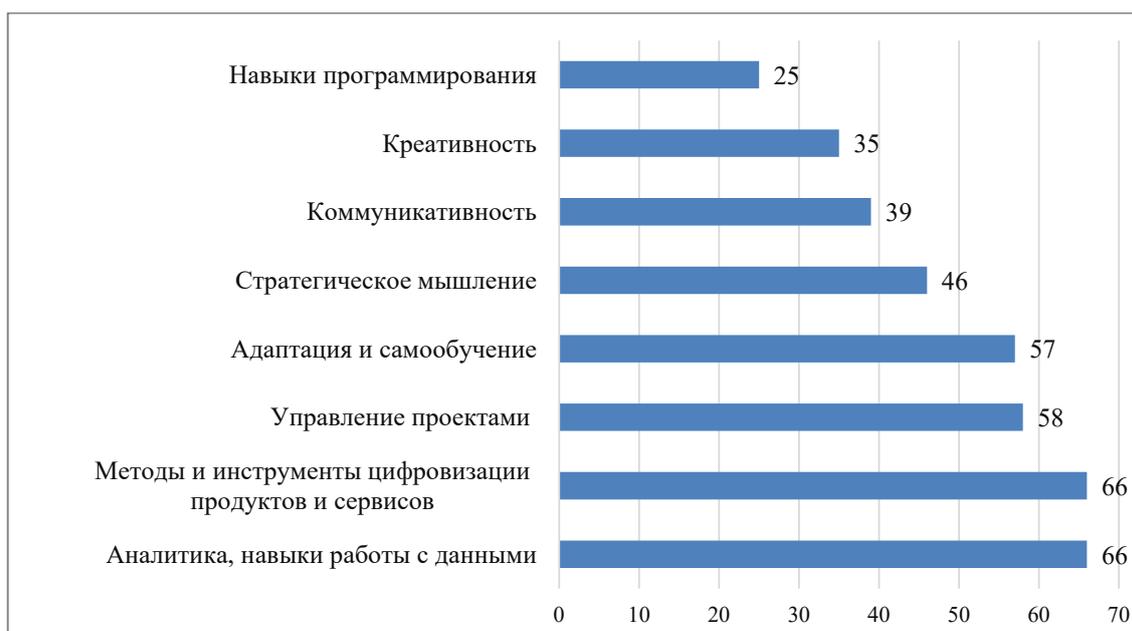


Рис. 2. Ключевые компетенции и навыки для цифровой трансформации, %

Важными элементами цифровой трансформации являются новые технологии или технологии индустрии 4.0. Данные технологии играют очень весомую роль в позиции компании на рынке, если компания в силах внедрять, разрабатывать и выпускать продукцию или услугу, основанную на технологиях индустрии 4.0., то скорее всего она является одним из лидеров в своей отрасли или скоро им станет.

Технологии индустрии 4.0. дают конкурентные преимущества, такие как ускорение бизнес-процессов, рост производительности труда, новые пути получения прибыли, углубленное взаимодействие с клиентом. Для цифровой трансформации требуется создание и развитие человеческого капитала, т.е. компаниям необходимо инвестировать в совершенствование своего кадрового отдела. Сотрудникам необходимо получать дополнительные навыки *hard skills* и *soft skills* для более успешного внедрения цифровой трансформации [4].

Преобладающее количество затраченного времени на обучение должно отводиться навыкам *hard skills*, которые будут позволять работнику чувствовать себя увереннее и двигаться в ногу с компанией. Такому примеру последовали такие компании, как Сбербанк, Газпром, Яндекс. На их платформе создаются корпоративные университеты для сотрудников. Университеты при компаниях вносят весомый вклад в развитие человеческого капитала и показывают, что компании признают важность каждого сотрудника и готовы вкладывать (инвестировать) в развитие потенциала своей команды. Данный фактор выделяет их среди других работодателей и позволяет привлекать самых лучших специалистов и совершенствовать свой кадровый потенциал [5].

Рассмотрим подробнее опыт компании Сбер, которая в данный момент развивает свою экосистему, при данной компании существует корпоративный университет Сбербанка. Университет позиционируется с точки зрения развития управленческих кадров и обеспечения высокого статуса бренда компании. Данный университет ведет подготовку не только руководителей, а также ключевых специалистов компании Сбербанка. В 2019 году корпоративный университет Сбербанка совместно с Imperial College London (ICL) приступил к реализации новой уровневой программы обучения руководителей в области цифровых технологий. Гар-

моничное сочетание теории и практики в течение 6 месяцев позволяет повысить уровень понимания и владения современными технологиями, применения их в банке [1].

Также Сбербанк в своей стратегии затрагивает важность обучения персонала и предлагает несколько программ обучения:

1) школа дизайна – в рамках данной программы компания планирует обучить 3500 внутренних сотрудников и 500 внешних участников знаниям в сфере дизайна продуктов и технологий;

2) программа Перегрузки – для сокращения уровня текучки кадров, была предложена программа, с помощью которой сотрудник сможет сменить свою сферу деятельности или освоить новую специальность. Программа нацелена на подготовку Java-разработчиков, специалистов в области управления данными, IT-инженеров, бизнес-аналитиков, архитекторов и т.д.;

3) SberProf – данная программа направлена на профессиональное развитие специалистов в рамках профсообществ, она позволит сотрудникам проходить экспертную оценку своих профессиональных навыков и знаний, а также проходить обучение по западающим компетенциям.

В 2017 года Сбербанк опубликовал свою стратегию 2020, в которой одним из ключевых этапов было развитие цифровых навыков своих сотрудников. За три года работы Сбербанку удалось достичь своих целей. В своем отчете за 2020 год Сбербанк отметил, что: «Результаты Стратегии 2020 показали, что сотрудники Сбера – критически важны для успешного развития Группы. Трансформация бизнес-модели и успешная деятельность Группы были бы невозможны без нашей команды.»

В итоговом отчете за 2019 год, Сбер сообщил, что 100% руководителей прошли подготовку по специализированным траекториям развития, более 138 тыс. специалистов (80%) обучены по программам для формирования *digital-компетенций* (технологическая стратегия банка, работа с данными, искусственный интеллект, облачные технологии и *Big Data*, *DevOps*).

Также Сбер активно занимается сотрудничеством с высшими учебными заведениями и привлечением молодых специалистов. Работа Сбера с учебными заведениями направлена на обеспечение постоянного притока в банк и экосистему профессионально подготовленных молодых специалистов.

Также достаточно важным этапом является их максимально быстрая и эффективная адаптация во всех подразделениях банка по всей территории страны. Сбербанк сотрудничает с 425 вузами и 207 организаций СПО.

В миссии и ценностях компания Сбер выделяет такие компетенция для своих сотрудников, как:

1) лидерство (критическое мышление и решение проблем, управление собой, инновационность и digital-навыки);

2) командное взаимодействие (управление результатом и ответственность, развитие сотрудничества внутри команды);

3) клиентоцентричность (понимание потребностей клиента, проактивное взаимодействие, высокое качество услуг).

Как было отмечено ранее, в компании Сбербанк была прописана стратегия до 2020 года. И один из ключевых параграфов являлся раздел «Люди нового качества в эффективных командах». По результатам данного раздела компании удалось достичь следующих результатов:

– 84% сотрудников гордятся тем, что работают в банке;

– 81% HR-процессов переведены в мобильное приложение;

– 71% обучения проводится дистанционно с элементами геймификации;

– 187 тыс. сотрудников обучено цифровым навыкам;

– 93 тыс. сотрудников повысили soft-навыки;

– около 10 тыс. сотрудников банка являются волонтерами банка [2].

По результатам стратегии 2020 Сбербанк смог создать целую экосистему, которая направлена на разные сферы человеческих потребностей. В экосистему Сбер, входят такие активы как СберМаркет, СберЗдоровье, онлайн кинотеатр Okko, каршеринг You drive, СберЛогистика и пр. При этом Сбер не только не потерял свои лидерские позиции в качестве банка, но и укрепил свои позиции став технологической компанией, направленной на развитие и создание инноваций.

Руководствуясь вышесказанным, можно сделать вывод, что на сегодняшний день российские компании осознали важность и преимущества цифровой трансформации. По уже полученным результатам можно осознать, что цифровая трансформация способствует снижению издержек, уменьшению времени реакции и адаптации к внешним вызовам, а также увеличению производительности.

Одним из ключевых факторов успешной реализации цифровой трансформации являются сотрудники компании, их квалификация. От участия и вовлеченности всех работников зависит внедрение цифровой трансформации и, как следствие, общий результат компании. Поэтому инвестиции в человеческий капитал становятся новым драйвером цифровой трансформации и являются один из приоритетных этапов преобразования компаний.

Библиографический список

1. Годовой отчет Сбербанк за 2019 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank-ar19-rus.pdf> (дата обращения: 10.04.2021).

2. Годовой отчет Сбербанк за 2020 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2021/yr-sber-ar20-rus.pdf?_ga=2.164995967.1780892386.1618060432-1804075074.1618060432 (дата обращения: 10.04.2021).

3. Что такое цифровая трансформация? [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d695a969a79476ed81148ef> (дата обращения: 11.01.2021).

4. Алиева Э.Ф., Алексеева А.С., Ванданова Э.Л., Карташова Е.В., Резапкина Г.В. Цифровая переподготовка: обучение руководителей образовательных организаций // Образовательная политика. 2020. № 1 (81). С. 54-61. URL: <https://edpolicy.ru/digital-retraining>.

5. Бобров В.А., Васин С.М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография. М., 2014.

6. КМДА «Цифровая трансформация в России – 2020». Обзор и рецепты успеха. – <https://drive.google.com/file/d/1xVK4ISanDZSCN6kGANXikrGoKgpVlcwN/view> (дата обращения: 10.04.2021).