

УДК 331.443

# Цифровая трансформация экономики сквозь призму человеческого восприятия

В статье исследованы проблемы восприятия людьми последствий цифровой трансформации как на макроуровне, так и на уровне компаний, сформулированы меры социальной политики, повышающей доверие и уверенность в будущем граждан, а также приемлемые методы управления для преодоления сопротивления изменениям со стороны сотрудников.

**А. Л. СКУРАТОВИЧ,**  
старший преподаватель кафедры инноватики  
и предпринимательской деятельности

Белорусский государственный университет

**Ключевые слова:** восприятие изменений, сопротивление изменениям, цифровая трансформация, автоматизация бизнес-процессов, структурная безработица.

**Введение.** Технологии способны облегчить жизнь людей, повысить уровень и качество жизни, предоставляют новые способы личностной самореализации.

Новые технологии меняют экономику и рынок труда, а связанные с этим трудности структурной трансформации требуют новых подходов к управлению процессами сопротивления сотрудников компаний. Понимание психологических проблем сопротивления изменениям важно для разработки эффективных мер управления как на уровне организации, так и на уровне всей экономической системы.

**Цифровая трансформация и рост структурной безработицы.** Помимо традиционной промышленной автоматизации и современных роботов, появляются новые поколения более продвинутых автоматизированных систем – от автономных транспортных средств на дорогах до автоматических проверок в продуктовых магазинах. Значительная часть этого прогресса была обусловлена совершенствованием систем и компонентов, включая механизмы, датчики и программное обеспечение. В последние годы искусственный интеллект демонстрирует большие успехи – алгоритмы машинного обучения используют увеличенную вычислительную мощность и обрабатывают огромные массивы данных. Подобные технологии генерируют ценность для потребителей в различных продуктах и услугах путем персонализации продаж, выявления аномалий в производстве или мошеннических транзакций сокращают издержки компаний.

По разным оценкам, автоматизация бизнес-процессов, роботизация и искусственный интеллект преобразуя качество и количество доступных рабочих мест, будут способствовать исчезновению от 9 % до 50 % всех существующих профессий. Аналитики McKinsey изучили более 2000 задач, выполняемых людьми 800 различных профессий, и пришли к выводу, что почти половину работы, можно автоматизировать, используя текущие технологии. При этом только около 5 % этих профессий можно автоматизировать полностью с помощью существующих технологий, а еще 60% профессий можно автоматизировать как минимум на треть. Согласно прогнозу Института McKinsey, по оптимистичному сценарию 30 % (около 800 млн) рабочих могут быть заменены автоматизацией в период до 2030 года, по умеренному сценарию – около 15 % мировой рабочей силы, (около 400 млн рабочих) будут заменены, по пессимистичному сценарию – около 10 млн человек будут вытеснены из профессиональной занятости из-за автоматизации.

Между тем, согласно анализу Института McKinsey, к 2030 году будет создано от 555 млн до 890 млн новых рабочих мест под влиянием роста доходов, увеличения расходов на здравоохранение и инвестиций в развитие инфраструктуры, энергетики и технологий. Динамизм бизнеса и рост производительности также продолжают создавать рабочие места. Будет расти спрос на передовые технологические навыки (программирование), а также

на социальные, эмоциональные и высокие познавательные навыки (креативность, критическое мышление и комплексная обработка информации). Исследования Института McKinsey показывают, что к 2030 году около 3 % работников будут вынуждены сменить профессию. Автоматизация и цифровизация рабочих процессов снизят потребность предприятий в среднеквалифицированных и низкоквалифицированных кадрах, в то время как спрос на высококвалифицированных сотрудников возрастет [1].

#### **Восприятие результатов цифровой трансформации.**

Отношение людей к автоматизации может быть двояким: удовлетворенность как потребителей и опасение как работников. С целью выяснения настроения общества к автоматизации, аналитики Ipsos и Всемирного экономического форума провели исследование путем интернет-опроса почти 19 тыс. человек работоспособного возраста в 26 странах мира в октябре – ноябре 2018 года, результаты которого опубликованы в отчете «Жители мира и автоматизация».

Относительное большинство опрошенных по всему миру (46 %) согласны с тем, что за последние десять лет автоматизация коренным образом преобразила рабочий процесс конкретно в их жизни, причем изменения эти оказались скорее позитивными.

Свои карьерные перспективы в контексте автоматизации около 30 % респондентов оценивают негативно, 35% не видят угроз, остальные затруднились с ответом. В развивающихся странах люди более позитивно, чем в развитых, воспринимают технологические новинки в быту и больше опасаются замены человека роботами на рабочих

местах. При этом в развивающихся странах компании активнее заботятся о переквалификации своих сотрудников [2].

#### **Причины сопротивления цифровой трансформации рабочих процессов в организациях.**

Опасения, связанные с автоматизацией все большего числа бизнес-процессов, вызвано различного рода страхами людей по поводу своего будущего. В развивающихся странах, как правило, более низкие доходы, недостаточно развита система социальной поддержки безработных, отмечается общее недоверие к социальной политике. Подобные страхи вызывают реакцию отвержения и сопротивления изменениям, вызываемым автоматизацией.

Кроме страха будущей неопределенности, можно отметить следующие причины сопротивления:

- сила привычки. Человеку проще пользоваться имеющимися знаниями, чем получать новые. Люди знают по опыту, что получение новых знаний связано с дискомфортом в связи с неизбежностью ошибок в процессе обучения, снижением уровня самооценки и уверенности в себе;
- нежелание демонстрировать свою некомпетентность или недогрузку. Если человек сидит где-то, где никто не видит или не понимает его загрузку, то он боится автоматизации и того, что станет очевидным отсутствие у него компетенций или полной загрузки;
- представление о потере сложившихся межличностных отношений, необходимость создавать новые отношения;
- непонимание целей и задач автоматизации. Персоналу не объясняют цели и задачи автоматизации, желаемые результаты, а главное – преимущества [3];





• недоверие к руководителям и их заявлениям о том, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. Люди могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие [4].

**Методы управления изменениями в организации.** Выделяют четыре метода внесения изменений: принудительный, управляемый, поэтапный, кризисный.

*Метод принудительных мер* для преодоления сопротивления применяется власть менеджеров высшего звена. Это метод обходится слишком дорого с точки зрения как материальных затрат, так и социальных потрясений. К применению насильственных методов внедрения изменений приводят ошибки менеджмента. Однако в условиях крайнего дефицита времени принудительный метод может оправдывать себя. Результат достигается быстро, но руководителям приходится преодолевать максимально возможное сопротивление.

*Управляемый метод* предполагает анализ потенциальных источников сопротивления, определение рычагов воздействия на сотрудников, склонных оказывать психологическое сопротивление изменениям, выявление источников поддержки изменений, выделение групп или отдельных сотрудников, на которых менеджер может опираться, проводя политику изменений. Планирование изменений предусматривает детальную проработку процесса трансформаций, распределение обязанностей, ресурсов и способов проведения реформ. Планирование обязательно включает в себя этапы изменений с выделением

промежуточных результатов на каждом из них. Ожидаемые изменения должны иметь четкое описание. После начала реформирования контроль за ходом его воплощения должен сохраняться, пока изменения не дадут реальных плодов и не займут свое место в привычной ежедневной деятельности.

*Поэтапный метод* подходит, если власть менеджера ограничена, недостаточна для глобальных изменений. Перемены можно вносить порционно, на ос-

нове компромисса, снижая тем самым сопротивление в каждый отдельный момент. В этом случае нововведения будут растянуты во времени, но их эффективность по-прежнему зависит от руководства сверху, от контроля и инициативы менеджера.

*Кризисный метод* применяют в случае угрозы выживания компании. Если кризис осознается всеми сотрудниками, то сопротивление немедленно падает и экстремальная ситуация служит объединяющим фактором. Задача менеджера – избежать скоропалительных решений относительно необходимых изменений в ситуации крайнего лимита времени. Сопротивление может вернуться, как только кризис будет преодолен, поэтому следует непрерывно сохранять контроль над изменениями. Если же угроза выживанию компании осознается только руководителями, их задача – попытаться убедить сотрудников подготовиться к преобразованиям [5, 6].

Использование любого метода управления изменениями должно учитывать, что высшее руководство должно точно определить цели, результаты и способы внедрения автоматизации (последовательно, отдел за отделом, или одновременно). Далее следует каждому руководителю подразделения объяснить цель, результаты и способы автоматизации, выслушать их опасения, обсудить и скорректировать план автоматизации. Необходимо создать в каждом отделе группу из лояльных сотрудников, которые будут первыми тестировать новую систему, рассказывать коллегам о преимуществах перехода на такую систему работы, подталкивая их к осознанию необходимости перемен.



Необходимо определить этапы автоматизации и сроки их завершения. Это позволит сотрудникам и руководителям видеть достигнутые промежуточные результаты, вносить коррективы в процесс автоматизации на основе получаемой обратной связи. Кроме этого, руководители отделов, увидев, что другие подразделения перешли на новую систему, не будут просить сдвинуть сроки для себя. Следует разработать инструкции для персонала с картинками, видео о работе в новой программе, создать чат для обсуждения первичных проблем. Проверка работы персонала с новым программным обеспечением, а также система поощрений позволят быстрее выработать привычку делать правильно. Важно учитывать отзывы и пожелания коллег, чтобы оперативно корректировать внедряемое решение или новые стандарты работы. Такой подход может восприниматься как поощрение.

Даже самые лояльные и подготовленные сотрудники могут оказывать сопротивление автоматизации. Чтобы свести сопротивление к минимуму, следует заранее определить, для чего нужна автоматизация, какие блага она несет; заручиться поддержкой сотрудников компании и максимально включить их в процесс; подготовить необходимые регламенты, инструкции, провести обучение сотрудников; поощрять персонал за грамотное

использование новаций; пресекать попытки саботажа; обозначить и контролировать сроки автоматизации и промежуточные итоги [3].

**Заключение.** Цифровая трансформация экономики сопровождается страхами и сопротивлением людей. Привлекательность и ясность образа будущего, определенность первого шага, наличие простых и действенных мер поддержки должны способствовать снижению сопротивления изменениям. Уверенность руководителей высшего звена, знание целей и результатов трансформации, наличие плана предстоящих изменений, источников необходимых ресурсов, оценки рисков и вариативный прогноз изменений, а также обсуждение с персоналом предстоящих изменений в открытой, демократичной форме активизируют организацию, объединяя коллектив и повышая потребность в изменениях. На макроуровне важными мерами социальной политики, направленной на уменьшение негативных последствий структурной безработицы, являются достаточный для комфортного обеспечения жизнедеятельности человека уровень пособия по безработице, наличие простых механизмов предоставления безработным возможности получить психологическую поддержку и переобучение для новой профессии. Также важно институционализировать условия легализации удаленной формы обучения и работы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Болат, К. Е. Влияние автоматизации на будущее рабочей силы / К.Е. Болат, Н.А. Новокшанова // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 3. С. 42 – 48. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-avtomatizatsii-na-budushee-rabochey-sily>. – Дата доступа: 29.04.2021.
2. Что люди на самом деле думают об автоматизации в работе и в быту / РБК тренды. 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends-rbc-ru.turbopages.org/trends.rbc.ru/s/trends/innovation/5d67be9a9a7947c8b1615727>. – Дата доступа: 12.05.2021.
3. Автоматизация в компании: как преодолеть сопротивление команды / BIZ360. 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biz360.ru/materials/avtomatizatsiya-v-kompanii-kak-preodolet-soprotivlenie-komandy/>. – Дата доступа: 18.05.2021.
4. Основные причины сопротивления изменениям / Качественное управление изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ibcm.biz>. – Дата доступа: 25.05.2021.
5. Мкртычян, Г. А. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен / Г. А. Мкртычян, О. М. Исаева // Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 1. – С. 22–33. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru). – Дата доступа: 28.05.2021.
6. Сопротивление изменениям / Психология управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studme.org/236221/psihologiya/soprotivlenie\\_izmeneniyam](https://studme.org/236221/psihologiya/soprotivlenie_izmeneniyam). – Дата доступа: 28.05.2021.

*The article investigates the problems of people's perception of the consequences of digital transformation both at the macro level and at the level of companies, formulates social policy measures that increase trust and confidence in the future of citizens, as well as acceptable management methods to overcome resistance to employee changes.*

**Key words:** perception of change, resistance to change, digital transformation, business process automation, structural unemployment.

Получено 07.06.2021.