

Санкт-Петербургский государственный университет

Ни Яоюй

Выпускная квалификационная работа

«Цифровые инструменты управления вовлеченностью персонала»

Уровень образования: Магистратура

Направление 38.04.03 Управление персоналом

Основная образовательная программа ВМ.5708 «Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

доцент кафедры Управления и планирования  
социально-экономических процессов СПбГУ

Маслова Е.В

Рецензент:

к.э.н., доцент,

доцент кафедры Экономики и управления в сфере услуг  
СПбГЭУ

Кучумов А.В.

Санкт-Петербург

2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Концепции вовлеченности персонала	6
1.2 Методы управления вовлеченностью персонала	18
1.3 Применение цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами	26
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА	36
2.1 Изучение опыта применения цифровых инструментов в управлении вовлеченностью персонала	36
2.2 Критерии выбора и применения цифровых инструментов для управление вовлеченностью персонала	45
ГЛАВА 3 ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ CORE Suzhou	62
3.1 Характеристика деятельности компании CORE Suzhou	62
3.2 Анализ системы управления человеческими ресурсами в компании CORE Suzhou	66
3.3 Исследование управления вовлеченностью персонала в компании CORE Suzhou	72
3.4 Рекомендации по внедрению цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала в компании CORE Suzhou	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	100
ПРИЛОЖЕНИЯ	103

## **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня управление вовлеченностью персонала является важной областью управления человеческими ресурсами и одним из важнейших показателей, характеризующих эффективность бизнеса. Это связано с тем, что хорошо управляемая вовлеченность персонала может повысить операционную эффективность всего предприятия, а также способствовать развитию инноваций и снижению текучести кадров.

Современный мировой рынок капитала быстро развивается: технологические инновации, изменение спроса, повышение качества HR и т. д. — все это определяет эффективность и адаптивность предприятий, что особенно важно в управлении вовлеченностью персонала. Концепция вовлеченности персонала разрабатывалась на протяжении трех десятилетий, и ее использование в практике управления становится все более распространенным, однако все еще остаются разногласия различного рода. С развитием цифровых технологий все больше новых инструментов помогают компаниям эффективно управлять вовлеченностью сотрудников, уменьшая противоречия и неопределенность. Исследования в этой области являются актуальными и востребованными в настоящее время.

### **Актуальность темы исследования**

На изменение в вовлеченности персонала обычно влияют два фактора: внешняя среда (мировая среда, национальная политика, отраслевая конкуренция) и внутренняя среда (корпоративная культура, стиль руководства, семейная жизнь). В последние годы большинство стран мира столкнулись с эпидемией. Самым большим изменением, несомненно, является попытка переместить офисное пространство с компании на дом, и организовать рабочие процессы удаленно. Это изменение может оказать ограниченное влияние на предприятия, которые эффективно управляют вовлеченностью персонала, но для некоторых предприятий оно станет существенным. Традиционные методы управления вовлеченностью персонала не позволяли выполнять задачи своевременно и эффективно, но для управления вовлеченностью персонала требуются полные и всесторонние данные. Только посредством анализа данных можно своевременно вносить изменения для обеспечения разумного и эффективного управления.

Инструменты цифрового управления помогают традиционным шести модулям (набор, обучение, компенсация, производительность, трудовые отношения, планирование

человеческих ресурсов) и новым трем ролям (Centre of Expertise; Shared Service Centre; HR Business Partner) в управлении человеческими ресурсами. Цифровое управление вовлеченностью персонала также основано на принципе цифрового управления человеческими ресурсами. Основываясь на данных о качестве и способностях персонала, всесторонней оценке вовлеченности в рабочий процесс, скорости выполнения задач, отзывах начальства и подчиненных руководители могут принимать своевременные и эффективные решения для повышения вовлеченности персонала. Цифровые инструменты управления могут помочь сотрудникам лучше сбалансировать отношения между работой и личной жизнью, а также помочь автоматизировать нестабильные факторы, влияющие на работу в их жизни.

По мере того, как все больше и больше молодых людей приходят в компанию, скорость принятия и использования цифровых инструментов быстро растет. Эффективные методы уже не являются целью для молодых людей, но к проверенным методам добавляются требования эффективности. Менеджеры работают над проблемами более активными образом, осуществляя поиск наиболее эффективных способов их решения. Развитие технологий позволяет все большему количеству поставщиков услуг предоставлять полные и эффективные инструменты, а эффективное цифровое управление вовлеченностью персонала является одним из обязательных инструментов для современной компаний.

### **Степень научной проработанности проблемы**

В плане теоретических основ управления вовлеченностью персонала российскими и китайскими авторами были проведены обширные исследования и на данный момент уже накопился практический опыт управления вовлеченностью персонала в конкретных компаниях.

### **Цели и задачи исследования**

Цель исследования – разработать рекомендации по внедрению цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Раскрыть теоретические подходы к управлению вовлеченностью персонала;
- Определить возможности и риски для предприятий при использовании цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала;
- Провести анализ международного опыта использования цифровых инструментов

для управления вовлеченностью персонала;

- Выявить влияние типа компании на выбор цифровых инструментов;
- Исследовать подходы к внедрению цифровых инструментов на компании;
- Провести анализ существующей в компании системы управления вовлеченностью персонала для определения возможностей внедрения цифровых инструментов;
- Разработать рекомендации компаниям по использованию цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала.

**Предмет исследования** –цифровые инструменты управления вовлеченностью персонала

### **Теоретическая и практическая значимость работы**

Теоретическая значимость работы заключается в глубоком изучении парктики использования цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала, исследовании возможностей цифровых инструментов управления человеческими ресурсами.

Практическая значимость данной работы заключается в содействии цифровизации управления человеческими ресурсами на предприятиях и ускорении использования цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала.

## Глава 1 Теоретические основы управления вовлеченностью персонала

### 1.1 Концепции вовлеченности персонала

Прежде чем перейти к рассмотрению различных концепций вовлеченности персонала, необходимо обратиться к соответствующей информации и литературе, чтобы определить сущность и исторические аспекты развития. Согласно определению некоммерческой глобальной организации, занимающейся вопросами менеджмента и управления в бизнесе «Conference Board» под «вовлеченностью» понимается «повышенная эмоциональная связь, которую персонал ощущает с организацией и которая влияет на него, заставляя добровольно прилагать больше усилий к выполнению своей работы».<sup>1</sup>

Термин «вовлеченность персонала» широко используется в современном корпоративном HRM, а наиболее известной интерпретацией является определение, предложенное Уильямом Каном в 1990 году: «привязанность членов организации к своим рабочим ролям; вовлеченные люди используют и выражают себя физически, познавателью и эмоционально во время реализации ролевого поведения на рабочем месте».<sup>2</sup>

На сегодняшний день в научных источниках представлено значительное количество различных трактовок понятия «вовлеченность персонала», что свидетельствует об отсутствии единого общепризнанного подхода к определению вовлеченности как явления. Такие ученые, как Сакс Алан М., Егорова А.С. и другие, внесли значительный вклад в изучение вопросов, касающихся управления человеческими ресурсами. По мнению исследователя Сакс Алан М., которое он высказывает в рамках своей научной работы «Antecedents and Consequences of Employee Engagement»<sup>3</sup>, под вовлеченностью персонала следует понимать особый процесс, непосредственно выражающийся в готовности персонала инвестировать свой эмоциональный, когнитивный и компетентностный капитал в деятельности организации, осуществляя обмен его на льготы и ресурсы, которые предоставляются от компании. Нельзя не согласиться с

---

<sup>1</sup> Хеллеви Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. — Хельсинки: Russia Advisory Group Oy, 2013. — 119 с

<sup>2</sup> Kahn, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" (англ.) // Academy of Management Journal.. — 1990. — December (т. 33, № 4). — С. 692-724. — ISSN/ 256287 10.2307 / 256287.

<sup>3</sup> Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

мнением другого исследователя Егоровой А.С., которая в своей научной работе «Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию», под вовлеченностью персонала понимает определенный комплексный показатель, который характеризует состояние корпоративной культуры компании, а также потенциал ее непосредственного развития.<sup>4</sup>

Интерес представляет раскрытие сущности вовлеченность в работах китайских исследователей. До того, как слово "вовлеченность" было введено в современный корпоративный HRM, общее толкование данного слова в современном Китае было следующим: «быть добросовестным и ответственным за свои обязанности или выполнять то, что от него ожидают», и оно часто использовалось для описания таких профессий, как рабочие и врачи. Наиболее часто объединяемая фраза – «Дух профессиональной самоотдачи», которую можно интерпретировать так: «Дух полной самоотдачи, основанный на любви людей к какому-либо делу, профессии, и моральное требование общества к отношению людей к работе». Это этическое требование отношения общества к работе. В его основе лежит чувство самоотверженности. Низший уровень, т.е. преданность ради утилитарных целей, порождается внешним давлением; более высокий уровень, т.е. преданность от сердца, означает относиться к профессии как к карьере."<sup>5</sup>

В 1980-х годах, когда Китай только вступал в период стремительного развития, термин «преданность» часто использовался в культурной пропаганде и образовании, чтобы побудить людей любить и отдавать всего себя работе, не ожидая ничего взамен. Термины «преданность» и «профессионализм» являются взаимодополняющими, т.к. «преданность» можно рассматривать как высший уровень «профессионализма».

Понятие «вовлеченности» всегда существовало в Китае, но оно не изучалось систематически и научно. Большинство новейших интернет-источников и литературы используют западные интерпретации, которые обычно определяют данное понятие следующим образом: «Вовлеченность часто описывается как состояние, в котором персонал каким-то образом физически и эмоционально мотивирован на выполнение работы, в котором он демонстрирует большую продуктивность и высокую степень инициативы,

---

<sup>4</sup> Егорова А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию [Текст] / А.С. Егорова. , 2014. - 314 с.

<sup>5</sup> Победа на кампусе: практическое руководство по планированию карьеры для студентов университета // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cipd.co.uk/>

ответственности и творчества».<sup>6</sup>

Рассматривая вопрос о том, есть ли разница между понятиями «вовлеченность» и «вовлеченность персонала», было выявлено, что большая часть современных ученых не делает различий между этими двумя понятиями, а скорее предполагает, что они одинаковы. Однако при ближайшем рассмотрении было определено, что термин «вовлеченность персонала» больше подходит к компании или руководству и сосредоточен на том, чтобы «помочь компании получить прибыль». При этом вовлеченность может рассматриваться как с точки зрения компании или руководства, так и с точки зрения работника или случайного наблюдателя, который не обязательно помогает компании получить прибыль. Не все усилия вознаграждаются, как, например, когда продавец с энтузиазмом и осторожностью рекомендует радио глухому человеку, который ничего не слышит. С точки зрения работника, он очень предан своему делу и преподносит его с энтузиазмом и заботой. Но с точки зрения компании, он не приносит ей прибыли. Более детальный анализ приводит к тонкому различию между этими двумя понятиями, и в будущих исследованиях мы сосредоточимся в первую очередь на «вовлеченности персонала».

С "вовлеченностью персонала", связаны два такие понятия: "удовлетворенность персонала" и "лояльность персонала". Во многих статьях эти два понятия обобщаются как уровень приверженности персонала компании.

Удовлетворённость подразумевает, что сотрудник в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определёнными составляющими, например, зарплатой, условиями труда, возможностями обучения и будет продолжать здесь работать, но не прикладывая особых усилий.

Лояльность означает, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником, но по-прежнему не прилагая лишних усилий.

Вовлеченность же считается наивысшим уровнем, когда сотрудник радуется за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда персонал воспринимает бизнес компании как свой, и считает долгом внести свой вклад в его развитие и процветание. Таким образом, вовлечённость

---

<sup>6</sup> Что на самом деле означает вовлеченность сотрудников?[Электронный ресурс]. URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=125243>

можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает персонал выполнять работу как можно лучше.

DEYNEKINA предлагает графическую модель объяснения вовлеченности (рис. 1). В статье высказывается предположение, что состав «удовлетворенности работника» не требует наличия двух других понятий, иначе говоря, на «удовлетворенность работника» влияют только условия труда компании (зарплата, графика, возможностями обучения). Для «лояльности персонала» авторы приводят формулу «удовлетворенность + общие ценности = лояльность». Вовлеченность персонала - это термин, используемый для описания высокого уровня лояльности, который может быть развит только тогда, когда у персонала имеется высокий уровень удовлетворенности компанией. Что касается «вовлеченности персонала», автор высказывает мысль о том, что «высокая лояльность не гарантирует вовлеченность», что на самом деле также свидетельствует о том, что одним из компонентов «вовлеченности персонала» является «лояльность персонала». Подводя итог, можно отметить, что «вовлеченность персонала» включает в себя два понятия: «лояльность персонала» и «удовлетворенность персонала». Компания с высоким уровнем «вовлеченности персонала» должна иметь высокий уровень «лояльности персонала» и «удовлетворенности персонала».



Рис.1: Модель отношений удовлетворенности, лояльности, вовлеченности<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Исследования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников в компании: в

Очень важным элементом в изучении и использовании концепции «вовлеченности персонала» является «модель вовлеченности персонала». Это помогает лучше понять концепцию «вовлеченности персонала» и то, как она работает на практике. Следует отметить, что развитие модели происходило в соответствии с развитием самой концепции. Среди них есть те, которые носят глобальный характер, а также те, которые относятся к различным географическим регионам. Для того чтобы сделать исследование более полезным для будущих исследователей, рассмотрим некоторые модели, используемые китайскими компаниями.

Первая – это модель вовлеченности BeiSen (таблица 1), опубликованная компанией BeiSen. Данная компания, предоставляющая услуги в области HR-технологий, которой 20 лет, одна из ведущих компаний в отрасли, но систематические и официальные отчеты об исследованиях «вовлеченности персонала» начались только в 2017 году. Ознакомившись с исследованиями за последние четыре года, можно отметить, что модель, которую они публикуют, в основном остается неизменной из года в год, без каких-либо корректировок, связанных с социальной средой или другими факторами, и ожидается, что она будет использоваться еще долгое время.

Таблица.1 Модель вовлеченности BeiSen<sup>8</sup>

<b>Культурное видение</b>	<b>Эффективность руководства</b>	<b>Вознаграждение за работу</b>	<b>Обучение и развитие</b>
Корпоративное видение	Непосредственное руководство	Рабочая среда	Управление эффективностью
Корпоративная репутация	Высшее руководство	Рабочие ресурсы	Тренинг и обучение
Инновации	Похвала и признание	Подбор вакансий	Автономия
Ценить персонал	Коллегиальность	Баланс трудовой жизни	Вызов
Фокус на клиентах	Общение и сотрудничество	Компенсации и льготы	Карьерный рост

Модель несколько отличается от ранее изученных теорий тем, что в ней «вовлеченность» определяется как «организационная вовлеченность», состоящую из «вовлеченности

чем отличия? [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/issledovaniya-loyalnosti-vovlechennosti-i-udovletvorennosti-sotrudnikov-v-kompanii-v-chem>.

<sup>8</sup> Отчет о корпоративной вовлеченности в Китае [Электронный ресурс]. URL: <https://www.beisen.com/report/536.html> (Этот сайт можно заполнить, только зарегистрировавшись, чтобы скачать отчет)

работника» и «организационной помощи». Модель интерпретирует "вовлеченность" как "организационную вовлеченность". Термин "расширение прав и возможностей" пришел из науки управления и использовался в Китае в течение очень короткого периода времени, но цитировался из различных источников, что привело к более сложному развитию. Чаще всего понимается как способность научить других решать проблемы.

Существует четыре основных типа влияющих факторов: культурное видение, развитие, эффективность руководства и вознаграждение за труд.

Первый уровень модели – это «вознаграждение за труд», который включает в себя жесткие показатели, такие как рабочая среда, рабочие ресурсы, зарплата и льготы. Эта часть относится к самым основным потребностям персонала компании, а также является непосредственным вознаграждением за работу. Следующий уровень – «эффективность руководства», который основывается на отношениях с руководством, отношении с коллегами, общении и сотрудничестве, а также и других «мягких» показателях. Следующий уровень - "развитие", который основывается на таких дополнительных показателях, таких как карьерный рост, тренинги и обучение, управление эффективностью и т.д. Это означает, организационные бизнес-процессы реализуются нормально. Заключительной и кульминационной частью является "культурное видение", которое основывается на внутренних и внешних показателях, таких как корпоративные цели, корпоративная репутация и оценка персонала. Данный уровень посвящен внешнему воздействию компании, которое также можно назвать социальным воздействием, и внутреннему воздействию компании, которое заключается в фокусировке на персонале и клиентах, и является тем, на чем начинает фокусироваться компания в целом после определенного уровня развития.

Базовая основа очень похожа на показатель "удовлетворенности персонала", который рассматривался ранее, в том смысле, что все сводится к условиям труда. Раздел "эффективность руководства" можно интерпретировать как способность эффективного взаимодействия между разделяющими одни и те же ценности. Этот компонент, вместе с компонентом "вознаграждение за работу", составляет вышеупомянутую концепцию "лояльности персонала". Эти два раздела расширены и включают "развитие", которое необходимо для долгосрочной устойчивости компании. Данный раздел делает понятие "лояльность персонала" более развернутым, поскольку оно включает в себя понятие "время",

а "лояльность персонала" требует времени для формирования и развития. Несмотря на то, что общая структура "вовлечения персонала" уже создана и основная часть касается "культурного видения", то первые три части касаются только роста компании, который можно ускорить. Этот раздел больше касается "долговечности" или "будущих тенденций" компании, что является долгосрочной перспективой. Когда компания вырастает до определенного размера, за каждым ее шагом будет следить бесчисленное количество людей. Добавление этого раздела к "вовлечению персонала" делает концепцию еще более богатой и полной. В этом разделе персонала знакомятся с общественным мнением о компании, мнением клиентов и мнением других сотрудников. Они начинают смотреть на компанию с ее точки зрения и испытывают уверенность в ее будущем, полностью реализуя свой потенциал. Четыре компонента составляют концепцию "вовлеченности персонала". Предпосылка "удовлетворенности персонала" в сочетании с тем фактом, что компания и персонал разделяют общие "ценности" и что компания готова помочь своим сотрудникам расти и развиваться в "долгосрочной перспективе", вместе образуют "лояльность персонала". Наконец, "лояльность персонала" дополняется долгосрочными тенденциями и целями развития компании, которые формируют цель, к которой стремится модель: "вовлеченность персонала". Очевидно, что это сложная структура. Хотя в последнем отчете по этому вопросу, составленном под влиянием COVID-19, начиная с 2020 года, отмечается некоторое снижение показателей и постоянный рост показателя "развитие".

Вторая компания – "Хедхантинг Платформа" (Wise Talent Information Technology), платформа для подбора персонала, которая находится в разработке почти десять лет и была включена в листинг в Китае в 2018 году. Главная особенность заключается в том, что их основные пользователи – "Консультанты". В 2020 году они опубликовали отчет "Вовлеченность персонала", в котором представлена модель вовлеченности персонала (таблица 2), которая также очень актуальна для исследований и анализа.

В компании "Хедхантинг Платформа" разделили модель на три уровня: чувство признания, деятельность и развитие. Данные, использованные для построения модели, были взяты в основном с китайского рынка труда.

Таблица.2 Отчет о вовлеченности персонала<sup>9</sup>

<b>Идентичность</b>	<b>деятельность</b>	<b>Развитие</b>
Организационная идентичность	погружение	Консультирование
Эмоциональная Идентичность	Энергичность	Опыт достижений
Идентичность работы	Эффективность	Рстем вместе

Первый уровень основан на "Идентичности", которая включает такие показатели, как "организационная идентичность, эмоциональная идентичность и идентификация работы". В отчете "идентификация" интерпретируется как отношение и чувства персонала к культуре организации, ценностям и компании. В целом, этот раздел посвящен тому, разделяют ли персонала общую философию или "общие черты" компании, и, соответственно, отношению и эмоциям. Однако точнее будет сказать, что данный раздел является частью гораздо более богатой "удовлетворенности персонала". Она добавляет отношение к культуре и ценностям организации к жестким условиям, таким как оплата труда, ресурсы и рабочая среда, таким образом, делая "удовлетворенность персонала" более полной.

Второй уровень - "деятельность", который включает такие показатели, как "погружение, энергичный и эффективный". В отчете "вовлеченность" объясняется как серьезное отношение и мотивация персонала к своей работе. В этом разделе есть не только новизна, но и некоторые противоречия. Противоречие заключается в том, что приведенные показатели трудно исследовать и оценить. Только эффективность может быть известна по скорости достижения целей, а два других критерия могут быть оценены только субъективно. Новизна заключается в том, что этот раздел можно рассматривать как "упрощенную версию вовлеченности персонала", которая отделена от ранее упомянутых понятий "лояльность персонала" и "удовлетворенность персонала". Это можно рассматривать как недостающую часть, так как высокая лояльность не гарантирует вовлеченность.

Третий уровень предлагает "развитие" и содержит такие показатели, как "консультирование, опыт достижений, растем вместе". В отчете "развитие" объясняется как

<sup>9</sup> Отчет об исследовании вовлеченности сотрудников на рабочем месте в Китае за 2020 год [Электронный ресурс]. URL: [http://hr.iffsa-chfp.org/wap/news/show\\_228.html](http://hr.iffsa-chfp.org/wap/news/show_228.html)

восприятие и отношение персонала к развитию компании. Это только горизонтальное, а не вертикальное продолжение, которое мало что добавляет к модели в целом. Эта часть должна быть такой же, как представленная на втором уровне, где эффективная работа приносит с собой накопление опыта, т.е. рост.

Во-первых, общая модель построена вокруг "персонала", но не так много упоминаний о влиянии "вовлеченности персонала", а это означает, что некоторые перспективы упущены. Основная проблема заключается в том, что на темпы роста и будущее развитие компании следует влиять сверху вниз, после чего следует положительная обратная связь от персонала и соответствующая корректировка со стороны компании. Для этого необходимо активное участие двух сторон – руководства и сотрудников.

В целом, все начинается с персонала, разделяющих те же ценности, что и компания, и согласных друг с другом, затем с персонала, которые достаточно увлечены и энергичны, чтобы эффективно выполнять свои задачи, и наконец, с персонала, который готов помогать компании расти и развиваться вместе с ней. Весь этот процесс может быть определен как "вовлечение персонала", но в нем отсутствует часть "лояльности персонала". Это означает, что компания оказывает определенное влияние на персонал, не принимая во внимание, что персонал также будет давать обратную связь при изменениях, происходящих в компании. Первая часть заполняет недостающую перспективу, предоставляя высокий уровень детализации по "удовлетворенности персонала". Вторая часть модели заполняет части от "лояльности персонала" до "вовлеченности персонала" и более четко показывает среднюю часть.

Третья компания, KNC, также является компанией по оказанию услуг в области кадровых технологий, специализирующейся на предоставлении комплексных решений в области человеческих ресурсов. Данная компания существует уже почти 20 лет. В 2018 году она совместно с Фуданьским университетом опубликовала "2018 KNX Белая книга "Большие данные для вовлеченности" (таблица 3). По мнению автора, это более полная и профессиональная модель движущих сил вовлеченности. Данные, используемые для построения модели, в основном относятся к китайскому рынку труда, но также учитывают некоторые данные из глобального контекста.

Таблица 3 2018 KNX Белая книга "Большие данные для вовлеченности"<sup>10</sup>

<b>Корпоративная культура</b>	<b>Руководители</b>	<b>Ясность стратегии</b>
Вдохновение видения	Акцентирование со стороны руководства	Ясность в отношении работы и целей компании
Ценности в действии	Доверие к руководству	Ясность требований к работе
Определение ценностей/целей	Беспристрастная оценка	Четкие ценности/цели
<b>Информационная компетентность</b>	<b>Поощрительные выплаты</b>	<b>Обучение и развитие</b>
Информационные каналы	Стимулы эффективности	Тренинг и обучение
Стандартные процессы	Уровни вознаграждения	Возможности развития
Межведомственное общение		

Концепция дизайна модели состоит из двух частей: "Перспектива сверху вниз" и "Перспектива снизу вверх". Каждый раздел содержит три элемента: перспектива "сверху вниз" включает в себя раздел о корпоративной культуре, лидерах и деталях стратегии, а перспектива "снизу вверх" включают разделы об информационных компетенциях, компенсации и стимулах, а также обучении и развитии. Каждый из этих шести разделов имеет два или три показателя.

Первый раздел "Корпоративная культура" трактуется в отчете как общий набор ценностей и кодексов поведения, которые отличают компанию от других организаций. Среди показателей данного раздела можно выделить следующие: "вдохновение видением, практика ценностей, признание ценностей/целей". Следует обратить внимание на особенность данного раздела, которая заключается в необходимости отличаться от других организаций. Часто компании не определяют свою корпоративную культуру в соответствии со своими особенностями и часто учатся у других. Это часто встречается в Китае, где многие малые и средние компании склонны подражать корпоративной культуре ведущих компаний отрасли, игнорируя собственные особенности и сильные стороны, что является одной из причин низкого уровня "вовлеченности персонала". Компания и персонал "согласны" друг с другом и сосредоточены на практике и

<sup>10</sup> 2018 KNX Белая книга "Большие данные для вовлеченность [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbdiio.com/BigData/2018-07/11/content\\_5761593.htm](http://www.cbdiio.com/BigData/2018-07/11/content_5761593.htm)

сопутствующей ей мотивации: "Ребенок, который много работает, заслуживает сладостей, а не ребенок, который плачет".

Второй раздел "Лидеры" выделен в отчете как поведение лидера, который является связующим звеном между высшим руководством и низовым звеном. В качестве основных индикаторов можно выделить следующие: вклад со стороны начальства, доверие к руководству и справедливая оценка. Есть старая китайская поговорка: "Сильный солдат - это только один человек, но сильный генерал делает своих солдат сильными вместе". Непосредственный руководитель является связующим звеном между работником и организацией, а лидерство является ключевой частью организационной эффективности в управлении. Доверие к руководству и справедливая оценка, упомянутые в показателях, являются серьезной проблемой для китайских компаний, поскольку это связано с китайской социальной культурой, где справедливость и доверие могут быть в определенной степени утрачены.

Третий раздел "ясность стратегии" объясняется в отчете тем, что внешняя среда является ключевым фактором, влияющим на организационные показатели, и компаниям необходимо избегать неопределенности. В качестве основных показателей можно выделить следующие: ясность целей работы и компании, ясность требований к работе, ясность ценностей/целей. Этот раздел более важен, так как руководство обычно берет на себя общее направление в развитии и координирует каждый инструмент, как эстафетную палочку. Четкие требования к работе и целям являются важным условием для понимания направления работы персонала, и, что это очень важно, базовым условием для организаций, практикующих "вовлеченность персонала", а также важной частью позитивного развития компании в будущем.

Три вышеуказанных раздела относятся к "нисходящей перспективе", которая анализирует содержание компании в отношении "вовлеченности персонала", в то время как следующие три раздела относятся к "восходящей перспективе". Следующие три раздела представляют собой "взгляд снизу вверх" на прямое воздействие на персонала с точки зрения "вовлеченности персонала".

Четвертый раздел "Информационная компетентность" трактуется в отчете как способность разрабатывать и использовать информационные ресурсы окружающей среды и внутренние информационные ресурсы. В качестве основных индикаторов можно выделить

следующие: информационные каналы, стандартные процессы, межведомственное общение. Являясь одним из наиболее важных аспектов развития бизнеса и сотрудничестве с персоналом, обработка информации оказывает значительное влияние на эффективность бизнеса. В психологии общения эффективная коммуникация, независимо от того, как реализуется коммуникационный процесс, зависит от региона, культуры, пола и т.д., или от каналов "зрения", "слуха", "осязания" и "обоняния", "запах". Именно данные факторы могут оказать прямое влияние на "удовлетворенность персонала". Хорошая работа с информацией может эффективно снизить стоимость взаимодействия и позволить персоналу лучше достигать своих целей.

Пятый раздел "Вознаграждение и стимулы" объясняется в отчете как стимул, побуждающий членов организации усердно работать над выполнением определенных задач для достижения организационных целей. В качестве основных показателей можно выделить следующие: стимулы к работе, уровень оплаты труда. Это самый простой способ повысить эффективность бизнеса и способность конкурировать с другими организациями на равных. Это самое основное в "удовлетворении работников" и один из самых важных критериев, по которым работники выбирают компанию. Справедливое и равноценное вознаграждение и поощрение - это один из способов повышения "удовлетворенности персонала", что, в свою очередь, является гарантией "вовлеченности персонала".

Шестой раздел "Обучение и развитие" объясняется в отчете как развитие интернет-технологий, которые открыли перед людьми неограниченные возможности доступа к информации и совершенствованию своих способностей, что привело к прямой совместной ориентации организации и человека на развитие. В качестве основных показателей можно выделить следующие: возможности для тренинга, обучения и развития. Внешний рынок как и стратегические цели меняются, и обучение является наиболее экономичным способом справиться с этими изменениями. И это не означает, что организация "недолюбливает" свой персонал, скорее, она помогает и признает их быстрый рост или развитие во многих областях. Это также возможность для развития и продвижения. Данный раздел больше похож на анализ "лояльности персонала", где обучение и продвижение по службе являются признанием "лояльности персонала".

Что делает эту модель такой привлекательной, так это то, что она четко разграничивает

верхнюю и нижнюю перспективы, и общая структура будет очень ясной. Перспектива "сверху вниз" заключается в том, что компания создает хорошую атмосферу "вовлеченности персонала" наверху, что является частью косвенного влияния компании на своих сотрудников. У персонала формируется эмоциональная и культурная идентичность с организацией, что приводит к чувству "сопричастности" и ответственности за свою работу. Перспектива "снизу вверх" - это влияние фактического контакта с сотрудниками, которые находятся ниже по статусу в компании, эта часть является прямой и очевидной, и это также та часть, где у персонала будет более наглядная обратная связь. Это проявляется в повседневной работе, внутренней коммуникации, установлении стандартных процессов, правильном стимулировании вознаграждения и гарантии развития. В целом, данная модель является более продуманной и более уточненной, основанная на информации, представленной в отчете, который базируется на выборке из примерно 10,3 млн. анкет "вовлеченности персонала" и обобщенном резюме движущих сил.

В плане понимания концепции "вовлеченности персонала" можно рассмотреть больше ситуаций на практике. В сочетании с этими тремя моделями, "вовлеченность персонала" является сложным состоянием, на которое влияют культура компании, возможности управления, ресурсы (материальные и нематериальные) и будущее развитие. По мнению автора, вовлеченность персонала можно понимать как «состояние, в котором компания и ее персонал идентифицируют себя друг с другом и влияют друг на друга, и в котором сотрудники мотивированы работать вместе с компанией, чтобы превзойти свои цели и помочь ей в будущем". На состояние влияет целый ряд факторов, и его можно описывать множеством характеристик, но суть этого явления заключается в готовности отдельных людей тратить энергию на развитие бизнеса компании.

## **1.2 Методы управления вовлеченностью персонала**

Прежде чем рассмотреть способы управления вовлеченностью персонала, необходимо знать, как измерить уровень вовлеченности персонала в организации. Одним из наиболее распространенных методов является опрос, который может принимать две формы: интервью, анкетирование. В зависимости от размера организации и количества персонала, выбирается одна форма, или могут использоваться обе.

1) интервью

Данный метод часто используется на небольших предприятиях с небольшим числом персонала. В то же время крупные предприятия могут использовать выборочные интервью и общение для завершения опроса. Как правило, подходящее количество раз — два раза в год, которые можно выбрать в Ежегодный период подведения итогов.

## 2) анкета

Данный метод часто используется большинством компаний, хотя он имеет много ограничений, он все же позволяет получить относительно полную информацию обратной связи. В зависимости от проблемы, анкетирование может быть направлено как на большинство персонала, так и на определенную группу. Этот метод можно использовать периодически, с опросом и оценкой случайных людей каждый месяц, и масштабным опросом и оценкой каждый квартал. Выбор цикла можно гибко настроить в зависимости от конкретной ситуации на предприятии.

Наиболее популярные способы измерения вовлеченности в мире:

- Gallup, в опроснике вовлеченности 12 вопросов
- AON Hewitt – 3 измерения
- НАУ – база из 200 вопросов, Обычно от 20 вопросов включаются в опрос.
- EY – 36 вопросов по трем направлениям.
- Mercer – 47 вопросов.

Большинство компаний используют анкету Gallup 12 Questionnaire, также известную как Q12, которая является классическим шаблоном анкеты. Его 12 вопросов структурированы в соответствии с потребностями персонала в развитии, и они объединены в 4 категорий, в каждой из которых разное количество вопросов.

- базовые нужды (1-2)
- личный вклад (3-6)
- командная работа (7-10)
- персональное развитие (11-12)

Gallup Q12:

1. Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?
2. У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?
3. У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?

4. За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?
5. Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?
6. Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?
7. Учитывается ли ваша точка зрения на работе?
8. Миссия и цели компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?
9. Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?
10. У вас есть лучший друг на работе?
11. За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?
12. В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?

В опросниках вовлеченности чаще всего используется шкала Лайкерта (таблица.4):<sup>11</sup>

Таблица 4. Шкала Лайкерта

<b>5</b>	Совершенно согласен	<b>свыше 4</b>	активно вовлечен
<b>4</b>	Согласен	<b>3.5-4</b>	вовлечен
<b>3</b>	Сомневаюсь	<b>3-3.5</b>	нейтрален
<b>2</b>	не согласен	<b>2-3</b>	не вовлечен
<b>1</b>	Совершенно не согласен	<b>1-2</b>	активно не вовлечен

После проведения опроса осуществляются следующие действия:

- высчитывается средний ответ по пятибалльной шкале,
- анализируются комментарии,
- планируется работа по тем вопросам, по которым получены низкие показатели.

С 1 июля 2019 года компания Aon Hewitt сменила название на Kincentric, эксклюзивным представителем в России является компания AXES Management. Компания Kincentric не раскрывает конкретные вопросы анкеты, а скорее предоставляет специальное программное обеспечение (мобильное или компьютерное), разработанное для конкретных клиентов. Однако Kincentric поделился своим мнением о том, что цель опроса о вовлеченности сотрудников - измерить, насколько сотрудники рады оставаться и усердно работать в компании. Для

<sup>11</sup> Вовлеченность сотрудников. Основы вовлеченности, опросник и результаты [Электронный ресурс]. URL: <https://pritulac.academy/tpost/t8jc0hru2m-vovlechennost-sotrudnikov-osnovi-vovlech>

измерения вовлеченности сотрудников также используется три показателя (модель 3S) (рис.2):

- "говорит" (say) – сотрудники часто говорят приятные вещи о компании коллегам, людям, которые могут присоединиться к компании, клиентам и потенциальным клиентам.
- "остается" (stays) – у сотрудников есть сильное желание остаться в организации.
- "стремится" (drive) – сотрудники не только полностью отдаются своей работе, но и готовы пройти лишнюю милю, чтобы сделать компанию успешной.



Рис.2 . Модель вовлеченности персонала Aon Hewitt<sup>12</sup>

Аналитика построена на результатах, полученных в результате ответов респондентов, а сама модель оценки имеет следующие особенности:

- 1) Kincentric не предлагает одинаковое количество вопросов в анкете для разных типов компаний, большинство из них имеют около 90-130 вопросов.
- 2) Каждый вопрос имеет шесть уровней ответа: полностью не согласен; не согласен; слегка не согласен; в значительной степени согласен; согласен; полностью согласен.
- 3) Анкета состоит из шести разделов: Компания; Работа; Окружение; Сотрудники; Другая информация о компании; Дополнительная информация.

Aon Hewitt Employee Engagement Survey Questionnaire (выдержка):

### Компания

<sup>12</sup> Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt). - URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>

1. Я не уйду из этой компании легко
2. я бы порекомендовал компанию другу, который ищет работу
3. компания мотивирует меня работать на максимуме своих возможностей
4. я никогда не думал об уходе из этой компании
5. если бы у меня была возможность, я бы рассказал людям за пределами компании о преимуществах работы в этой компании
6. компания мотивирует меня делать все возможное, чтобы помочь компании добиться успеха

### **Работа**

- 28 Миссия и цели компании дают мне четкие ориентиры.
- 29 Часто коллеги выражают позитивное отношение к компании
- 30 Моя работа вносит вклад в успех компании
- 31 Работа, которую я выполняю, в некоторой степени разнообразна
- 32 Даже случайные ошибки не мешают мне продолжать пробовать новое
- 33 Празднуем, когда компания достигает важной цели

### **Окружающая среда**

- 43 В компании существуют программы и планы, помогающие мне выполнять мои личные обязательства
- 44 У меня есть гибкость, чтобы адаптировать свой личный рабочий график к моим обстоятельствам, когда это необходимо
- 45 Мой руководитель поддерживает меня в балансировании требований моей работы и личной жизни
- 46 Я в состоянии умерить свою рабочую нагрузку
- 47 Текущее рабочее давление является для меня управляемым
- 48 Я работаю в разумном темпе

### **Сотрудники**

- 59 Высшее руководство заслуживает доверия своих сотрудников
- 60 Высшее руководство заботится о том, что думают сотрудники
- 61 Высшее руководство использует открытое и честное общение с нами
- 62 Я готов общаться с высшим руководством, когда это необходимо
- 63 Я могу и буду работать с высшим руководством над внесением изменений в существующие

программы и политику, когда это необходимо, для достижения целей компании

64 Я доверяю высшему руководству в установлении правильного баланса между интересами компании и интересами сотрудников

### **Другая информация о компании**

87 В целом, компания имеет хорошую репутацию: у клиентов, как работодатель, в государственном секторе и у акционеров

88 Я редко беспокоюсь о том, что могу потерять работу в компании

89 Я хотел бы прийти на работу в компанию

90 Я горжусь положительным влиянием, которое наша компания оказала на общество и общественность

91 Если меня спросят, я могу четко объяснить миссию компании

92 В целом, как бы Вы оценили компанию по сравнению с другими компаниями, в которых Вы могли бы работать?

Если Вы хотите дать дополнительные комментарии по любой из тем, затронутых в данной анкете, пожалуйста, напишите свои комментарии в отведенном ниже месте.

Я наиболее удовлетворен компанией.

Мы наименее удовлетворены компанией.

По результатам исследования организация может видеть структуру персонала, по следующим трем категориям:

- высоко ценные сотрудники: вовлеченные сотрудники, оказывающее влияние на результаты работы организации;
- основные сотрудники: играют важную роль в операционных процессах организации;
- пассивно / активно отключенные сотрудники: работники высокого уровня риска, которыми нужно управлять.

Процесс проведения полного опроса о вовлеченности персонала обычно проводится отделом кадров компании. Подобные анкеты являются открытыми и подобными, но при этом не учитывают отраслевую, национальную, организационную специфику. Компания также может выбрать соответствующую модель "вовлеченности персонала", чтобы приспособить вопросы к соответствующему разделу. В последние годы, когда все больше компаний уделяют внимание "вовлечению персонала", появляется все больше внешних сервисных платформ.

Обычно они предоставляют компаниям анкету, составленную по индивидуальному заказу. Чаще всего подобные анкеты объединяют отраслевые рекомендации, исследования, интервью и беседы, чтобы получить вклад и уточнить анкету. Как правило, анкета включает четыре раздела: инструкции по проведению исследования, личная информация, объективные вопросы и субъективные вопросы.

После завершения исследования вовлеченности можно заняться решением соответствующих вопросов, основываясь на факторах, которые показали низкие результаты. Анализируя приведенную выше модель вовлеченности, можно выделить шесть областей для управления вовлеченностью персонала.

#### 1. Корпоративная культура.

В дополнение к экономическим контрактам, в управлении человеческими ресурсами нельзя игнорировать социальные и психологические контракты. Социальный контракт - это отношения, основанные на социальной ответственности, обязательствах и необходимости взаимодействия, в то время как психологический контракт основан на нематериальных психологических ожиданиях и обязательствах между людьми и организациями, а также между людьми и людьми. Именно путем объединения этих договоров можно совместить интересы компании и ее персонала. Формирование корпоративной культуры может повысить за счет идентификации и эмоций персонала по отношению к организации, что является важной предпосылкой для успеха компании.

#### 2. Руководители

Поведение лидеров является важной частью исследований в области менеджмента и организационного поведения, Веллинс и Консельман отмечают, что поведение лидеров является наиболее важным фактором, влияющим на вовлеченность персонала, особенно для работников высшего звена, чье восприятие своих лидеров влияет на их восприятие компании<sup>13</sup>. Поведение лидера является связующим звеном между руководителями и низовым звеном и играет решающую роль в формировании у персонала корпоративной культуры и в донесении до них стратегических целей. Можно сказать, что поведение лидеров влияет на то, как рядовые сотрудники идентифицируют себя с компанией.

---

<sup>13</sup> Одинцова Я. Г. Новые возможности управления персоналом в условиях цифровизации // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2020. № 20. С. 212–219.

### 3. Четкое стратегическое планирование.

В современном мире сроки стратегических преобразований стали короче практически во всех отраслях, что требует от каждого сотрудника идти в ногу со временем, чтобы стратегия была реализована быстро. Ясность стратегических целей компании улучшает понимание персоналом содержания и смысла их работы.

### 4. Улучшение условий работы

Внешние факторы не являются единственным доминирующим фактором, определяющим производительность людей на работе, но они оказывают непосредственное влияние на то, насколько сотрудники удовлетворены своей работой, и обычно могут оказывать значительный мотивационный эффект. Руководству компании необходимо объективно и справедливо оценивать работу своих сотрудников и предоставлять им должное вознаграждение, формируя таким образом эффективную систему компенсационных стимулов. Рабочая среда и ресурсы должны быть максимально подходящими, что может очень помочь в стимулировании инноваций и эффективной работы.

### 5. Культивирование развития

Развитие интернет-технологий дало людям широкий доступ к информации и неограниченные возможности для совершенствования своих навыков, что привело к новым отношениям между организацией и сотрудником, в которых обе стороны уже не просто ориентированы на цели и задачи, а скорее постоянно ориентированы на развитие. В этих новых отношениях, если организация хочет завоевать лояльность своих сотрудников, она должна не только предложить им конкурентоспособную заработную плату, но и предоставить возможность для личностного и профессионального роста и развития. Это не только новое требование для организации, но и новое требование для руководителя.

### 6. Двусторонняя коммуникация

Компании не должны скупиться на бесплатную похвалу. Для сотрудников, которые демонстрируют отличные результаты в трудовой деятельности необходимо предоставлять больше похвалы, а для сотрудников, совершивших ошибки – больше поощрения. Сотрудникам нужно быть смелыми и дерзкими, чтобы вносить предложения, чтобы возникающие проблемы своевременно находили отклик. Многие хорошие сотрудники уходят из-за очень незначительных вещей, из-за отсутствия своевременной коммуникации, вызванной

нарастающими неприятностями, которые не разрешаются, и в итоге накопленные негативные эмоции приводят к появлению желания покинуть организацию.

Рассмотренные шесть областей обеспечивают более комплексный подход к управлению вовлеченностью персонала, но ситуация может зависеть от особенностей каждой компании, а также включает в себя отраслевые различия и региональные факторы. Компаниям необходимо идти в ногу со временем и учиться использовать передовые технологии и концепции. В процессе изучения и использования они должны развивать и адаптировать их к своим собственным методам. Это большой вызов для руководства, поскольку корпоративная культура, лидерство и стратегическое планирование - все это проверяет понимание руководством бизнеса и понимание рынка. В то же время это прекрасная возможность понять, что сотрудники являются одним из важнейших элементов успешного бизнеса, и раннее признание этого благотворно сказывается на развитии бизнеса. Внешние и непосредственные факторы важны для работников, а условия труда и возможность развиваться являются необходимостью на протяжении всей карьеры. Успех больше нельзя достичь на энтузиазме, но хорошие условия труда способствуют тому, чтобы сотрудники наилучшим образом использовали свои таланты, а обучение и развитие необходимы для того, чтобы сотрудники росли и стремились. Во многих организациях между сотрудниками и компанией существуют "враждебные" отношения, что является признаком отсутствия эффективных коммуникации и одной из самых значимых причин снижения вовлеченности персонала. Таким образом, управление вовлеченностью персонала - задача сложная, но не невыполнимая, которая требует больше усилий со стороны руководства.

### **1.3 Применение цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами**

Цифровые технологии, если воспринимать их буквально, обычно относятся к компьютерным технологиям. Их можно описать как преобразование информации (такой как, объекты, звуки, тексты и изображения) в числа, которые могут быть прочитаны компьютером, то есть то, что мы знаем как двоичный код. Поскольку технологии продолжают развиваться, а различные области продолжают оцифровываться, концепция цифровых технологий породила различные понимания. Искусственный интеллект, большие данные, облачные вычисления, Интернет вещей и блокчейн - все это цифровые технологии, а сам процесс цифровизации

можно понимать как использование этих технологий. Однако, это лишь поверхностное понимание, т.к. во многих областях основное внимание уделяется анализу данных, а оцифровка считается переработкой необработанных данных в пригодную для использования информацию. Опять же, это несколько односторонний подход. Цифровизация продолжает развиваться, и концепция "метавселенной", ставшая популярной в последние несколько лет, также является цифровой. Рассмотрев некоторые из различных концепций, необходимо более точно определить: Цифровизация — изменение формы бизнеса в условиях цифровой реальности на основе данных, которые позволяют создать новые бизнес-процессы, организационные структуры, положения, регламенты, новая ответственность за данные, новые ролевые модели. Наиболее важным моментом его выражения является изменение, и более понятная аналогия заключается в том, что появление смартфонов изменило эффективность информации, которую мы обрабатываем на традиционных мобильных телефонах, предоставив нам более богатый и простой доступ к информации и способ ее обработки.

Если рассматривать размер цифровой экономики с глобальной точки зрения, то США остаются крупнейшей страной в мире по данному показателю с объемом 15,3 трлн долларов США в 2021 году. Китай занимает второе место с 7 триллионами долларов США, что составляет 46% от объема США. Германия находится на третьем месте с 2,9 трлн долларов США. Кроме того, в Японии, Великобритании и Франции объем цифровой экономики превышает 1 трлн долларов США. Россия занимает тринадцатое место с 0,33 трлн долларов США. (Рис. 3)

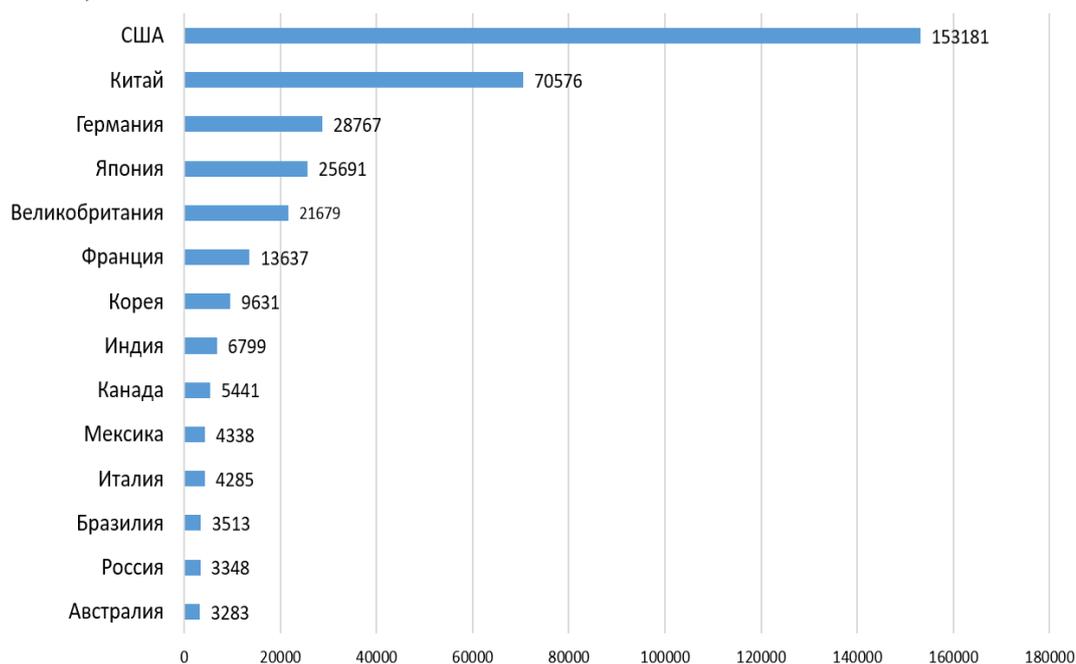


Рис. 3. Масштаб цифровой экономики по странам в 2021 году (млрд. долл.)<sup>14</sup>

Цифровые технологии являются одной из главных стратегических целей многих развивающихся стран. С 2016 года Китай выпустил свой 13-й пятилетний план развития цифровой экономики (13-й пятилетний план) с целью достижения "цифрового Китая". Результаты и опыт обобщены в 14-м пятилетнем плане развития цифровой экономики на 2021 год. План предусматривает усиление поддержки и стимулирования технологических компаний для ускорения цифровой трансформации всех отраслей. Данный план также предполагает активную оцифровку правительственных услуг, чтобы повысить их эффективность с помощью онлайн государственных услуг. Аналогичным образом, Россия ускоряет процесс цифровизации. Реализуемые федеральные проекты «Кадры для цифровой экономики» и «Цифровые технологии» в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной протоколом № 7 от 4 июня 2019 г. заседания Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, предполагают, что, с одной стороны, будет происходить увеличение количества подготовленного в рамках повышения цифровых компетенций персонала, а с другой — осуществляться поддержка технологического лидерства российских компаний в области создания продуктов и решений в сфере цифровых технологий.

В настоящее время, согласно паспорту федерального проекта «Кадры для цифровой экономики», по показателю «доля населения, обладающего цифровой грамотностью и ключевыми компетенциями цифровой экономики» наблюдается положительная динамика в процентном выражении, а именно: по сравнению с 2018 г. этот показатель вырос с 26 % до 30 %, и прогнозируется его рост к 2024 г. до 40 % по сравнению с 2020 г. (Рис. 4)<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Китайская академия информационно-коммуникационных исследований // Глобальная цифровая экономика. Белая книга (2022). - URL: <http://www.caict.ac.cn/>

<sup>15</sup> Дегтярёва В. В. цифровые инструменты hr и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний // управление. 2021. т. 9. № 2. с. 90–102.

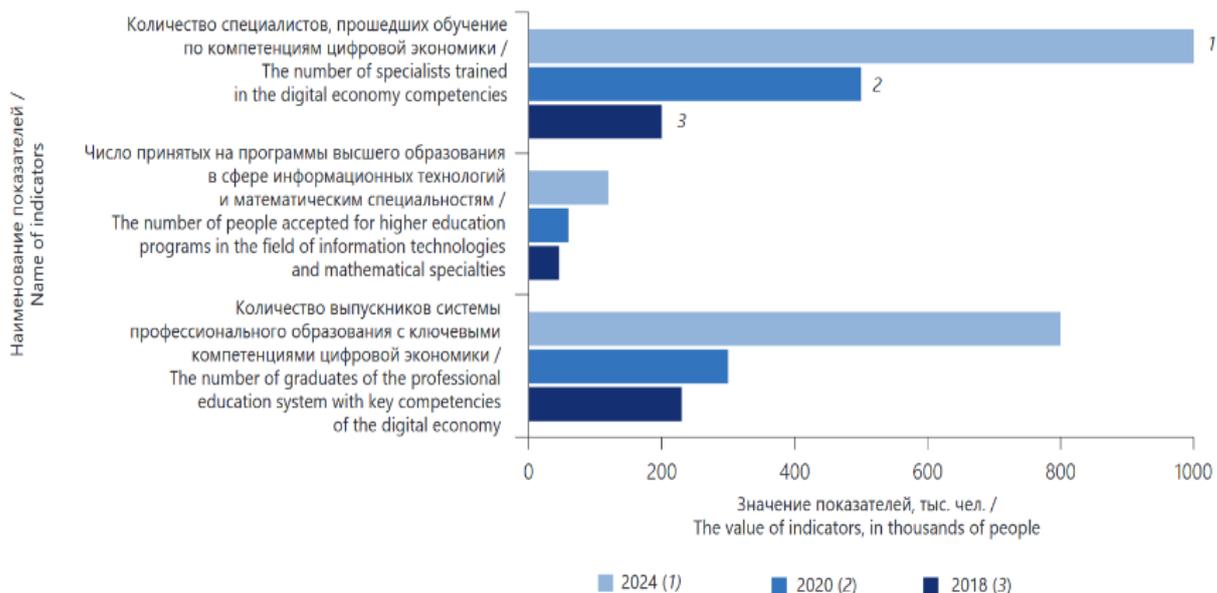


Рис. 4: Целевые показатели паспорта федерального проекта «Кадров для цифровой экономики»

Китай придает большое значение подготовке талантов в сфере цифровых технологий, начиная с реализации 13-го пятилетнего плана развития цифровой экономики. Согласно данным за 2020 год, более 70 университетов Китая открыли новые специальности в области искусственного интеллекта (AI) и других смежных областях цифровых технологий, а число студентов старших курсов по информатике превысило 210 000 человек. В то время как пул цифровых талантов постоянно растет, число людей, работающих в интернет-индустрии, также сохраняет непрерывный ежегодный рост. В период пандемии быстрое развитие новых интернет-бизнесов, сочетающих онлайн и офлайн привело к тому, что число соответствующих сотрудников превысило 10 миллионов человек. В большей степени появление новых рабочих мест произошло в таких отраслях, как O2O, электронная коммерция и экономика совместного использования.

По сравнению с зарубежными компаниями, индекс цифровизации российских компаний равен - 1,84, в то время, как зарубежных – 2,08, что соответствует стадии фрагментарной автоматизации. Только 9% российских компаний соответствуют стадии зрелой автоматизации, 25% - стадия «бумажного HR». Исследование показало, что такие сферы, как Финансы и Банки, Металлургия и Горная добыча, IT и Телеком являются лидерами и внедрили лучшие мировые практики цифровизации HR. Высокие темпы цифровизации HR демонстрируют также Ритейл, Фарма, FMCG, Медиа\Интернет. Группа со

средними темпами автоматизации и цифровизации HR (догоняющие) – это Нефть\Газ, Профессиональные услуги, Производство и Логистика. На последнем месте оказались образование, строительство и энергетика с показателями от 1,5 до 1,7 баллов.( Рис.5)



Рис. 5: Рейтинг цифровизации российских компаний<sup>16</sup>

Развитие цифровизации обусловлено двумя аспектами, один из которых - технологические обновления, а другой - потребности бизнеса. В технологической сфере за последние годы произошел значительный прорыв, который связан с появлением микросервисов, искусственного интеллекта (AI), облачных вычислений, больших данных и т.д.

#### Микросервисы

Архитектура микросервисов (часто называемая просто микросервисами) - это форма архитектуры, используемая для разработки приложений или платформ. С помощью микросервисов большие приложения могут быть разбиты на независимые компоненты, каждый из которых имеет свою собственную зону ответственности. Это одна из самых распространенных цифровых технологий, которая играет важную роль в цифровизации компаний. Основными целями являются снижение сложности системы за счет разукрупнения бизнеса; обеспечение повторного использования за счет совместного использования услуг; достижение гибкости в поддержке бизнеса за счет сервитизации; и устранение барьеров для взаимодействия данных за счет единой архитектуры данных.

<sup>16</sup> Цифровая трансформация HR Опыт российских компаний [Электронный ресурс]. URL: [https://obzory.hr-media.ru/cifrovaya\\_transformaciya\\_hr\\_russia](https://obzory.hr-media.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia)

## Искусственный Интеллект(AI)

В большинстве случаев "искусственный интеллект" относится к алгоритмам, которые решают произвольные проблемы без помощи человека, выполняя сложные вычисления, распознавая звуки, изображения и обрабатывая сложные данные. Наиболее актуальными для современной жизни являются смартфоны, многие из которых теперь оснащены "интеллектуальными голосовыми помощниками", наиболее представительным из которых является "SIRI", используемый в iPhone. SIRI – это разговорный автоответчик, который взаимодействует с системой для выполнения таких задач, как поиск контента, установка будильников и памяток, совершение интеллектуальных звонков и чтение текстовых сообщений. Настоящий "искусственный интеллект" - это не только решение проблем, но и постановка новых вопросов и самостоятельное обучение новым способностям. Это можно описать так: "Он работает как настоящий человек". Другим ярким примером является компания Tesla, где технология, используемая при вождении без водителя, на данном этапе является более сложной и всеобъемлющей, и где конечной точкой развития является создание искусственного интеллекта. Скорость и направление движения автомобиля контролируются автоматически, распознавая дорожные условия и подстраивая удобства автомобиля под ежедневные привычки владельца. На практике эта технология еще не доступна в больших масштабах, но она уже опробуется в реальных сценариях в мире.

## Облачные вычисления

Это немного более сложная технология, поскольку она отличается от обычных вычислений тем, что существует дополнительное "облако", которое, как считается, не лежит в основе технологии. Концепция "облака" похожа на концепцию консолидации ресурсов и унификации управления в науке менеджмента. Она позволяет объединить бесчисленное количество компьютеров или серверов в большую "сеть" и развернуть нужное количество вычислительной мощности для различных нужд при решении определенных проблем. Более формально это означает, что "облако" разбивает огромный объем обработки данных на множество более мелких процессов. Затем они обрабатываются и анализируются системой из нескольких серверов для получения результатов, которые возвращаются пользователю. Существует три типа технологий IaaS (инфраструктура как услуга), PaaS (платформа как услуга), SaaS (программное обеспечение как услуга).

## Большие данные

Как правило, для поддержки этой технологии требуются облачные вычисления и более сложные с точки зрения количества и качества данные. Большие данные являются гораздо более сложным инструментом, чем база данных в традиционном понимании. Она характеризуется большим разнообразием типов данных, высоким качеством данных и высокой эффективностью доступа к ним. Более формальная интерпретация - это общий термин для обозначения коллекции структурированных и неструктурированных данных, которая значительно превышает объем традиционных данных. Облачные вычисления часто необходимы для того, чтобы обеспечить анализ и прогнозирование некоторых данных.

Рассмотренные методы оказывают большую помощь в управлении человеческими ресурсами и решают очень большое количество задач. Они могут быть применены ко всем аспектам HR, например: рекрутинг, обучению, результат, HR-аналитика и т.д. Техники, применяемые для решения различных задач, в некоторой степени похожи, но имеют разную направленность, и часто несколько техник используются одновременно. Некоторые методики уже показали очень хорошие результаты на практике.

## Рекрутинг

Одним из первых и наиболее часто используемых приложений в процессе подбора персонала является искусственный интеллект. Мы часто сталкиваемся с чат-ботами, которые предлагают решения распространенных проблем заранее с помощью разговорных вопросов и ответов. Работа рекрутера характеризуется сжатыми сроками и необходимостью подбора множества сотрудников, на разные позиции и делать это одновременно. Это требует быстрого определения лучших кандидатов из большого количества претендентов, конкурирующих за одну и ту же должность, и AI может быть использован для быстрого отсеивания большого количества неподходящих кандидатов. В то же время, такие технологии, как VR, могут быть использованы для понимания и наблюдения за кандидатами лучше, чем видеointервью, и хотя этот аспект еще не получил достаточно широкого распространения, в будущем он должен стать очень значимой частью в системе подбора персонала.

## Обучение

Использование VR и других технологий в обучении растет в последние годы, и помимо привнесения качеств "геймификации", "иммерсивный" аспект является еще одним

направлением, которое необходимо учитывать. Благодаря "погружению" в процесс обучения и воспитания можно повысить эффективность и результативность обучения. Большие данные и облачные вычисления могут быть использованы для улучшения существующей программы обучения на основе оценки эффективности каждого учебного занятия, а также для прогнозирования потребностей персонала в качестве обучения на основе анализа развития рабочих мест и предоставления советов сотрудникам, чтобы сделать обучение более актуальным и качественным.

#### HR-аналитика

В этом разделе рассматривается ряд показателей, которые анализируются внутри компании, такие как вовлеченность персонала, лояльность персонала и удовлетворенность персонала. Традиционным методом оценки этих показателей является анкетирование. Однако недостаток очевиден: такой подход оставляет под сомнением подлинность показателей. Период времени не может отслеживаться в реальном времени для изменения колебаний, только на ежегодной основе для анализа исследования. С другой стороны, источники данных основаны на субъективных ответах персонала, без каких-либо других данных, которые бы поддерживали и дополняли. С помощью технологии искусственного интеллекта можно отслеживать оперативные журналы и производительность персонала в режиме реального времени, а также использовать облачные вычисления и большие данные для анализа и оценки состояния персонала. Рассматриваемые технологии можно использовать в сочетании с традиционными методами для получения более реалистичных и всеобъемлющих показателей вовлеченности персонала. После получения показателей можно провести дальнейшее моделирование с использованием искусственного интеллекта и больших данных для анализа будущих тенденций анализируемых показателей. Еще один важный момент заключается в том, что традиционные методы сами по себе не могут справиться и проанализировать внутренние изменения, вызванные внешними факторами. Вместо этого, такие технологии, как большие данные и облачные вычисления, могут полностью учесть эти факторы и дать разумные результаты оценки.

Использование цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами необходимо и неизбежно, что подтверждается практическим опытом. Эти технологии будут доступны в виде инструментов (программного обеспечения), а также будут способствовать

постоянному изучению новых идей и инструментов HR-практик. Благодаря этим технологическим разработкам все аспекты управления человеческими ресурсами были значительно расширены и усовершенствованы с точки зрения эффективности и полноты. Давление, связанное с управлением человеческими ресурсами в постепенно увеличивающемся бизнесе, было ослаблено и помогло более эффективно достигать стратегических целей.

Подводя итог, можно сделать вывод, что концепция вовлеченности персонала - это в основном вопрос взаимоотношений между работником и компанией. Компания обеспечивает удовлетворительную рабочую среду и условия труда для своих сотрудников, на основании чего сотрудники признают стиль руководства и атмосферу компании и спонтанно более эффективно взаимодействуют с компанией. Это первые два уровня вовлеченности сотрудников. Компания и ее сотрудники идентифицируют себя друг с другом культурно и с точки зрения ценностей, формируя одни и те же нематериальные цели, что является полным сочетанием в концепции вовлеченности сотрудников.

Причина, по которой не существует точного определения концепции вовлеченности персонала, заключается в том, что существует ряд факторов, составляющих концепцию вовлеченности персонала, которые подвержены постоянным изменениям с течением времени. Например, рабочая среда и условия труда, которые удовлетворяли сотрудников во время пандемии, сильно отличались от тех, что были в прошлом, а успешное выполнение рабочих задач в удаленных местах требовало от компаний предоставления соответствующих цифровых инструментов, таких как "облачные серверы". Эффективность и частота коммуникации между сотрудниками и компанией стали очень важным показателем.

В настоящее время наиболее часто используемой техникой оценки управления вовлеченностью сотрудников является анкетирование, которое является лучшим способом сделать это легально, защищая конфиденциальность сотрудника и получая при этом более честные ответы. Большинство дизайнов анкет заимствованы из Gallup Q12, с основным отличием в дизайне моделей вовлеченности сотрудников, каждая из которых постоянно обновляется по мере изменения времени и социальной среды. В будущем будут исследованы и разработаны более социально подходящие модели. Развитие методов опроса будет в большей степени зависеть от развития цифровых технологий, особенно в эпоху быстрых

технологических изменений. Ведущие компании делают большие запасы технологий, так как ChatGPT только что стал популярным в начале 2023 года, и менее чем за месяц все крупные интернет-компании выпустили аналогичную технологию. Эти изменения в цифровых технологиях приведут к более существенным и более качественным изменениям в HRM, чем когда-либо прежде.

## **Глава 2 Анализ влияния цифровых инструментов на управление вовлеченностью персонала**

### **2.1 Изучение опыта применения цифровых инструментов в управлении вовлеченностью персонала**

Использование цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала все еще находится на стадии глобального развития. Использование таких инструментов более распространено в ИТ-секторе, в то время как в традиционных секторах применяется меньше. Опыт ИТ-индустрии не помогает решить проблемы, возникающие в традиционных секторах. В то же время, с развитием искусственного интеллекта и переплетением различных дисциплин, разрабатываются такие технологии как NLP; SNA (Анализ социальных сетей), которые могут быть очень полезны для управления вовлеченностью персонала, но их использование компаниями будет несколько ограниченным. Некоторые из крупных традиционных компаний уже используют цифровые инструменты, разработанные собственными силами или с помощью сторонних поставщиков услуг, для управления вовлеченностью персонала, и это дает много ценных уроков. В частности, продолжающийся спад в мировой экономической среде; пандемии; международные споры и другие вопросы – в таких условиях цифровые инструменты могут лучше помочь компаниям управлять вовлеченностью персонала, но все еще требуют тщательного изучения. Здесь качественный анализ фокусируется на опыте кейсов, практикуемых сторонними поставщиками услуг.

Первый случай относится к розничной сети "Лента"<sup>17</sup>, которой принадлежит 254 гипермаркета, 557 супермаркетов и магазинов "Мини Лента" в России, а также 14 распределительных центров.<sup>18</sup> Проблема, с которой столкнулась данная компания, заключалась в том, что в связи с пандемией некоторым сотрудникам необходимо было перейти на удаленную работу, при этом необходимо было также обеспечить безопасность работы в автономном режиме и необходимость отладки магазинов. Это требовало своевременного понимания потребностей персонала и последующих действий, а также осознания влияния

---

<sup>17</sup> Кейс. Как «Лента» следит за адаптацией работников к переменам [Электронный ресурс]. URL: <https://talenttech.ru/blog/hr-cases/sveza-pulse/>

<sup>18</sup> Лента .О компании[Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.com/o-kompanii/>

изменения стиля работы на физическое и психологическое состояние сотрудников. Воздействие настолько серьезное и повсеместное, что в 2020 году 78% сотрудников, затронутой COVID-19, сообщили, что это негативно сказалось на их психическом здоровье.<sup>19</sup> Поэтому постоянное отслеживание изменений настроения персонала и понимание их рабочего состояния является ключом к обеспечению нормального функционирования бизнеса во время пандемии, но ограничения и факторы привели к тому, что традиционные методы не способствуют эффективному выполнению этой задачи.

Компания «Лента» решила работать со сторонним поставщиком услуг (ПОТК), чтобы помочь ей управлять вовлеченностью персонала с помощью цифрового инструмента. ПОТК провела первый этап опроса через Пульс-опросы, где персонал попросили ответить на вопросы о факторах, влияющих на их работу во время пандемии с мобильного телефона. На второй день опроса компания получила профессиональный отчет, основанный на данных, полученных в результате опроса. Отчет предоставляется в удобной наглядной форме - с графиками, диаграммами и выявленными инсайтами. Опрос проводился еженедельно для того, чтобы можно было своевременно отслеживать изменения в условиях труда работников. Вопросы в опросе изменялись в соответствии с обновленными данными, полученными в ходе предыдущего анкетирования.

Результаты опроса очень хорошо проработаны. В опросе приняли участие около 5 000 персонала, пятая часть которых работает удаленно. На психическое здоровье 27% персонала было оказано негативное влияние; офисная производительность работы превысила 40% (включая факторы вовлеченности, такие как взаимодействие с руководителями), также были выявлены некоторые проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники при работе. Результаты опроса помогли компании «Лента» адаптировать свою корпоративную стратегию и корпоративные системы к проблемам и лучше удерживать персонала в компании.

Этот случай является ценным уроком того, как поддерживать работоспособность персонала и работу бизнес-процессов при столкновении с внешними, непредсказуемыми рисками. Внешние риски - это обычно непредсказуемые опасности, такие как городские пробки, вызванные снежными бурями, национальная политика, международные споры и т.д.

---

<sup>19</sup> As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work // 2020.[Электронный ресурс]. URL: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/oracle-hcm-ai-at-work.pdf>

Хотя вероятность их возникновения невелика, если внутренние проблемы не будут вовремя замечены, весь бизнес не будет функционировать должным образом.

Рассматривая влияние цифровых инструментов на управление вовлеченностью персонала, полезно сравнить показатели текучести кадров и чистой прибыльности компаний. Чтобы понять реальное положение компаний в это время, приведем пример компании «ЛЕНТА» (Таблица.5)<sup>20</sup>.

Таблица.5: Лента (LENT): годовая финансовая отчетность МСФО

	2019	2020	2021
<b>Персонал, чел</b>	48,391	51,832	52,857
<b>Изм. за год, г/г, %</b>	<b>5.8%</b>	<b>7.1%</b>	<b>2%</b>
<b>Производительность труда, млн руб/чел/год</b>	<b>8.63</b>	<b>8.6</b>	<b>9.15</b>
<b>Выручка, млрд руб</b>	417.5	445.5	483.6
<b>Операционная прибыль, млрд руб</b>	9.22	28.9	25.1
<b>ЕБИТДА, млрд руб</b>	39.5	44.9	46.9
<b>Чистая прибыль, млрд руб</b>	-2.79	15	12.2

Как видно из данных, Лента показывает высокий темп роста численности персонала - 7,1% в 2020 году. Это период, когда COVID-19 оказал наибольшее влияние на мир, и правительство ввело ряд ограничений. Хотя в 2021 году этот показатель значительно снизится из-за резкого всплеска в 2020 году, эту часть показателя можно рассматривать как один из эффектов вовлеченности персонала в управление цифровыми инструментами, принимая во внимание влияние внешних факторов. Более поразительным является показатель производительности труда в 2020 году, с падением всего на 0,03 по сравнению с 2019 годом. И это период, когда некоторые сотрудники работали преимущественно удаленно, и видно, что компания старалась помочь своим сотрудникам. Подтверждение данного аргумента можно увидеть в показателе роста производительности труда в 2021 году, который составил 9,15, что на 5,5 больше по сравнению с 2020 годом. Что касается увеличения чистой прибыли, то здесь необходимо учитывать больше факторов. Одним из них является тот факт, что рост потребности населения в товарах повседневного спроса в 2020 году не является реальным и носит кратковременный характер.

Однако в целом цифровое управление вовлеченностью персонала в компании «ЛЕНТА» в

<sup>20</sup> Лента (LENT): годовая финансовая отчетность МСФО [Электронный ресурс]. URL: <https://smart-lab.ru/q/LENT/f/y/MSFO>

2020 году оказало положительное влияние на текучесть кадров и выручку.

Второй пример - логистическая компания "Монополия"<sup>21</sup>, которая осуществляет грузоперевозки. В России у данной компании 45 офисов, в которых работают около 3 000 сотрудники. Компания имеет собственную цифровую платформу, а также собственный парк автомобилей и водителей и предоставляет услуги Водитель с личным грузовым авто. Это была их первая попытка управлять вовлеченностью персонала, и их главной задачей было понять условия работы персонала и вовлеченность команды в период высокого роста бизнеса. После того, как бизнес-стратегия разработана, способность качественно выполнить ее является ключом к ее завершению. В периоды высокого роста легко упустить из виду внутренние проблемы. В компании есть два разных типа персонала: офисный работник и водитель грузовика, который постоянно находится в движении. В то же время, водители грузовиков делятся на: водителей автопарком компании и теми, кого привлекает платформа, а именно водитель с личным грузовым авто. Большинство соискателей с личным грузовым авто, привлеченных на платформу, мало знают о компании, детали бизнеса, правила и нормы не ясны, и они также не могут хорошо использовать возможности и услуги, предоставляемые компанией. Водители грузовиков находятся на переднем крае бизнеса и поэтому являются ключом к оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности.

Вся оценка вовлеченности проводится в двух формах. Для персонала, работающего в офисе, интерфейс цифровой платформы более эстетичен, содержание более богато, а страницы опроса более персонализированы, включая корпоративные логотипы, корпоративные плакаты и другие рекламные материалы. Для персонала, который долгое время находится в дороге (водители грузовиков), главной задачей является возможность легко участвовать в опросе с помощью мобильного телефона, используется более простой интерфейс. Вопросы частично отличаются друг от друга, и в дополнение к вопросам с множественным выбором есть также поле для сообщений, где сотрудники могут свободно оставлять отзывы. Для финального сообщения весь абзац быстро эмоционально анализируется с помощью техник НЛП, нейросеть определяет тональность развёрнутых ответов и проставляет им метки: "позитивный

---

<sup>21</sup> Как исследовать вовлеченность сотрудников и в офисе, и за его пределами. Опыт логистической компании «Монополия»[Электронный ресурс]. URL: <https://talenttech.ru/blog/hr-cases/monopoly-engagement/>

", "нейтральный", "негативный" <sup>22</sup>, в сочетании с реальным обследованием персонала для поиска ценной обратной связи. Окончательные общие данные автоматически формируются в виде полного отчета, содержащего анализ.

Во всем процессе участвовали более 1000 человек и 74% целевых респондентов заполнили опрос. Индекс вовлеченности персонала компании был определен на уровне 73%. Это свидетельствует о том, что бизнес компании растет высокими темпами, но вовлеченность персонала не начала снижаться. Однако, поскольку в отношении водителей грузовиков существует множество неопределенностей, таких как заполнение анкеты с мыслью о выполнении задания, нельзя быть слепо уверенным в результатах. Если это возможно, анализ нужно проводить по различным категориям персонала, т.е. на персонал, работающих в офисе, и водителей грузовиков.

Данный случай также очень типичен для многих начинающих компаний, которые переживают быстрый рост и расширение бизнеса в самом начале, и легко упустить из виду внутренние проблемы; проблемы персонала; проблемы команды. Когда расширение начинает замедляться или даже останавливаться, большинство проблем уже очень серьезны. Бизнес является географически масштабным, а типы персонала не похожи друг на друга. Все это может быть факторами, которые приводят к проблемам с внутренней командой.

Третий случай относится к Пекинскому филиалу компании China Post Group Limited<sup>23</sup>, которая является важным узлом почтовой связи в Китае, крупнейшим бюро международного почтового обмена, бюро по распространению газет и важной частью городской инфраструктуры Пекина.<sup>24</sup> Компания подразделяется на 16 подрайонных компаний и 8 непосредственно подчиненных подразделений, с общим количеством персонала 22 845 человек и более 300 специальных транспортных средств. Основная проблема, с которой они сталкиваются, заключается в том, что с быстрым развитием города количество курьеров увеличилось в геометрической прогрессии, составляя 50% от общего числа персонала. Следствием этой проблемы является очень высокая текучесть низового персонала, средний

---

<sup>22</sup> Нет сил анализировать развёрнутые ответы в HR-опросах? [Электронный ресурс]. URL: <https://talenttech.ru/blog/hr-overview/open-questions-engagement-research-ai/>

<sup>23</sup> Понимание множества факторов, лежащих в основе высокой текучести почтальонов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.beisen.com/customer/13.html>

<sup>24</sup> China Post Group Co., Ltd. Пекинский филиал .О компании[Электронный ресурс]. URL: <http://bj.chinapost.com.cn/html1/folder/18014/4329-1.htm>

показатель добровольной текучести составляет более 30%, особенно после китайского Нового года. Сроки доставки и сбора почты часто не гарантированы по всему городу из-за нехватки почтовых работников. Компания хотела узнать больше о факторах, влияющих на уход низового персонала (в дополнение к таким неотъемлемым факторам, как зарплата). Весь пекинский филиал насчитывает более 10 000 почтовых работников, работающих на достаточно разделенной и удаленной территории. В то же время, ежедневный темп работы очень высок, от комплектации до доставки и подписи за поставки, и весь этот рабочий процесс требует от персонала постоянного напряжения сил. Эти проблемы усложнили задачу оценки вовлеченности персонала и анкету необходимо было разработать так, чтобы она больше соответствовала характеру работы и была простой для понимания.

Для работы с ними была выбрана компания BeiSen, местная компания, которая является лидером в области HR-технологий в Китае. В связи с характером работы почтового работника, каждый сотрудник оснащен смартфоном для использования на рабочем месте. В то же время, согласно "Отчету о развитии индустрии смартфонов в Китае (2022-2029)", уровень проникновения смартфонов в Китае составит 66,1% в 2021 году.<sup>25</sup> Поэтому самой важной задачей была разработка анкеты для опроса.

Инструмент управления вовлеченностью "BeiSen" имеет большой перечень вопросов, встроенную в анкету, а ИИ может быть использован для понимания фактической ситуации в компании и рекомендовать дизайн анкеты на основе простого диалога между ИИ и менеджером. Широкий спектр вопросов можно свободно комбинировать и даются рекомендации по наиболее используемым и важным вопросам в отрасли. Анкеты фокусируются на характеристиках работы почтовых работников, рабочей среды, вознаграждении за работу, ощущении ценности, эффективности команды, личном развитии, стимулах для продвижения по службе и перспективах бизнеса, углубляясь в вопросы вовлеченности персонала и организационного климата.

Результаты диагностической оценки классифицировали относительно стабильный передовой персонал со стажем работы 3-5 лет – это сотрудники с детьми старше тридцати лет, которые больше ценят механизмы продвижения и корпоративные перспективы. Высокий

---

<sup>25</sup> Углубленный анализ развития индустрии смартфонов в Китае и исследовательский отчет об инвестиционных перспективах (2022-2029) \_guanyan Report Network [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chinabaogao.com/detail/601315.html>

уровень текучести кадров на низовом уровне также является проблемой, с которой сталкиваются многие компании, и которую невозможно эффективно изменить просто с помощью корпоративной политики, проводимой сверху вниз. Для этого требуется больше обратной связи с персоналом по таким вопросам, как рабочий процесс. Отраслевые данные и рекомендации ИИ сэкономят руководителям много времени на адаптацию и понимание цифровых инструментов, сделают опросы более релевантными реальным проблемам и улучшат понимание отраслевых тенденций.

Существует также ряд цифровых инструментов, которые интегрированы в ежедневное офисное программное обеспечение и они очень эффективны в управлении вовлеченностью персонала. Хотя технология очень проста, ее цель - мотивировать персонала и помочь им расти, осуществляя это через информацию.

WeCom work, разработанный китайской компанией Tencent, является одним из самых популярных приложений для обмена сообщениями с полезными инструментами автоматизации офиса. WeCom имеет несколько инструментов автоматизации офиса (ОА) и управления, которые позволяют пользователям решать офисные вопросы с помощью мобильного телефона. Особо следует отметить тот факт, что программное обеспечение еженедельно предоставляет сотрудникам результаты данных, связанных с их работой (Рис.6).<sup>26</sup>



Рис.6: Wecomt work

Данные подаются в виде короткого сообщения. Первая часть касается количества разговоров сотрудника с программным обеспечением в течение недели (разговоры с одним и

<sup>26</sup> WeChat Work ( WeCom ) Tutorial [Электронный ресурс]. URL: <https://www.telemesssage.com/wechat-work-wecom-tutorial/>

тем же человеком не повторяются в течение определенного периода времени). Вторая часть - это запись общего количества часов, в течение которых сотрудник использовал программу для общения (таймер останавливается после определенного количества прерываний), и времени на ответ к концу каждого дня (в течение недели). Третий раздел - это короткое мотивационное сообщение, структура которого очень проста и не слишком технична. Но это хороший способ для персонала подвести итоги и проанализировать себя на еженедельной основе. Хотя это не доказывает, что существует связь между многократными занятиями и длительным общением и эффективностью работы персонала, это подбадривает персонала, которые находятся в упадке из-за различных факторов, и помогает им подвести итоги продуктивности и "результатов" за неделю. Самое главное - дать понять сотруднику, что компания помогает ему разобраться в своих проблемах, совершенствоваться и расти.

В результате COVID-19 факторы, влияющие на вовлеченность персонала, значительно изменились и своевременное фиксирование рабочего состояния персонала и климата в коллективе является проблемой, которую компании должны решить в последующие десятилетия. Цифровое управление вовлеченностью персонала может помочь компаниям справиться с такими проблемами, как высокий уровень текучести кадров; внешние риски, которые приводят к изменению моделей работы персонала; выявление и диагностика внутренних рисков, связанных с расширением команды в периоды быстрого роста. Во многих случаях это лучший инструмент, который может помочь компаниям сохранить свои внутренние команды (персонала) и справиться с внешними рисками.

На этом фоне сильной поддержки национальной политики, развитие сторонних поставщиков услуг (разработчиков цифровых инструментов) было значительно увеличено. Как одна из групп, наиболее интенсивно изучающих дигитализацию HRM-практики, сторонние поставщики услуг, несомненно, внимательно следят за общими тенденциями рынка. Прежде чем анализировать, как цифровые инструменты изменили подход к управлению вовлеченностью, необходимо понять функциональность предлагаемых ими цифровых инструментов. Здесь приведен пример типа услуг, предлагаемых поставщиком услуг, расположенным в Китае, компанией BeiSen, одной из ведущих компаний в отрасли корпоративного Saas в Китае.

Функциональность BeiSen<sup>27</sup> по управлению вовлеченностью разделена на четыре раздела: схема проведения опроса; анализ отчета; оповещение о процессе; сравнение результатов. Самостоятельно разработанная компанией BeiSen "Модель взаимодействия с гибкой организацией BeiSen" обеспечивает полный набор функций.

#### Схема проведения опроса

Основное внимание в этом разделе уделяется предоставлению богатой библиотеки анкет. Вместо того, чтобы просто использовать Q12, вопросы разрабатываются с учетом типа отрасли и целей задания, а также предоставляется обширный модуль проектирования интерфейса. Поддерживается многоплатформенный доступ (Windows, Mac, Android, IOS), что обеспечивает безбарьерный доступ. Реализуется полная анонимность на протяжении всего опроса для обеспечения конфиденциальности сотрудника.

#### Анализ отчета

Это та часть, где инструмент автоматически создает визуальный графический отчет после того, как сотрудник завершил опрос. Анализ в режиме реального времени проводится через онлайн "облачную базу данных", с местной поддержкой для быстрого базового профилирования. Проводится сравнение с общими данными по отрасли, а в случае аномальных данных выдаются предупреждения. Система управления бэк-офисом структурирована на нескольких уровнях и может помочь группе координировать управление опросами и отчетами из своих филиалов.

#### Оповещения о прогрессе

Основываясь на модели Beishen Agile Engagement Model, организация и распределение по категориям этапов и проблем, на которых находится компания а также предоставлять онлайн оповещения в режиме реального времени по ключевым вопросам. Ключевые вопросы также направляются специальному консультанту, если он уполномочен, который своевременно ответит на вопросы. По мере возникновения проблем инструмент автоматически регистрирует ход их решения и обеспечивает регулярные напоминания.

#### Сравнение результатов

Этот раздел в основном основан на сравнении данных. Для управления вовлеченностью персонала проводятся периодические сравнения данных, а прогресс в

---

<sup>27</sup> BeiSen [Электронный ресурс]. URL: <https://www.beisen.com/product/investigation/>

решении проблем своевременно выявляется путем сравнения с данными прошлых лет. Он обеспечивает научный и обоснованный прогноз будущих внутренних и внешних тенденций и помогает компаниям лучше разрабатывать свои стратегии управления персоналом.

Сторонний поставщик услуг фокусируется на разработке анкеты, методе опроса, методе анализа и научном консультировании, которые представляют собой четыре аспекта обновления и развития функции. Систематизированный банк вопросов помогает компаниям нацелиться на широкий спектр сценариев и свободно комбинировать их для достижения многомерной оценки. Гибкие методы исследования и наглядный графический интерфейс делают весь процесс исследования и оценки менее скучным и более реалистичным. Благодаря многоуровневому анализу компаний, отделов и команд, более богатые методы, такие как анализ ролей в команде, анализ стиля руководства, оценка ценностей и выявление цикличности, обеспечивают основу для научных результатов. Используя исследования и опыт сторонних провайдеров, компаниям предоставляются данные об отрасли и рынке труда для формирования научных рекомендаций. Это помогает компаниям позиционировать себя на рынке, избежать типичных ошибок и повысить эффективность своих решений.

## **2.2 Критерии выбора и применения цифровых инструментов для управление вовлеченностью персонала**

Широкая функциональность цифровых инструментов привела к изменению подхода к управлению вовлеченностью. Подстегиваемый непреодолимым внешним риском COVID-19, начинающимся в 2020 году, подход к управлению вовлеченностью не претерпел тех же постепенных изменений, что и общая цифровая трансформация компаний, а пропустил такие этапы, как осознание организационной культуры. Хотя увеличение частоты и дизайна заданий было лишь заметным, оно дало много опыта другим компаниям в использовании цифровых инструментов и повысило значимость управления вовлеченностью. В то же время, целевая группа для управления вовлеченностью была более научно классифицирована, т.е. сотрудники, работающие в офисах, и те, кто не использует компьютеры в течение длительного времени. Цифровые инструменты изменили подход к управлению вовлеченностью тремя основными способами:

Адаптивность

COVID-19, который начался в 2020 году, принес удаленную работу в жизнь

компаний, которые не смогли рассмотреть целесообразность этой модели, но были вынуждены сразу же ее внедрить. Такая ситуация привела к тому, что компании не могут получить точную картину рабочего состояния своих персонала и вынуждены прибегать к опросам о вовлеченности и другим способам получения информации. Для персонала традиционное управление вовлеченностью требует заполнения бумажных вопросов анкеты в определенном месте (в офисе) и своевременного возврата. Расстояние между филиалами и разбросанность персонала делает процесс управления очень жестким.

Согласно количеству вакансий, опубликованных hh.ru на конец 2021 года, самыми востребованными профессиями в России являются водители, менеджеры по продажам и продавцы, и эти три профессии по-прежнему пользуются наибольшим спросом по сравнению с отчетом на конец 2022 года. Для всех этих профессий характерен высокий уровень текучести кадров и это одна из причин, почему традиционный подход к управлению вовлеченностью персонала в этих профессиях был таким жестким и неэффективным, а проблемы не решались своевременно.<sup>28</sup>

Традиционные исследования вовлеченности персонала могут использовать только одну анкету для всего персонала, но использование одной и той же анкеты для разных видов работ может привести к снижению точности результатов исследования. Проблемы и условия работы, с которыми сталкиваются водители и офисные работники, различны, и даже сотрудники на одной и той же должности в разных регионах могут отклоняться от целей компании в силу различных факторов.

Эти проблемы могут быть решены с помощью цифровых инструментов, которые предлагают более гибкий способ управления вовлеченностью персонала. Работники вольны выбирать, когда заполнять форму (в течение определенного периода) и где ее заполнять, и больше не ограничены бумагой или компьютером. Для прохождения всего процесса опроса необходим только смартфон с подключением к Интернету.

С другой стороны, цифровые инструменты предоставляют компаниям свободу в разработке собственного уникального интерфейса опроса, например, корпоративного имиджевого мультфильма или логотипа. В то же время, облачная функциональность

---

<sup>28</sup> Новости Р. И. А. На кого пойти учиться: самые востребованные профессии — 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20220304/professii-1776484918.html>

цифрового инструмента позволяет уполномоченным сотрудникам отдела кадров организации получать доступ к электронным отчетам в любое время и в любом месте, где бы они ни были созданы, так что местонахождение больше не является препятствием для предоставления бизнес-поддержки сотрудникам.

Цифровые инструменты обеспечивают иерархическую функциональность, предоставляя группе свободу выбора отдельных отделов или филиалов для проведения опросов вовлеченности, а также предоставление различных анкет сотрудников разных категорий, разных географий или разных целей задач. Итоговый отчет об исследовании автоматически формируется и данные можно свободно сравнивать с отраслевыми большими данными или данными предыдущих циклов, включая сравнение между отделами или географическими подразделениями компании. Такой структурированный анализ и целенаправленное внимание к вовлеченности персонала позволяет эффективно повысить точность результатов опроса.

#### Гибкость

На вовлеченность могут влиять многочисленные факторы на рабочем месте и изменения отдельных участников. Полугодовое или годовое управление вовлеченностью персонала не гарантирует, что общие результаты реальны и надежны. Это может сильно повлиять на эффективность решения проблем, однако именно такую частоту выбирают многие компании, которые начали управлять вовлеченностью. Выявление проблем на ранней стадии и их решение, как правило, дает больше шансов сохранить и поддержать энтузиазм и продуктивность персонала. Однако частые опросы, состоящие более чем из 20 вопросов, также чреваты тем, что сотрудники начнут скучать или даже игнорировать их, что необходимо сочетать с эффективностью компании в решении проблем, поднятых сотрудниками, чтобы сотрудники понимали, что они вносят свой вклад в работу компании, помогают компании лучше развиваться, а компания оказывает больше и лучше поддержку в работе. Такая форма взаимодействия может лучше сформировать хорошую корпоративную атмосферу и повысить точность и достоверность результатов анкетирования.

Традиционно механизмы обратной связи с сотрудниками достигаются путем индивидуальных бесед и анонимных писем. Однако во многих случаях индивидуальные беседы с руководством рассматриваются как "бунт" против методов управления высшего

руководства, и с этим связано множество неконтролируемых рисков. Анонимные письма могут быть хорошим способом защиты частной жизни персонала, но обратная связь может не восприниматься достаточно серьезно, чтобы информировать о прогрессе в решении проблем.

Традиционный метод опросов вовлеченности - это использование бумажных анкет, но с течением времени и с развитием технологий появилось множество удобных "опросных" веб-страниц или программного обеспечения, например, "Google Формы". Хотя это устраняет необходимость в географии и времени, все равно от HR требуется составление и организация данных и создания визуальных графиков после их сбора.

Маневренность цифровых инструментов позволяет эффективно автоматизировать весь процесс управления вовлеченностью. Опрос о вовлеченности интегрирован в повседневную работу, автоматически отправляя короткую анкету для определения "рабочего статуса" на основе поведенческих данных сотрудника, не прерывая обычную работу, и автоматически отправляя результаты менеджеру после определения. Эта функция может быть реализована для всей компании или индивидуально для ключевых бизнес-команд.

Результаты опроса автоматически генерируются в наглядный графический интерфейс и предоставляются предложения по эффективному решению проблем. Это значительно повышает эффективность работы HR-практиков, а богатая визуализация помогает менеджерам выявить проблемы в организации. Отзывы персонала также классифицируются с помощью "технологии анализа настроений", которая обеспечивает предупреждения о частоте и важности упоминаемых вопросов. Это облегчает менеджерам чтение и позволяет быстрее получить представление об отзывах персонала. В то же время, когда запланирован вопрос, цифровой инструмент использует алгоритм, чтобы сделать разумные прогнозы относительно времени, которое потребуется для решения вопроса, и предоставляет своевременные напоминания, когда компания медлит с решением вопроса. Результаты также постоянно отслеживаются после решения проблемы, чтобы сохранить положительный опыт.

На данный момент на рынке существует множество цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала и для компаний становится большой проблемой выбрать наиболее подходящей. В процессе отбора необходимо учитывать множество факторов, предпосылки внедрения таких инструментов, лидеров проекта, бизнес-процессы и внутренние

ограничения, которые выявились в анализа.<sup>29</sup> При скрупулезной оценке программного обеспечения необходимо уделять больше внимания самой компании.

Во многих компаниях сотрудники не имеют опыта и знаний для использования цифровых инструментов. Слепое использование неправильных цифровых инструментов не очень полезно. Компании должны в первую очередь рассмотреть свою собственную ситуацию, что является необходимым условием для использования преимуществ цифровых инструментов.

1. Размер бизнеса: В настоящее время барьеры и ограничения для открытия бизнеса становятся все ниже и ниже, и многие действующие предприятия насчитывают менее пятнадцати человек. Их количество невелико, но экономические выгоды, которые они приносят в контексте эпохи Интернета, весьма значительны и объективны. Предприятия могут различаться по следующим параметрам: Широта охвата; Количество работников; Годовой доход; для которых существует приблизительно четыре типа(Таблица.6)<sup>30</sup>:

Таблица 6. Размер бизнеса

Отличительные черты	Микропредприятие	Малый	Средний	Крупный
Широта охвата	Одно предприятие	Одно предприятие	Сеть фирм в городе или регионе.	Сеть в разных областях страны или международная.
Количество работников	не более 15 человек;	Не более 100 человек.	От 100 до 250 персонала.	Свыше 251 человека.
Годовой доход	выручка не более 120 млн рублей	До 2-х миллионов рублей.	До 800 миллионов рублей.	До 2-х миллиардов рублей.

Микро- и малые предприятия, которые расположены не более чем в одном городе и имеют предсказуемое количество персонала, не испытывают острой необходимости рассматривать возможность приобретения цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала. Хотя для них также важно управлять вовлеченностью персонала, компании в этот период должны больше думать о направлении своего бизнеса, а способность

<sup>29</sup> Отчет о Третьей конференция «Цифровизация в строительном бизнесе» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=67370>

<sup>30</sup> Малый, средний и крупный бизнес: что это такое, определения, отличия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/malyy-sredniy-i-krupnyy-biznes-chto-eto-takoe-opredeleniya-otlichiya/>

"остаться в живых" на рынке является самой важной задачей для компаний в этот период. Компании такого размера могут рассмотреть возможность управления вовлеченностью персонала с помощью бесед и использования бесплатных цифровых инструментов. С одной стороны, использование бесплатных цифровых инструментов позволяет сотрудникам постепенно адаптироваться и понять цифровые инструменты, и в то же время продвигает и популяризирует концепцию вовлеченности среди персонала и закладывает основы для ее официального выбора и использования в будущем. С другой стороны, бесплатные цифровые инструменты могут помочь компаниям добиться повышения эффективности, даже если они не функциональны или устарели.

Средние компании могут находиться в разных городах для расширения своего бизнеса, что приводит к росту количества персонала. Компаниям такого размера уже приходится официально приобретать коммерческие версии цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала. Однако, что более важно для компаний такого размера, так это приобретение комплексного набора цифровых инструментов HR, которые объединяют управление вовлеченностью персонала в полную цифровую систему HR, формируя стабильное и цикличное решение для диагностики и тестирования компании.

Крупным компаниям уже необходимо использовать индивидуальные цифровые инструменты. Сфера охвата - это уже не просто разные города одной страны, а разные страны. Общие цифровые инструменты, имеющиеся на рынке, плохо приспособлены к этим изменениям из-за различий в политике и ограничений на определенные аспекты бизнеса в разных странах. Из-за широкого спектра вовлеченных предприятий становится очень трудно корректировать структуру бизнеса. На этом этапе управление вовлеченностью персонала должно быть интегрировано в ежедневную работу персонала, и компании на этом этапе сталкиваются не только с конкурентным давлением со стороны аналогичных компаний на рынке, но и с внешними рисками, такими как национальная политика.

2. Корпоративное качество: в настоящее время порядка 40% российских компаний осуществило полностью или частично цифровую трансформацию бизнеса, и значительному их числу не удастся пройти этот процесс безболезненно. Это связано с отсутствием понимания у высшего руководства и собственников компании потенциальной выгоды от внедрения функций IT-менеджмента, который в быстроменяющемся мире стал важнейшим

инструментом успешной цифровизации бизнеса, позволяющего в максимально короткие сроки с минимальными затратами модифицировать модель ведения бизнеса и внедрить передовые технологии управления ресурсами компании. В качестве другой немаловажной проблемы, можно выделить недостаточность финансовых средств и технологических ресурсов для осуществления подобных изменений. Ну, и конечно же еще одной весьма острой проблемой, имеющей долгосрочные негативные последствия, является дефицит квалифицированных специалистов, владеющих необходимым набором цифровых компетенций<sup>31</sup>.

Компаниям необходимо учитывать не только цифровую компетентность своих сотрудников, но и цифровое понимание своего руководства и помощь профессионалов. Этого можно достичь с помощью тренингов и обучения, но важно учитывать это, когда компания еще находится в стадии становления. Более всего руководство должно понимать и ценить это, чтобы направлять и помогать сотрудникам понимать и улучшать свои навыки "сверху вниз". Это особенно характерно для традиционных компаний, где цифровые инструменты не оказывают влияния на прибыльность компании из-за отсутствия понимания со стороны руководства.

После рассмотрения ситуации в самой компании необходимо учитывать ряд факторов при выборе цифрового инструмента. Здесь больше внимания уделяется "Среднему бизнесу". Для того, чтобы предоставить компаниям советы по стандартизации, необходимо выбирать из более распространенных стандартизированных цифровых инструментов, доступных на рынке. Общий анализ цифровых инструментов и сторонних поставщиков услуг может быть проведен по пяти измерениям:

- статус компании;
- функциональность цифровые инструменты;
- простота использования;
- обслуживание;
- цена.

#### 1. Статус компании.

Статус компании будет напрямую влиять на устойчивое использование, стабильность

---

<sup>31</sup> Гужина Г. Н, Ежкова В. г. трансформация современного бизнеса в условиях пандемии // инновации и инвестиции. 2021. № 2. с. 220–224.

и безопасность продукта. Если у компании возникнет больше проблем, это повлияет на последующее использование и обновление продукта. Измерить и сравнить силу компании можно по таким параметрам, как финансирование, учредители, состав команды, права на интеллектуальную собственность, найм персонала, сервис и другие обстоятельства. Оценить можно только приблизительно, чтобы определить, какая компания сильнее или слабее.

Первое - это время создания. Если компания создана раньше и ее продукция выпущена раньше, она, как правило, накопила больше опыта в отрасли и разработке продукции, что способствует предоставлению хороших услуг. Эту информацию можно найти на собственном интернет-сайте компании.

Во-вторых, финансовая устойчивость компании. Поскольку цифровые инструменты предполагают использование облачных услуг, возникают большие затраты на серверы и другое оборудование, что требует определенной стабильности и надежности капитала компании. В то же время для последующего развития и модернизации продукции необходимы исследования рынка и так далее, что требует от компаний больших денежных средств.

Высококачественные вспомогательные услуги требуют еще больших инвестиций. Если компания относительно недавно зарегистрировалась на бирже, то получить данные о ней составит труда. Как правило, компании, которые являются дочерними предприятиями группы или имеют большое финансирование, обладают большей финансовой устойчивостью, что является плюсом. Эта часть может быть выполнена посредством корпоративной отчетности, такой как годовой финансовый отчет компании, или путем обращения к анализу инвестиционных рекомендаций компании для бизнеса.

Важным элементом для анализа является основатель и состав команды (СЕО, СТО). Топ-менеджмент с оригинальной технологией, многолетним опытом работы в отрасли, многолетним опытом предпринимательской деятельности и многолетним опытом руководящей работы в крупных компаниях - все это плюсы, в то время как те, кто только начал свой бизнес, не имеет опыта работы в отрасли и имеет короткую трудовую биографию, в некоторых областях являются минусами.

Поскольку цифровые инструменты в основном глубоко проникают в корпоративное управление и бизнес, им необходимо иметь дело с клиентами корпоративного уровня, а не с общими клиентами на рынке. Необходимо больше людей, которые понимают отрасль и имеют

большой опыт. В основном, для команды важен размер, процент высокообразованных людей и географическое распределение команды (филиалы), обычно чем больше людей, чем выше образование и чем шире распределение, тем лучше (при условии хорошего финансового положения). Часто этот раздел является важным рекламным материалом для сторонних поставщиков услуг с целью привлечения клиентов.

Дополнительные советы: необходимо проверить основные доски объявлений о вакансиях, чтобы узнать, постоянно ли компания нанимает персонала, количество вакансий, тип нанимаемых персонала и т.д. Если много людей нанимается на большее количество должностей, это означает, что компания быстро растет. Если набираются только определенные типы должностей, это означает, что существует большая зависимость от определенных бизнес-модулей или недостаток определенных письменных бизнес-модулей. Если набираемых должностей нет или очень мало, команда находится на ранней стадии малого масштаба, или если она уже достигла определенного размера, но набирает небольшое количество персонала, могут возникнуть такие проблемы, как неконкурентоспособный продукт и менее устойчивое финансовое положение. Иногда также необходимо посмотреть на инвестиции в продукты и услуги сторонних поставщиков услуг. Продукты в основном основываются на интеллектуальной собственности и инвестициях в НИОКР, на том, сколько патентов и софт-документов имеется, насколько велика команда НИОКР, сколько технических экспертов имеется, и как быстро продукты обновляются и итерируются.

Что касается обслуживания, то необходимо проверить, есть ли у стороннего поставщика услуг специальный отдел по работе с клиентами, есть ли специальная служба обучения, качество онлайн и офлайн услуг, а также работает ли онлайн служба поддержки клиентов 24 часа в сутки или 8 часов в сутки. Если компания мало инвестирует в эти две области, то, несмотря на хорошее описание продаж, у нее будет очень много проблем.

Последнее, на что следует обратить внимание, - это известность бренда, включая видимость в различных областях. В целом, чем выше осведомленность, тем больше внимания со стороны потенциальных потребителей, тем более позитивное общественное мнение и тем более надежным, скорее всего, будет продукт. При достаточном количестве отзывов покупателей реальное положение дел с товаром не будет слишком отличаться от описания при продаже.

Также важно обратить внимание на силу компании в целом. Речь идет не только о стаже и деньгах, но и о людях и преданности делу. На практике можно рассмотреть возможность составления списка различных компаний-кандидатов, перечислить основную информацию, а затем сравнить их, чтобы увидеть сильные и слабые стороны, и тогда получится увидеть всестороннюю силу рейтинга каждой компании.

## 2. Функциональность цифровых инструментов

Это самое основное и прямое влияние, но нужно проводить не количественную оценку возможностей, а их качество и глубину. Во многих случаях компании покупают цифровые инструменты с большим количеством функций, но ключевые функции для их бизнеса отсутствуют, поэтому им приходится покупать их снова. Компании обычно уделяют больше внимания характеристикам продукта, поэтому более важно провести рациональный анализ, исходя из реальной ситуации.

- Больше или полная функциональность не означает хорошо.
- хорошо для одной функции, не обязательно подходит.
- функцию к изменениям, сосредоточьтесь на долгосрочной перспективе.

Прежде всего, каждый тип продукта будет иметь свой особый функциональный блок, поэтому, когда осуществляется поиск продукт, безусловно, стоит рассмотреть его отдельно. Например, при поиске программного обеспечения для видеоконференций необходимо обратить внимание на количество людей, одновременно находящихся в сети, количество комнат, наличие размытия фона, записи совещаний, поддержку записи экранов и так далее. Когда необходимо рассмотреть, как функционирует продукт, следует обратить внимание на горизонтальное сравнение нескольких продуктов, чтобы увидеть различные аспекты преимущественных характеристик и основных функций продукта. Затем необходимо выбрать функции из общего списка и выбрать те, которые более востребованы и приближены к деловой практике в соответствии с реальной ситуацией самой компании. В целом, основные характеристики не являются обязательными для участия в сравнении. То же самое можно сделать и при выборе программного обеспечения для видеоконференций. Можно выбрать несколько основных продуктов, таких как Zoom video conferencing, Teams и т.д., найти характеристики непосредственно на официальном сайте или в презентационном материале продукта и перечислите их все в таблице. Одна колонка должна быть предназначена для

характеристик, а за ней - для каждого продукта, со специальной идентификацией по номеру.

Самое базовое сравнение характеристик возможно путем просмотра презентационной информации, что в основном позволяет быстро отсеять те, которые не соответствуют требованиям. Однако важно отметить, что информация, представленная производителями, может не соответствовать действительности, а определения могут не совпадать друг с другом. Кроме того, хотя все они имеют определенную функцию, эффект может быть разным, например, при одинаковой записи есть такие детали, как битрейт записи, терминалы хранения, разрешения на запись и так далее. Часто их можно обнаруживать при реальном использовании, и поэтому они требуют дальнейшего анализа, а именно - опробования. Если есть возможность осуществить тестирование программного продукта, независимо от того, нужно зарегистрировать учетную запись или испытать самостоятельно, то необходимо ею воспользоваться. Способность продукта решать проблемы в бизнесе можно лучше увидеть через личное использование основными пользователями цифрового инструмента, а фактическая обратная связь от персонала может эффективно определить, насколько хорошо продукт подходит бизнесу.

В общем, функциональная часть модуля должна присутствовать и использоваться, и важно смотреть не только на демонстрацию, но и на реальное использование. Если происхождение стороннего поставщика услуг не вызывает проблем, а функциональность соответствует потребностям бизнеса, то продукт является реальным кандидатом для приобретения.

### 3. Простота использования

Вне зависимости от того будет выбран традиционный инструмент управления персоналом или цифровой инструмент, придется обучать свой сотрудников правильному использованию инструмента, что может быть дороже самого инструмента. Цифровые инструменты, как правило, проще в использовании, чем традиционные, но существуют также различия в простоте использования цифровых инструментов, предоставляемых различными сторонними поставщиками. Хотя цифровые инструменты не требуют особого внимания к пожилым людям и детям, есть много пользователей молодого и среднего возраста, которые в силу специфических факторов все еще нуждаются в простоте использования. На более практическом уровне: прямые затраты на приобретение цифрового инструмента могут

составлять от нескольких сотен тысяч до нескольких миллионов рублей в год и более, кроме того, существуют скрытые затраты на "введение его в эксплуатацию". Если не говорить о внедрении, то сравнение двух продуктов, А, который прост в использовании и не требует подготовки или обучения, и Б, который сложен и труден для освоения и требует автономного обучения, показывает, что оба приобретаются по одинаковой цене, в то время как последний стоит определенную сумму дополнительно для реального применения в бизнес-процессах. Чем крупнее бизнес, тем больше разница в простоте использования продукта. Чем он проще, тем меньше затраты на обучение и тем выше приоритет. Выбирая цифровой инструмент, включите в стоимость стоимость обучения и обучения проведению необходимых сравнительных мероприятий. Сравнение того, как рассчитывается простота использования, можно получить, используя некоторые из следующих модулей.

Первое, на что следует обратить внимание, это сценарий использования продукта, есть ли у него компьютерный клиент (PC), APP для мобильного телефона и т.д. Чем больше терминальных устройств поддерживается, тем проще и легче будет начать работу с продуктом.

С точки зрения конкретного использования, есть две категории в соответствии со сценарием, одна - это основной процесс, главный процесс.

Например, если речь идет о видеоконференциях, то все зависит от того, достаточно ли просто инициировать встречу или присоединиться к ней, что является самым основным процессом. В программе Zoom чтобы присоединиться к встрече напрямую необходимо нажать на ссылку введя номер мобильного телефона без входа в учетную запись, что довольно просто. Другая категория - это вторичные процессы или расширенные функции. Эта категория проверяет способности команды дизайнеров продуктов. Когда у продуктов много функций, происходит одно из двух: либо они все свалены в кучу и требуется определенное количество времени, чтобы обнаружить нужную функцию, либо они спрятаны так глубоко, что приходится щелкать десятки раз, чтобы найти их. Это приводит к тому, что функции, которые были разработаны для удобства, сами по себе становятся менее удобными.

Одним словом, простота или удобство использования продуктов различных сторонних поставщиков услуг различны и могут сравниваться только в рамках одной категории. Однако общее направление - в сторону простоты и легкости использования.

#### 4.Обслуживание

Основное внимание уделяется тому, какие услуги может предложить сторонний поставщик услуг, затем - каково качество или стандарт услуг, а затем - что говорят об этом клиенты. Услуги, о которых здесь идет речь, не являются функциональными аспектами цифрового инструмента, а относятся к ручным услугам и т.д., которые сопровождают цифровой инструмент

На многих сайтах отзывов есть отзывы пользователей о продавцах/продуктах, многие из которых являются плохими отзывами об услугах, а также есть жалобы на сторонних поставщиков услуг, продающих преувеличенные реальные ситуации, которые заканчиваются пустой тратой денег после продажи, только для того, чтобы снова выбрать стороннего поставщика услуг. Индустрия цифровых инструментов HR еще не полностью созрела, и многие нормы и стандарты еще не установлены. Сервис – это очень влиятельная часть отрасли, как для покупателей, так и для продавцов и ее очень часто упускают из виду. Покупка традиционного программного обеспечения - это односторонняя оплата, при последующем использовании предприятие в основном полагается на собственные, сторонние поставщики услуг в большинстве случаев поддерживают платное обслуживание и решение проблем. Но цифровые инструменты - это услуга, постоянная услуга, а не разовая продажа, поэтому отношение и способность стороннего поставщика услуг выполнять эту услугу имеет решающее значение. Поэтому необходимо провести первоначальную оценку возможностей стороннего поставщика услуг.

Следует отметить, что услуги делятся на три основные категории: операционные, технические и продуктовые. Этот раздел посвящен операциям, которые, в свою очередь, можно разделить на три раздела: связанные с обучением внедрению, связанные с поддержкой клиентов и связанные с успехом клиентов.

Первая часть - обучение внедрению. Включает ли приобретенный продукт или решение обучение внедрению? Предоставляется ли она непосредственно сторонним поставщиком услуг или это аутсорсинг? Удаленный онлайн или оффлайн? Это бесплатно или за дополнительную плату? Если будет решено, что продукт требует такой услуги, это должно быть исследовано и подтверждено до подписания контракта, чтобы избежать ненужных споров и неприятностей.

Следующим шагом является наблюдение за работой онлайн-центра обслуживания

клиентов и помощи или руководства по продукции, можно ли их легко найти на официальном сайте, есть ли результаты поиска проблем, насколько быстро и качественно отвечает служба поддержки. Сейчас многие платформы по обслуживанию клиентов в основном являются искусственным интеллектом AI, который будет предоставлять ответы вне рабочее время, если это более сложные проблемы, то нужно будет ждать рабочего времени, чтобы получить ответы от сотрудников службы поддержки.

Наконец, существует очень популярное в последние годы понятие "успех клиента", когда сторонние поставщики услуг создают такие отделы и должности. Они часто утверждают, что предлагают услуги выделенного оператора/консультанта для обслуживания своих клиентов, и другие рекламные тексты. Специалисты по работе с клиентами должны проактивно выявлять и решать проблемы, а также давать советы о том, как лучше применять и использовать ценность продукта. Если сама компания мало знает о том, как пользоваться продуктом, важно оценить эту часть обслуживания, так как простая служба поддержки может оказать лишь ограниченную помощь, а профессионал в области цифровых технологий сможет лучше решить проблему.

Сбор отзывов покупателей о компании или продукте - отличный способ сделать это, и существует множество сайтов отзывов, где можно найти отзывы покупателей о соответствующих продуктах, или присоединиться к соответствующему сообществу по обмену продуктами, чтобы получить какую-то информацию. Часто, если продукт недостаточно хорош, но сервис, предоставленный сторонним поставщиком услуг, достаточно хорош, клиент не обязательно оставит плохой отзыв. Однако, если обслуживание недостаточно хорошее, основная репутация клиента будет плохой. Важно отметить, что компания, даже если она хороша в целом или занимает первое место, не гарантирует хорошего обслуживания выбранной компании. Например, из-за COVID-19 многие компании столкнулись с резким ростом спроса на различные цифровые инструменты, но фактические сторонние поставщики услуг на самом деле не смогли идти в ногу ни в техническом плане, ни в плане обслуживания персонала, и в результате известные сторонние поставщики услуг получили плохие отзывы от своих клиентов. Это особый случай, но в последние годы многие предприятия при установке цифровых инструментов не подключали блок развития отрасли, качество практиков, способность сторонних поставщиков услуг, отраслевые стандарты.

Сторонние поставщики услуг, которые не уделяют внимания послепродажному обслуживанию, плохо работают с цифровыми инструментами. Для компаний, нуждающихся в цифровых инструментах, главное - не упустить из виду модуль обслуживания и провести серьезную оценку, чтобы избежать потери времени, энергии и денег.

## 5.Цена

Цена часто является одним из основных факторов, влияющих на выбор компанией цифрового инструмента и наиболее чувствительным фактором. При выборе цифровых инструментов больше нужно ориентироваться на долгосрочную перспективу, а не на текущую стоимость. Часто многие компании чрезмерно озабочены ценой, и приобретенные цифровые инструменты не очень хорошо помогают компаниям, что приводит к возникновению множества ненужных проблем в последующей работе.

Несмотря на то, что на рынке есть несколько бесплатных цифровых инструментов, они не подходят для компаний, которые уже быстро растут, и больше подходят для малого бизнеса и микропредприятий с численностью менее 100 человек. Существующие бесплатные цифровые инструменты обычно разрабатываются с использованием международного открытого кода для вторичного развития или реализуют одну функцию. Из-за низкой стоимости разработки у сторонних поставщиков услуг бесплатные версии предлагаются компаниям с небольшим количеством пользователей и простыми потребностями.

В целом, цену можно разделить на две части.

Одна часть является явной, непосредственно отраженной в цене первоначальной покупки предприятия. Можно рассмотреть пример трех версий А, В, С. Какие функции включает версия А и сколько она стоит в год? Что касается версии В, какие функции имеет версия С и т.д. Это на самом деле относительно ясно и может быть сравнено с другим продуктом, используя цену и функции различных версий. Если все необходимые функции доступны в каждой версии, и они действительно отвечают потребностям бизнеса, то, очевидно, можно рассмотреть возможность выбора более дешевого продукта. Но реальность такова, что различные сторонние поставщики услуг разрабатывают свои версии для дифференциации, как внутренней, так и внешней, и, скорее всего, произойдет то, что младшая версия будет менее мощной, старшая - немного пустой, а продукт А имеет это преимущество, в то время как продукт В имеет другую особенность.

Другая часть скрыта и не будет показана в качестве акцента на сайте, PPT или даже в контракте, и даже может быть ослаблена без упоминания. Например, безопасность данных, права интеллектуальной собственности, послепродажное обслуживание, дополнительные функции, SLA, детали выставления счетов и т.д., которые нелегко заметить вначале и которые впоследствии могут привести к множеству ненужных споров. Возьмем в качестве примера программное обеспечение для видео, если есть только записанные занятия, то окажется, что есть больше продуктов, которые могут удовлетворить спрос, и можно выбрать более дешевые продукты. Но если живых занятий будет больше, то возникнет множество проблем, поскольку прямая трансляция будет включать в себя различия в четкости, задержке и различные способы взимания платы за хранение и трафик. Это не просто вопрос покупки продукта и достижения желаемого эффекта, но может быть задержка в 10 секунд или около того, и компании придется покупать больше услуг, если есть необходимость работать "без задержки"; и есть также разница в цене между живыми и записанными занятиями, возможно, придется платить за такие функции, как рекомендации на главной странице.

Сторонние поставщики услуг используют различные стратегии, если просто посмотреть на поверхность, функции продукта одинаковы, предоставляется живое видео, но фактическая логика тарификации очень отличается, возможно, потому что цена продукта А в 100 000 рублей кажется слишком дорогой, и тогда тратите 50 000 рублей на покупку продукта Б, а затем придется потратить еще 100 000 рублей на продукт Б в процессе использования. Поэтому необходимо четкое понимание текущего спроса и разумный прогноз будущего спроса. Например, через шесть месяцев или через год может возникнуть большой спрос на определенную часть функциональности, а определенная часть функциональности не станет более востребованной. Это позволит сравнить цены на функции, которые пока не используются, но, скорее всего, будут использоваться. Можно выяснить разницу, существующую между различными предложениями сторонних поставщиков услуг, как в приведенном ранее примере, если он используется только в течение одного года, то может оказаться, что продукт А стоит дороже продукта Б, но если он используется постоянно, то продукт Б может стоить намного дороже продукта А. Помимо потребности в продукте, важно также сосредоточиться на преимуществах, которые бизнес может получить благодаря цифровым инструментам.

Следует отметить, что люди более охотно вкладывают деньги в рекламу, а не покупают цифровые инструменты. Принятие маркетингового бюджета в 10 миллионов рублей может не требовать размышлений, но трата 100 000 рублей на цифровые инструменты требует многократных исследований. В первую очередь это связано с тем, что реклама приносит доход, и можно получить доход за 1 рубль на 2 рубля, но покупка цифрового инструмента, скорее всего, будет пустой тратой денег и даже истощением человеческих ресурсов из-за различных факторов. Ключевым является не только функциональность, но и то, обладает ли сторонний поставщик услуг знаниями, опытом и осведомленностью, чтобы помочь использовать цифровые инструменты в бизнесе компании.

## **Глава 3 Внедрение цифровых инструментов в управление вовлеченностью персонала в компании CORE Suzhou**

### **3.1 Характеристика деятельности компании CORE Suzhou**

В качестве базы для исследования в данной главе является компания "CORE Suzhou", дочерняя компания Career International, находящаяся в ее полной собственности.

Компания была первой кадровой компанией в Китае, акции которой котируются на бирже А. Первоначально компания фокусировалась на поиске талантов среднего и высшего звена, предоставляя углубленные отраслевые и функциональные решения для решения проблемы нехватки управленческих кадров среднего и высшего звена, а также профессиональных и технических талантов. С накоплением возможностей по подбору персонала и качественных клиентов, компания заняла прочную позицию в сфере хедхантинга и первой начала бизнес аутсорсинга процессов подбора персонала в Китае, а в настоящее время предоставляет клиентам услуги всей цепочки HR-индустрии, такие как поиск талантов среднего и высшего звена, аутсорсинг процессов подбора персонала, гибкое трудоустройство, HR консалтинг, обучение и развитие, HR SaaS, вертикальная платформа подбора персонала, платформа, связанная с HR индустрией и платформа "Центр талантов" в более чем 20 подсекторах и областях, CORE Suzhou оказывает комплексную поддержку в распределении талантов и развитии бизнеса, а также помогает привлекать и интегрировать таланты в регионе. CORE Suzhou имеет более 110 филиалов в Китае, Индии, Сингапуре, Малайзии, США, Великобритании, Австралии, Нидерландах и на других мировых рынках, с более чем 3300 профессиональными консультантами по подбору персонала и техническим персоналом. Она стала крупнейшей кадровой компанией в континентальном Китае и одним из самых влиятельных и конкурентоспособных поставщиков кадровых услуг в Китае.

Помимо гибкой условий, поиска руководителей среднего и высшего звена и RPO, CORE Suzhou также предоставляет клиентам традиционные услуги по отправке рабочей силы, услуги корпоративного агентства, консалтинг и исследования, профессиональное обучение, услуги полного рабочего дня и другие услуги, охватывающие всю цепочку создания стоимости услуг

по управлению персоналом, включая исследования и консалтинг, подбор и расстановку персонала, расчет заработной платы и налоговые услуги, обучение и развитие.

Технологии предоставления услуг:

-гибкая условий: После получения запроса клиента на аутсорсинг временных, повторяющихся и непрофильных позиций, компания организует свой собственный персонал для заполнения переданных на аутсорсинг позиций, компания берет на себя юридическую ответственность работодателя, управляет всем процессом работы персонала и назначает клиенту плату за услуги (деньги за риск, разумная премия) сверх стоимости персонала (зарплата, пять страховок и один фонд).

-поиск талантов среднего и высшего класса (хедхантинг): бизнес разделен на сервисные подразделения на основе матрицы "регион + функция + отрасль". Бизнес посвящен предоставлению точных решений по подбору талантов, охватывая традиционные отрасли, такие как фармацевтика, потребительские товары, недвижимость, финансы, логистика, промышленное производство, энергетика и химическая промышленность, предоставляя клиентам весь процесс от консультирования до помощи в найме руководителей среднего и высшего звена и технического персонала, взимая за консультационные услуги 25%-33% от годовой заработной платы нанимаемой должности.

-аутсорсинг процесса найма (RPO): клиенты передают компании свой внутренний процесс найма, для чего компания предоставляет индивидуальные решения за ежемесячную плату или по завершении поставленных задач по найму.

В 2021 году компания CORE Suzhou выделила "услуги в области новых технологий" в качестве одного из основных направлений своей деятельности, основываясь на различных платформах и продуктах, таких как вертикальная платформа для подбора персонала в области здравоохранения (Medical Pulse), облачная платформа HR SaaS (Kruger Talent to Cloud), платформа для объединения HR-индустрии (WoFrog) и региональная платформа "мозг талантов", чтобы связать более широкий круг пользователей. длиннохвостых пользователей, широко расширяя возможности правительства и предприятий с помощью цифрового интеллекта.

Являясь важной дочерней компанией, CORE Suzhou отвечает за весь RPO бизнес Career International в Шанхае.

Основной деятельностью компании CORE Suzhou является RPO: (Recruitment Process Outsourcing), которая делится на две группы функций: управление клиентами и поиск талантов. Существуют две формы управления клиентами: для долгосрочных потребностей важных клиентов CORE Suzhou принимаем форму размещения на рабочем месте клиента, чтобы соответствовать потребностям и контролировать намерения клиента в режиме реального времени; для обычных клиентов CORE Suzhou принимаем форму удаленного общения и регулярного общения в оффлайне.

Особенности работы:

-Целью является удовлетворение требований клиентов в зависимости от направления деятельности. Целевыми кандидатами обычно являются таланты среднего и высшего уровня, которые уже достигли определенных успехов в своей области, имеют определенный опыт работы, опыт управления и обладают определенным влиянием.

-Нематериальные услуги как продукт. Нематериальные услуги отличаются от традиционных отраслей. Услуги, предоставляемые консультантами хедхантинговой компании, относятся к нематериальным услугам, основными продуктами которых являются: знание отрасли, навыки подбора персонала, коммуникация и координация, посттрекинг и т.д.

-Упор на общение и сотрудничество в режиме реального времени. В процессе предоставления услуг хедхантинговыми консультантами общение и сотрудничество делится на два аспекта, с одной стороны, общение и сотрудничество между консультантами и клиентами; с другой стороны, это относится к внутреннему общению и сотрудничеству между одним и тем же отделом или между разными отделами, сотрудниками и персоналом хедхантинговой компании.

-Результат непредсказуем. Из-за особого характера хедхантинговой работы результаты работы полны неопределенности, влияние разнообразных факторов, причины можно в целом свести к трем аспектам: во-первых, неопределенность, порожденная компанией-клиентом; во-вторых, неопределенность, порожденная персоналом хедхантинговой компании.

Как поставщик кадровых услуг, CORE Suzhou разработала собственный набор продуктов HR SaaS под названием "Talent to Cloud". Talent to Cloud продолжает предоставлять универсальные приложения HRSaaS и решения O2O HR услуг для средних и крупных предприятий, быстрорастущих предприятий, учреждений и центральных государственных

предприятий. Она предоставляет интегрированные решения HR SaaS, в основе которых лежат учет посещаемости и расчет заработной платы, а благодаря декомпозиции продуктов в стиле "Lego" сервисные модули можно подключать и использовать по мере необходимости, помогая предприятиям преодолеть "пропасть" цифровой трансформации. Она также помогает предприятиям сократить расходы и повысить эффективность. В настоящее время Talent to Cloud SaaS предоставил услуги более чем 200 предприятиям, охватывая широкий спектр отраслей, таких как большие технологии, большая розничная торговля, большое здравоохранение и малые финансы, и призван помочь предприятиям обеспечить мощную поддержку в области посещаемости, автоматизации расчета заработной платы, соблюдения норм управления персоналом, цифрового человеческого капитала и управления льготами для сотрудников. SaaS-продукт "Интеграция найма и экзаменов", который специально разработан для услуг по найму и экзаменам для учреждений, обслуживает более 800 клиентов и охватывает многие провинции Китая.

Основные реализованные функции включают следующие семь модулей:

Первый модуль – Manpower Cloud. Данный модуль включает в себя организацию и персонал; начисление заработной платы и социальное обеспечение; расчет бонусов за производительность; посещаемость и рабочая сила; групповая статистика

Второй модуль – Talent Cloud. Данный модуль включает в себя бюджетирование человеческого капитала; управление эффективностью работы

Третий модуль – Cadre Cloud. Данный модуль включает в себя управление организацией кадров; управление информацией о кадрах; документация по кадрам; управление документами; статистика по кадрам

Четвертый модуль – Облако подбора персонала. Данный модуль включает в себя управление заявками; квалификационный экзамен; онлайн-экзамен; онлайн-интервью; медицинское освидетельствование, политическое освидетельствование и подбор персонала

Пятый модуль – Облако для подбора персонала. Данный модуль включает в себя управление вакансиями; управление резюме; управление собеседованиями

Шестой модуль – Onboarding Cloud. Данный модуль включает в себя управление пакетом шаблонов onboarding; инициация onboarding и управление стороной персонала; централизованное утверждение и управление данными

Седьмой модуль – Облако Eсо Cloud. Данный модуль включает в себя системные партнеры; партнеры по HR-услугам; платформа мобильного офиса.

Стоит отметить, что хотя CORE Suzhou имеет очень полную систему управления персоналом, ей все еще не хватает полной коммуникационной платформы для сотрудников. Внутренние процессы, такие как посещаемость, утверждение дел и другие процессы, все еще используют традиционную систему ОА, с относительно старомодной панелью управления и внутренним интерфейсом управления. Для сотрудников основными цифровыми инструментами, используемыми для рабочего общения, являются электронная почта и программа социальной сети "Wecom", которая не является профессионально разработанной и используемой корпоративной версией.

### 3.2 Анализ системы управления человеческими ресурсами в компании CORE Suzhou

Согласно данным на конец 2021 года, в компании CORE Suzhou работало 1 103 сотрудника, из которых около 110 человек работали в финансовых/ HR/административных/IT и других бэк-офисных отделах, что составляет 10%; около 34 менеджеров среднего и высшего звена, что составляет 3,1%; Среди трех основных направлений деятельности компании, направление аутсорсинга процессов найма (RPO) насчитывает около 700 человек, что составляет около 73% от всего направления, направление хедхантинга насчитывает около 115 человек, что составляет около 12% от всего направления, а направление гибкой занятости насчитывает около 144 человек, что составляет около 15% от всего направления (Рис. 7).



Рис. 7. Распределение персонала по направлениям деятельности

В гендерном распределении в компании работает 463 мужчин (41,98%) и 640 женщин

(58,02%), среди которых 95 человек (8,62%) окончили магистратуру, 649 человек (58,83%) – Бакалавриат и 359 человек (32,55%) – другие образовательные программы (Рис.8).

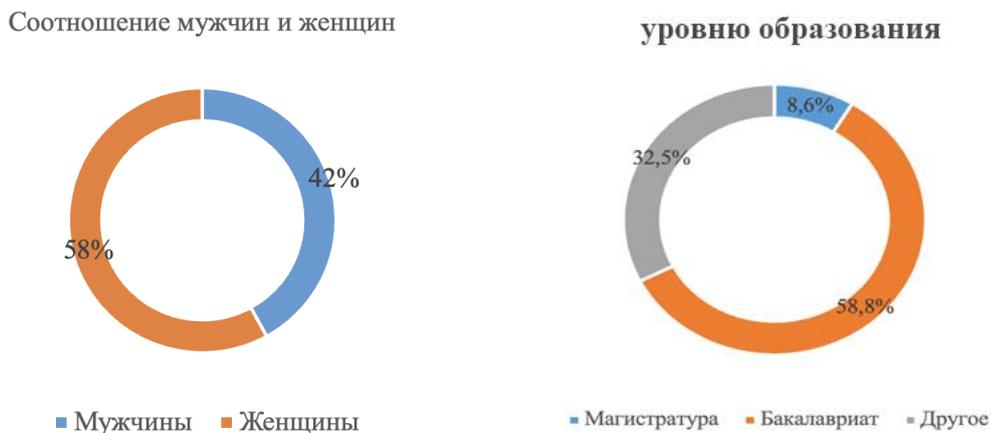


Рис.8. Распределение персонала по полу и уровню образования

Количество сотрудников основного бизнес-направления компании составляет 959 человек, а количество менеджеров среднего и высшего звена - 34 человека. Среди них количество позиций для консультантов по поиску руководителей 614 человека, что составляет около 64% от количества сотрудников основного бизнес-направления; бизнес-менеджеров 345 человек, что составляет около 32% от количества сотрудников основного бизнес-направления; количество руководителей команд 19 человек, что составляет 64.7% от количества среднего и высшего менеджмента; количество региональных руководителей 3 человека, что составляет 8% от количества среднего и высшего менеджмента.

Управление компанией CORE Suzhou включает следующие подсистемы человеческих ресурсов:

1. Управление наймом персонала.

Внутренний набор персонала в CORE Suzhou делится на три категории ABC, из которых B1 и C2 являются основными типами консультантов по хедхантингу в социальном наборе, видно, что при наборе консультантов по хедхантингу предпочтение отдается консультантам с опытом работы в той же отрасли и опытом продаж, минимальное требование к образованию - степень бакалавра; если есть многолетний опыт работы в индустрии хедхантинга, без систематического обучения, другие требования будут соответствующим образом смягчены.

С точки зрения процесса рекрутинга набор хедхантинговых консультантов в CORE Suzhou ничем не отличается от набора в других отраслях, но с точки зрения активного поиска, хедхантинговая компания имеет естественное преимущество, то есть через различные каналы

активно контактирует с потенциальными кандидатами, в случае, если кандидаты не подают заявки на работу, информация о наборе компании активно передается потенциальным кандидатам, происходит точный набор. Обычный процесс набора персонала реализуется следующим образом: в соответствии с требованиями руководства разрабатывается годовая или квартальная / ежемесячная программа набора персонала; на сайте по набору персонала, чтобы опубликовать потребности в наборе, или участвовать в оффлайн талант бюджет, участвовать в школе набора; через различные оффлайн онлайн каналы, инициатива поиска кандидатов в соответствии с требованиями компании и отдела, чтобы получить эффективную контактную информацию; относится к согласованным и бизнес-линии руководства время интервью; бизнес-линия была первой интервью завершена кандидатов, окончательное интервью для офиса на очное или онлайн собеседование; затем продолжается процесс offer и onboarding.

## 2. Управление обучением.

Процесс обучения персонала CORE Suzhou делится на две основные части:

Первая часть - это циклическое обучение, интервал обучения составляет около 1 месяца, время каждого занятия - около 1 часа, также используется метод конференц-лекций, с отличными менеджерами или консультантами, чтобы сделать успешные примеры для всех новых сотрудников, чтобы улучшить способность консультантов по хедхантингу делать заказы;

Вторая часть - это система обучения "наставник-ученик", где в большинстве случаев линейный руководитель нового сотрудника в качестве наставника направляет работу нового сотрудника, передает новому сотруднику информацию о политике компании, информацию о спросе клиентов и способность улучшить ежедневную работу, преимущество этого метода заключается в повышении отношений между сотрудниками и начальством, в то же время он более гибкий без централизованного обучения, недостатком является то, что обучающие способности менеджеров различны, и из-за большей мобильности. многие руководители не хотят тратить время на обучение новых сотрудников, и трудно установить количественные показатели для оценки эффективности обучения.

## 3. Оплата труда и управление эффективностью.

Структура заработной платы в бизнес-линии CORE Suzhou включает базовый оклад, пять страховых и один премиальный (в зависимости от завершения бизнес-линии в году) и долгосрочные стимулы (для конкретных должностей). Другими словами, вознаграждение

состоит из базовой зарплаты + пять страховок и одна премия + премия по итогам года.

Что касается базовой заработной платы, то компания CORE Suzhou разработала диапазон базовой заработной платы для сотрудников консультантов по поиску руководителей и установила различные предлагаемые стандартные классы заработной платы в зависимости от образования, опыта работы в отрасли и лет работы. Что касается образования, то чем выше квалификация, тем выше зарплата, то же самое относится к отраслевому опыту и годам работы, так что разница в зарплате между сотрудниками, занимающими одну и ту же должность, может быть более чем двукратной.

Каждый год компания организует аттестацию, которая представляет собой 360-градусную оценку с точки зрения данных процесса/результатов/отношения к работе и т.д. При каждой аттестации сотрудники делятся на пять категорий: A/B+/B/C/D, при этом коэффициент эффективности строго контролируется: A (0-10%), B+ (35%), B (45%), C/D (10%). Процесс аттестации представлен на рис. 9.

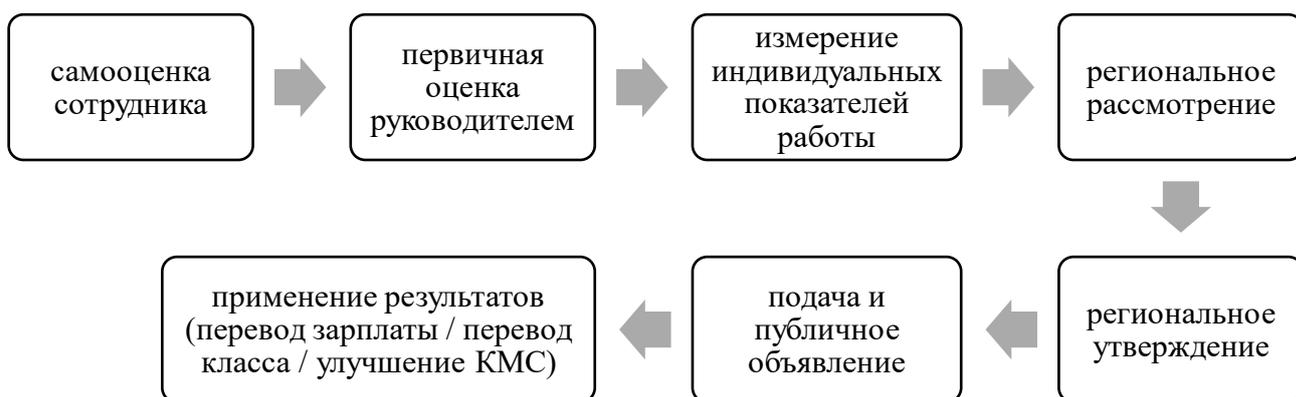


Рис. 9. Процесс аттестации сотрудников в компании CORE Suzhou

Что касается применения результатов, то работники с оценками A и B+ получают разное повышение базовой заработной платы; работникам с оценкой B корректировка не производится; работники с оценками C/D должны будут пройти три КМС (личное карьерное обязательство). Если по окончании цикла КМС не будет улучшений в работе, компания предпримет шаги по оптимизации штатного расписания путем сокращения окладов/перемещения сотрудников.

Что касается бонусной политики, текущий стандарт компании заключается в том, чтобы назначить 0-3-кратную премию по итогам года, основываясь на прибыльности филиала и индивидуальном вкладе сотрудника в результаты работы. Эта схема помогает повысить стабильность фонда заработной платы компании, но не имеет стимулов для

высокоэффективных сотрудников, так как индивидуальные результаты работы не полностью связаны с бонусами, и текучесть кадров среди высокоэффективных сотрудников будет расти. В то же время, бонусная политика компании CORE Suzhou более вариативна и значительно отличается от аналогичных (большинство хедхантеров в той же отрасли имеют квартальную бонусную политику, где основным ориентиром является индивидуальная производительность), что также в некоторой степени способствует более высокому уровню текучести кадров.

#### 4. Управление взаимоотношениями с сотрудниками.

С точки зрения традиционных отношений с сотрудниками, компания Kruger Suzhou должна подписать трудовой договор с сотрудниками, которые приходят в компанию, после подписания трудового договора они вступают в официальные трудовые отношения (6 месяцев испытательного срока + 3 года трудового договора), во время испытательного срока сотрудники должны выполнить рабочие задачи и не нарушать важные системы компании, прежде чем они будут приняты на постоянную работу. В то же время, CORE Suzhou также сформулировала "Руководство по дисциплине персонала", "Положение о системе посещаемости компании" и другие соответствующие правила и положения компании для консультантов по поиску руководителей, чтобы направлять сотрудников на выполнение различных правил компании и трудовой дисциплины, а также воспитывать организационную дисциплину персонала компании, в некотором смысле, поведенческие нормы персонала компании, чтобы играть роль в контроле. Для повышения согласованности и организационной дисциплины деятельности персонала в процессе реализации принимаются методы оглашения, введения в курс дела, исправления и наказания.

Что касается межличностных отношений и управления коммуникациями, то в связи с сильной степенью сотрудничества в работе по поиску персонала, хотя фактические полномочия менеджеров среднего и младшего звена не очень велики, иерархия в CORE Suzhou не очень очевидна, коммуникации относительно ровные и существует меньше препятствий, но эффективность и качество коммуникации для социальных задач многоведомственного сотрудничества относительно низкие, учитывая количество сотрудников.

#### 5. Организация и управление развитием талантов.

В компании CORE Suzhou при проведении внутреннего набора для группы консультантов по поиску руководителей, квалификация имеет иерархию и она основана на соответствующем

разделении должностного уровня. В настоящее время квалификация разделена на четыре уровня, при этом сочетание квалификации и должностного уровня обеспечивает канал развития профессиональной сертификации для сотрудников, личные способности персонала, профессионализм в работе получают высокое признание и поощрение. Оценка квалификации основывается на следующих факторах, которые представлены на рис. 10.



Рис. 10. Набор факторов при оценке квалификации для внутреннего набора в компании CORE Suzhou

Развитие позиций консультантов по хедхантингу в CORE Suzhou относится к двухуровневому развитию, которое может развиваться от вышеупомянутых путей к профессиональной линии и может развиваться к управленческому направлению. В CORE Suzhou также специально сформулированы правила "Компетенции менеджера", которые используются для стандартизации и унификации поведения менеджеров и уточнения требований к их обязанностям. С точки зрения обязанностей, требования к менеджерам сосредоточены на ведении бизнеса, управлении персоналом, создании рабочих команд и процессов, а также на передаче основных ценностей и поддержке ключевых вопросов. С точки зрения критериев отбора, помещение должно быть признано важным для основных ценностей бизнеса и результатов работы. Приоритет также отдается отбору из команд, которые добились успеха в бизнесе. Что касается конкретных требований, то основными соображениями являются опыт и компетентность, причем аспект компетентности сосредоточен на финансовых показателях, работе с клиентами, сотрудничестве и навыках стратегического мышления. Что касается оценки, то, как и для младших консультантов, руководство участвует в полугодовых

оценках результатов работы, которые используются в качестве поощрений и наказаний для оптимизации мотивации персонала.

#### 6. Увольнение со службы.

В соответствии с процессом ухода, определенным отделом кадров, каждый сотрудник во время ухода заполняет электронную анкету, содержащую причины ухода, комментарии и предложения. Данные показывают, что в 2021 году коэффициент увольнения в CORE Suzhou составил 37,6%, что намного выше, чем средний коэффициент увольнения по отрасли, составляющий 24,5%. Согласно "Отчету об исследовании индустрии хедхантинга Китая за 2020 год", подготовленному компанией Guro, 62,3% хедхантинговых компаний с показателем текучести кадров 20% или менее в 2020 году, и 61,2% в 2019 году, остаются в целом стабильными. Что касается рынка в целом, то общее распределение оборота относительно нормальное, а уровень оборота хедхантинговых консультантов, хотя и не низкий, но все же управляемый и относится к нормальному уровню оборота в отрасли. Поэтому уровень текучести кадров в CORE Suzhou, составляющий более 35%, значительно превышает нормальный уровень рынка.

### **3.3 Исследование управления вовлеченностью персонала в компании CORE Suzhou**

Для того, чтобы получить более четкое и лучшее понимание подхода компании к управлению вовлеченностью сотрудников, в данном исследовании использовались как личные интервью, так и анкеты. Личные интервью были направлены в основном на руководство, а анкета - на рядовых сотрудников (консультантов по хедхантингу).

Основной целью интервью с руководством компании CORE Suzhou было выяснить, насколько сложно руководству управлять вовлеченностью сотрудников, как цифровые инструменты используются в компании и что руководство ожидает от цифровых инструментов. Таким образом, интервью с руководством проводились для получения информации о ключевых факторах, которые мешают руководству управлять вовлеченностью сотрудников (См. приложение 1).

Методы интервью обычно включают индивидуальные интервью, групповые интервью и фокус-интервью. Из-за деликатности затронутых вопросов и ограниченности времени в данном исследовании для проведения интервью использовались личные интервью,

телефонные интервью и дистанционное видео. Все 10 респондентов имели степень бакалавра или выше, самая высокая должность - региональный директор, а возрастной диапазон - 30-40 лет.

На основании проведенных интервью и исследования можно сделать следующие выводы о подходе компании к управлению вовлеченностью сотрудников и необходимости использования цифровых инструментов.

Руководство компании плохо понимает и не придает должного значения вовлеченности сотрудников. 4 из 10 опрошенных сказали, что не знают об этой концепции; 3 сказали, что поняли ее, но не считают ее очень полезной; только 3 опрошенных, которые покинули компанию, сказали, что знают ее очень хорошо, и сказали, что знают ее очень хорошо, потому что компания, в которой они сейчас работают, была головной компанией в Интернете, и компания придавала большое значение вовлеченности сотрудников. Только трое из респондентов сказали, что знают об этом много, потому что компания, в которой они работали, была одной из ведущих компаний в Интернете и очень серьезно относилась к вовлечению сотрудников. На тех, кто не знает и не понимает, может повлиять социальная среда, социальные проблемы и тип компании, в которой они работают, что может привести к тому, что руководство не будет уделять много внимания вовлеченности сотрудников. Хотя они говорят, что сейчас компания уделяет внимание удовлетворенности сотрудников и что в будущем они узнают об этом больше.

Внутренние цифровые инструменты компании устарели, об этом отметили восемь респондентов. Внутренний инструмент, который использует компания, представляет собой полную систему, которая была приобретена на внешней платформе около пяти лет назад. Последующих обновлений не было, и основное обслуживание осуществляется силами самого ИТ-отдела. В то же время, быстрое расширение и развитие бизнеса компании Kruger International привело к тому, что различные филиалы используют различные корпоративные системы. Хотя сама компания Kruger International имеет относительно полный продукт HrSaas, не было возможности спешно унифицировать все системы. Она может использовать только ту систему, которая существовала до ее приобретения.

В компании отсутствует платформа для внутренней коммуникации и у сотрудников меньше возможностей для взаимодействия и обмена опытом. Шесть опрошенных сказали, что

компания не может собрать всех сотрудников вместе для оффлайн-встреч. Также отсутствует единый цифровой инструмент онлайн и общение внутри каждой группы возможно только через частные социальные программы. Общение между группами и направлениями деятельности может осуществляться только по электронной почте. Это делает невозможным донести культуру компании и корпоративную атмосферу до каждого сотрудника.

Беспокоясь о стоимости обучения цифровым инструментам, большинство опрошенных сказали, что в связи с типом бизнеса, существует высокая текучесть консультантов по подбору персонала, и что было бы очень дорого обучать каждого нового сотрудника цифровым инструментам. В то же время, старые сотрудники уже привыкли к старому способу работы. Адаптация к новым цифровым инструментам неизбежно повлияет на эффективность и результативность бизнеса.

Стоимость цифровых инструментов становится важным фактором. Интервью показали, что у компании очень маленький бюджет на аппаратное и программное обеспечение, несмотря на быстрое расширение бизнеса. Отношение руководства к замене цифровых инструментов относительно неопределенное. Основная причина этого заключается в том, что в будущем оно все еще будет объединять свои внутренние системы с головным офисом компании и использовать системы и цифровые инструменты, разработанные головным офисом.

Анкетирование является распространенным методом сбора данных и может быть эффективным при получении мнений и суждений большого количества респондентов, при этом обеспечивая анонимность и объективность данных. В данном случае была разработана анкет по вовлеченности сотрудников и анкета по цифровым инструментам для сотрудников CORE Suzhou, чтобы узнать соответствующую информацию и получить актуальные данные.

Анкета по вовлеченности сотрудников охватывает шесть основных измерений: корпоративная культура, лидерство, цели сотрудников, условия труда, обучение и общение (См. приложение 2). Эти шесть измерений были разработаны на основе существующих исследований, а также фактической ситуации и способны всесторонне отразить управление компанией и условия работы сотрудников. В частности, измерение корпоративной культуры фокусируется на ценностях компании, культурной философии и признании сотрудников; измерение лидерства - на компетентности лидера и стиле управления; измерение целей сотрудников - на ясности целей работы и мотивации сотрудников; измерение условий труда -

на рабочей среде и льготах для сотрудников; измерение обучения - на инвестициях компании в обучение сотрудников и эффективности обучения; измерение коммуникации - на приверженности компании обучению сотрудников. Измерение коммуникации в основном касается плавности внутренней и внешней коммуникации и разнообразия каналов коммуникации.

Анкетный опрос по цифровым инструментам сосредоточен на применении цифровых инструментов, влиянии на эффективность и качество работы, а также проблемах, возникающих при их использовании (См. приложение 3). Анкета была разработана в соответствии с реальной ситуацией, что позволило получить более полное представление о знаниях сотрудников и реальном использовании цифровых инструментов.

Ниже представлены основные направления и вопросы проведенного анкетирования:

1)Использование цифровых инструментов: респондентов спросили, какие цифровые инструменты они используют в своей повседневной работе, включая электронную почту, средства обмена мгновенными сообщениями, средства управления проектами, облачные сервисы хранения данных и другие цифровые инструменты.

2)Эффективность работы и качество работы: Респондентов спрашивали о влиянии цифровых инструментов на эффективность работы и качество работы, включая повышение, незначительное повышение, отсутствие значительного влияния, незначительное снижение и значительное снижение.

3)Проблемы при использовании цифровых инструментов: Респондентов спросили, сталкивались ли они с проблемами при использовании цифровых инструментов, включая проблемы с подключением к Интернету, неудобство использования инструментов, отсутствие необходимого обучения или инструкций, потерю или утечку данных и другие проблемы.

4)Важность цифровых инструментов: респондентов спросили о важности цифровых инструментов для работы сотрудников, включая очень важно, важно, средне, не очень важно и не важно.

5)Предоставление цифровых инструментов компанией: Респондентов спросили, должна ли компания предоставлять больше цифровых инструментов сотрудникам, включая "должна предоставлять больше", "в целом необходимо в зависимости от ситуации" и "не очень необходимо".

Единственным цифровым инструментом, имеющим единообразие в компании, является адрес электронной почты, поэтому электронная анкета для указанного опроса высылается по почте. Чтобы не отрывать сотрудников от работы и не влиять на подлинность и достоверность опроса, срок прохождения всей анкеты установлен в три недели, а количество напоминаний - в четыре.

В проведенном опросе по вовлеченности сотрудников была распространена выборка из 300 анкет, и было собрано 134 достоверных анкеты, из которых 45% были получены от сотрудников со стажем менее 1 года, 35% - от 1-3 лет, 10% - от 3-5 лет и 10% - от сотрудников со стажем более 5 лет. Кроме того, большинство респондентов данной анкеты - действующие сотрудники, поэтому в общих анкетных данных может присутствовать некоторая предвзятость (рис. 11).

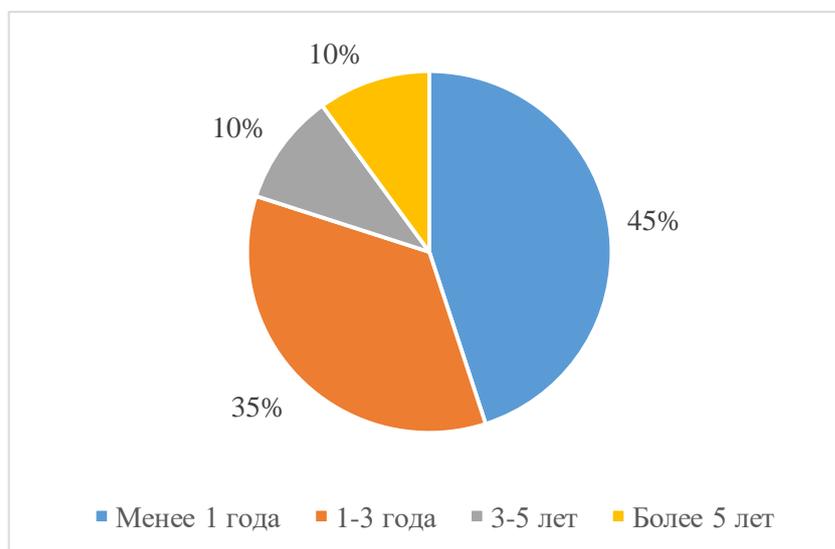


Рис.11. Стаж персонала, принявшего участие в анкетировании

Результаты удовлетворенности сотрудников рабочей атмосферой и культурой компании показывают, что процент сотрудников, которые очень довольны, составляет 20%, те, кто более удовлетворен - 50%, те, кто удовлетворен средне - 20%, те, кто менее удовлетворен - 7% и те, кто очень недоволен - 3%. В целом, сотрудники относительно удовлетворены рабочей атмосферой и культурой компании (рис 12.).

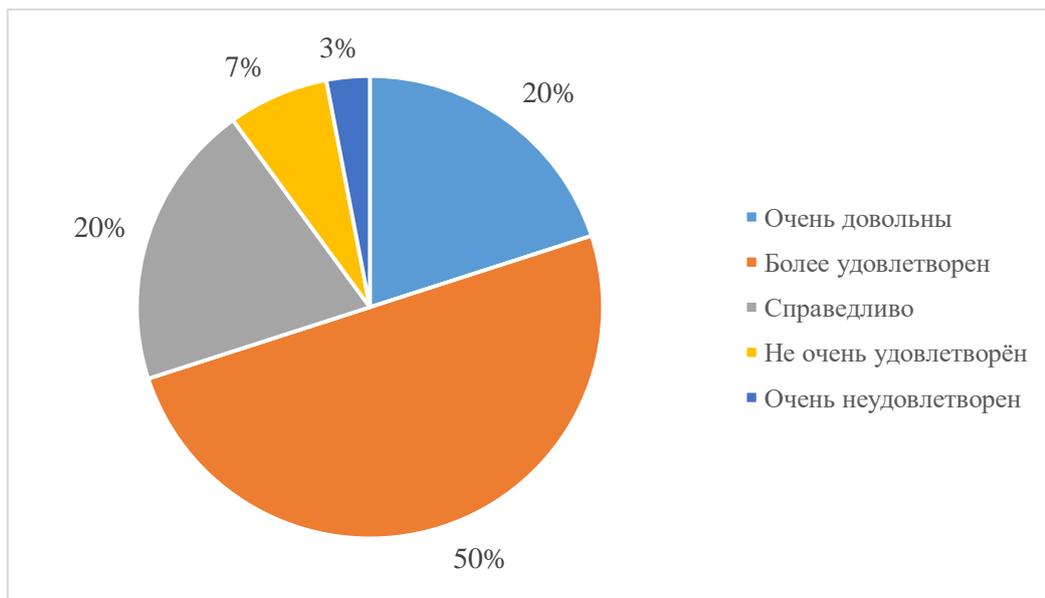


Рис. 12. Удовлетворенность рабочей атмосферой и корпоративной культурой

Что касается признания сотрудниками стиля руководства своих руководителей, то результаты показывают, что 15% сотрудников очень хорошо, 55% - относительно хорошо, 20% - средне, 7% - не очень хорошо и 3% - очень плохо. Большинство сотрудников считают, что стиль руководства руководителя группы лучше (рис. 13).

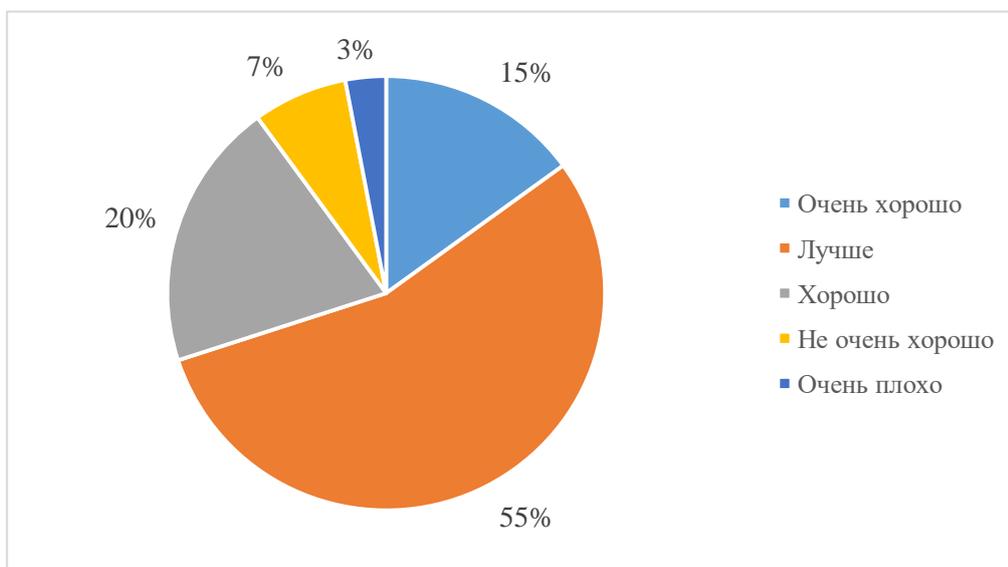


Рис. 13. Признание стиля руководства

Что касается того, ясно ли сотрудники понимают цели и обязанности своей работы, то результаты показывают, что процент сотрудников, которым все ясно, составляет 40%, процент сотрудников, которым все достаточно ясно, составляет 40%, процент сотрудников, которым все не очень ясно, составляет 10%, а процент сотрудников, которым все очень неясно, составляет 5%. Большинство сотрудников четко понимают цели и обязанности своей работы

(рис. 14).

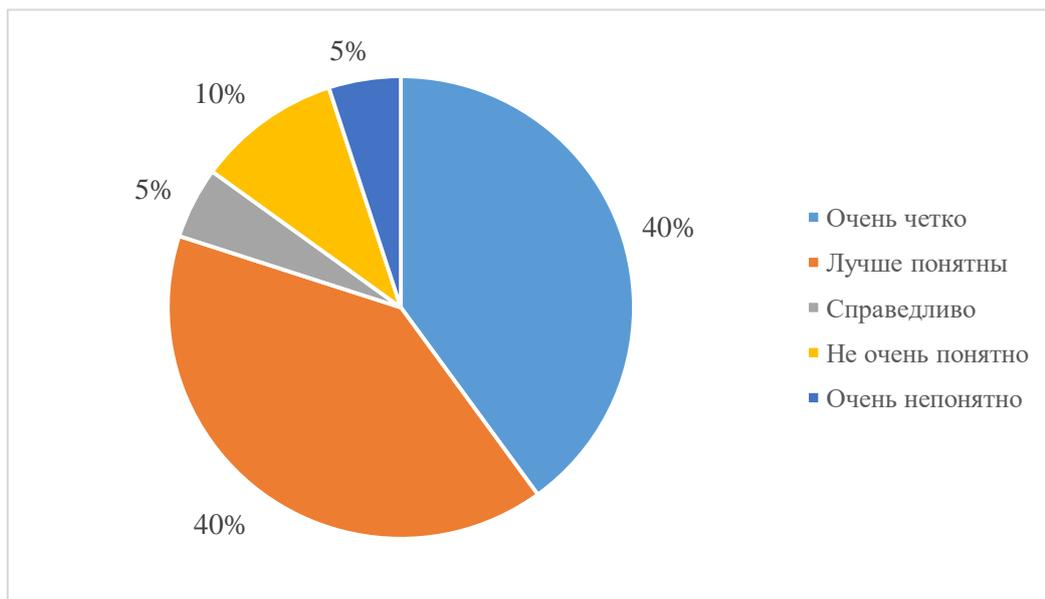


Рис. 14. Понимание сотрудниками своих рабочих обязанностей и задач

Сотрудников спросили, удовлетворяют ли их потребности условия работы в компании и результаты показали, что 20% сотрудников очень удовлетворены, 20% - относительно удовлетворены, 45% - средние, 10% - не очень удовлетворены и 5% - очень не удовлетворены. Большинство сотрудников не очень удовлетворены условиями труда в компании, что соответствуют лишь средним ожиданиям от работы (рис. 15).

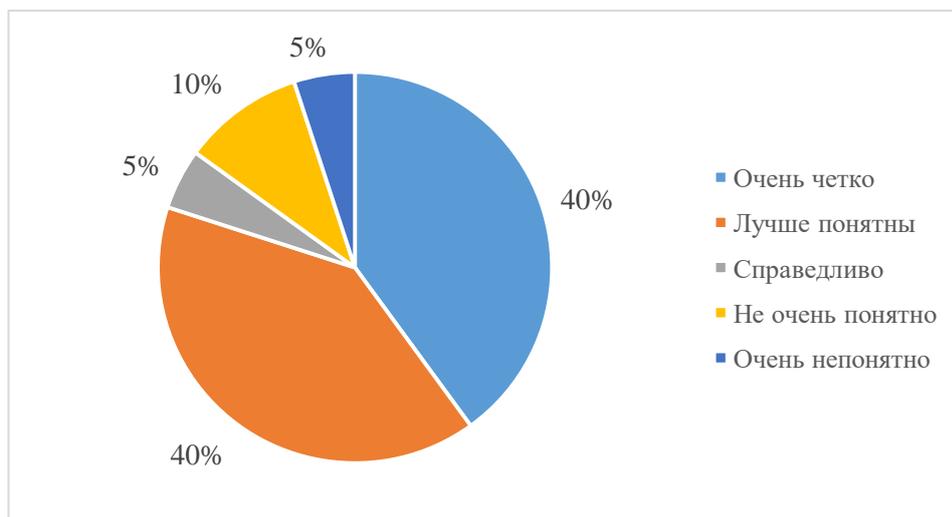


Рис. 15. Соответствуют ли условия труда потребностям

Что касается того, предоставляются ли сотрудникам адекватные возможности для обучения и тренингов, то результаты показывают, что 10% сотрудников обеспечены очень хорошо, 40% - достаточно хорошо, 35% - не очень хорошо и 10% - очень плохо. Большинство сотрудников считают, что компания предоставляет достаточно для обучения и развития

сотрудников (рис. 16).

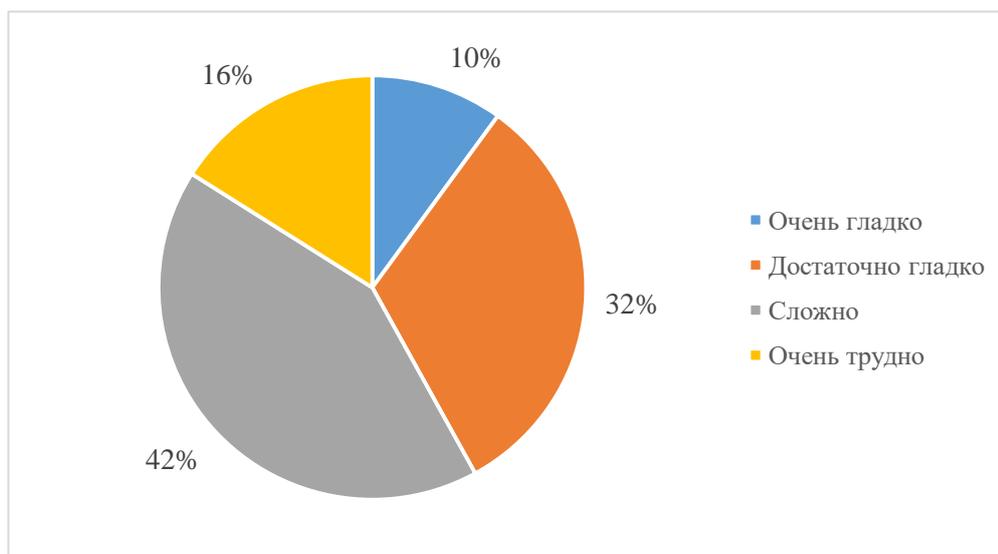


Рис. 16. Предоставляемые возможности для обучения

Общаются ли сотрудники в компании открыто и эффективно. Результаты показывают, что 10% сотрудников общаются очень хорошо, 32% общаются достаточно хорошо, 42% общаются менее хорошо и 16% общаются очень мало. Большинство сотрудников считают, что их компания не предоставляет более эффективных методов и инструментов общения (рис. 17).

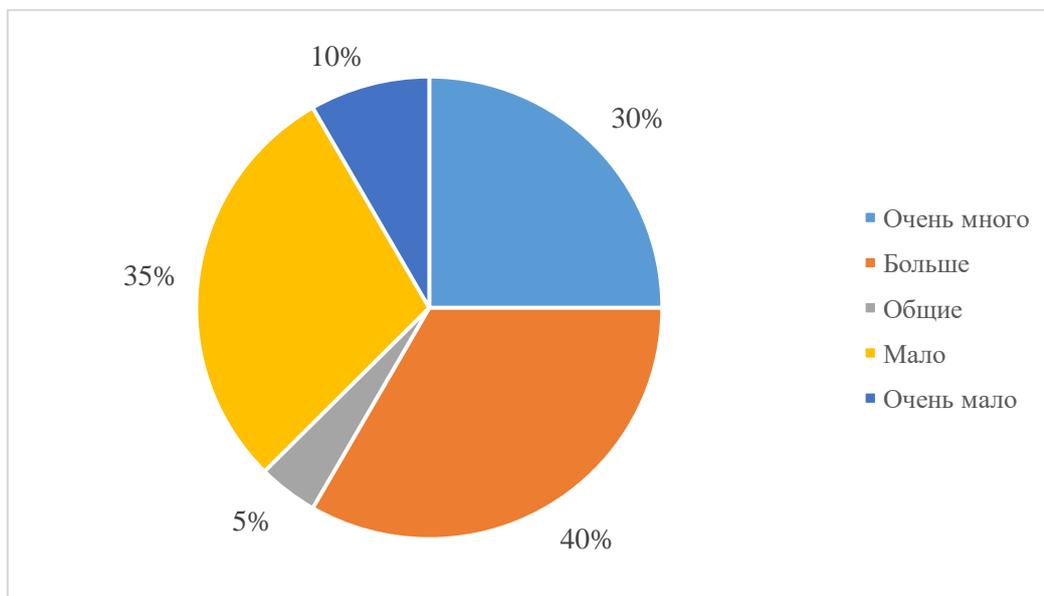


Рис. 17. Эффективных коммуникационных методов и инструментов

Для сотрудников с плохим общением или опытом конфликтов. Результаты показывают, что 20% сотрудников никогда не имели плохого опыта, 20% - редко, 45% - иногда, 10% - часто и 5% - очень часто. Большинство сотрудников имеют определенный опыт плохого общения или конфликтов с начальством на работе (рис. 18).

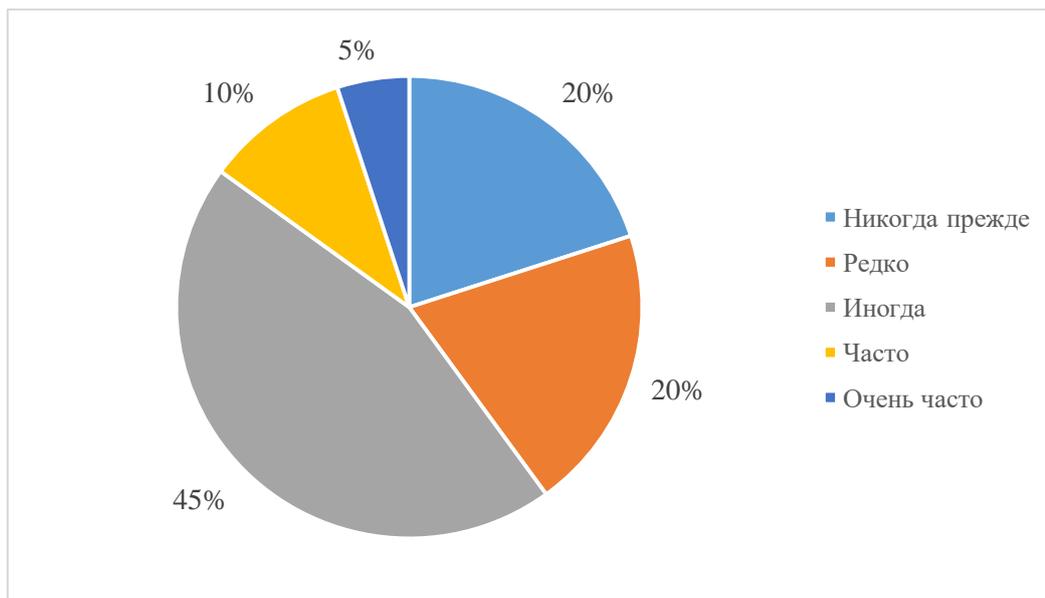


Рис. 18. Плохое общение или конфликты

Наконец, что касается готовности упорно трудиться для долгосрочного развития компании, 53% сотрудников сказали, что очень хотят или скорее хотят, 27% сказали, что в среднем хотят, а 20% сказали, что не очень хотят или очень не хотят. Что касается рекомендации компании другим, 31% сотрудников сказали, что они будут очень или скорее готовы это сделать, 49% сказали, что будут в среднем, а 20% сказали, что будут не очень или очень неохотно. Этот раздел показывает, что в данной компании существует явная проблема с уровнем вовлеченности сотрудников (рис. 19).



Рис. 19. Готовность трудиться на благо компании и рекомендовать ее другу

Для проведения опроса о цифровых инструментах была разослана выборка из 500 анкет, и в общей сложности вернулись 318 анкет. Во-первых, согласно результатам опроса, большинство участников занимали неруководящие должности (96%) (рис. 20).

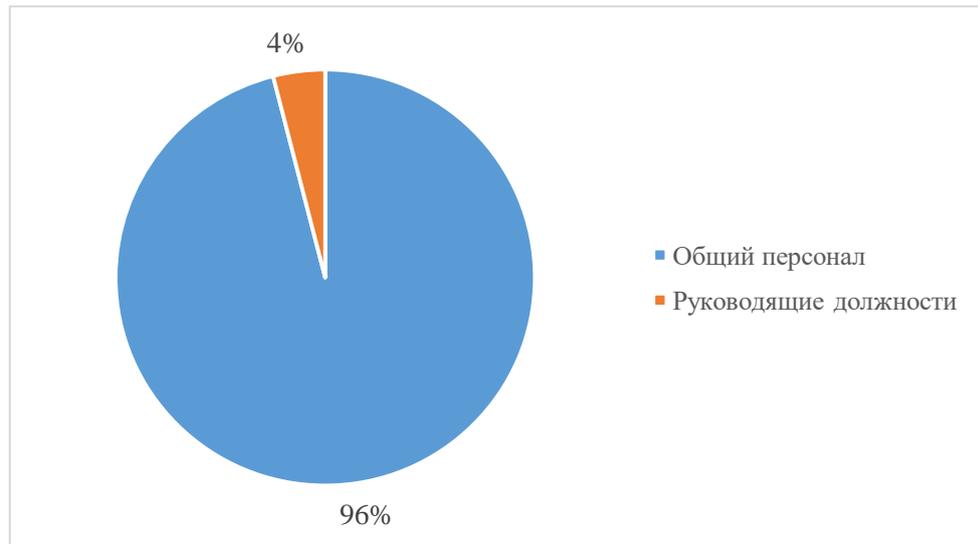


Рис. 20. Состав участников анкетирования

В то же время, некоторые сотрудники используют и другие цифровые инструменты, такие как инструменты для совместной работы онлайн и видеоконференции (23,7%) (рис. 21).

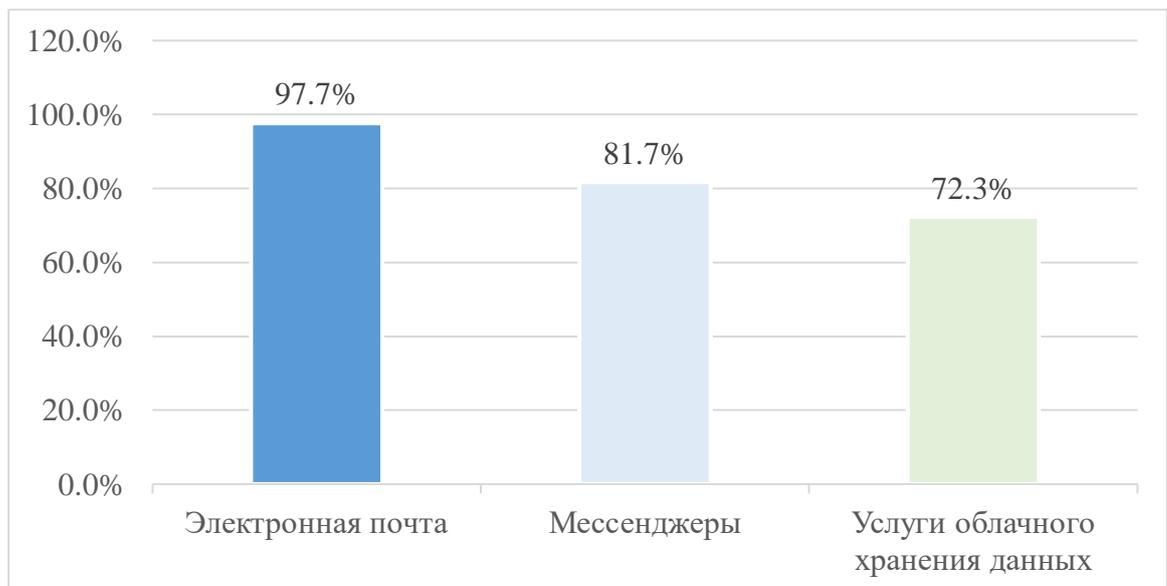


Рис. 21. Часто используемые цифровые инструменты

Что касается влияния цифровых инструментов на эффективность работы, респонденты в целом считают, что эти инструменты повышают эффективность работы (А: 45,7%; В: 39,3%), несколько сотрудников считают, что они не оказывают существенного влияния (С: 13,7%), и еще меньше сотрудников считают, что эти инструменты снижают эффективность работы (D: 1,3%; E: 0%) (рис. 22).

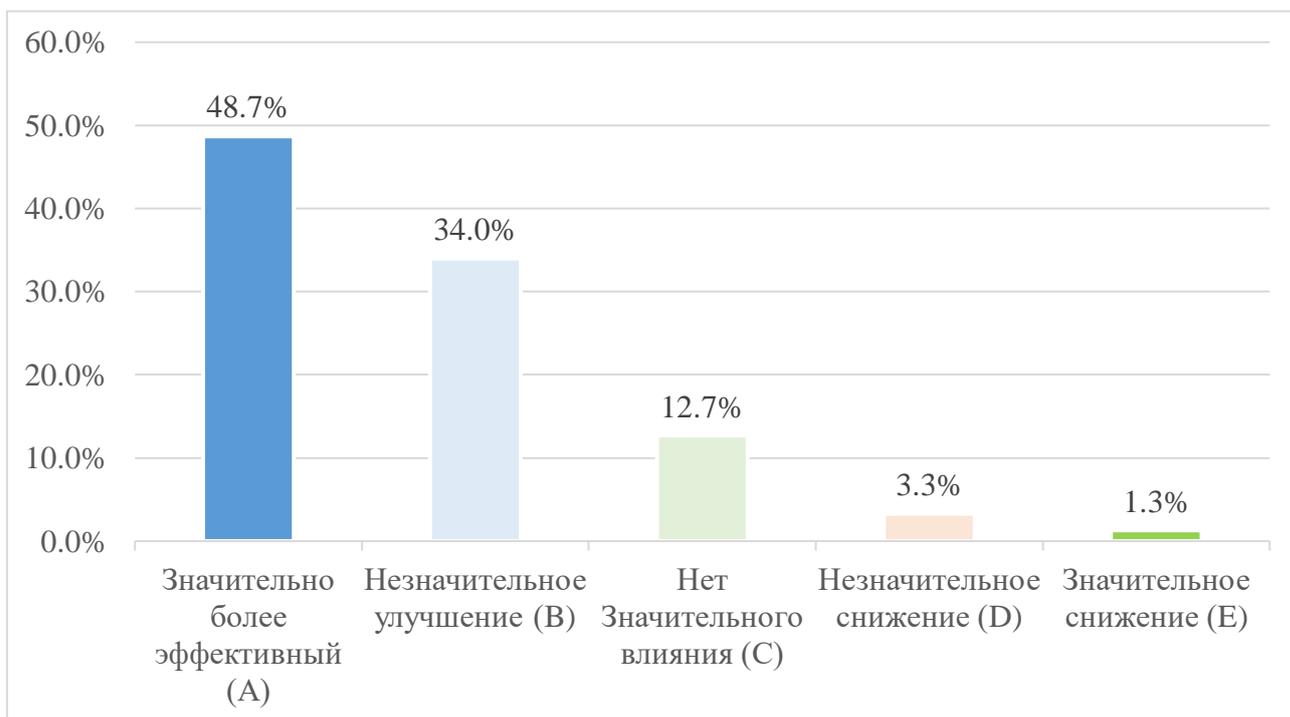


Рис. 22. Влияния цифровых инструментов на эффективность работы

Что касается влияния цифровых инструментов на качество работы, большинство сотрудников считают, что цифровые инструменты улучшают качество работы (доля А: 48,7%; доля В: 34%), меньшинство сотрудников считают, что они не оказывают существенного влияния (доля С: 12,7%), и очень мало сотрудников считают, что цифровые инструменты снижают качество работы (доля D: 3,3%; доля E: 1,3%) (рис. 23).

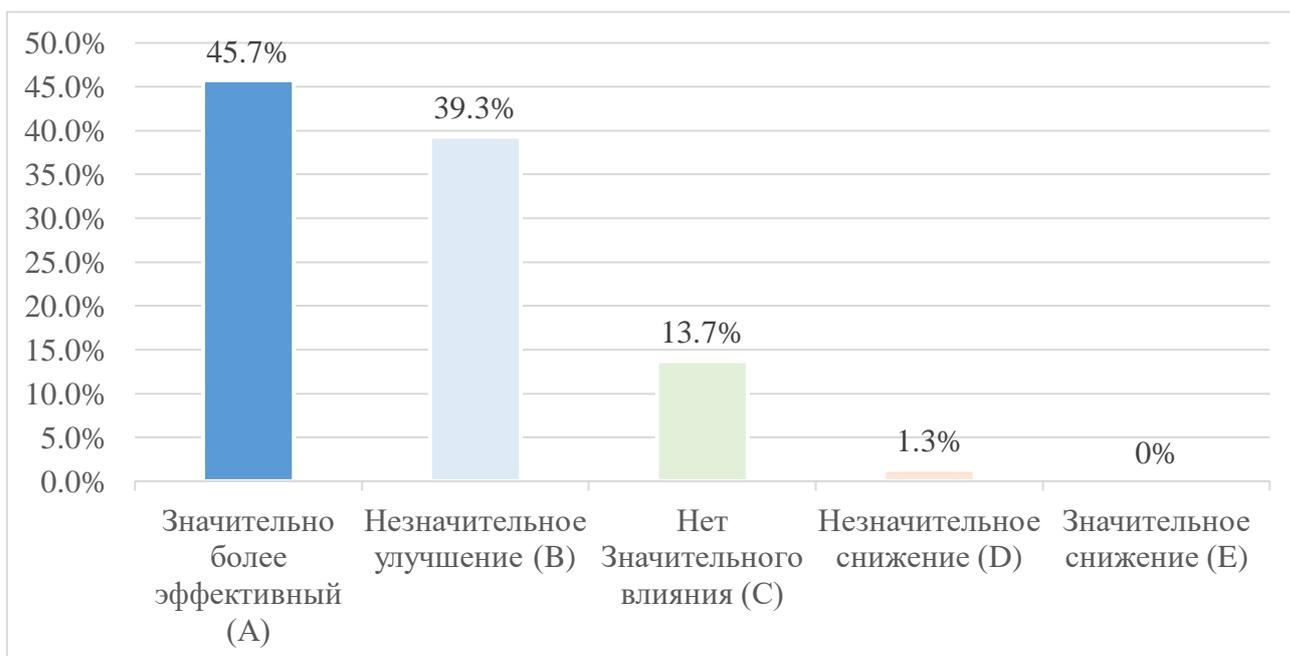


Рис. 23. Влияние цифровых инструментов на качество работы

Основными проблемами, с которыми столкнулись респонденты при использовании

цифровых инструментов, были недостаточная простота использования инструментов (56,3%) и отсутствие необходимого обучения или инструкций (35,7%). Другие проблемы в основном включали проблемы с подключением к Интернету (22%) и потерю или утечку данных (10,3%), среди прочих (рис. 24).

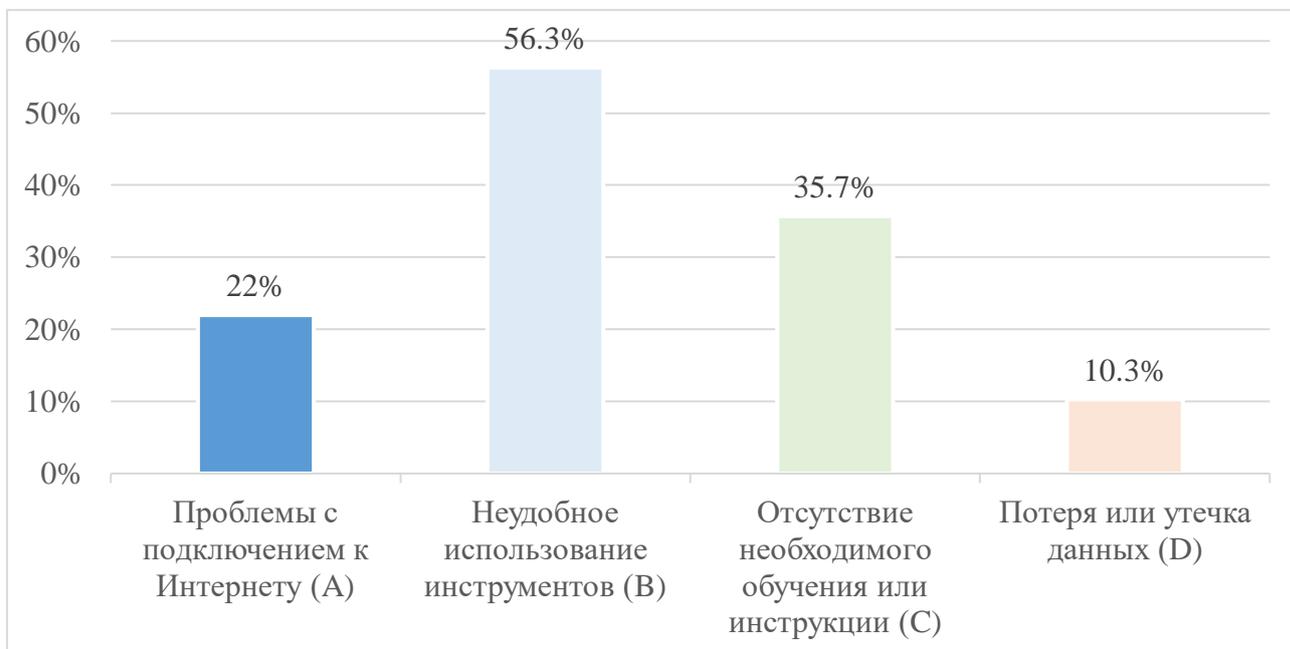


Рис. 24. Проблемами, возникшие при использовании цифровых инструментов

Согласно ответам респондентов, большинство сотрудников считают цифровые инструменты важными как для руководства компании, так и для сотрудников на работе. Цифровые инструменты очень важны или важны для руководства компании (доля А: 81,7%; доля Б: 16%) и очень необходимы или необходимы для сотрудников (доля А: 89,3%; доля Б: 9,7%) (рис. 25).

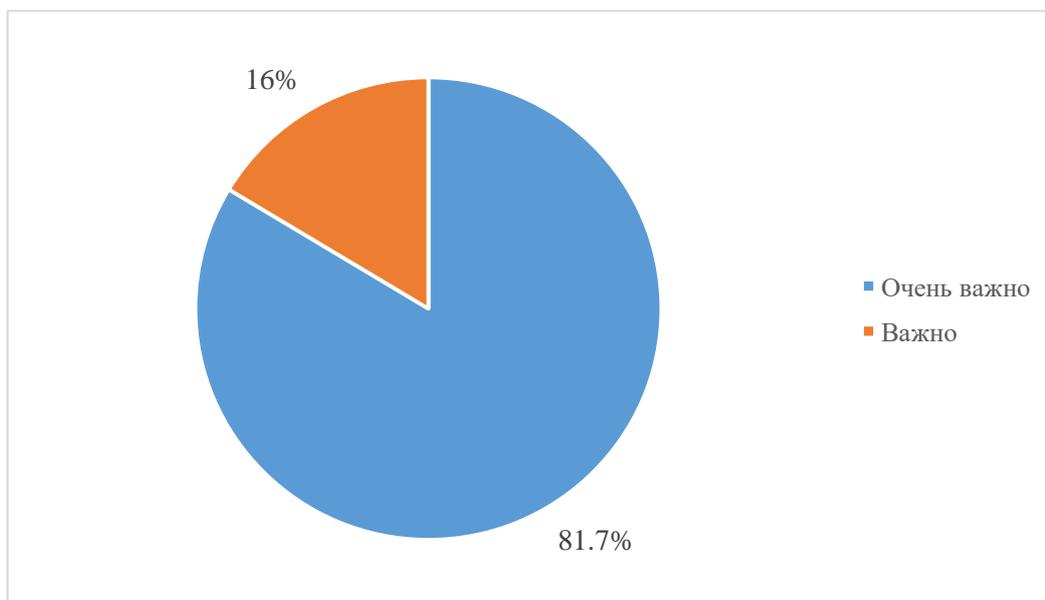


Рис. 25. Важность цифровых инструментов на рабочем месте

Наконец, респонденты также отметили, что компании должны предоставлять своим сотрудникам больше цифровых инструментов (доля А: 55,7%; доля Б: 36,7%), при этом лишь меньшинство сотрудников считают это не очень необходимым (рис. 26).

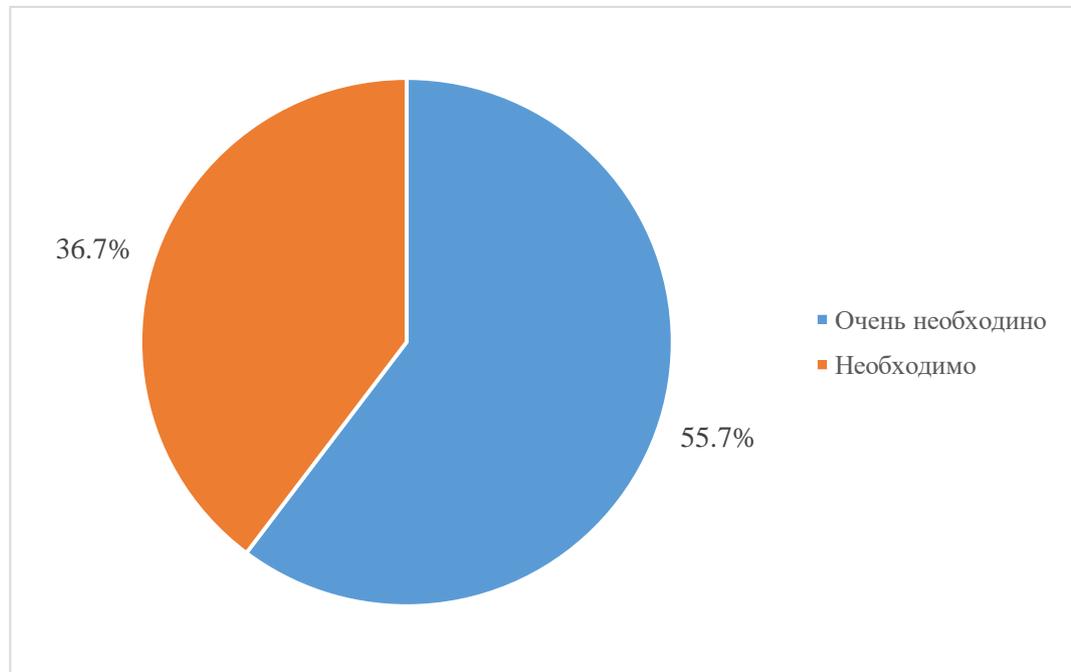


Рис. 26. Должны ли компании предлагать больше цифровых инструментов

### **3.4 Рекомендации по внедрению цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала в компании CORE Suzhou**

Обобщив данные, полученные в ходе интервью с руководством, были выявлены следующие проблемы для CORE Suzhou:

1. Существуют некоторые проблемы с бесперебойной работой средств коммуникации.
2. Плохие условия труда в компании и низкий уровень предоставляемых возможностей для обучения и тренингов.
3. Имеющиеся цифровые инструменты нелегко использовать, отсутствует необходимое обучение или инструкции.
4. Барьеры для управления сотрудниками с помощью цифровых инструментов в основном сосредоточены на стоимости инструментов.

Учитывая текущее количество сотрудников компании, масштабы бизнеса и планы будущего развития в сочетании с текущими проблемами CORE Suzhou, можно сделать вывод, что цифровые инструменты нужны компании только на переходном этапе на временной основе.

При развертывании собственного цифрового инструмента для будущей компании, сотрудники смогут быстрее адаптироваться, а затраты на обучение будут снижены. Среди пяти измерений для выбора цифрового инструмента: статус компании; функциональность цифровые инструменты ;простота использования; обслуживание; цена, основными показателями являются "Простота использования" и "Цена".

Рекомендуется использовать следующие три цифровых инструмента:

1. Первый цифровой инструмент – WeCom (Корпоративный WeChat).

Статус компании: "WeCom" разработана компанией Tencent, основанной в 1998 году и базирующейся в Шэньжэне, Китай. Это интернет-компания, бизнес которой охватывает различные сферы, такие как социальная, финансовая, инвестиционная, информационная, инструменты и платформы. Будучи одним из крупнейших интегрированных поставщиков интернет-услуг в Китае и одной из крупнейших интернет-компаний, обслуживающих наибольшее количество пользователей в Китае, она владеет самой популярной в Китае службой мгновенного обмена сообщениями "Tencent QQ" и мобильным приложением для обмена текстовыми и голосовыми сообщениями "WeChat". И "WeCom", и WeChat разрабатываются одной и той же командой, которая имеет большой опыт в разработке и проектировании социального программного обеспечения, а также гарантирует, что "WeCom WeCom" будет продолжать обновляться и расширяться. Это одновременно и преимущество, и недостаток, поскольку сила компании гарантирует, что технология, используемая в цифровых инструментах, является относительно новой и что дальнейшие инвестиции в исследования и разработки будут продолжаться. Однако одна и та же команда разработчиков может привести к дисбалансу в фокусе команды, что может повлиять на эффективность разработки.

Функциональность цифровые инструментов. с точки зрения ориентации на корпоративные офисы данный программный продукт имеет основные офисные функции, такие как регистрация на работу; утверждение процессов; финансовые расчеты; анкетирование; административные приложения, которые могут удовлетворить основные потребности обычной компании. В то же время, он имеет очень хорошую функцию работы с документами онлайн. Он поддерживает Word, Ppt, Excel, многомерные формы и другие форматы, прост в эксплуатации и демонстрации. Он предоставляет сетевой диск компании на 20 Гбит/с, который будет обновлен до 100 Гбит/с после сертификации компании, что облегчает

компаниям хранение и обмен некоторыми данными и информацией. WeCom предоставляет услуги разработчика, компании могут создавать свои собственные приложения-боты для достижения автоответа, автооповещения и напоминания. Например, руководство для сотрудников; прогноз погоды и другие функции. Кроме того, 'WeCom' может создавать групповые чаты с неограниченным количеством людей и поддерживает видеоконференции в групповом чате. WeCom" предлагает магазин приложений сторонних разработчиков, где Вы можете приобрести нужные функции в соответствии с индивидуальными потребностями. Недостатком является то, что страница управления бэкендом неэстетична, а функции управления относительно просты; сетевой диск компании и онлайн-документы не могут быть синхронизированы в режиме реального времени, поэтому придется работать с документами вручную; а также отсутствует возможность настроить департаментский групповой чат с менее чем тремя людьми. Наконец, функциональные точки входа в модуль совместной работы дробны: функция управления расписанием, функция совместной работы с сетевыми документами и функция сетевого диска разбросаны по ярлыкам интерфейса чата, который является вторичным интерфейсом, в то время как эти функции также распределены как отдельные приложения в рабочем столе. Функции независимы друг от друга, и их трудно связать.

Имеется также ряд специальных функций. "WeCom" поддерживает функцию передачи работы. Например, когда сотрудник, который общается с клиентом, уходит, его должен заменить другой сотрудник для стыковки, что может привести к потере клиентов компании, если уходящий сотрудник не сделает правильную передачу работы. Администратор компании управляет клиентами в бэк-офисе 'WeCha' и закрепляет клиентов за уходящим сотрудником. Клиент получает сообщение от уходящего сотрудника о том, что он ушел и что ему назначена визитная карточка нового сотрудника. Это позволяет избежать потери клиентов при уходе сотрудников и уменьшить дискомфорт клиентов для нового назначенного сотрудника. Еще одной особенностью является возможность экспорта журналов чата в зашифрованном виде с водяным знаком (рабочий номер и имя сотрудника), что снижает риск утечки информации, а также добавляет водяной знак к журналам чата, экспортированным в таком зашифрованном виде, что считается действительным доказательством в китайском законодательстве.

Простота использования. Наиболее важной особенностью "WeCom" является

подключение к "WeCha", что позволяет подключаться к небольшим программам, добавлять пользователей WeCha, групповые чаты WeCha, отправку друзей клиентов и т.д., обеспечивая компаниям легкое управление клиентскими операциями. Основной IM-модуль "WeCom" очень похож на "WeCha" в плане функциональности и взаимодействия, что делает обучение персонала менее затратным и более эффективным. Метод оповещения о сообщениях в WeCom" ослаблен, а функция "Сделай перерыв" также в определенной степени облегчает "информационную тревогу" сотрудников при столкновении с большим объемом информации. "Информационное беспокойство". WeCom" поддерживает четыре основные платформы: iOS; Android; Windows; Mac, а информация на компьютере и мобильном телефоне может быть синхронизирована в режиме реального времени.

Обслуживание. 'WeCom' поддерживает большинство операционных систем на рынке. Кроме того, сервер развернут на облачном сервере, поэтому компании не нужно развертывать программное обеспечение для бэк-офиса, а лишь требуется, чтобы сотрудники загрузили клиент цифрового инструмента для связи с компанией. В то же время, поскольку базовые модули IM в "WeCom" и "WeCha" очень похожи, это избавляет поставщика услуг от необходимости предоставлять услуги по обучению, позволяя компании обучать своих сотрудников использованию цифровых инструментов. Обучение сотрудников использованию цифровых инструментов может быть практически без затрат. После того, как компания пройдет сертификацию в "WeCom" (для проверки ее подлинности), ей будет предоставлена специальная служба поддержки клиентов, которая окажет точную и эффективную помощь, когда компания столкнется с проблемами при работе с цифровыми инструментами.

Цена. "WeCom" доступен в двух версиях: бесплатная версия и платная версия. Бесплатная версия включает большинство функций, но только в некоторых областях, таких как хранение данных; облачное пространство; хранение данных в Интернете; корпоративные почтовые ящики и т.д., которые требуют отдельного обновления. За сертификацию компанией взимается ежегодная плата в размере 300 юаней.

## 2. Второй цифровой инструмент – DingTalk.

Статус компании. DingTalk - это платформа мобильного офиса Alibaba Group для общения и сотрудничества для малых и средних предприятий, помогающая сделать внутреннее и деловое общение более эффективным и безопасным. Основанная в 1999 году, Alibaba Group

является интегрированным конгломератом в Китае, который предоставляет интернет-услуги и имеет двойную штаб-квартиру в Ханчжоу, Шанхае и Пекине. Его основные сферы деятельности включают торговлю B2B, розничную торговлю через Интернет, поисковую систему для покупок, платежи третьих лиц и услуги облачных вычислений. Стоит отметить, что услуги облачных вычислений Alibaba Group уже занимают 35,6% рынка в Китае, что делает ее третьей по величине компанией в мире в этом секторе облачных вычислений (первые две - это AWS от Amazon и Azure от Microsoft). Тот факт, что компания полагается на облачные вычисления Ali, гарантирует, что DingTalk будет иметь еще большее преимущество в сфере корпоративных услуг. Еще один момент заключается в том, что Alibaba Group создала Alibaba Global Research Institute, который является частным финансируемым научно-исследовательским институтом фундаментальных наук, основными областями исследований которого являются: машинный интеллект, вычисление данных, робототехника, финансовые технологии и X-эксперименты. Эти исследования в значительной степени помогут Alibaba Group усовершенствовать свои технологии в собственном бизнесе, что позволит DingTalk иметь больше возможностей в управлении предприятием и предоставлении услуг в будущем.

Функциональность цифровых инструментов. DingTalk обладает широким функциональным охватом и большим количеством приложений, чтобы удовлетворить потребности малых и средних компаний в универсальном офисе. В частности, DingTalk разработал функцию секретного чата в IM-модуле, которая запрещает скриншоты и пересылку записей чата, повышая безопасность данных. Что касается офиса компании, DingTalk имеет основные офисные функции, такие как регистрация работы, утверждение процессов, финансовые расчеты, анкетирование и административное приложение. В аспекте управления персоналом он более совершенен, с реестром; ярлыком; рабочим номером и другими функциями. Интерфейс управления фоном более красивый, а функции более подробные. Также поддерживается совместная работа в режиме онлайн, включая Word; Ppt; Excel и другие форматы. Также доступна функция базы знаний компании, которая поможет новым сотрудникам быстро понять основную ситуацию в компании, ход проекта и сопутствующую информацию. DingTalk также поддерживает услуги разработчиков и имеет множество сторонних приложений, предоставляя ботов и приложения, призванные сделать работу проще и эффективнее. Недостатком является запутанный интерфейс мобильного приложения,

который может немного сбить с толку из-за большого количества доступных функций. Здесь много рекламы внутренних продаж, в основном для того, чтобы направить клиентов компании на обновление своих пакетов.

Особенностью, которая является несколько уникальной, является то, что DingTalk Message Direct различает 5 типов сообщений - @MyMessage, Special Attention, Later, Red Packet и File - плюс оригинальное "Ding Message", которое различает сообщения срочной важности. Сообщения могут быть объединены в группы, с настраиваемыми именами групп и групп или контактов внутри группы. Когда сообщение доставлено, оно появляется в соответствующей категории группы, что помогает пользователям фильтровать сообщения в зависимости от их источника, и в сочетании с различными уровнями предупреждений о сообщениях, обеспечивает концентрацию внимания пользователей на важных сообщениях, тем самым повышая эффективность обработки сообщений. Недостатком является то, что сгруппированные сообщения требуют больших операционных затрат для пользователя и больших затрат на обучение пользователей, а затраты пользователя на обслуживание группы впоследствии увеличиваются с увеличением объема работы.

Простота использования. DingTalk поддерживает iOS, Android, Windows, Mac и Linux, в дополнение к смарт-очкам XR, разработанным Alibaba Group. DingTalk был выпущен в 2014 году, что является относительно ранним сроком. Сопутствующие корпоративные услуги очень богаты и предлагались бесплатно во время пандемии, что дало DingTalk очень большую базу клиентов. DingTalk поддерживает перевод содержимого чата в режиме реального времени, что является более дружественной частью для многонациональных компаний.

Обслуживание: соответствующий клиент нужно только установить на систему устройства, и он будет работать без необходимости привлечения специального разработчика для его развертывания в компании. Поддерживается бесплатная сертификация компании (для проверки подлинности), что позволяет обслуживать клиентов 1 к 1 и использовать более профессиональные решения для последующего обновления и модернизации цифровых инструментов. Доступно полное руководство разработчика, которое пользователи могут искать в соответствии со своими потребностями. Руководство представлено в виде комбинации картинок и текста, так что пользователи могут точно следовать инструкциям и выполнять необходимые настройки. Если пользователи приобретают доменные имена Alibaba,

они могут напрямую адаптировать их к суффиксу корпоративного почтового ящика.

Цена. В марте 2022 года Nail предложил полную коммерциализацию, запустив "Профессиональную версию" для малых и средних предприятий, эксклюзивную версию для крупных и средних предприятий и версию для мега-предприятий, основанную на бесплатной версии "Профессиональная версия". Цена "Профессиональной версии" составляет 9 800 юаней в год, цена "Эксклюзивной версии" составляет 98 000 юаней. "Proprietary Edition" стоит 98,000/год, а "Proprietary Edition" оплачивается по размеру и дополнительным функциям. Стоимость некоторых платных приложений сторонних производителей варьируется от 300 до 45 000 юаней.

### 3. Третий цифровой инструмент – Feishu ( Lark ).

Статус компании. Feishu - это платформа для совместной работы и управления предприятием, разработанная компанией ByteDance Ltd. в 2016 году, офисный инструмент, который гарантирует эффективную совместную работу десяткам тысяч людей по всему миру в ByteDance. Основанная в 2012 году, ByteDance Ltd. является многонациональной компанией интернет-технологий, базирующейся в Пекине, Китай. У нее есть такие продукты, как Today's Headlines и Jitterbug (и его зарубежная версия TikTok) и Watermelon Video. По состоянию на июль 2019 года, продукты и услуги ByteDance достигли 150 стран и регионов и 75 языков по всему миру, и занимают верхние строчки в общих чартах магазинов приложений в более чем 40 странах и регионах. С точки зрения общего корпоративного контекста, Feishu должен поддерживать очень сложные ситуации, такие как трансграничное и мультирегиональное сотрудничество офисов. Технологические обновления и модернизации для Feishu в такой среде будут очень хорошо развиваться, использоваться как самостоятельная внутренняя платформа и коммерциализоваться благодаря своей выдающейся производительности. В 2021 году ByteDance Ltd. реструктурировала свою внутреннюю организацию, и Feishu стал одним из шести основных бизнес-модулей, и он стал расти еще быстрее за счет включения других связанных бизнес-модулей.

Функциональность цифровых инструментов. Основная особенность Feishu - бесшовная совместная работа в офисе. Несколько человек могут редактировать онлайн-документы в режиме реального времени, при этом документы могут быть @colleagues, добавлять комментарии, вставлять списки задач и многие другие типы контента. Документы также могут

быть локализованы. В офисе компании доступны учет рабочего времени, утверждение процессов, финансовые расчеты, анкетирование, административные приложения и множество функций управления персоналом. Имеется очень удобный и красивый интерфейс фонового управления, в отличие от традиционного интерфейса чата весь интерфейс также более линейный. Что касается сторонних приложений, Feishu поддерживает конвертацию и адаптацию апплетов "Wecom" одним кликом, что можно понимать как то, что сторонние приложения "WeChat" могут быть использованы в Feishu. Бэк-офис очень хорошо управляется, но недостатком является то, что многие функции управления требуют оплаты.

Особенностью является то, что функция "Pin" в Feishu работает с важной информацией в журнале чата, особенно в групповых чатах, которая может быть смыта более поздними сообщениями, и тем, кто присоединяется к группе позже в чате, необходимо знать какую-то важную информацию о предыдущем чате. Любой участник чата может "Pin" изображения, текст и файлы из чата. "Pin" записи появятся под журналом чата. Feishu также предлагает функцию "позже" для краткосрочных важных сообщений, решая проблему перегрузки пользователей информацией.

Еще одной уникальной особенностью является функция «Календарь участника группы». При обсуждении работы в групповом чате может понадобится назначить встречу, но уверенности в доступности членов группы нет, поэтому обычно приходится просить их отвечать по очереди. Эта функция позволяет администратору просматривать календарь членов группы напрямую, и расписания членов группы отображаются в календаре, чтобы администратор мог выбрать время встречи на основе этого. Это экономит время общения, и коллеги могут быть прозрачны друг с другом в том, что они делают. Недостатком является то, что каждый должен вести свой собственный календарь и заполнять его работой, которая должна быть выполнена в первую очередь. Если он не поддерживается должным образом или часто меняется, то все равно возникают затраты на общение.

Простота использования. Feishu также поддерживает пять платформ: iOS; Android; Windows; Mac; и Linux. Нет необходимости устанавливать специальное программное обеспечение, просто установите клиент соответствующей системы на свое устройство для завершения соединения. Некоторые сценарии поддерживают сканирование QR-кода для входа в систему. Поддержка кастинга экрана для совещаний помогает компаниям реализовывать

сценарии групповых совещаний в удаленных ситуациях. Свободное и плавное переключение между совместной работой с документами и рабочим чатом, что позволяет использовать многомерную структуру таблиц на основе документов.

Обслуживание. Поддерживается бесплатная аутентификация компании (для проверки подлинности), и после прохождения аутентификации Вы получаете обслуживание клиентов 1-к-1. Доступно полное руководство разработчика, которое пользователь может искать в соответствии со своими потребностями. Руководство представлено в виде комбинации картинок и текста, так что пользователь может точно следовать инструкциям.

Цена. Feishu имеет пять пакетов обновления: Free Edition; Standard Edition; Professional Edition; Signature Edition; и Enterprise Signature Edition. Бесплатная версия ограничена 100 пользователями, Стандартная версия, Профессиональная версия и Флагманская версия поддерживают 500 пользователей, а Корпоративная версия не имеет ограничений по количеству пользователей. Стандартная версия стоит RMB 50 на человека в месяц; Профессиональная версия стоит RMB 80 на человека в месяц; и Флагманская версия стоит RMB 120 на человека в месяц. Стоимость Enterprise Flagship Edition оплачивается отдельно.

Каждый из трех цифровых инструментов имеет свою направленность, но все они отвечают основным потребностям CORE Suzhou на данном этапе:

Главное преимущество Wecom в том, что он очень похож на WeChat, и сотрудникам не нужно проходить обучение, чтобы начать им пользоваться. Его не нужно модернизировать, чтобы удовлетворить большинство потребностей. Основным недостатком Wecom является то, что у него меньше функций управления бэк-офисом и плохое взаимодействие с документами.

Основное преимущество Feishu заключается в том, что он имеет отличные функции совместной работы с документами, что делает работу в команде намного более эффективной. Общий интерфейс цифрового инструмента прост, а цветовая схема удобна. Основным недостатком является то, что в целом он дорогой, и в зависимости от количества сотрудников, для его использования необходимо приобрести флагманскую версию для предприятия.

Главное преимущество DingTalk в том, что он обладает функциями совместной работы над документами, как "Feishu", так и пользовательской базой, не уступающей "Wecom", но он гораздо менее эффективен и имеет гораздо меньшую пользовательскую базу, чем два предыдущих. Он находится в более сбалансированной части тройки. Основным недостатком

является наличие большого количества внутренней рекламы, которая влияет на общий пользовательский опыт. Сравнение рассмотренных инструментов Представлено в Таблица. 7

Таблица 7. Сравнение цифровых инструментов

Особенности	Wecom	DingTalk	Feishu ( Lark )
Бесплатная версия: хранилище, облачное пространство, нетбук	Завершенная корпоративная сертификация на 100 ГБ	Завершенная корпоративная сертификация на 100 ГБ	Завершенная корпоративная сертификация на 300 ГБ
Платная версия: хранилище, облачное пространство, нетбук	Плата в зависимости от количества пользователей, 2100 рублей за пользователя, 300 рублей за гигабайт емкости	1 ТБ в год для версии Pro за 98 000 рублей, без периодической платы за каждого пользователя	Профессиональный 1 ТБ: оплачивается в зависимости от количества пользователей, 10 000 руб. за пользователя в год
Бесплатная версия: Почтовый ящик	Хранение 2 ГБ, три рабочих почтовых ящика, назначаемые почтовые ящики для участников	Адаптирован к Ali Enterprise Mail с назначаемыми почтовыми ящиками участников	Достаточно иметь доменное имя, 500 ГБ хранилища, назначенную электронную почту участника и т.д.
Платная версия: Почтовый ящик	Отдельная плата за обновление, 1900 рублей/аккаунт/год	Не поддерживается как самостоятельная покупка, требуется профессиональное обновление	Не поддерживается как самостоятельная покупка, требуется профессиональное обновление
Документы	Поддержка онлайн-документов, PPT, форм, многомерных таблиц, совместной работы нескольких человек	Поддержка онлайн-документов, PPT, многомерных форм, совместная работа нескольких человек	Поддержка онлайн-документов, PPT, многомерных форм, совместная работа нескольких человек
Количество пользователей	Нет верхнего предела (расширение)	Нет верхнего предела (расширение)	Нет верхнего предела (расширение)
Офисные функции	Включает известные основные офисные функции, такие как учет рабочего времени, утверждения, собрания, финансы и т.д.	Включает известные базовые офисные функции, такие как учет рабочего времени, утверждение, собрания, финансы и т.д. Обновление до Professional Edition с помощью Professional Edition OA	Включает известные основные офисные функции, такие как учет рабочего времени, утверждения, собрания, финансы и т.д.

Управление персоналом	Адресная книга, ведомственная иерархия, приглашенные и другие частичные функции	Широкий спектр функций	Широкий спектр функций
Служба поддержки	Поддержка, возможность самостоятельного регулирования	Поддержка, бесплатная версия 3	Поддержка, бесплатная версия 3
Собственные приложения и роботы	Поддержка, аналогичная апплетам WeChat	Поддержка, множество шаблонов	Поддержка, может быть непосредственно преобразована в код апплета WeChat
Приложения сторонних производителей	Удовлетворяет основные потребности, не много сторонних приложений, взимается плата	В основном, вся поддержка сторонних производителей платная.	В основном, вся поддержка сторонних производителей платная.
Частное развертывание	Поддержка для использования и обновления	Поддержка для использования и обновления	Поддержка, для использования и обновления
Групповой чат	Больше или равно 3 человек могут одновременно принимать участие, может принимать сообщения WeChat	Один человек может настроить, много людей обычно не могут подключиться, в группе есть групповой помощник	Один человек может установить, большое количество людей, как правило, не может подключиться
Использование	Прямое подключение к программному обеспечению для социальных сетей "WeChat"	Требуется отдельная загрузка приложения	Требуется отдельная загрузка приложения
Облачная платформа	Tencent Cloud	Ali Cloud	Volcengine
Онлайн-конференции	Tencent Meetings, расширенные функции требуют отдельного обновления	Нет отдельного приложения для прикрепленных встреч, обновление включено в версию Pro	Встречи с летающей книгой, обновления, включенные в версию Pro
Аутентификация предприятия	Плата 3000 рублей/год	Бесплатно	Бесплатно
База знаний	Не поддерживается	Поддержка	Поддержка
Решения для модернизации	Нет вариантов	Free Edition,	Free Edition, Professional

	обновления, отдельные обновления для каждой функции	Professional Edition, Exclusive Edition, Proprietary Edition. Профессиональная версия 9800 в год не на одного человека	Edition, Signature Edition. Профессиональная версия стоит более 10 000 на человека в год
Построение процессов бэк-офиса	Включает шаблоны основных процессов для создания своих собственных	Включает множество шаблонов процессов	Включает множество шаблонов процессов

Между тем, что касается цифровых технологий. Все три инструмента оцифровки используют следующие соответствующие технологии оцифровки:

#### Микросервисы

Все три цифровых инструмента используют модель архитектуры микросервисов, что гарантирует большую масштабируемость при последующих обновлениях. Открытый порт API также дает компаниям возможность самостоятельно добавлять функциональность. Для пользователей компаний это проявляется в скорости, с которой цифровые инструменты могут быть открыты.

#### Искусственный интеллект (AI)

С точки зрения ИИ, три инструмента оцифровки используются в основном следующим образом:

- ASR, который дает возможность преобразовывать речь в текст. Возможность преобразования голосовых сообщений непосредственно в текст во время общих рабочих чатов; автоматическое создание субтитров для совещаний во время видеоконференций; интеллектуальное создание протоколов совещаний путем извлечения ключевых слов из протокола совещания в зависимости от выбора пользователя;
- OCR для возможности распознавания текста с изображений/PDF и т.д. Он автоматически распознает изображения, отправленные пользователем в чат, и помогает пользователю быстро извлечь текст из изображений; он также поддерживает извлечение текста в некоторых загруженных PDF документах; похожие изображения можно искать в хранящихся изображениях.
- MT, возможность преобразования исходного языка в язык перевода. Перевод сообщений в чате в режиме реального времени на основе выбора пользователя; полный онлайн-перевод выбранных документов.

- NLP, способность машин понимать и интерпретировать человеческий язык. Во всех трех цифровых инструментах планируется в будущем использовать самостоятельно разработанный класс "ChatGPT", доступ к которому теперь можно получить через API. Это позволит осуществлять эффективный поиск, задавать вопросы и ответы, писать и создавать креативные изображения.

#### Облачные вычисления

Все три инструмента оцифровки сами по себе являются SaaS-приложениями, использующими собственные облачные серверные системы, Tencent Cloud/Ali Cloud/Volcano Engine, для реализации своих PaaS-приложений. Поскольку бизнес компании продолжает расширяться, спрос продолжает расти. Компании больше не нужно покупать больше оборудования (серверы; хранилища и т.д.) и программного обеспечения (базы данных; промежуточное ПО и т.д.), а также не нужно создавать полноценную команду по эксплуатации и обслуживанию. Как только приложение развернуто в облаке, заботу об аппаратном оборудовании и программном обеспечении берет на себя специальная команда поставщиков облачных услуг. Используемое оборудование является общим, что означает использование облачных услуг как инструмента. Вам нужно платить только столько, сколько необходимо, а обновления программного обеспечения и масштабирование ресурсов по требованию могут осуществляться автоматически.

#### Большие данные

Основное применение Больших Данных - в интерфейсе администрирования бэк-офиса. Он регистрирует данные о сотрудниках, например, посещаемость; автоматически анализирует связанные с компанией оперативные данные для предоставления полных отчетов, например, об изменениях в продажах; и облегчает автоматизированный статистический анализ некоторых подробных данных. Для пользователей из числа сотрудников автоматически рассылается самая свежая отраслевая информация в зависимости от должностных обязанностей.

Таким образом, с точки зрения функциональности все три цифровых инструмента отвечают основным потребностям компании и не требуют особой подготовки сотрудников. Wescom идеально подходит для краткосрочного использования в годичном цикле и с его помощью компания сможет подготовиться к использованию собственных цифровых

инструментов, при этом не прерывая контакт с клиентами при смене цифровых инструментов. Для средне- и долгосрочного использования DingTalk немного более выгоден. DingTalk имеет очень высокий процент пользователей на рынке, а его поддержка "облачных серверов" является преимуществом, которого не дают другие цифровые инструменты. В то же время, более плавный пакет обновления постепенно улучшит опыт сотрудников.

Три цифровых инструмента создают систему цифровых функций, которые помогают компании более комплексно управлять вовлеченностью сотрудников:

Платформа внутренней коммуникации, сформированная цифровыми инструментами, позволяет быстрее и эффективнее доносить культуру компании внутри компании, с помощью наглядных графических сообщений, которые позволяют сотрудникам лучше понять Корпоративная культура и цели компании. Это также облегчает коммуникацию между сотрудниками и руководством, так как сотрудники могут оставлять сообщения непосредственно высшему руководству через платформу внутренней коммуникации со своими предложениями и проблемами, касающимися работы и т.д.

Многоплатформенный системный подход облегчает обучение персонала, так как сотрудники вольны выбирать, когда они хотят учиться, в определенное время, например, во время вводного инструктажа; а также когда компания добавляет определенные удобные функции, чтобы обеспечить богатую базу знаний для помощи сотрудникам.

Что касается поддержки работы, то богатые вспомогательные функции, такие как совместное редактирование документов и интеллектуальная запись совещаний, облегчают каждому сотруднику решение проблем и задач, способствуя укреплению уверенности и энтузиазма в работе.

Для компаний стратегическое планирование в сочетании с большими данными и облачным анализом позволит снизить внешние риски, а системы анонимной обратной связи позволят руководителям выявить ошибки в методах управления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной целью данного исследования, посвященного вопросам цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала, является предоставление научных рекомендаций, которые помогут компаниям внедрить цифровые инструменты для управления вовлеченностью персонала.

С 2020 года образ жизни людей, их отношение к работе и ценности кардинально изменился. Многие компании стали оптимизировать свои кадровые стратегии, адаптировать организационные структуры и планирование персонала, экспериментируют с различными способами работы. Все эти изменения серьезно влияют на концепцию управления вовлеченностью персонала, которая находится на стадии становления, но уже открывает большие возможности.

Цифровые технологии определяются изменениями в социальной среде, а время, необходимое для того, чтобы большое количество цифровых технологий прошло путь от общедоступных до используемых в жизни и работе людей, сокращается. Конкуренция между компаниями за цифровые технологии становится все более очевидной. Цифровые инструменты, являющиеся высшим проявлением цифровых технологий и еще долго будут занимать важное место в каждой компании. Однако до сих пор существует большое количество компаний, которые не понимают, как внедрять цифровые инструменты, и все еще используют устаревшие методы управления вовлеченностью персонала.

В первой части исследования был проведен анализ литературы, собраны данные и проанализирована модель концепции вовлеченности персонала. В результате был сформулирован вывод, что вовлеченность персонала - это изменение взаимоотношений между компанией и ее сотрудниками, охватывающее удовлетворенность персонала, лояльность и общие ценности. В рамках исследования был рассмотрен современный и популярный теоретический подход к управлению вовлеченностью персонала и полностью описан процесс использования Q12, включая вопросы анкеты. Также были проанализированы возможности и риски использования цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала в компаниях, представлена текущая ситуация в мировой цифровой экономике и определены направления политики и текущая ситуация цифровизации в различных отраслях в России и Китае. В рамках исследования сравнили и проанализировали цифровые технологии

микросервисов, искусственного интеллекта, облачных вычислений и больших данных, которые следует использовать в HRM.

Во второй части исследования был рассмотрен российский и международный опыт использования цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала. Был проведен сравнительного анализа с точки зрения информации о компании, основных трудностей, с которыми пришлось столкнуться, доходов и показателей увольнения персонала в течение цикла, а также сторонних поставщиков услуг, специализирующихся на HR-услугах; были разработаны критерии для выбора и применения цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала. Существуют определенные требования к размеру и качеству компании, а также к цифровым инструментам и сторонним поставщикам услуг, которые определяются пятью областями.

В третьей части исследования конкретные цифровые инструменты были внедрены в китайской HR-компании. Была рассмотрена ситуация в компании, и было обнаружено, что существуют очевидные проблемы, такие как высокий уровень текучести передовых сотрудников и отсутствие эффективных цифровых инструментов; было подсчитано и проанализировано распределение персонала в компании, сопоставлена и проанализирована информация из различных частей HR-системы; с помощью интервью и анкетирования была проанализирована ситуация с вовлеченностью персонала компании и цифровыми инструментами.

В заключение стоит отметить, что понимание вовлеченности персонала может различаться из-за неопределенности, связанной с измерением лояльности сотрудников, а также из-за изменений в философии развития компании и потребностей персонала на рабочем месте, которые могут быть эффективно управляемы с помощью цифровых инструментов благодаря их гибкости. Управление вовлеченностью персонала должно быть интегрировано во всю цифровую HR-систему, а не использоваться изолированно. Цифровые инструменты можно использовать для определения и анализа удовлетворенности и ценностей персонала при найме, а также в процессе обучения, чтобы помочь сотрудникам улучшить свои рабочие навыки и продвигать ценности компании для укрепления лояльности персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алымова О.С. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании//Ученые записки Тамбовского отделения РбСМУ, 2019, N 15, С. 91-103.
2. Амелъченко Д.М., Помыткина И.А. Исследование вовлеченности персонала компании//Международный научно-исследовательский журнал, 2017, N 12-3 (66), С. 6-8.
3. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе//Основы экономики, управления и права, 2014, N 4 (16), С. 118-122.
4. Блиникова А.В., Йинг Д.К. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами//Вестник университета, 2020, N 7, С. 14-21.
5. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Современные методы управления сопротивлением человеческих ресурсов//Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика, 2013, N 4 (6), С. 76-80.
6. Бобков О. Малый, средний и крупный бизнес: что это такое, определения, отличия. - URL: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/malyu-sredniy-i-krupnyu-biznes-chto-eto-takoe-opredeleniya-otlichiya/>.
7. Васильева Е.В., Долганова О.И. Цифровые технологии современного офиса, актуальные в эпоху постковида//Вестник университета, 2021, N 8, С. 25-33.
8. Веретковская О.В. К вопросу о вовлеченности персонала и факторах ее формирования и развития//Human Progress, 2019, Т. 5, N 4, С. 2.
9. Герасименко О.В. Вовлеченность персонала как ключевой фактор экономической эффективности//Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований, 2021, N 2, С. 56-59.
10. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Трансформация современного бизнеса в условиях пандемии//Инновации и инвестиции, 2021, N 2, С. 220-224.
11. Дегтярёва В.В. Цифровые инструменты HR и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний//Управление, 2021, Т. 9, N 2, С. 90-102.
12. Долгая А.А. Рекомендации по оценке уровня горизонтальности системы управления организацией//Вестник университета, 2016, N 9, С. 211-215.
13. Долгая А.А. Развитие вовлеченности персонала методами горизонтального управления//Вестник университета, 2017, N 9, С. 8-14.
14. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий//Вестник Алтайского государственного аграрного университета, 2014, Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала, N 9 (119), С. 157-162.
15. Жданов Д.А. Цифровая трансформация: платформенные экосистемы как инструмент управления высокотехнологичным бизнесом//Управленческие науки, 2021, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ, N 4, С. 25-39.
16. Зуева З.В., Катровский Ю.А. Использование цифровых технологий в управлении персоналом//Бизнес-образование в экономике знаний, 2021, N 2 (19), С. 64-68.
17. Иванова Е.С., Фролова В.Ю. Вовлеченность как фактор долгосрочных трудовых отношений//Инновации и инвестиции, 2021, N 3, С. 149-152.
18. Иванова И.А., Сажаева Г.А. Управление вовлеченностью персонала как одна из задач менеджмента высокотехнологичных предприятий//Вопросы инновационной экономики, 2020, Т. 10, N 3, С. 1207-1218.
19. Ильченко С.В. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала как фактор эффективной работы кадровой службы организации//Вестник экспериментального образования, 2020, N 2 (23), С. 84-91.
20. Каблашова И.В., Логунова И.В., Саликов Ю.А. Инновационное развитие системы управления предприятием в условиях цифровой трансформации//Организатор производства, 2019, Т. 27, N 2, С. 46-58.
21. Киселева Г.С. Влияние социальной политики организации на уровень вовлеченности персонала//Промышленность: экономика, управление, технологии, 2019, N 3 (77), С. 114-118.

22. Козарезова Е.И. Влияние стиля управления руководителя на уровень вовлеченности сотрудников//Human Progress, 2019, Т. 5, N 7, С. 6.
23. Колесникова Ю.А., Сафарли М.С. Цифровизация HR процессов: анализ и систематизация опыта использования инструментов//Modern Science, 2021, Цифровизация Hг Процессов, N 1-2.
24. Колобов А.В., Игумнов Е.М., Наумов Д.Н. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании//Стратегические решения и риск-менеджмент, 2020, Т. 11, N 3, С. 262-271.
25. Котлярова Н.Г. Развитие человеческого ресурса организации методами управления и образования//Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки, 2012, N 41 (300), С. 116-124.
26. Ланецкий С.А. Управление вовлеченностью персонала//Вестник университета, 2013, N 20, С. 143-145.
27. Луценко Е.Л., Лайкова Л.А. Управление вовлеченностью персонала организации как эффективный инструмент кадровой политики//Вестник Современных Исследований, 2019, N 1.5 (28).
28. Макурина А.А., Кувалдина Е.А. HR и цифровая трансформация: технологии в управлении персоналом//Экономика и бизнес: теория и практика, 2022, Hг и цифровая трансформация, N 1-1, С. 129-132.
29. Мартыненко Н.К. Опыт внедрения мероприятий по увеличению вовлеченности персонала и снижения его текучести//Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева, 2020, Т. 2, N 1 (45), С. 153-164.
30. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Организация цифрового управления персоналом//Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, 2020, Т. 17, N 1 (109), С. 87-92.
31. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами//Вестник евразийской науки, 2017, Т. 9, HR-Digital, N 1 (38), С. 24.
32. Одинцова Я.Г. Новые возможности управления персоналом в условиях цифровизации//Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ, 2020, N 20, С. 212-219.
33. Путенихина Е.В., Пыжьянова Е.С. Управление вовлеченностью персонала//Наука Среди Нас, 2019, N 4 (20).
34. Русин А.П., Горяйнова А.О. Оценка вовлеченности персонала//Молодой исследователь Дона, 2018, N 1 (10), С. 62-74.
35. Сабурова А.Р. Повышение вовлеченности персонала нефтегазовых компаний//Инновационная наука, 2021, N 6, С. 132-135.
36. Саликов Ю.А., Логунова И.В., Каблашова И.В. Тенденции изменений в управлении человеческими ресурсами предприятия в условиях цифровой экономики//Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий, 2019, Т. 81, N 2 (80), С. 393-399.
37. Самбурская М.А. Исследование актуальных способов управления вовлеченностью персонала//Социально-экономические науки и гуманитарные исследования, 2015, N 4, С. 32-36.
38. Субочев Н.С., Патутина Е.Д. Цифровые инструменты управления адаптацией персонала в современных организациях//Социально-гуманитарные знания, 2019, N 3, С. 261-267.
39. Сувалов О.С., Сувалова Т.В. Повышение вовлеченности персонала: практический опыт//Вестник университета, 2020, ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА, N 11, С. 53-58.
40. Токарева А.А., Баронене С.Г., Tokareva A.A., Baronene S.G. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета//Университетское управление: практика и анализ. 2019. Том 23. № 1-2, 2019, Т. 23, N 1, С. 11-32.
41. Фаас О.В., Тысевич К.М. Некоторые особенности управления вовлеченностью персонала, 2018, С. 32-36.
42. Фомина М.С., Садковская Н.Е. Современные аспекты методов управления человеческими ресурсами в организации//Инженерный журнал: наука и инновации, 2014, N 11 (35), С. 13.
43. Черных А.С. Проблемы повышения вовлеченности персонала организаций здравоохранения//Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2019, Т. 3, С. 353-354.

44. Юсупова С.М. Статистический анализ удовлетворенности трудом персонала в организации//Гуманитарный научный журнал, 2020, N 1, С. 132-137.
45. Юсупова С.М. Факторы вовлеченности персонала в организации//Гуманитарный научный журнал, 2022, N 1, С. 3-13.
46. Белая книга 2018 KNX Engagement Big Data. - URL: [http://www.cbdio.com/BigData/2018-07/11/content\\_5761593.htm](http://www.cbdio.com/BigData/2018-07/11/content_5761593.htm) .
47. Вовлеченность сотрудников. Основы вовлеченности, опросник и результаты. - URL: <https://pritula.academy/tpost/t8jc0hru2m-vovlechnost-sotrudnikov-osnovi-vovlech> .
48. Выяснение многочисленных факторов высокой текучести почтовых работников - BeiSen HRSaaS. - URL: <https://www.beisen.com/customer/13.html> .
49. Исследовательский отчет по углубленному анализу и инвестиционным перспективам развития индустрии смартфонов Китая (2022-2029). - URL: <https://www.chinabaogao.com/detail/601315.html> .
50. Как исследовать вовлеченность сотрудников и в офисе, и за его пределами. Опыт логистической компании «Монополия». - URL: <https://potok.io/blog/hr-cases/monopoly-engagement/> .
51. Как управлять вовлеченностью сотрудников? - URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=125243> .
52. Китайская академия исследований в области информации и коммуникаций. - URL: <http://www.caict.ac.cn/> .
53. Китайская Почтовая Группа Лимитед Пекинское отделение . О компании. - URL: <http://bj.chinapost.com.cn/html1/folder/18014/4329-1.htm> .
54. Лента .О компании. - URL: <https://lenta.com/o-kompanii/> .
55. Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt). - URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> .
56. На кого пойти учиться: самые востребованные профессии — 2023. - URL: <https://ria.ru/20220304/professii-1776484918.html> .
57. Нет сил анализировать развёрнутые ответы в HR-опросах? Поможет искусственный интеллект. - URL: <https://potok.io/blog/hr-overview/open-questions-engagement-research-ai/> .
58. Облачные услуги-BeiSen. - URL: <https://www.udesk.cn/> .
59. Опыт «Свезы». Как не растерять корпоративные ценности при экстренном переходе на удалёнку. - URL: <https://potok.io/blog/hr-cases/sveza-pulse/> .
60. Отчет о вовлеченности предприятий Китая 2017-2018 - Beisen HRSaaS. - URL: <https://www.beisen.com/report/536.html> .
61. Отчет о Третьей конференция «Цифровизация в строительном бизнесе». - URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=67370> .
62. Отчет об исследовании вовлеченности персонала на рабочем месте в Китае за 2020 год. - URL: [http://hr.iffsa-chfp.org/wap/news/show\\_228.html](http://hr.iffsa-chfp.org/wap/news/show_228.html) .
63. Победа на кампусе: практическое руководство по планированию карьеры для студентов университета. - URL: <https://www.kobo.com/ww/en/ebook/ZIJZ9lhHxzu1SB8kdZy7xA> .
64. Цифровая трансформация HR. Опыт российских компаний. - URL: [https://obzory.hr-media.ru/cifrovaya\\_transformaciya\\_hr\\_russia](https://obzory.hr-media.ru/cifrovaya_transformaciya_hr_russia) .
65. As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work.
66. Исследования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников в компании: в чем отличия? - URL: <https://hr-portal.ru/article/issledovaniya-loyalnosti-vovlechnosti-i-udovletvorennosti-sotrudnikov-v-kompanii-v-chem> .
67. Вовлечение персонала в России — ВСЕ О ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЯХ. - URL: <https://inside-pr.ru/archives/1867> .
68. WeChat Work ( WeCom ) Tutorial. - URL: <https://www.telemesssage.com/wechat-work-wecom-tutorial/> .
69. Лента (LENT): годовая финансовая отчетность МСФО. - URL: <https://smart-lab.ru/q/LENT/f/y/MSFO> .

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### План интервью с руководителем

- Сколько лет Вы работаете в компании?
- Как бы Вы оценили корпоративную культуру компании?
- Каково Ваше понимание вовлеченности сотрудников?
- Какова Ваша оценка текущего уровня вовлеченности сотрудников?
- Каков текущий подход компании к управлению вовлеченностью сотрудников?
- С какими основными трудностями сталкивается компания при управлении вовлеченностью сотрудников?
- Какие цифровые инструменты Вы используете?
- В чем, по Вашему мнению, заключаются основные преимущества этих цифровых инструментов по сравнению с другими цифровыми инструментами?
- Какие цифровые инструменты, по Вашему мнению, необходимы компании в целом?

## Приложение 2

### Анкета по вовлеченности

Уважаемые сотрудники.

Мы проводим опрос о том, как работают наши сотрудники, чтобы узнать, что Вы думаете о рабочей среде, стиле управления и возможностях обучения в нашей компании. Ваши ответы важны для нас, чтобы улучшить наше управление и обслуживание. Мы просим Вас честно ответить на приведенные ниже вопросы, Ваша конфиденциальность будет строго защищена, а Ваши ответы будут использованы только в исследовательских целях.

1. Сколько лет Вы работаете в компании?

a. Менее 1 года b. 1-3 года c. 3-5 лет d. Более 5 лет

2. Удовлетворены ли Вы рабочей атмосферой и культурой компании?

a. Очень довольна b. Вполне довольна c. Средне d. Не очень довольна e. Очень недовольна

3. Что Вы думаете о стиле руководства руководителя группы?

a. Очень хорошо b. Достаточно хорошо c. Средне d. Не очень хорошо e. Очень плохо

4. Ясно ли Вы представляете себе цели и обязанности своей работы?

a. Да, очень ясно b. Достаточно ясно c. Не очень ясно d. Очень неясно

5. Считаете ли Вы, что условия труда в компании отвечают Вашим потребностям?

a. Очень удовлетворен b. Вполне удовлетворен c. Вполне удовлетворен d. Не очень удовлетворен e. Очень недовольно

6. Получаете ли Вы достаточно возможностей для обучения и тренингов?

a. Да, очень адекватно b. Вполне адекватно c. Не очень адекватно d. Очень неадекватно

7. Считаете ли Вы, что методы коммуникации в компании отлажены и эффективны?

a. Очень хорошо и эффективно b. Достаточно хорошо и эффективно c. Достаточно хорошо и эффективно d. Не очень хорошо и эффективно e. Не очень хорошо и эффективно

8. Был ли у Вас когда-нибудь неудачный опыт общения или конфликта с коллегой или начальником?

a. Никогда b. Редко c. Иногда d. Часто e. Очень часто

9. Готовы ли Вы упорно трудиться ради долгосрочного развития компании?

a. Очень охотно b. Скорее охотно c. Вполне охотно d. Не очень охотно e. Очень неохотно

10. Готовы ли Вы рекомендовать компанию другим?

а. Очень охотно б. Вполне охотно с. Средне охотно d. Относительно неохотно е. Очень неохотно

11. Есть ли у Вас какие-либо предложения или комментарии по поводу управления или улучшения обслуживания в компании?

Спасибо за Ваше участие

## Приложение 3

### Анкета по цифровые инструменты

Уважаемые сотрудники.

Благодарим Вас за то, что нашли время принять участие в нашем анкетировании. Цель этого опроса - выяснить, как цифровые инструменты используются в компаниях и как они влияют на работу сотрудников. Ваше участие очень важно для нашего исследования, и мы гарантируем, что Ваши ответы останутся конфиденциальными и анонимными.

1. Какова Ваша должность в Вашей нынешней компании?

- A. Не руководящая должность
- B. Должность менеджера среднего звена
- C. Должность высшего руководства

2. Какие цифровые инструменты Вы используете для выполнения своей ежедневной работы?  
(возможны несколько ответов)

- A. Электронная почта
- B. Мгновенные мессенджеры (например, WeChat и т.д.)
- C. Инструменты управления проектами (например, Trello, Asana и т.д.)
- D. Облачные сервисы хранения данных (например, Google Drive, OneDrive и т.д.)
- E. Другие цифровые инструменты (пожалуйста, укажите): \_\_\_\_\_

3. Как, по Вашему мнению, эти цифровые инструменты повлияли на Вашу продуктивность?

- A. Значительно повысили продуктивность
- B. Незначительно повышают продуктивность
- C. Никакого существенного влияния
- D. Незначительное снижение продуктивности
- E. Значительно снизилась продуктивность

4. Как Вы думаете, как эти цифровые инструменты повлияли на качество Вашей работы?

- A. Значительно улучшили качество Вашей работы

- B. Незначительно улучшили качество Вашей работы
- C. Никакого существенного влияния
- D. Незначительно снизили качество Вашей работы
- E. Значительно снизили качество Вашей работы

5.С какими проблемами Вы столкнулись при использовании цифровых инструментов?  
(возможны несколько ответов)

- A. Проблемы с подключением к Интернету
- B. Неудобное использование инструментов
- C. Отсутствие необходимого обучения или инструкций
- D. Потеря или утечка данных
- E. Другие проблемы (пожалуйста, укажите): \_\_\_\_\_

6.Считаете ли Вы цифровые инструменты важными для управления Вашей компанией?

- A. Очень важно
- B. Важно
- C. В целом
- D. Не очень важно
- E. Не важно

7.Считаете ли Вы, что цифровые инструменты необходимы сотрудникам для выполнения их работы?

- A. Очень важно
- B. Необходимы
- C. Обычно
- D. Не очень нужны
- E. Нет необходимости

8.Считаете ли Вы, что Ваша компания должна предоставлять сотрудникам больше цифровых инструментов?

А. Да, следует предоставлять больше

В. В целом, это может быть необходимо в зависимости от ситуации

С. Не очень необходимо

Спасибо за Ваше участие