

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИРОВАННЫЙ ПОДХОД КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ¹

Елена Александровна Литаш-Сорокина^a

EDN: UYISMI

^a Центральный банк Российской Федерации

Аннотация: Быстрый рост рынка новых технологий делает цифровизацию новым стандартом выживания для различного рода организаций, а способность адекватно реагировать на вызовы и изменения ситуации – залогом результативности. Цифровая трансформация вместе с тем вызывает обоснованную обеспокоенность в связи с потенциальным сокращением рабочих мест. В этих условиях особое значение приобретает человекоцентрированный подход, ориентированный на психологическое благополучие сотрудников и призванный помочь им в полной мере реализовать свой потенциал и адаптироваться к постоянно меняющимся реалиям, например, с помощью постоянного повышения квалификации. Для успешной реализации цифровой трансформации представляется необходимым внедрение на общегосударственном уровне программы непрерывного обучения граждан необходимым для цифровой трансформации компетенциям.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, человекоцентрированность, искусственный интеллект, компетенции, организационные изменения

Дата поступления статьи в редакцию: 21 марта 2025 года.

HUMAN-CENTERED APPROACH AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE DIGITAL TRANSFORMATION²

Elena A. Litash-Sorokina^a

RESEARCH ARTICLE

^a The Central Bank of the Russian Federation

Abstract: Digitalization has become the new norm for many businesses due to the rapid growth of contemporary technologies. The key to success is the ability to adapt effectively to changing circumstances and challenges. Simultaneously, the digital revolution brings reasonable fears about job losses. In these situations, it is especially crucial to adopt a human-centered strategy that prioritizes psychological well-being of employees and seeks to help them reach their full potential and adjust to constantly evolving conditions, such as through ongoing professional development. To ensure the successful implementation of digital transformation, it seems necessary to establish a national program of continuous training for citizens on the competencies required for digital transformation.

Keywords: digitalization, digital transformation, human-centeredness, AI, competencies, organizational change

Received: March 21, 2025.

- ¹ Содержание настоящей статьи отражает личную позицию автора. Содержание и результаты статьи не следует рассматривать, в том числе цитировать в каких-либо изданиях, как официальную позицию Банка России или указание на официальную политику или решения регулятора. Любые ошибки в данном материале являются исключительно авторскими.
- ² The content of this article reflects the author's personal opinion. The content and findings of this article should not be considered, including being quoted in any publications, as the official position of the Bank of Russia or an indication of the official policy or decisions of the regulator. Any errors in this article are exclusively her own.

Цифровая эпоха

Именно в моменты перемен
мы по-настоящему живы.

Уильям Бриджес

Введение

В условиях глобальной неопределенности способность к изменениям становится критически важным фактором роста и выживания. Одним из важнейших вызовов современности для многих компаний является цифровая трансформация. Большинство организаций (51 %) предпринимают ее исходя из возможностей роста, а 41 % – из-за возросшего конкурентного давления³. Компании, которые медлят с цифровым переходом, неизбежно проигрывают в конкурентной борьбе. Напротив, активное использование цифровых технологий, и особенно искусственного интеллекта (ИИ), дает результаты: девять из десяти организаций признают, что ИИ обеспечивает им конкурентные преимущества⁴, в частности, благодаря росту эффективности маркетинга и сервисов поддержки клиентов⁵.

Попытки цифровой трансформации активно предпринимались на протяжении последних 20 лет, однако результаты часто не оправдывали ожиданий. В исследованиях 2016–2017 годов фиксировался негативный тренд: успех подтверждался лишь в 16–18 % случаев⁶. Только в 5 % попыток цифровой трансформации ее итоги превзошли ожидания, результаты 75 % компаний оцениваются как посредственные⁷. Пандемия COVID-19 не оставила выбора, подтвердив безальтернативность цифровой трансформации: в сжатые сроки потребовались эффективные решения, необходимые для обеспечения удаленного взаимодействия, удаленного обслуживания, удаленного потребления. В результате на сегодняшний день, по данным консалтинговых агентств, около 90 % компаний приняли

бизнес-стратегию, ориентированную на цифровые технологии, или планируют это сделать⁸.

За последнее время цифровые инициативы прошли путь от внедрения базовых технологий до реализации стратегий управления данными. Новые технологии успешно внедрялись, в частности, в таких областях, как безопасность и обслуживание клиентов⁹. Цифровая трансформация достаточно активно изучается экономистами и социологами, однако ее психологические аспекты и факторы успеха все еще раскрыты в научной литературе недостаточно. Как представляется, без фундаментального сдвига в поведении людей, без изменения организационной культуры организациям будет сложно полноценно адаптироваться к требованиям цифровой эпохи. История подтверждает: компании, чьи руководители не смогли изменить свое, а следом – и командное мышление, так и не смогли достигнуть успеха.

Ориентация на человека в условиях цифровой трансформации

Интерес к цифровизации и человекоцентрированный подход возникли примерно в одно время, в середине прошлого века, однако достаточно долго развивались изолированно. Концепция человекоцентрированной организации, в центре которой находятся сотрудники и взаимодействие между ними, а мерой эффективности является осознаваемый сотрудниками личный успех, была предложена Эдвардом Медоусом в 1990 году [Meadows, 2014]. Медоус акцентировал особое внимание на развитии навыков коммуникации (эмпатия и эмпатическое слушание, умение принимать мнение другого человека, конгруэнтность).

Исследования Медоуса отразили изменения в структуре рабочей силы в мире. Спрос на сотрудников с высшим образованием значительно вырос уже к концу XX века (на 60 % в период с 1970 по 1998 год) [Autor, Levy, Murnane, 2003. P. 1279]. Такой сотрудник особенно ценит собственное психологическое благополучие: люди стали готовы отказаться от работы, не соответствующей их требованиям, и уходить «в никуда» [Литаш-Сорокина, 2024. С. 506].

В настоящее время работники сталкиваются с целым комплексом проблем, связанных с вызовами времени. Последствия цифровизации, призванной повысить производительность, минимизировав воздействие негативных аспектов «человеческого фактора», вызвали дискуссии о наносимом обще-

3 The state of digital transformation 2018–2019. P. 13. <https://prophet.com/pdf/the-state-of-digital-transformation-2018-2019-edition/>

4 Expanding AI's impact with organizational learning. <https://web-assets.bcg.com/1e/4f/925e66794465ad89953ff604b656/mit-bcg-expanding-ai-impact-with-organizational-learning-oct-2020-n.pdf>

5 The economic potential of generative AI: the next productivity frontier. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

6 Why 84% of companies fail at digital transformation. <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2016/01/07/why-84-of-companies-fail-at-digital-transformation/?sh=55fd4484397b>. См. также The 2017 Harvey Nash/KPMG CIO Survey. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/07/harvey-nash-kpmg-cio-survey-2017.pdf>

7 Orchestrating a successful digital transformation. <https://www.bain.com/insights/orchestrating-a-successful-digital-transformation>

8 100 stats on digital transformation and customer experience. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/12/16/100-stats-on-digital-transformation-and-customer-experience/>

9 Digital business study 2023: IT leaders are future-proofing their business with digital strategies. P. 3. https://1624046.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/1624046/R-ES_Digital_Business_2023_NEW.pdf

ству вреде. По прогнозам экспертов, 60 % профессий могут быть автоматизированы к 2030 году¹⁰, 400 млн человек, или 14 % рабочей силы на планете, потеряют работу вследствие автоматизации и роботизации¹¹, 300 млн рабочих мест заменит генеративный ИИ¹². Обеспокоенность этими тенденциями подкреплялась эффектами пандемии. Адаптации сотрудников к изменениям мешало и понимание руководством ответственности работников не как цели, резонирующей с высшими ценностями сотрудников, проявление их свободы выбора, а как обязанности.

Ценностные сдвиги привели к тому, что способы управления, которые работали 10–20 лет назад, потеряли свою эффективность: необходимое для работы психологическое благополучие, новые способы работы, в частности гибридные, удобные для сотрудников, привлекли внимание к ряду вопросов по эффективной организации деятельности в современных реалиях.

Принятие неотвратимости цифрового развития, ориентация на построение культуры роста, ответственность за устойчивость процессов, осознание роли человека в этом, – все это привело к принятию человекоцентрированного подхода, ориентированного на его развитие. Мировое сообщество с вниманием отнеслось к концепции Общества 5.0, в которой особое внимание уделяется человеку: в 2019 году приверженность принципу человекоцентрированности подтвердила Международная организация труда¹³. Разработчики технологий генеративного ИИ также декларируют в качестве своей цели поддержку человека в решении различного рода задач. Вследствие этого даже наиболее критически настроенные скептики начинают признавать возможность того, что ИИ при правильном использовании может давать положительные эффекты, в частности, устранить дисбаланс в навыках людей с разной квалификацией [Noy, Zhang, 2023]¹⁴. Новые технологии помогают в работе специалистам различных отраслей: 38 % медицинских работни-

ков используют ИИ-технологии для диагностики¹⁵; компьютерное зрение повышает эффективность обнаружения дефектов на 90 % и может использоваться для самых разных целей (от мониторинга трубопроводов до выявления фальшивых денег и обнаружения проблемных зон у онкологических больных)¹⁶; компании, внедряющие цепочки поставок с использованием ИИ, отмечают, в частности, снижение затрат на логистику на 15 % и улучшение уровня обслуживания на 65 %¹⁷.

Ван Лихуэй, заведующий кафедрой устойчивого производства Королевского технологического института (Швеция), уверен, что машины становятся средством облегчения труда человека, а не его заменой. Способности принимать решения в перспективе будут усилены возможностями мозговой робототехники, совместного интеллекта, дополненной реальности, усилением когнитивной системы – все для того, чтобы помочь человеку в полной мере реализовать свой потенциал в решении задач творческого типа, повысить гибкость мышления, улучшить навыки обучаемости и взаимодействия с другими людьми [Wang, 2022].

Роль человеческого капитала в успехе цифровой трансформации

Нестабильный бизнес-климат, нехватка сотрудников и распространение гибридной рабочей среды, которая стала вызовом производительности⁴, привели к кардинальным изменениям в политике компаний. Они стремятся сделать бизнес более эффективным и прибыльным, а также более гибким, способным приспосабливаться к потребностям потребителей и меняющимся условиям рынка. Необходимость быстро реагировать на изменения вынуждает организации переходить к децентрализации принятия решений, созданию горизонтальных структур управления. Эти инновации требуют изменения поведения сотрудников: они должны быть готовы быстро адаптироваться к переменам и осваивать новые компетенции, что возможно лишь при непрерывном обучении и развитии на всех уровнях. Работа организации невозможна без стратегии формирования коллектива, которая включала бы в себя непрерывный мониторинг, обучение и развитие сотрудников в соответствии с требованиями времени. Новые технологии стремительно и кардинально меняют характер работы, структуры

15 50 NEW artificial intelligence statistics (July 2025). <https://explodingtopics.com/blog/ai-statistics#ai-usage-today>

16 Advantages of computer vision. <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/infographics/2019/en-computer-vision-110208.pdf>

17 Succeeding in the AI supply-chain revolution. <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/succeeding-in-the-ai-supply-chain-revolution>

10 Jobs lost, jobs gained: what the future of work will mean for jobs, skills, and wages. <https://apo.org.au/node/199751>

11 AI, automation, and the future of work: ten things to solve for. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for>

12 The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth. P. 1. https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst_The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs_Kodnani.pdf

13 ILO centenary declaration for the future of work. <https://www.ilo.org/resource/ilc/108/ilo-centenary-declaration-future-work>

14 How one tech skeptic decided A.I. might benefit the middle class. <https://www.nytimes.com/2024/04/01/business/ai-tech-economy.html>

Цифровая эпоха

задач и, как следствие, типы необходимых навыков. Например, если четыре года назад эксперты говорили о необходимости в длительной перспективе обучения всех сотрудников навыкам цифровой уверенности (анализу данных и управлению автоматизацией)¹⁸, то уже сегодня организации для реализации цифровых стратегий ориентируются на ИИ и машинное обучение, поскольку те показывают значительный потенциал автоматизации всего: от бизнес-процессов и принятия решений до разработки программного обеспечения¹⁹, создания контента и решения профессиональных задач среднего уровня сложности [Noy, Zhang, 2023], тем самым забирая у сотрудника функции по работе с данными и их интерпретацией, оставляя за ним валидацию принятия решений.

Доступное сегодня (благодаря использованию генеративного ИИ) преобразование профессиональных и личных задач может дать беспрецедентные возможности в части высвобождения времени и роста удовлетворенности сотрудников. Вместе с этим ненадлежащее использование технологий может дать и обратный эффект: понизить производительность, увеличить риск возникновения ошибок, стать причиной снижения квалификации сотрудников [Noy, Zhang, 2023]. Поэтому, чтобы финансовые затраты на автоматизацию и оптимизацию бизнес-процессов стали действительно эффективны, прежде всего необходимо понять: стоит ли автоматизировать определенную задачу, будет ли эффективно израсходовано высвобожденное время, действительно ли это приведет к росту производительности сотрудников? Следует помнить также и о том, что личностные особенности сотрудников могут как способствовать, так и препятствовать внедрению цифровых технологий. Поэтому не существует единственно верного ответа на вопрос, как успешно провести цифровизацию и внедрить ИИ. Эту работу необходимо начинать с определения того, где в структуре организации находится сотрудник, как усилить его возможности, как компенсировать «человеческий фактор», обеспечив психологическое благополучие работника. Для максимальной эффективности цифровой трансформации требуется, чтобы весь персонал – от высшего руководства до рядового сотрудника – адаптировался одновременно. Несмотря на тот факт, что сотрудники, казалось бы, осознают из-

менения (62 % участников опроса российской компании Get Experts считают, что главный цифровой навык – умение использовать современные технологии в своей работе²⁰), они также должны быть не просто поставлены перед фактом изменений, но заинтересованы в их использовании.

Поскольку сотрудники и сотрудничество как процесс взаимодействия являются наиболее важными активами любой организации, успех любой трансформации, в соответствии с концепцией Общества 5.0 (Индустрии 5.0), требует четкой организационной цели, ориентированной на человека [Wang, 2022].

Стратегия обучения и развития рабочей силы

Здоровая рабочая среда неизменно выстраивается вокруг сотрудников, способных справиться с вызовами. Чтобы сохранить человека в центре рабочих процессов, расширить его возможности и минимизировать негативные последствия «человеческого фактора», необходимо обеспечить его адаптацию, в ряде случаев – изменение специализации. Главным его активом становятся способности к саморазвитию, быстрой, качественной адаптации к изменениям, а также непрерывное обучение. Постепенная «перегрузка» познания в системы ИИ привела к росту спроса на метакогнитивные навыки: способности познавать и управлять процессом познания, учиться решать более сложные задачи и адаптироваться к новым требованиям. Для руководителя возрастает значение навыков предвидения (тренд-вотчинга, форсайта), понимания возможностей и угроз изменений, умения обеспечить баланс между психологическим благополучием сотрудников и их ответственностью. На фоне продолжающейся цифровой трансформации представляется разумным дополнить такими компетенциями упомянутую в начале статьи модель Медоуса.

Заключение

Поставив на первое место технологии, Индустрия 4.0 практически исключила человека из своей парадигмы. Однако постепенно, благодаря усилившейся конкуренции за сотрудников мировое сообщество пришло к осознанию того, что в целях устойчивого развития технологии должны быть ориентированы на человека, а производство и технологическое развитие – нацелены на глобальное благополучие и устойчивость.

Непрерывные социальные изменения, связанные с научно-техническим прогрессом, делают необходимой способность к трансформации, которая становится залогом успеха как самой организации,

18 Smart industry readiness index for manufacturers. P. 14. https://web-material3.yokogawa.com/23/32928/tabs/The-smart-industry-readiness-index.pdf?_ga=2.63772524.2118061145.1716203816-1944910194.1716203816

19 The impact of AI on developer productivity: evidence from GitHub Copilot. <https://arxiv.org/html/2302.06590>

20 Навыки будущего: кто готов, а кто – останется в прошлом? <https://getexperts.ru/research/future-skills/>

так и ее сотрудников. Для обеспечения устойчивых результатов на фоне цифровизации организациям необходимо обеспечить формирование отвечающих времени моделей поведения, развитие способностей к адаптации, обучение и развитие метакогнитивных навыков.

Главной проблемой цифровой трансформации, по мнению экспертов, остается отсутствие глобального видения ее развития. «Если мы не позаботимся об этом (и история показывала это неоднократно), то лишь относительно немногие смогут использовать эти новые возможности и инструменты, в то время как остальные могут оказаться

в худшем положении», – предупреждает Й. О'Берн, доцент Чарлстонского колледжа²¹. Это делает необходимыми политические и административные решения, призванные в том числе изменить программы обучения и рабочие процессы, например, общегосударственную программу обучения сотрудников необходимым для цифровой трансформации компетенциям. Эти меры будут наиболее эффективными при условии активного участия в такой программе самих организаций и их сотрудников.

21 Experts Optimistic about the Next 50 Years of Digital Life. <https://www.pewresearch.org/internet/2019/10/28/5-leading-concerns-about-the-future-of-digital-life/>

Литература

- Литаш-Сорокина Е.А. Лидерство эпохи цифровых команд // Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы. Сборник статей Конференц-сессии ИГСУ РАНХиГС, 15–20 мая 2023. Т. 3. М.: Научный консультант, 2024. С. 504–510. EDN: HEAVTR
- Autor D.H., Levy F., Murnane R.J. The skill content of recent technological change: an empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*. 2003. Vol. 118. Issue 4. P. 1279–1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>. In English
- Meadows E.E. Person-centered approach in organizational relation-

ships. *Организационная психология*. 2014. Т. 4. № 2. С. 46–52. EDN: TPVYHD. In English

- Noy Sh., Zhang Wh. Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*. 2023. Vol. 381. Issue 6654. P. 187–192 <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>. In English
- Wang Lihui. A futuristic perspective on human-centric assembly. *Journal of Manufacturing Systems*. 2022. Vol. 62. P. 199–201. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.11.001>. In English

References

- Litash-Sorokina E.A. Leadership in the age of digital teams // Public administration and development in Russia: civilizational challenges and national interests. Collection of articles from the confer-

ence session of the IPACS RANEP, May 15–20, 2023. Vol. 3. Moscow: Nauchnyy konsultant, 2024. P. 504–510. EDN: HEAVTR. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Елена Александровна Литаш-Сорокина, начальник Центра операций с цифровыми рублями Департамента национальной платежной системы
Центральный банк Российской Федерации (Российская Федерация, 107016, Москва, ул. Неглинная, 12, корп. В). E-mail elena@lita.sh
<https://orcid.org/0009-0006-9757-807X>

Для цитирования: Литаш-Сорокина Е.А. Человекоцентрированный подход как условие эффективности цифровой трансформации. *Государственная служба*. 2025. № 4. С. 105–109.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Elena A. Litash-Sorokina, Head of the Center for operations with digital rubles, National Payment System Department The Central Bank of the Russian Federation (Bldg V, 12, Neglinnaya St., Moscow, 107016, Russian Federation). E-mail: elena@lita.sh
<https://orcid.org/0009-0006-9757-807X>

For citation: Litash-Sorokina E.A. Human-centered approach as a prerequisite for effective digital transformation. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 4. P. 105–109.