

Арзамасова Екатерина Львовна

СТРАТЕГИИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦИФРОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ: ОТ СОПРОТИВЛЕНИЯ К ПРИНЯТИЮ

***Аннотация:** в главе исследуются механизмы вовлечения персонала в процессы цифровой трансформации организации, начиная от сопротивления и заканчивая принятием изменений. Рассматриваются причины сопротивления: страх потери работы, неопределенность ролей, тревога за комфорт и привычность старых процессов. Предлагается мультиуровневый подход к вовлечению, включающий стратегическое лидерство, прозрачную коммуникацию, участие сотрудников в планировании, возможность обучения и переквалификации, а также создание безопасного пространства для обратной связи. В главе представлены практические методы: целевые коммуникационные кампании, совместное формирование дорожной карты изменений, вовлечение сотрудников в пилотные проекты, использование agile-методологий и дизайн-мышления для минимизации сопротивления. Особое внимание уделяется измерению эффективности вовлечения через KPI, опросы удовлетворенности, индексы восприятия изменений и мониторинг культуры организации. В итоге предлагаются конкретные шаги по переходу от сопротивления к принятию, что обеспечивает более плавное внедрение цифровых технологий, повышение мотивации сотрудников и устойчивый эффект от трансформации.*

***Ключевые слова:** цифровая трансформация, вовлечение персонала, сопротивление изменениям, управление изменениями, коммуникационная стратегия, обучение и переквалификация, участие сотрудников, пилотные проекты, agile, дизайн-мышление, культура организации, KPI вовлечения, мониторинг изменений.*

***Abstract:** the chapter explores the mechanisms of staff involvement in the digital transformation processes of an organization, from resistance to acceptance of changes. It examines the reasons for resistance, such as fear of losing work, uncertainty about roles, and concerns about the comfort and familiarity of old processes.*

The chapter proposes a multi-level approach to involvement, which includes strategic leadership, transparent communication, employee participation in planning, opportunities for training and retraining, and the creation of a safe space for feedback. The chapter presents practical methods: targeted communication campaigns, joint formation of a roadmap of changes, involvement of employees in pilot projects, use of agile methodologies and design thinking to minimize resistance. Special attention is paid to measuring the effectiveness of involvement through KPI, satisfaction surveys, indices of perception of changes and monitoring of the organization's culture. As a result, specific steps are proposed to move from resistance to acceptance, which ensures a smoother implementation of digital technologies, increased employee motivation, and a sustainable transformation effect.

Keywords: *digital transformation, employee engagement, resistance to change, change management, communication strategy, training and retraining, employee participation, pilot projects, agile, design thinking, organizational culture, engagement KPIs, change monitoring.*

В современных условиях стремительной цифровизации экономики и трансформации бизнес-процессов вопросы эффективного управления конфликтами в организациях приобретают особую актуальность. Цифровая трансформация предприятий сопровождается значительными изменениями в организационной структуре, корпоративной культуре и системе взаимодействия между сотрудниками, что неизбежно приводит к возникновению новых видов конфликтов и обострению существующих противоречий.

Внедрение новых технологий, автоматизация процессов и переход к гибким методам работы требуют не только технической подготовки, но и глубокой трансформации организационной культуры. Главной движущей силой здесь выступает персонал: именно сотрудники определяют скорость и качество внедрения цифровых инициатив. Однако часто сталкиваются с сопротивлением, сомнениями и тревогой перед неизведанным.

Эффективная стратегия вовлечения персонала в цифровые изменения начинается с ясного видения и прозрачной коммуникации ценности трансформации как для бизнеса, так и для каждого сотрудника. Важно создавать условия, в которых сотрудники видят смысл изменений, ощущают свою компетентность и получают поддержку на каждом этапе перехода – от обучения и переквалификации до участия в пилотных проектах и принятии решений. Такой подход позволяет снизить тревожность, повысить доверие к лидерству и ускорить принятие новых инструментов и процессов.

В этом контексте ключевыми элементами становятся участие сотрудников, обучение и развитие, дизайн-мышление и гибкие методологии внедрения, а также активная обратная связь и мониторинг изменений. Цель введения заключается не только в внедрении технологий, но и в формировании устойчивой культуры постоянного улучшения, где сопротивление превращается в сотрудничество, а изменения – в конкурентное преимущество организации.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки новых подходов к управлению конфликтами, учитывающих специфику цифровой среды и особенности взаимодействия сотрудников в условиях внедрения современных информационных технологий. Особенно важно найти баланс между технологическими инновациями и сохранением эффективной системы внутренних коммуникаций, способствующей снижению конфликтного потенциала.

На уровне организации трудовой конфликт следует рассматривать как один из способов взаимодействия сложных систем, который с одной стороны может стимулировать достижение целей устойчивого функционирования и развития в социально-трудовой сфере, а с другой способен вызвать социальную нестабильность и дезорганизацию.

Многообразие конфликтов обуславливает многообразие методов их регулирования. Конкретные обстоятельства требуют применения конкретного метода. Анализ будем проводить по предприятию ГУП Автокомбинат «Мосавтосантранс». В результате проведенного исследования была создана комплексная модель управления.

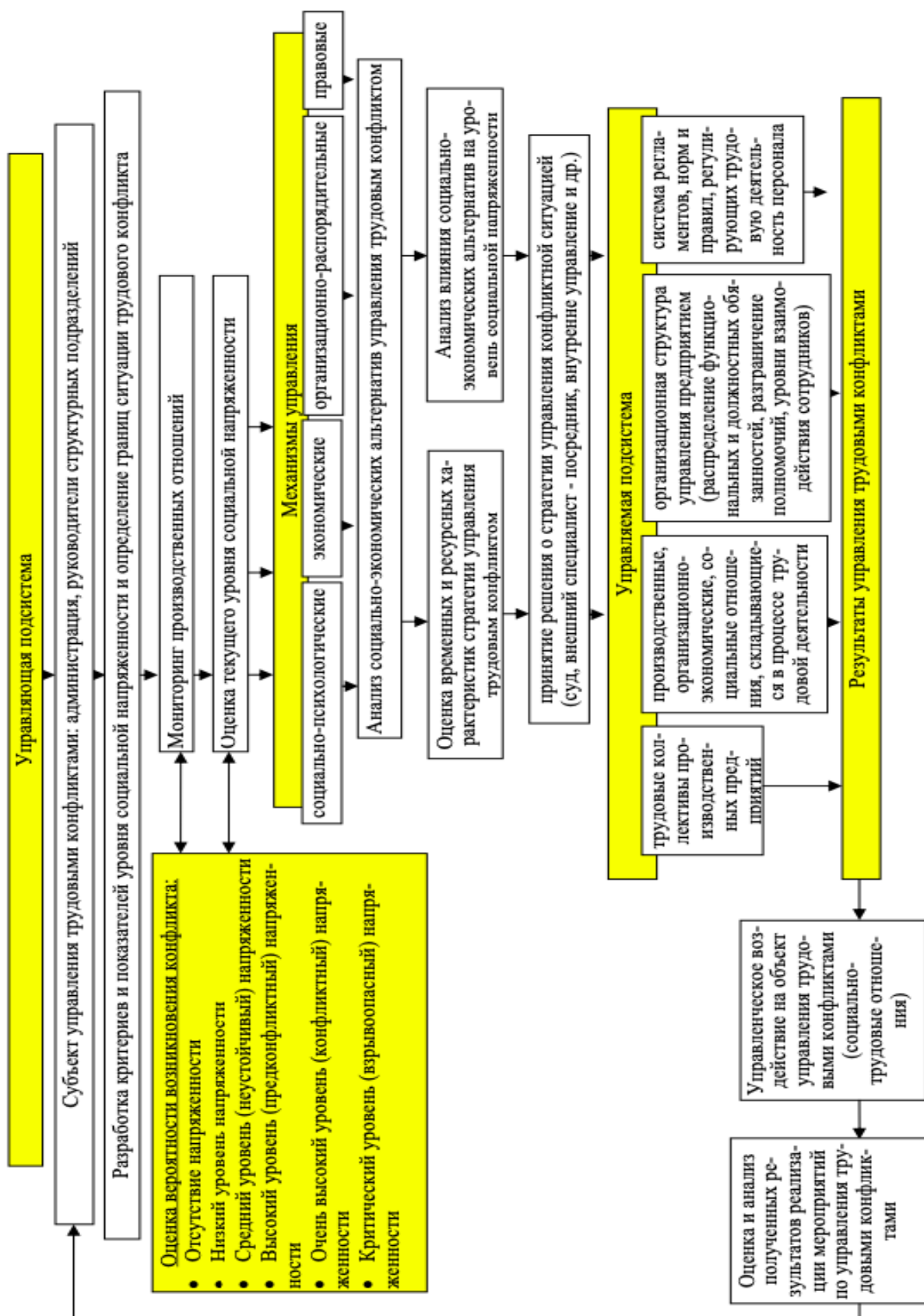


Рис. 1. Модель системы управления трудовыми конфликтами
в ГУП Автокомбинат «Мосавтосантранс»

Рисунок демонстрирует, что разработанная модель управления трудовыми конфликтами в организации включает в себя целостную систему взаимосвязанных элементов. Руководители выступают в роли субъекта управления, который осуществляет воздействие через контроль исполнения коллективных договоров и соглашений, а также посредством разработки и внедрения планов мероприятий по управлению конфликтами.

В качестве объекта управления выступают социально-трудовые отношения в организации. Эффективное функционирование модели обеспечивается благодаря развитой системе обратной связи, которая формируется на основе информации из различных источников: федеральных служб занятости, налоговых органов, статистических служб, профсоюзов, а также внутренних данных организации и результатов регулярного мониторинга.

По своей сути представленная модель представляет собой комплексную информационно-управленческую систему, нацеленную на превентивное и оперативное разрешение трудовых конфликтов. Её основная задача заключается в проведении глубокого диагностического и прогностического анализа для своевременного выявления конфликтных ситуаций. На основе полученных данных система позволяет не только отслеживать зарождение и развитие конфликтных процессов в социально-трудовой сфере предприятия, но и формировать обоснованные рекомендации по их предотвращению, локализации и урегулированию с учетом специфики конкретной производственной организации.

Нами была доработана и уточнена предложенная У. Мастенбруком классификация видов трудовых конфликтов в организации с включением форм их урегулирования.

Классификация видов трудовых конфликтов
в организации с включением форм их регулирования

<i>Виды трудовых конфликтов</i>	<i>Решения руководителей и менеджеров</i>	<i>Ожидаемые последствия</i>
<i>Деловые</i>	1. Системный анализ проблем 2. Совершенствование техники проведения деловых заседаний 3. Всесторонне обоснование принятия решений	1. Более полное понимание проблем коллективом 2. Выработка лучшего решения 3. Достижение ожидаемого результата
<i>Социально-эмоциональные</i>	1. Формирование открытости коммуникаций 2. Сопереживание с обеих сторон 3. Доступность руководителя каждому сотруднику 4. Подчеркивание вклада работника в результаты деятельности, достижения предприятия	1. Достижение понимания с обеих сторон 2. Появление доверия к руководителям 3. Повышение значимости предприятия в глазах работника
<i>Ресурсные</i>	1. Эффективное ведение переговоров 2. Выработка рациональных нормативов распределения ресурсов	1. Достижение компромиссов 2. Рациональное использование ресурсов
<i>Силовые</i>	1. Анализ структурированной взаимозависимости 2. Обсуждение решений с трудовым коллективом	1. Достижение оптимального напряжения 2. Формирование продуктивных структур, в т. ч. неформальных

Данная классификация позволяет руководителям и менеджерам целенаправленно решать вопросы урегулирования трудовых конфликтов в зависимости от их вида и степени обострения. Ожидаемые последствия являются результатом последовательного выполнения рекомендаций по урегулированию трудовых конфликтов в зависимости от их вида. Наибольший эффект может быть достигнут при комплексном подходе к решению проблемы урегулирования трудовых конфликтов.

Предложенная систематизация дает возможность управленческому составу эффективно устранять трудовые конфликты, принимая во внимания их характер и уровень напряженности. Успешное разрешение конфликтных ситуаций напрямую зависит от строго следования разработанным рекомендациям, адаптированным под конкретный тип конфликта.

Максимально положительный результат достигается при использовании комплексного метода в работе с конфликтными ситуациями. Для достижения этой цели руководителям и менеджерам рекомендуется рассматривать проблему регулирования и предупреждения конфликтов через призму функциональных обязанностей, учитывая особенности существующих в организации взаимоотношений. Это обусловлено тем, что именно характер взаимодействия между сотрудниками, как на уровне отдельных личностей, так и между группами, создает основу для возникновения конфликтных ситуаций.

Таблица 2

Виды отношений, порождающие конфликты
в ГУП Автокомбинат «Мосавтосантранс»

	Отношения		Обеспечение
	Виды	Характеристика	
1	Социально-эмоциональные	Основаны на потребностях в эмоциональной сфере	Формирование и поддержание неформальных норм взаимодействий
2	Отношения взаимозависимости	1. Силы 2. Власти 3. Влияния	1. Типы взаимоотношений: – номинальный; – линейный; – равноэквивалентный 2. Факторы власти: – степень преодоления неопределенности; – степень центральности; – степень замещаемости деятельности
3	Проблемы отношения	Отношения распределения ограниченных ресурсов: – денег; – сырья; – оборудования; – льгот	Ведение переговоров Использование нормативов Анализ доказательств Учет приоритетов Разработка стратегических программ развития Обсуждение программ развития в коллективах
4	Деловые (инструментальные)	Комплексы видов деятельности в соответствии с разделением и координацией работы	1. Структура организации 2. Формы коммуникации 3. Методы решения проблем 4. Методы принятия решений 5. Процедуры координации 6. Система оценок 7. Материально-технические вопросы
5	Проблемы отношения	Отношения распределения	Ведение переговоров Использование нормативов

		ограниченных ресурсов: – денег – сырья – оборудования – льгот	Анализ доказательств Учет приоритетов Разработка стратегических программ развития
--	--	--	---

Использование данной таблицы в практической деятельности руководителей позволит им целенаправленно и осознанно организовывать управленческую деятельность в коллективе, что могло бы способствовать снижению уровня неизбежно возникающей конфликтности.

Данная классификация позволяет руководителям и менеджерам целенаправленно решать вопросы урегулирования трудовых конфликтов в зависимости от их вида и степени обострения.

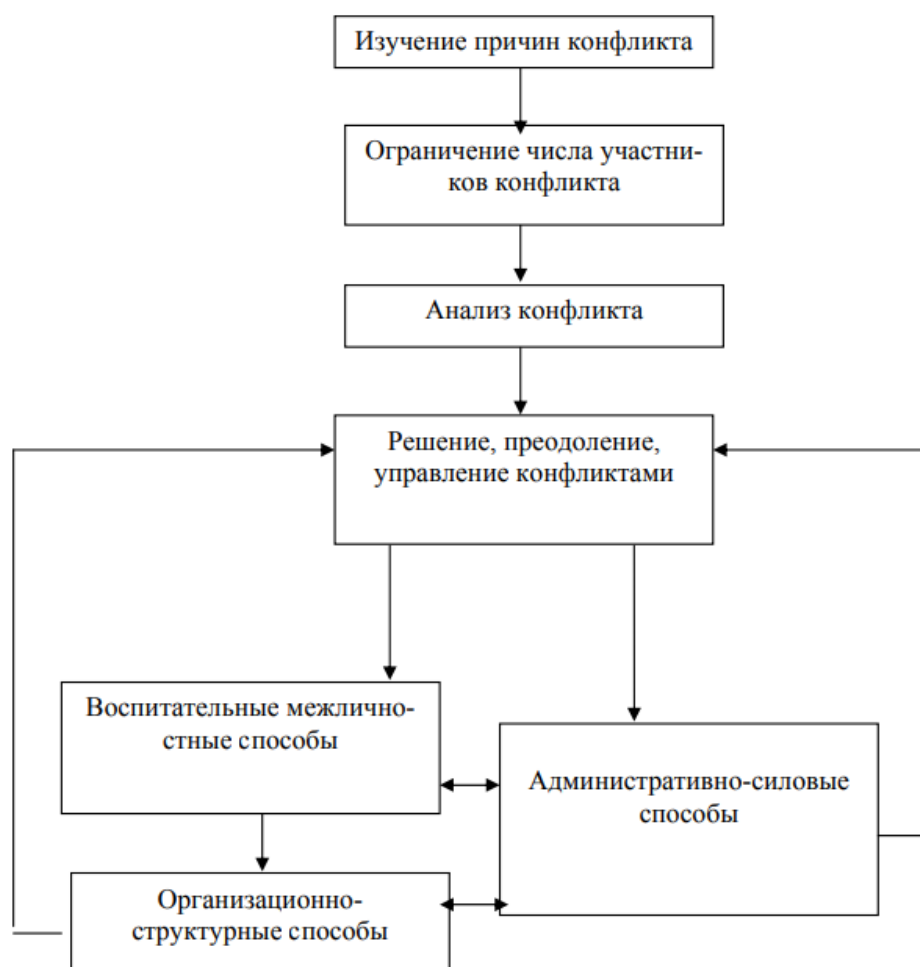


Рис. 2. Способы управления конфликтами

Таким образом, в представленной модели субъект управления принимает управленческие решения, ориентируясь на динамику факторов внешней среды и состояние социально-трудовой сферы организации; разрабатывает прогнозы развития конфликтной ситуации, ставит цели и уточняет состояние объекта программно-целевого управления, а также принимает участие в разработке целевых критериев и показателей эффективности принятых решений.

В ходе проведенного исследования были достигнуты поставленные цели и решены все задачи, что позволило всесторонне изучить проблему управления конфликтами в условиях цифровой трансформации организации.

Теоретический анализ показал, что цифровая трансформация существенно влияет на характер и динамику конфликтных ситуаций в организациях. Современные технологии создают как новые возможности для управления конфликтами, так и дополнительные риски их возникновения. В условиях цифровизации традиционные методы управления конфликтами требуют существенной модификации и адаптации.

В результате исследования разработана комплексная система управления конфликтами, учитывающая особенности цифровой трансформации организации. Предложенная система включает адаптивный алгоритм выявления и прогнозирования конфликтных ситуаций, методику оценки влияния цифровых технологий на конфликтогенность среды, механизм интеграции инструментов управления конфликтами в цифровую среду организации, а также систему мотивации сотрудников, учитывающую их готовность к изменениям.

Практическая значимость разработанных рекомендаций подтверждается возможностью их применения в организациях различного масштаба и отраслевой принадлежности. Предложенные методики могут быть адаптированы под специфику конкретных предприятий и способствовать повышению эффективности их работы в условиях современных вызовов.

Проведенная оценка экономической эффективности предложенных мероприятий показала их целесообразность и потенциальную выгоду для организации. Внедрение разработанной системы управления конфликтами позволит не

только снизить количество конфликтных ситуаций, но и повысить общую эффективность работы организации в условиях цифровой трансформации.

Перспективы дальнейших исследований связаны с более глубоким изучением влияния новых цифровых технологий на характер конфликтных ситуаций, разработкой дополнительных инструментов прогнозирования конфликтов и совершенствованием методик их предупреждения в условиях постоянно меняющейся цифровой среды.

Таким образом, проведенное исследование позволило создать научно обоснованную систему управления конфликтами, учитывающую специфику цифровой трансформации организации, и разработать практические рекомендации по ее внедрению, что вносит существенный вклад в развитие теории и практики управления конфликтами в современных условиях.

Эффективное вовлечение персонала в цифровые изменения – это системный процесс, который начинается задолго до запуска технологий и продолжается после их внедрения. Ключ к успеху лежит в создании ясной стратегической линии, прозрачной коммуникации и активном участии сотрудников на всех уровнях организации. Преодоление сопротивления требует не только технических решений, но и внимания к человеческому фактору: понимания потребностей, формирования доверия и обеспечения безопасной среды для экспериментов.

Основные выводы.

Вовлечение – это двойной процесс: управление изменениями и вовлечение через участие. Оба направления должны работать синхронно.

Участие сотрудников на ранних стадиях (проектирование, пилоты, обратная связь) существенно снижает сопротивление и ускоряет принятие.

Эффективная коммуникация, образовательно-обучающие программы и возможность переквалификации создают мотивацию и уверенность в будущем.

Лидерство и управленческие практики, ориентированные на слабые сигналы и культуру доверия, являются критически важными для устойчивости изменений.

Метрики вовлеченности и принятия должны быть встроены в корпоративную стратегию с регулярной оценкой и адаптацией подходов.

Рекомендации для практики.

Разработать карту заинтересованных лиц и план коммуникаций на всех этапах трансформации.

Внедрить пилотные проекты с четкими целями, измеримыми результатами и механизмами быстрого обучения.

Обеспечить доступ к обучению и развитию, включая повторяемые курсы, наставничество и ресурсы для самостоятельного изучения.

Создать каналы обратной связи и активного участия сотрудников в принятии решений.

Регулярно пересматривайте KPI и портфели изменений, чтобы поддерживать адаптивность организации.

Применяя данные принципы, организации смогут минимизировать сопротивление, увеличить скорость принятия цифровых изменений и достигнуть устойчивых положительных бизнес-эффектов.

Список литературы

1. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. – 2002. – №7. – С. 52–59.

2. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 345 с. EDN QOCMGT

3. Козлов Д.В. Психофизиологические основы профессионального отбора / Д.В. Козлов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.psychophysiology.ru> (дата обращения: 02.10.2025).

4. Официальный сайт ГУП Автокомбинат «Мосавтосантранс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://santrans.ru/> (дата обращения: 02.10.2025).

Арзамасова Екатерина Львовна – старший преподаватель кафедры «Экономика и управление» АНО ВО «Московский международный университет», Москва, Россия.
