



Владислав Тюрин

Управление
цифровой
трансформацией

Компетенции

**Поиск руководителей и
специалистов**

- 16 советов рекрутеру по поиску CDTO и DTP
- 18 вопрос соискателю о цифровой трансформации
- 4 нюанса проблемы выбора зоны ответственности
- 16 показательно разобранных вакансий

Владислав Владимирович
Тюрин

**Управление цифровой
трансформацией.
Компетенции.**

**Поиск руководителей и
специалистов**

Специальное электронное издание
2025

Оглавление

Введение	4
Выбор зоны ответственности	8
Вопросы, требующие ответов	19
Разбор вакансий	35
Рекомендации рекрутеру	59
Планирование обучения	78

Введение

Поиск адекватного руководителя (Chief Digital Transformation Officer, CDTO) или специалиста по цифровой трансформации (Digital Transformation Professional, DTP) часто намного сложнее и непредсказуемее, чем может показаться на первый взгляд. Всегда ли HR-менеджер, которому поручено нанять сотрудника в сфере управления цифровой трансформацией, понимает с чего начать, понимает, как выстроить процедуру, на какие компетенции обратить внимание и по каким параметрам оценивать кандидатов, предлагая адекватный уровень оплаты труда.

Прошло достаточно времени с того момента, как широко и активно заговорили о цифровой трансформации и цифровой экономике в целом. Казалось бы, уже должен был сформироваться некий общий подход, по крайней мере, в части подбора соответствующих кадров и комплектования из них успешных проектных команд. Но ряд объективных и субъективных причин развития самой цифровой экономики, в купе с мало отрефлексированным опытом HR-менеджмента (от найма и до увольнения), не позволили этого сделать качественно и доступно.

Легко обнаруживается, что в настоящее время сложились различные трактовки и варианты восприятия бизнесом ценностей и механизмов управления переходом к эффективной работе в условиях цифровой

экономики. И мы наблюдаем, что их много и они настолько разные, что иногда полностью несовместимы друг с другом. Концептуально насчитывается до шести исходных гипотез о цифровой трансформации. Но есть ещё их совмещения, пересечения, подобию и ошибочные вариации. При этом до сих пор обращают на себя внимание явные маркетинговые манипуляции и подмен понятий при попытке продать те или иные подходы к реализации цифровой трансформации.

Меж тем поиск соответствующих профессионалов в этой сфере не мог не унаследовать недостатки и риски, связанные с обозначенными обстоятельствами развития цифровых рынков и индустрий. И он похоже превратился в процесс формальный, зарегулированный, с высоким уровнем неопределенности и неэффективности. Для рекрутера ключевой стала проблема выбора зоны ответственности руководителя или специалиста по цифровой трансформации. Т.е. ситуация, при которой компания (в лице топ-менеджмента и владельца) неспособна квалифицировано выделить, грамотно зафиксировать и адекватно делегировать CDO (или DTP) круг вопросов, функций и обязанностей, за решение и исполнение которых тот должен и способен отвечать. Это подтверждает и изучение ряда вакансий в сфере управления цифровой трансформацией. Видно, что большая их доля, при однотипном именовании в разных организациях воспринимается по-разному. Их описания практически несопоставимы или сопоставимы только

условно. Ряд открываемых позиций по цифровой трансформации, при внимательном прочтении обязанностей и требований оказываются специальностями из области информационных технологий, проектного менеджмента и подобных направлений управленческой деятельности. Отдельные компании ищут профессионалов по цифровой трансформации, но указывают это в вакансиях косвенно и не совсем корректно, подменяя базовые понятия и путаясь в требованиях к знаниям и опыту. Что не может в свою очередь не запутать соискателей.

В настоящей публикации рассматриваются вопросы качественного определения требований по должностным позициям в сфере управления цифровой трансформацией и последующего поиска компетентных руководителей и специалистов. По итогам изучения избранных характерных вакансий сделан ряд полезных выводов, представленных в виде общих и частных замечаний. Кроме того, приводятся рекомендации HR-менеджеру, решающему непростую задачу подбора и найма руководителя или специалистов в офис цифровой трансформации. Отдельно объясняется важность опережающего и обстоятельного планирования и проведения регулярного обучения (профессиональной подготовки) команд трансформационных проектов, а также руководителей и специалистов, ответственных за

формирование и реализацию стратегии цифровой трансформации.

Представленный материал основан на понятийной аппарате и ключевых концепциях, изложенных в издании [«Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия»](#) [Управление цифровой трансформацией. Основные тезисы и понятия / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023].

Точка зрения автора, поясняющая ряд дискуссионных моментов, объясняется в публикации [«Управление цифровой трансформацией. Точка зрения»](#) [Управление цифровой трансформацией. Точка зрения / Владислав Владимирович Тюрин. – Издательские решения, 2023].

Настоящий аналитический материал предназначен предпринимателям, менеджерам и специалистам, стремящимся системно и детально изучить особенности требований к описанию вакансий и отбору соискателей на должности руководителей и специалистов, которым предлагается поручить обеспечить цифровую трансформацию бизнеса или реализовать трансформационный проект.

Пожелания и предложения, в том числе для улучшения представленного материала, просьба направлять автору по адресу электронной почты: dtm@vladytyurin.ru.

Выбор зоны ответственности

Поиск адекватного руководителя или специалиста по цифровой трансформации – задача не из легких. HR-менеджеру зачастую предстоит не просто сформулировать вменяемые требования, но и провести тщательный отбор из числа претендентов разного уровня подготовки и амбициозности. При этом в качестве отягчающих ситуацию факторов полезно учитывать:

- несбалансированный уровень заработных плат для специалистов по цифровой трансформации,
- новизну данной профессиональной сферы деятельности,
- отсутствие релевантных и адаптированных под отраслевую специфику требований к соответствующим знаниям и компетенциям,
- сложности с формализацией и проверкой успешности предыдущего опыта соискателя.

Однако, пожалуй, до сих пор самой критичной, вот уже на протяжении последних 5–7 лет остается **проблема выбора зоны ответственности руководителя или специалиста по цифровой трансформации**. И не случайно основной акцент должен делаться на поиске *адекватного* руководителя или специалиста.

Отсутствие *адекватности* в треугольнике взаимодействия «наниматель – HR-менеджер – соискатель» порождает вполне серьезные конфликты и риски для каждого участника как на коротком периоде найма, так и в среднесрочной (долгосрочной) перспективе работы специалиста в роли инициатора или исполнителя трансформационных цифровых проектов.

Проблема выбора зоны ответственности – это отсутствие формализованного понимания и неспособность определить для руководителя или специалиста тот профессиональный круг вопросов и задач, за решение и исполнение которых он должен и способен отвечать (в том числе в силу своих знаний и компетенций).

В случае с цифровой трансформацией указанная проблема напрямую связана:

во-первых, с отсутствием однозначности в трактовке серьезно зависимых между собой базовых понятий, таких как «цифровая экономика», «цифровая трансформация», «цифровая платформа», «цифровые технологии»;

во-вторых, с нечеткой или слабо прослеживаемой связью между теоретическим объяснением существования цифровой экономики, целей цифровой трансформации и той практикой, которая возможна, допустима и может быть принята как успешная;

в-третьих, с перегретой в результате агрессивного маркетинга ситуацией на рынке прямых, косвенных, вторичных и сопутствующих ИТ-услуг;

в-четвертых, с особенностью и ролью цифровой трансформации и специализацией соответствующей управленческой деятельности, которая качественно и системно затрагивает сквозным образом все аспекты ведения бизнеса.

	ВЫБОР	РАЗРАБОТКА	РЕАЛИЗАЦИЯ
ПРОДУКТЫ	Множественное комбинирование ресурсов, продуктов, сервисов, технологий	Ресурсная, технологическая и логистическая распределенность и связанность процессов	Высокий уровень первичной и вторичной переработок ресурсов в бизнес-процессах
ПОТРЕБНОСТИ	Усиление зависимостей потребностей между собой для клиента и между разными клиентами (sharing)	Удовлетворение более сложных, комплексных, глубинных потребностей (нужд)	Нарастающие персонализация и кастомизация удовлетворения потребностей
БИЗНЕС	Непрерывный рост наукоемкости бизнесов (от концепций и моделей до производства и логистики)	Предельная связанность объектов, процессов, событий и задач для бизнеса и его внешней среды	Рост количества, вероятности возникновения и разнообразия рисков

Рисунок 1. Матрица нарастающего усложнения процессов в цифровой экономике.

Проблема выбора зоны ответственности в контексте управления цифровой трансформацией прямо сопряжена с недостаточным пониманием и погружением в концептуальные и практические детали первичной предметной области – цифровой экономики. Ситуация с профессиональными знаниями и компетенциями в этой сфере зачастую оценивается поверхностно, тем самым лишая предполагаемую деятельность руководителя или специалиста практичности и предсказуемости.

Значительное внимание на себя перетягивают профессиональные вопросы программного и аппаратного обеспечения, вопросы ИТ-инфраструктуры, безопасности и развития новых информационных технологий. Тем самым отодвигая на задний план или вуалируя подлинный функционал руководителей и специалистов по цифровой трансформации. Они прежде всего являются управленцами и их специализированные компетенции призваны перевести на качественно иной уровень как практику бизнеса в целом, так и осуществляемую деятельность в сфере ИТ. И пожалуй, только высокий уровень амбиций и ожидание кардинально иных результатов оправдывают ажиотаж вокруг цифровой экономики и цифровых технологий, оправдывают стремление компаний активно переходить к новым производительным и быстрым моделям ведения бизнеса в набирающей обороты экономике знаний.

Безусловно, поспешность в формировании команд цифровой трансформации и принятии стратегий цифрового развития обрекает большую часть хаотичных действий и проектов на избыточную активность и издержки, не ведущие к желанному успеху и уж тем более к цифровому лидерству.

Проблема выбора зоны ответственности показывает, насколько важно правильно определиться с тем, что означает цифровая трансформация для компании и что она должна ей в итоге принести. И уже исходя из этого стоит формировать требования к кандидатам по конкретным вакансиям. Хотя не исключается и совершенно иной путь. Так в режиме поиска руководителя цифровой трансформации бизнес вполне способен нанять не просто компетентного профессионала на фиксированную позицию, но и выбрать предлагаемую соискателем стратегию цифровой трансформации. Для этого объявляется подобие конкурса. На нем кандидаты представляют свое видение долгосрочного пути развития бизнеса в условиях остро конкурентной и технологически насыщенной цифровой экономики. Заявленные варианты анализируются и из них отбирается наиболее практико-ориентированное решение, позволяющее сформировать принципиальную основу будущей стратегии цифровой трансформации. Соответственно вместе со стратегией в бизнес приходит лицо, её предложившее. Безусловно, у

такого подхода к поиску руководителя команды цифровой трансформации есть минусы. Но по крайней мере наниматель не только сразу знакомится с кандидатом, но и оценивает его профессиональное (концептуальное и практическое) отношение к перспективам коммерческого, инфраструктурного и технологического развития компании в условиях цифровой экономики. Хотя даже в этом случае работодатель обязан выставить начальные требования и решить, что он готов принять от претендента в качестве варианта стратегии цифрового развития.

Применяя даже самый гибкий подход, насколько это только может быть допустимо, при определении *зоны ответственности руководителя или специалиста*, рано или поздно компания в лице топ-менеджмента сталкивается с острой необходимостью сделать окончательный выбор в пользу того или иного концептуального подхода к трактовке теории и практики управления цифровой трансформацией.

Не рассматривается вариант отказа от признания цифровой экономики существенным фактором, влияющим на развитие компании. Ведь в таком случае, речь не идет о цифровой трансформации, а офис цифровой трансформации является избыточным. Деятельность при этом фокусируется на привычном ИТ-развитии под руководством директора по информационным технологиям (CIO).

На первый неискушенный взгляд кажется, что все около теоретические рассуждения и дискуссии о роли и месте стратегии цифровой трансформации и команды её реализующей далеки от реальной работы, оторваны от деятельности и насущных проблем бизнеса. И уж тем более от задачи рекрутера найти подходящего кандидата на запрашиваемую позицию. Однако, игнорирование проблемы выбора зоны ответственности, её причин и последствий неизбежно приведет к следующему:

- некорректное обозначение должности размещаемой вакансии;
- неправильное формулирование требований вакансии;
- неудачный отбор резюме претендентов;
- странные (непонятные и путанные) вопросы при собеседовании и нерелевантные входные тесты;
- долгий поиск подходящего кандидата на позицию;
- формальное закрытие вакансии по позиции (часто временное);
- некачественная и неадекватная оценка соискателей и работников на соответствующих позициях в период испытательного срока.

В результате рекрутер получает известные проблемы, например такие как: текучку кадров по целевым должностям, необходимость повторно проводить трудоемкие отборы на одни и те же штатные единицы, перепридумывать мотивацию для соискателей, завышать

уровень дохода нанимаемого сотрудника, постоянно уточнять и менять параметры вакансии.

В целом же будет фиксироваться характерный для вакансий руководителей и специалистов по цифровой трансформации стабильный неуправляемый дефицит кадров с завышенной планкой по уровню заработной платы. И он, как правило, с большим трудом закрывается даже обучением, которое в данной ситуации, направлено скорее не на наращивание знаний и компетенции реально требуемых для цифровой трансформации, а на некие иные умения и навыки: проектные, технологические, инвестиционные, коммуникационные и т. п. Ведь зона ответственности так и не получило четкого определения.

Проблема выбора зоны ответственности характерна как для поиска на позицию топ-менеджера, в обязанности которого вменяется цифровая трансформация компании в целом (Chief Digital Transformation Officer – CDTO), так и при подборе специалиста (эксперта) по цифровой трансформации (Digital Transformation Professional – DTP) в команду цифровой трансформации (Digital Transformation Office – DTO).

Противоположной стороной отношений в этом трудном деле закрытия позиции специалиста по цифровой трансформации безусловно является соискатель. Он с

некоторыми поправками, но во многом оказывается в тех же обстоятельствах – он в неопределенности и частично дезориентирован. Поэтому найм иногда завершается весьма странным образом. Например, отказом от явного выделения офиса цифровой трансформации в структуре компании и размыванием стратегии цифрового развития по различным иным подразделениям. Или выбором на позицию руководителя по цифровой трансформации специалиста с богатым опытом управления изменениями. Иногда претендент в последний момент отказывается от выгодного предложения без объяснения причин или существенно меняет требования к нанимателю, опасаясь будущих рисков.

Складывающаяся ситуация на рынке вынуждает соискателей придерживаться тактики *следования за ожиданиями и запросами нанимателей*. Они в минимальной степени стремятся влиять на запросы из-за самого характера рассматриваемой работы в сфере цифровой трансформации. И они крайне редко готовы четко, уверенно и настойчиво предлагать собственное концептуальное видение проблем и возможностей цифровой экономики.

При достаточно скромном реальном наработанном и закреплённом на уровне достойных компетенций опыте трансформационных проектов, важно понимать, что цифровая трансформация – это всегда командная работа с серьезной предметной специализацией и

разграничением функционала. Поэтому трудно представить, что у искомого специалиста имеется по-настоящему упорядоченный, универсальный (вне отраслевой и продуктовой специфики), индивидуализированный (в отрыве от команды) проверенный практикой опыт. Который к тому же удачно соотнесется с представлением нанимателя о сути цифровой трансформации. Отсюда попытки подстроиться под запросы, выставляемые работодателями. В выигрыше те, кто понимает сложившуюся обстановку и выгодно демонстрирует свой реальный опыт. Но при этом высока вероятность не угадать, что на самом деле под изысканными формулировками в описании вакансии имеет в виду потенциальный работодатель. Это хорошо видно при разборе примеров опубликованных вакансий. Тогда соискатель может применить осторожную тактику тщательного изучения нанимателя и его отношения к цифровому развитию.

Четкость и однозначность формулирования позиции компании в отношении факторов и условий цифровой экономики и собственной стратегии цифровой трансформации залог того, что обе заинтересованные стороны – *наниматель и соискатель* – быстрее придут к соглашению и заключению долгосрочного контракта с минимальными разночтениями по функциональным обязанностям.

Само же понимание сути и существа, целей и ценности цифровой трансформации прямо ведет к более глубокому осознанию тех реальных принципов, методик и инструментов, которые должны для этого применяться. Что однозначно проецируется на функционал офиса цифровой трансформации и на каждого из его сотрудников.

Вопросы, требующие ответов

Не зависимо от того, какого специалиста компания стремится найти – *лидера проектов или администратора, компетентного технологического партнера или аналитика и координатора* – важно, чтобы соискатель подошел под те реальные требования, которые формализуют потребности нанимателя. Следовательно, необходимо понимать какие потребности существуют, как они соотносятся с подходами к определению цифровой трансформации, какие задачи должен решать искомый специалист, какой функционал и какие требования предъявить потенциальному работнику. Совершенно привычные вопросы для HR-менеджера, занимающегося подбором персонала, могут несколько обескуражить его в случае с цифровой трансформацией. Потому что определяться придется с самыми базовыми вещами. А именно:

Что такое цифровая трансформация?

Что такое цифровые технологии и в чем их отличие от информационных технологий?

Как компания определяет для себя цифровую трансформацию?

На что готовы пойти владельцы компании в рамках цифровой трансформации?

Как выражается стратегия цифровой трансформации?

Какие тренды, возможности, факторы, угрозы и риски определяет для себя бизнес в условиях активного развития цифровой экономики?

Какую роль играют цифровые платформы в цифровой экономике?

Каков функционал руководителя офиса цифровой трансформации (CDTO)?

Как CDTO вписывается в общую структуру топ-менеджмента и компании в целом?

Что значит успешный CDTO для компании?

Что важнее: квалифицированный и опытный CDTO или стратегия цифровой трансформации?

Придется ли формировать (реорганизовывать) офис цифровой трансформации под нового CDTO?

Как должна выглядеть команда цифровой трансформации и какой функционал она на себя забирает в компании?

Каков функционал специалиста по цифровой трансформации (DTP) в рамках командной работы?

Какая специализация требуется для реализации стратегии цифровой трансформации и выбранных трансформационных проектов?

Как корректно сформулировать требования при поиске востребованного специалиста (ДТП)?

Каким образом организовать отбор специалистов, с привлечением каких инструментов и экспертов?

Какие критерии успешного подбора руководителя или специалиста по цифровой трансформации с точки зрения подхода принятого в компании установить?



Рисунок 2. Ключевые вопросы управления цифровой трансформацией.

Почему же подобные вопросы возникают в связи с цифровой трансформацией, но не возникают, скажем, при поиске работника на позицию бухгалтера. Дело в том, что существуют настолько разные подходы к пониманию цифровой экономики и цифровой трансформации в разных компаниях и у разных экспертов, что их трактовка в связи с реальной практикой бизнеса может быть диаметрально противоположной и противоречивой.

Например, если речь идет о цифровых технологиях. Одни понимают под ними только алгоритмы и решения на базе искусственного интеллекта. Другие же не видят никакой разницы между цифровыми и информационными технологиями. Третьи утверждают, что цифровые технологии нужны для оцифровки (перевода аналоговой информации в цифровые данные). А четвертые, вообще, отрицают их как отдельных класс, ссылаясь на маркетинговый трюк и манипулирование со стороны крупных игроков рынка, навязывающих старые решения в новой упаковке.

Оставив подобные вопросы без ответа, легко совершить прямые и косвенные ошибки при отборе подходящего кандидата на имеющуюся вакансию. Иногда можно оказаться под влиянием недобросовестного соискателя и пойти у него на поводу, приняв ту версию цифровой трансформации, которая не только не принесет значимый результат, но и безвозвратно поглотит дефицитные ресурсы и время.

Компания, определяясь с концепцией и политикой цифровой трансформации, должна для себя ответить на подобные вопросы, причем с точки зрения собственного развития. Принятие топ-менеджментом соответствующей трактовки и базовых принципов стратегии цифровой трансформации позволяет грамотно сформировать офис цифровой трансформации и определить требования к руководителям и специалистам по цифровой трансформации.



Рисунок 3. Шесть гипотез цифровой трансформации.

Какие же варианты в принципе возможны¹. Выделим шесть основных исходных гипотез о цифровой трансформации. Перечислим их и обозначим какой опыт набирают команды, если реализует цифровую трансформацию в соответствии с такой гипотезой.

1. Цифровая трансформация – кардинальные изменения.

Цифровая трансформация – это существенные, глубокие изменения бизнес-моделей и бизнес-процессов с ориентированием на нужды и запросы клиентов.

В основе гипотезы о кардинальных изменениях рассуждение о том, что динамично меняющаяся экономика, интенсивно использует информационно-коммуникационные технологии, глобальную сеть Интернет и ставит бизнес (предпринимателей) перед серьезными вызовами. Ключевым ответом на эти вызовы предлагается считать готовность к изменениям самого бизнеса, скорость и эффективность проводимых преобразований в ответ на отслеживаемые события внешней среды.

Реализуя стратегию цифровой трансформации в соответствии с гипотезой о кардинальных изменениях,

¹ Остается за скобками полное отрицание цифровой экономики как таковой и цифровой трансформации, в частности. Хотя такое мнение тоже присутствует и имеет свою аргументацию, оно не рассматривается в настоящей публикации.

руководители и специалисты преимущественно наработывают опыт:

- отслеживания факторов влияния;
- проектирования и планирования изменений;
- реализации проектов изменений в сфере корпоративной культуры;
- организации и проведения обучения и тренингов персонала компании;
- реструктурирования компании и перехода её от одной логики бизнес-модели к другой (например, от процессной к продуктовой модели);
- внедрения различных управленческих и производственных методик и инструментов.

2. Цифровая трансформация – цифровые технологии.

Цифровая трансформация подразумевает масштабное применение цифровых технологий в работе бизнеса и во взаимодействии с клиентами.

Эта гипотеза основывается на утверждении, что цифровая трансформация и цифровая экономика – это повсеместное интенсивное использование особых информационно-коммуникационных технологий – цифровых технологий, включая: большие данные, робототехнику, интернет вещей, квантовые технологии, распределенные реестры, машинное обучение и искусственный интеллект. Именно широкое распространение информационных технологий считается

кардинально преобразующим бизнес, виды деятельности, отрасли или рынки.

Реализуя стратегию цифровой трансформации в соответствии с гипотезой о внедрении цифровых технологий, руководители и специалисты преимущественно нарабатывают опыт:

- поиска и изучения информационных технологий особого типа;
- адаптирования и тестирования значимых информационных технологий;
- внедрения отдельных информационных технологий и их встраивания в технологические стеки;
- разработки и поставки программных продуктов на базе приоритетных информационных технологий особого типа.

3. Цифровая трансформация – искусственный интеллект.

Цифровая трансформация – это использование искусственного интеллекта (ИИ).

Гипотеза о приоритете искусственного интеллекта (в частности, машинного обучения) в цифровой экономике, а значит и активное его внедрение в рамках проектов цифровой трансформации, отдает должное потенциалу этого направления научно-технического прогресса. Оно

выделяется среди ряда других и предлагается к внимательному изучению и использованию для решения множества разнообразных прикладных задач бизнеса.

Реализуя стратегию цифровой трансформации в соответствии с гипотезой о внедрении решений на базе искусственного интеллекта, руководители и специалисты преимущественно нарабатывают опыт:

- поиска и изучения информационных технологий, относимых к искусственному интеллекту или связанных с ним;
- адаптирования и тестирования значимых ИИ-решений;
- внедрения отдельных ИИ-решений и их встраивания в технологические стеки;
- разработки и поставки программных продуктов с искусственным интеллектом.

4. Цифровая трансформация – данные.

Цифровая трансформация определяется глобальным наращиванием объемов собираемых и обрабатываемых данных, а также переходом к управлению на данных.

Гипотеза о данных предполагает, что цифровая экономика – это экономика данных, причем *больших данных*. А цифровая трансформация, следовательно, сводится к внедрению технологий получения, обработки и хранения больших наборов данных для тех или иных

целей ведения бизнеса. Большие данные рассматриваются как ключевой преобразующий и имеющий критическое значение фактор.

Реализуя стратегию цифровой трансформации в соответствии с гипотезой о данных, руководители и специалисты преимущественно нарабатывают опыт:

- выстраивания и оптимизации процессов сбора, оценки и хранения данных;
- автоматизации процессов работы с данными (их сбора и обработки);
- построения и применения аналитических моделей; мониторинга и анализа процессов и результата бизнеса в целом и по отдельным видам деятельности;
- трансфера данных;
- разработки цифровых продуктов и сервисов по работе с данными в режиме отложенной обработки или в режиме реального времени.

5. Цифровая трансформация – клиентоориентированность.

Цифровая экономика требует от бизнеса постоянного повышения конкурентоспособности и качества поставляемых товаров и услуг, концентрируясь на повышении клиентоориентированности.

Гипотеза основывается на том, что изменения, наблюдаемые при переходе к цифровой экономике, вынуждают для сохранения или улучшения конкурентных позиций на целевых рынках, постоянно повышать удовлетворенность потребителей. Что достигается за счет переориентирования и фокусирования бизнес-процессов на потребности клиентов и на конечной ценности им предоставляемой.

Реализуя стратегию цифровой трансформации в соответствии с гипотезой о клиентоориентированности, руководители и специалисты преимущественно набирают опыт:

- исследования профиля и опыта клиентов;
- изучения потребностей и предпочтений целевых и потенциальных потребителей;
- перестраивания бизнес-процессов для повышения удовлетворенности клиентов;
- анализа рыночной ситуации и факторов, влияющих на выбор и поведение клиентов;
- наращивания конкурентных преимуществ;
- улучшения маркетинговых коммуникаций и построения комплексных активных рекламных кампаний;
- выстраивания обратной связи и эффективной сервисной поддержки клиентов.

6. Цифровая трансформация – цифровые платформы.

Цифровая экономика характеризуется появлением и развитием цифровых платформ в разных индустриях и на разных рынках.

Преобразующее воздействие на экономику (на экономические отношения) оказывают цифровые платформы. Они трансформируют виды деятельности и меняют баланс сил на рынке, предлагая потребителям наилучшие ценностные предложения с оптимальной ценой. Цифровая трансформация ставит себе целью создание цифровых платформ и расширение их возможностей.

Реализуя стратегию цифровой трансформации в соответствии с гипотезой о цифровых платформах, руководители и специалисты преимущественно набирают опыт:

- проектирования и развития цифровых платформ;
- разработки и поставки платформенных решений целевым клиентам;
- трансформации бизнес-модели в платформенную с расширенной автоматизацией внутренних процессов и процедур исполнения торговых и сервисных сделок;
- формирования экосистем цифровых платформ;

- имплементации информационных технологий в рамках технологических стеков в контур цифровых платформ;
- эффективного выявления и наращивания ценностного предложения клиентам на базе одиночного платформенного решения или пакета решений.

Обращая внимание на разницу вариантов исходных гипотез легко представить, насколько критичным будет, если специалиста, наработавшего опыт в компании, придерживающейся одного варианта трактовки цифровой трансформации, наймет работодатель, признающий правильной другую гипотезу. Например, CDO построивший эффективную работу команды офиса цифровой трансформации, как ключевого подразделения по управлению изменениями, перейдет в компанию, которая считает единственно правильным и допустимым в рамках стратегии цифровой трансформации внедрение решений на базе искусственного интеллекта.

Исходя из гипотезы о приоритетности цифровых платформ для цифровой экономики, можно продемонстрировать как формулируются основные

понятия, которые прямо определяют принципы и особенности стратегии цифровой трансформации¹.

Вот несколько базовых терминов и их определений.

Цифровая трансформация – автоматизация процессов производства и поставки необходимых потребителям благ (включая экономические, производственные, логистические, финансовые, торговые, сервисные, маркетинговые, и коммуникационные процессы), при которой применяются цифровые платформы.

Цифровая экономика – экономика, в которой деятельность общества и совокупность отношений, складывающихся в системе производства, распределения, обмена и потребления, осуществляется с применением цифровых платформ.

Управление цифровой трансформацией – специализация менеджмента, связанная с задачами эффективного проектирования, создания и развития упорядоченного множества цифровых продуктов и

¹ Автор настоящей публикации придерживается гипотезы о цифровых платформах и предлагает исходить при построении и реализации стратегии цифровой трансформации из экосистемного платформенно-ориентированного подхода на основе открытого выбора. Что безусловно прямое отражено в данном материале и должно учитываться, в том числе при последующем ознакомлении с разбором вакансий руководителей и специалистов по цифровой трансформации и с рекомендациями HR-менеджерам по поиску и отбору кандидатов на такие позиции.

сервисов особого класса в новых экономических условиях.

Цифровая платформа – информационная система с функционально-разграниченным сетевым доступом пользователей к совместно используемому программному и аппаратному обеспечению, предназначенная для автоматизированного или автоматического предоставления потребителям необходимых экономических благ.

Платформизация – замещение используемых информационных систем более низкого класса цифровыми платформами или повышение класса используемых цифровых платформ, а также интеграция используемых цифровых платформ в цифровую экосистему.

Цифровые технологии – информационные технологии, которые создаются и доступны для использования при решении специализированных задач на базе одной или нескольких цифровых платформ.

Платформенное решение (цифровое решение) – решение на базе одной или нескольких цифровых платформ, предоставляемое клиенту для получения необходимого ему экономического блага (воплощенного в товаре, работе или услуге) в автоматизированном или автоматическом режиме.

Экосистема цифровых платформ (цифровая экосистема) – совместное развитие интегрированных между собой цифровых платформ, способствующее созданию и предложению клиентам взаимосвязанных комплексных платформенных решений, обладающих дополнительной ценностью. Характеризуется наличием связанных специализированных цифровых платформ и управляемой архитектуры.

Стратегия цифровой трансформации – общий, недетализированный, охватывающий длительный период времени план преобразования бизнеса, отрасли или рынка в управляемую сеть проектов цифровой трансформации (Strategy-as-a-Network).

Руководитель цифровой трансформации (chief digital transformation officer, CDTO) – руководитель высшего уровня управления, организующий разработку и исполнение стратегии цифровой трансформации экономического субъекта (цифровой трансформации бизнес-модели).

Офис цифровой трансформации – команда выделенного проекта по организации разработки и исполнения стратегии цифровой трансформации экономического субъекта (цифровой трансформации бизнес-модели). Возглавляется руководителем цифровой трансформации.

Разбор вакансий

В разделе приводится анализ нескольких описаний вакансий в качестве примера того, какие проблемы и неточности могут допускать наниматели. Тексты для исследуемых позиций не приводятся, но даются непосредственно комментарии к ним, в целом достаточные для понимания соответствующих проблем. Названия вакансий даны с незначительными корректировками, чтобы исключить прямую их связь с реальными работодателями.

Для каждой из 16 вакансий, помимо краткой характеристики, обозначены первичные рекомендации по их улучшению.

Вакансия 1. Специалист (методолог) по обучению руководителей цифровой трансформации и их команд.

В описании видна сильная привязка к бюрократическим документам (государственного и корпоративного уровня), определяющим цифровую трансформацию. Отсутствие в вакансии упоминания цифровой экономики, цифровых платформ, цифровых проектов и иных терминов, кроме самого понятия *цифровая трансформация* показательно.

Отчетливо прослеживается явный уклон в сторону разработки программ обучения. При этом нет признаков того, что компания понимает, чем обучающие программы по практике цифровой трансформации и теории цифровой экономики отличаются от иных и почему требуют существенной адаптации методик и подходов в их разработке и подготовке учебно-методических документов.

Для поиска профессионального методолога по обучению руководителей и специалистов по цифровой трансформации полезно внимательней и детальней разобраться в особенностях, которые присущи целевой предметной области, и в особенностях обучения по соответствующим профессиям, а также в тех качествах, которыми должен обладать искомый специалист.

Вакансия 2. Эксперт по цифровой трансформации

В описании не указаны обязанности специфичные для цифровой трансформации и трансформационных проектов. А в требованиях к соискателю упоминается дополнительное образование в области цифровой трансформации, но не уточняется его специфика.

Проще и эффективней на позицию было бы искать нормального бизнес-аналитика без упоминания цифровой трансформации, которая может отпугнуть

хорошего специалиста. Он просто может решить, что работодатель избыточно в маркетинговых целях упоминает цифровую трансформацию.

В данном случае стоило бы убрать из вакансии все отсылки к цифровой трансформации и цифровой экономике, сориентировав её на поиск привычного для рынка бизнес-аналитика.

Вакансия 3. Руководитель цифровой трансформации.

Обнаруживается привязка к бюрократическим документам (государственного и корпоративного уровня). Противоречивые обязанности, в описании которых есть поверхностные и маркетинговые формулировки. Требования к соискателям завышены и не соответствуют реальной проблематике проектов и задач по цифровой экономике. Во многом ориентированы на тех, кто умеет лучше демонстрировать свои профессиональные качества, чем применять их на практике.

Из описания вакансии складывается впечатление, что она не продумана и не привязана к реальным проблемам и задачам организации, а заявлена скорее из необходимости иметь в штатном расписании такую должность как руководитель цифровой трансформации.

Сложности с поиском и отбором будут серьезные. А круг обязанностей и требований подразумевает, что искомый руководитель собирает или принимает на себя уже собранную команду цифровой трансформации, что предопределяет развитие конфликтных ситуаций.

Полезно выбирать в данном случае не конкретного профессионала, а предлагаемую им концепцию стратегии цифровой трансформации. Важно спланировать мероприятия по подбору или серьезному переформатированию команды цифровой трансформации. И повнимательней разобраться с сущностью цифровой трансформации, с задачами развития организации в условиях цифровой экономики, чтобы конкретизировать и приоритезировать обязанности и требования к соискателю.

Вакансия 4. Консультант по цифровизации бизнес-процессов.

Компания ищет кандидата на позицию консультанта для оказания своим клиентам услуг в сфере цифровой трансформации. В этом случае важно четко отличать услуги по автоматизации для заказчиков от помощи в реализации проектов цифровой трансформации. Однако из формулировок такой четкости не прослеживается.

Описание вакансии составлено в настолько общем виде, что понять, какого рода консалтинг потребуется достаточно сложно. В тексте легко допускается замена терминов «цифровая трансформация», «цифровые проекты» и аналогичных на «автоматизацию», «проекты автоматизации бизнес-процессов» и т. п. Что говорит скорее о модной и во многом маркетинговой подмене поднадоевшей автоматизации цифровизацией, набирающей популярность. На это намекает и само название вакансии – «консультант по цифровизации бизнес-процессов». Почему не консультант по автоматизации? Ведь цифровизация, кстати во многом справедлива и обладает ценностью скорее в отношении бизнес-объектов. А в отношении бизнес-процессов корректней применять понятие автоматизации и реинжиниринга.

Отсылка в вакансии к таким вещам как Agile, Scrum, дизайн-мышление, customer development, цикл разработки ИТ-решений, ERP, MES, корпоративные порталы, ИТ-стратегия и др. усиливает впечатление о том, что скорее всего компании требуется консультант по реинжинирингу и автоматизации бизнес-процессов, который будет заниматься типичными ИТ-проектами под требования заказчика.

Не зависимо от того, какой продукт предлагает компания и какую маркетинговую политику ведет, подбор сотрудников всё-таки стоит вести профессионально и

релевантно реальным задачам. В данном случае целесообразно немного снизить амбициозность вакансии до уровня консультанта по автоматизации бизнес-процессов (бизнес-аналитик). Или же более четко выделить и обозначить особенность предполагаемых к запуску трансформационных проектов. Это поможет соискателям адекватно оценить свои способности и возможности.

Вакансия 5. Управляющий эксперт отдела цифровой трансформации и стратегии информационных технологий.

Из описания ключевых задач обнаруживается значительный административный характер работы – отчетность, мониторинг исполнения, актуализация планов, подготовка аналитических записок. Это достаточно странно для системного подхода при реализации проектов цифровой трансформации. И если в названии отдела фигурирует стратегия информационных технологий, то в описании вакансии упоминается неоднократно стратегия цифровой трансформации. Такое разночтение говорит не в пользу нанимателя, возможно серьезно путающегося в задачах и приоритетах для данной позиции.

Настораживает и ожидание от соискателя опыта работы в закупках ПО и ИТ-оборудования, умения проводить экспертизу ПО и ИТ-систем. Это безусловно ценные знания и компетенции для специалиста по цифровой трансформации. Но для данной вакансии, с учетом других формулировок, скорее показывает о некорректном определении потребности в специалисте.

Компании-нанимателю гораздо проще было бы найти подходящего работника, упростив описание вакансии и дав более подходящее название, например, «эксперт по отчетности ИТ-отдела». Звучит не так модно и инновационно, но зарплатные ожидания у кандидатов будут заметно скромнее.

Вакансия 6. Главный специалист по цифровой трансформации.

Обозначенные в вакансии обязанности фактически указывают на административный характер работы. Даже упоминание портфеля проектов по цифровой трансформации не демонстрирует технологичность и практичность подхода к цифровому развитию в компании. Тем более это заметно в контексте таких задач, как разработка и актуализация стратегии, контроль результатов, подготовка отчетности, выработка

предложений по изменению портфеля проектов, администрирование проектов.

Предъявляемые требования к соискателю подчеркивают проблемы с определением того, какой специалист нужен компании. В них часто упоминаются информационные технологии и программное обеспечение, но совершенно нет отсылок к платформенным технологиям, к трансформационным проектам, к ценностным предложениям. Затребованные опыт управления проектами в области ИТ и знания методологии проектной деятельности и методов, инструментов применяемых при управлении проектах области ИТ устраняют сомнения в том, что организация под видом специалиста по управлению цифровой трансформацией ищет проектного менеджера – специалиста по управлению проектами (преимущественно в сфере разработки программного обеспечения).

В качестве базовой рекомендации, для эффективного поиска требуемого специалиста – упростить описание вакансии исключив отсылки к цифровой трансформации и акцентировав внимание на проектном управлении в сфере ИТ. Должность можно назвать «главный специалист по проектам разработки корпоративного программного обеспечения». Не помешает упомянуть уже применяемые в компании методики и подходы к разработке программного обеспечения. Это улучшит восприятие,

расширит круг претендентов и покажет компетентность работодателя.

Вакансия 7. Специалист офиса цифровой трансформации.

В тексте размещенной вакансии настораживает указанная обязанность разрабатывать стратегию цифровой трансформации в соответствии с методическими рекомендациями, составленными вышестоящей организацией. Это достаточно яркий индикатор того, что цифровая трансформация воспринимается компанией не как реальная ценность и практическая деятельность, а скорее как бюрократически обоснованные регламентирующие и контрольные процедуры, *спускаемые сверху*.

Из требований к соискателю следует, что на должность подбирается специалист с опытом административной работы, причем в сфере ИТ. Любопытно, что в качестве пояснения в части наличия опыта по успешной реализации проектов цифровой трансформации упоминаются не сами трансформационные проекты, а разработка стратегии, разработка информационной архитектуры, внедрение информационной системы – то, что в большей степени относится к деятельности ИТ-службы.

Можно предположить, что поиск подходящего специалиста будет долгим и с весьма скромным результатом. Если выбор в итоге падет на специалиста с опытом административной работы, то от него невозможно будет ожидать каких-либо значимых и впечатляющих проектов (инициатив), а его предложения в стратегию цифровой трансформации будут схожи с пунктами плана корпоративной автоматизации (в лучшем случае). Если же выбор остановится на проектном менеджере с реальным опытом разработки программных продуктов, то бюрократические рамки, в которые он будет поставлен в компании, достаточно быстро нивелируют все его знания и компетенции.

Вакансия 8. Специалист по цифровизации и трансформации бизнес-функций.

Обязанности вакансии, с одной стороны, включают весьма интересные пункты. Например: изучение рынка цифровых решений Индустрии 4.0; формирование ценностных предложений; разработка стратегии по цифровой трансформации, цифровизации и автоматизации. Кроме того, в вакансии подчеркнуто разделяются проекты автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации, что редко встречается. Тем не менее в тексте описания вакансии объяснения этому нет. С другой стороны, знакомясь с некоторыми пунктами в

списке обязанностей и изучая список требований, не трудно заметить, что сильный акцент сделан на бизнес-анализе. В частности, упоминаются стандарты, методики и инструменты типа PMBOK, BPMN, UML, BIM, сделаны отсылки к архитектурным компонентам типа TOGAF, BIM, EPPM.

Несколько ранее, до прихода моды на цифровую трансформацию и цифровую экономику, вакансия была бы просто названа «главный бизнес-аналитик» и упоминала бы стратегию ИТ-развития, проекты развития корпоративной информационной системы, проектное управление разработкой программного обеспечения, опыт участия в проектах автоматизации процессов. Теперь же мы встречаем в вакансиях такие понятия как: цифровая трансформация, цифровизация, рынок цифровых решений, цифровой бизнеса и т. п. Но как соискателю теперь понимать, насколько компания действительно пытается найти специалиста по цифровой трансформации, а не всё того же профессионального бизнес-аналитика. И как соискателю относиться к делению проектов на автоматизацию, цифровизацию и цифровую трансформацию. Из описания это не понятно, а некоторое серьезное сомнение в релевантности собственного опыта претендующего на работу кандидата и в адекватности запроса компании возникает.

Вакансия 9. Директор по цифровой трансформации и информационным технологиям.

Кажется, что HR-менеджер уже в процессе формулирования названия вакансии понял, что что-то здесь не так и сильно перестраховался, уместив в одной должности цифровую трансформацию и информационные технологии. Более того, в комментарии к заголовку вакансии прямо указывается, что требуется профессионал на позицию руководителя в сфере ИТ с опытом управления ИТ-подразделением крупной компании. В последующем в описании обязанностей и требований к соискателю цифровизация упоминается только один раз, когда указывается, что требуется руководитель *с подтвержденным опытом цифровизации и автоматизации производства.*

Знакомясь с вакансией, понимаем, что цифровая трансформация не воспринимается в компании как нечто системное и самостоятельное. Казалось, бы ничего в этом критичного нет – просто поиск будет вестись среди ИТ-директоров. Но соискателям стоит с осторожностью относиться к данному предложению и по возможности до того, как дать согласие на подписание трудового договора четко проговорить, что работодатель в дальнейшем будет требовать по части цифровой трансформации. Может так оказаться, что неожиданно в процессе работы возникнут серьезные запросы сделать «что-то такое» похожее на цифровую трансформацию, но что конкретно делать – не

понятно. Директор по ИТ будет поставлен в весьма трудную ситуацию непрофессионального выдумывания чего-то потрясающе нового.

Компания должна четко определиться, что она хочет для себя понимать под цифровой трансформацией и либо изменить существенно описание вакансии, либо исключить из неё отсылки к цифровизации и цифровой трансформации.

Вакансия 10. Заместитель начальника отдела цифровизации.

В обязанности сотрудника, которые указаны в вакансии, входят в том числе: участие в разработке проекта программы цифровизации, её согласование и утверждение, формирование плана мероприятий, контроль сроков и качества выполнения задач, участие в планировании и обосновании смет по проектам. В качестве заглавного выбран термин «цифровизация», но по тексту встречается упоминание цифровой трансформации, цифровых технологий и платформенных решений. Вероятно, составитель вакансии не в полной мере для себя определил, чем эти вещи различаются и в каком контексте их стоит применять. А то, что в требованиях к кандидату указаны наличие высшего образования в области информационных технологий и

опыт практической работы в сфере ИТ или на должности системного аналитика демонстрирует фактическое отсутствие у нанимателя потребности в реальной и активной цифровой трансформации. В данном случае имеется насущная потребность в качественной внутренней автоматизации, которая просматривается в описании вакансии. И она преждевременно подменяется задачей цифровой трансформации.

Было бы правильным не торопиться искать руководителей и специалистов по цифровой трансформации, а качественно и профессионально реализовать комплексно или по наиболее ценным бизнес-процессам проекты автоматизации (включая реинжиниринг). Для этого нужны иные специалисты. И они уже наработают требуемый опыт и соберут начальную команду под перспективу создания офиса цифровой трансформации.

Вакансия 11. Менеджер проектов цифровой трансформации.

Судя по описанию вакансии, работник должен будет курировать несколько проектов, относимых к цифровой трансформации – причем скорее методически, чем экспертно. С другой стороны, в обязанности включено формирование и управление командой проектного офиса

цифровой трансформации. Означает ли это, что данная позиция – это CDTO (руководитель офиса цифровой трансформации). Но в таком случае описание вакансии не раскрывает реальные обязанности и задачи. Да и в целом описание выглядит скорее под методически-административную должность, не предусматривающую какое-либо лидерство в вопросах цифрового развития. В качестве требования обозначено наличие высшего технического образования, что настораживает в отношении подобной вакансии, поскольку акцентирует будущего соискателя на технологических аспектах, а не на потребительских (клиентских, рыночных) и управленческих. Плюсом является указание в качестве обязанности – проведение семинаров и тренингов в области цифровой трансформации в компании, а также ориентирование кандидатов на наличие у них предметного релевантного сфере деятельности компании опыта.

Нанимателю можно порекомендовать определиться с политикой по цифровой трансформации. Затем собрать примерную концепцию стратегии цифровой трансформации бизнеса и уже на следующем шаге выставить требования по формированию полноценного офиса цифровой трансформации, с поиском соответствующего CDTO и специалистов в команду. В текущем варианте много слабых мест и неоднозначностей, демонстрирующих скорее неготовность организации к цифровой трансформации.

Вакансия 12. Руководитель цифровизации отрасли.

Это достаточно редкая вакансия, претендующая на высокий уровень управления цифровой трансформацией целого отраслевого направления. Функциональные задачи заявленные в тексте описания в том числе включают: определение стратегии и плана развития комплекса отраслевых услуг; планирование, организацию, руководство и контроль работ по проектам; анализ нормативно-правовых актов предметной области; экспертизу технико-экономических обоснований и документации контрагентов; участие в формировании бизнес-требований для цифровых сервисов. Однако внимательное её изучение позволяет сделать вывод, что это в своей основе административная деятельность под новым осовремененным названием, но поддерживающая во многом традиционную логику бизнес-процессов. Демонстрируемый для данной позиции концептуальный подход к отраслевой цифровой трансформации, как к насыщенному документообороту и проектной бюрократии, должен насторожить.

По факту это достаточно хлопотная для соискателя позиция, привлекательная только для людей с определенными навыками и складом характера. Здесь даже мало поможет опыт из релевантный предметной области, а нужны хорошие компетенции по

формулированию и представлению оптимальных документов, их согласованию и утряски с разными заинтересованными сторонами. Как правило, подобные вакансии далеки от реальной практики профессиональной разработки, запуска и развития цифровых продуктов и сервисов в интересах отраслевых экосистем. И прежде всего это связано с огромными тратами времени на бюрократические процедуры. Если компании требуется действительно именно такой человек, то будет полезно провести психологическое входное тестирование. Дополнительно стоит отметить, что вакансия никак не упоминает методики, технологии и инструментарий планируемой цифровой трансформации. А в случае с подобными масштабами – это критично.

В данном случае можно предложить поменять само описание вакансии, но это исключительной сложности задача. Потребуется в целом улучшать понимание и принципы подхода к цифровой трансформации отрасли (её отдельного сегмента) у топ-менеджмента, который запросил такую позицию.

Вакансия 13. Руководитель по внедрению проектов цифровой трансформации.

Рассматриваемая вакансия крайне любопытна, поскольку демонстрирует один из подходов к

определению цифровой трансформации. Основной её смысл – подготовка и продажа цифровых решений компании иным компаниям-клиентам для их собственной цифровой трансформации. Т.е. это в какой-то части консалтинговые услуги по цифровой трансформации сторонним лицам на основе тех цифровых продуктов и сервисов, что разработаны компанией-нанимателем. Получается, что цифровая трансформация предлагается клиенту в виде перехода на некие готовые и адаптируемые программно-аппаратные решения. Здесь может возникнуть сомнение в том, насколько это является цифровой трансформацией, а не корпоративной автоматизацией в рамках готовых решений от вендора. Однако, это весьма показательно и ясно характеризует подход работодателя к цифровой трансформации.

Предполагается, что нанятый сотрудник будет участвовать в разработке стратегий, мероприятий по развитию бизнеса, мероприятий по цифровой трансформации клиентов. Что при серьёзном и честном подходе выглядит весьма амбициозно и требует исключительных компетенций – уровень заработной платы не указан, но он должен быть значимо выше среднего. Настораживают некоторые формулировки, вызывающие сомнение в профессионализме нанимателя и в том, что он действительно занимается цифровой трансформацией, а не чем-то другим (ранее хорошо известным под названием *корпоративная автоматизация*). Вот некоторые из них: формирование

предложений по оптимизации, трансформации бизнес-процессов; опыт работы в продажах корпоративным клиентам; мероприятия по повышению производственной эффективности; в работе до 6 проектов, сотрудник работает в единственном лице по всем проектам.

Ожидания от кандидата (требования) прописаны красиво и амбициозно. Здесь и понимание глобального контекста цифровой трансформации, и знание реальных кейсов цифровой трансформации, и осведомленность о новых бизнес-моделях цифровых компаний. Что в контексте полного описания вакансии скорее намекает на необходимость наличия у кандидата компетенций в сфере *продаж корпоративных решений по автоматизации*, чем умений изучать, анализировать и разрабатывать проекты цифровой трансформации в интересах заказчиков.

Данную вакансию стоило бы превратить в вакансию консультанта-продавца в сегменте b2b цифровых продуктов и сервисов. Было бы меньше вопросов у соискателей, а значит закрыть вакансию было бы проще и быстрее.

Вакансия 14. Руководитель проекта цифровой трансформации.

Почему-то для этой вакансии на позицию CDO первой же задачей стоит реализация стратегии ИТ-экосистемы

компании, а не реализация стратегии цифровой трансформации. При этом само понятие ИТ-экосистемы можно трактовать и как выстраивание информационно-технологической внутренней архитектуры компании для целей бизнеса и как развитие открытой комплексной сети цифровых продуктов и сервисов – т.е. экосистемы цифровых платформ.

В целом же список предстоящих задач на 90% связан с ИТ-сферой, но не с цифровой экономикой. Единственное, что так или иначе относится к цифровой трансформации, а значит и к ведению CDTO, а не CIO – это управление портфелем проектов в области цифровой трансформации компании. Что касается требований к кандидатам, то здесь всё указывает на позицию CIO, за исключением пункта о понимании контекста цифровой трансформации. Что на самом деле сложно как-то интерпретировать в связи с данной позицией, хотя это и намекает на наличие у претендента понимания (знаний и компетенций) условий, возможностей, рисков, моделей, схем, принципов развития бизнеса в цифровой экономике.

Лучше упростить вакансию до директора по информационным технологиям (CIO). И вопросов меньше, и кандидатам понятно, чем придется заниматься, и практика наработана солидная.

Вакансия 15. Главный аналитик цифровой трансформации.

Эта вакансия пример того, как под влиянием недобросовестных информационных манипуляций и непонимания сути происходящих сложных изменений в цифровой экономике, нормальная и во многом уже стандартизированная позиция бизнес-аналитика преобразилась в нечто размытое и сомнительное – *в аналитика цифровой трансформации*. При этом суть практически не изменилась, но описание вакансии обросло избыточным употреблением новоявленных терминов. В ней сначала делается упор в обязанностях на масштабных проектах цифровой трансформации. А уже в требованиях к соискателю приводятся традиционные для позиции бизнес-аналитика соответствующие: высшее образование в сфере ИТ, знание комплексов стандартов и руководящих документов на автоматизированные системы, опыт управления ИТ-проектами, разработка технических заданий. Тем самым для нанимателя и для соискателей, путем ненужных манипуляций, создаются дополнительные проблемы просто потому, что кадровый ли работник или функциональное лицо, выставившее требования к вакансии, решил задекорировать позицию бизнес-аналитика популярной ныне цифровой трансформацией.

Простая и полезная рекомендация в этой связи: переписать вакансию под позицию бизнес-аналитика.

Вакансия 16. Руководитель стратегических проектов цифровой трансформации.

В принципе, управление стратегическими проектами подразумевает их комплексность, масштабность и ценность просто потому, что они включены в стратегию развития компании, а не в операционные планы. Если же при этом речь идет о цифровой трансформации, то ввиду особой значимости этого направления развития, оно либо формируется в рамках выделенной стратегии цифровой трансформации, либо как часть общекорпоративной стратегии развития. Рассматриваемая позиция предполагает работу по стратегическим проектам, однако её описание в целом выглядит так, как будто в вакансию проектного менеджера просто добавили отсылки к стратегическим проектам цифровой трансформации. Безусловно, это определенная специализация. Но неужели у составителей требований к соискателю не возникло никаких сомнений в том, что подобная специализация должна как-то отразиться и на самой вакансии. Ведь проекты цифровой трансформации отличаются системностью, конкретностью, объективностью результатов в виде готового цифрового продукта или сервиса (цифровой платформы, платформенного решения). Подменять работу по ним администрированием в рамках классического проектного менеджмента, без обогащения

его соответствующими методиками и инструментарием, не совсем правильно, а главное непродуктивно для бизнеса.

Было бы хорошо вакансию вернуть к нормальному виду – указать обязанности и требования к соискателям, которые соответствуют позиции проектного менеджера (возможно с опытом управления ИТ-проектами).

Всего несколько примеров вакансий демонстрируют общую тенденцию с путаницей относительно ценности и сути цифровой трансформации.

Более того, слабо, но всё-таки фиксируются признаки попыток работодателей определиться с этим направлением деятельности и прийти к какой-то понятной трактовке, выбрать гипотезу объясняющую цифровую трансформацию с практической точки зрения реальных задач и проектов. Одновременно отчетливо видно желание обогатить некоторые вакансии модной терминологией из сферы цифровой трансформации. Возможно, так подчеркивается стремление бизнеса к развитию, обозначается его инновационность и рыночная ценность. Однако подобные упражнения сбивают с толку не только завистливых конкурентов, но и вполне достойных кандидатов. Их путают и настораживают с легкостью добавляемые новые термины в описания вакансий, казалось бы, простых, проверенных временем и

практикой. Причем это ведь делается без какой-либо очевидной нужды.

Будет ли успешный и опытный **бизнес-аналитик** рассматривать вакансию *аналитика цифровой трансформации* с сомнительными обязанностями и требованиями. Будет ли успешный и опытный **проектный менеджер** откликаться на вакансию *специалиста офиса цифровой трансформации* с целым шлейфом административно-бумажной работы. Будет ли успешный и опытный **ИТ-директор** тратить время на изучение и переосмысление текста с описанием вакансии *руководителя офиса цифровой трансформации* с расплывчатыми формулировками перспективных задач, относящихся к деятельности иных функциональных направлений бизнеса.

Квалифицированные специалисты (если они не стремятся сменить профиль деятельности) отрабатывают те вакансии, что по названию и описанию привычны и соответствуют их компетенциям. Это удобно и разумно. Не должен ли в таком случае HR-менеджер выступить в качестве координатора и реального эксперта по найму, скорректировав заявляемую вакансию, упростив себе и соискателям процедуру поиска и трудоустройства. Казалось бы, простой вопрос, который до сих пор для отдельных компаний остается риторическим в контексте цифровой трансформации.

Рекомендации рекрутеру

Проблема выбора зоны ответственности руководителя или специалиста по цифровой трансформации существенно усложняет закрытие соответствующих вакансий. Системные подходы и унифицированные рекомендации давать в этой ситуации трудно. Однако вполне можно предложить HR-менеджеру ряд советов общего характера – *о том, из чего следует исходить, как приступить и провести процедуру найма требуемого профессионала в сфере управления цифровой трансформацией.*

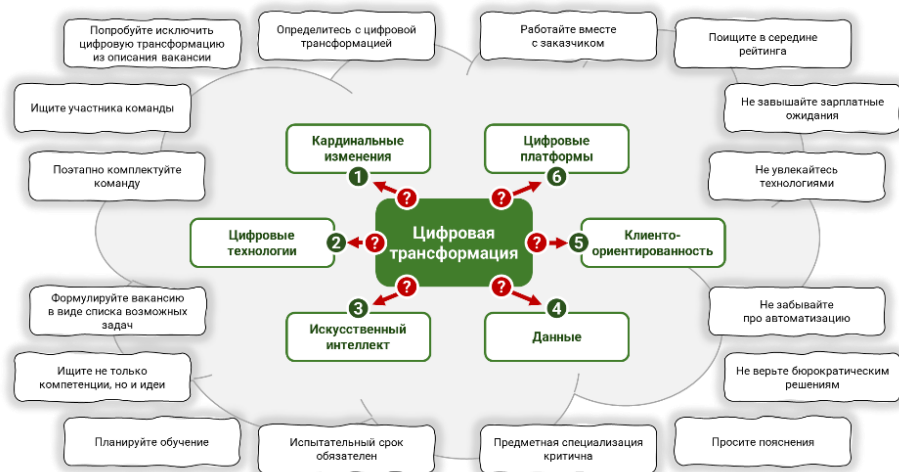


Рисунок 4. Рекомендации HR-менеджеру.

1. Определитесь с цифровой трансформацией.

Уточните подход, политику и базовые элементы стратегии по цифровой трансформации, принятые в компании (ожидаемые со стороны топ-менеджмента).

Лучше зафиксировать понятное определение цифровой трансформации (цифровой экономики), которое принципиально для нанимателя, чтобы в дальнейшем опираться на него при описании вакансии и разговоре с соискателями. Часто в помощь кадровому работнику, организующему найм профессионала в сфере цифровой трансформации, выделяется заинтересованное лицо (куратор, топ-менеджер, эксперт) хорошо разбирающееся в предметной области и в требованиях к соискателям. Однако, даже первичный отбор резюме на практике оказывается не такой уж тривиальной задачей и требует от рекрутера умения предварительно оценить потенциального работника. И может так оказаться, что сотрудник отдела кадров ответственно и добросовестно, потратив много времени, выберет вовсе не тех претендентов для дальнейшего отбора, какие ожидаются – просто потому, что запутается в профессиональной лексике, в красивой подаче, в формальных элементах, упустив реальную суть и значение опыта кандидатов.

2. Попробуйте исключить цифровую трансформацию из описания вакансии.

Постарайтесь скорректировать поиск, уйдя от вакансии руководителя или специалиста по цифровой трансформации к более узкому или условно-смежному, но по компетенциям пересекающемуся профилю искомого работника.

Особенно это важно, если четкого понимания цифровой трансформации и зачем она нужна бизнесу на текущем этапе получить не удалось. Например, если компания ориентируется на кардинальные изменения в рамках реализации стратегии цифровой трансформации, то попробуйте искать руководителя (специалиста) по изменениям и управлению корпоративной культурой. А если цифровая трансформация интерпретируется как новый уровень внедрения ИТ-решений, то оптимально будет поискать руководителя (специалиста) в сфере ИТ со знаниями и компетенциями в сфере управления проектами. В том случае, если компания ожидает от цифровой трансформации расширенной или иного качества автоматизации бизнес-процессов, то полезно обратить внимание на бизнес-аналитиков с хорошими знаниями и компетенциями реинжиниринга бизнес-процессов, построения моделей автоматизации со сложными архитектурами и опытом внедрения корпоративных или специализированных информационных систем. Если же признано, что цифровая

трансформация – это платформизация бизнеса (развитие цифровых платформ и платформенных решений), то стоит поискать редких, но ценных руководителей и специалистов по созданию цифровых платформ, развитию экосистем цифровых платформ, по разработке и продвижению цифровых продуктов и сервисов.

3. Ищите участника команды.

Определите уникальность и специализацию вакансии с учетом того, какая команда уже работает или предполагается будет работать по направлению цифровой трансформации компании.

Существенным является эффективное включение нанятого руководителя или специалиста в работу офиса цифровой трансформации, в рамках которого востребованы соответствующие знания и компетенции. Создание и реализация стратегии цифровой трансформации – это в обязательном порядке командная работа с высокой степенью разделения труда и специализации. Уникальность руководителей и специалистов значимо влияет как на описание вакансии, так и на реальную пользу и продуктивность работника. Высококвалифицированный специалист может оказаться малоэффективным, если будет поставлен на позицию, слабо соответствующую его специализации. А для сферы

цифровой трансформации – это существенный аспект, тем более, если такому специалисту не будет позволено нарастить дефицитные и смежные компетенции по мере включения в рабочий процесс.

4. Поэтапно комплектуйте команду.

Будьте готовы к тому, что собирать команду офиса цифровой трансформации придется пошагово и последовательно.

Причем начинать придется с найма руководителя, а исходить из принятой стратегии. CDO предложит (руководствуясь стратегией) конкретные требования по конкретным позициям. Последовательную сборку команды лучше выстроить следуя логике создания и развития уникальных ценностных предложений на базе разрабатываемых платформенных решений. Т.е. от предметных отраслевых специалистов по продуктам и сервисам к специалистам по анализу потребительских предпочтений и технологических возможностей, в последующем подбирая профессионалов в сфере цифровых технологий и разработки программных продуктов.

Офис цифровой трансформации, как правило, делиться на проектные группы. Тогда нужен поиск менеджеров проектов цифровой трансформации. Но при этом важно

не упустить из виду то обстоятельно, что помимо управления проектами, цифровая трансформация предусматривает выделение в ряде подразделений, отделов или групп специалистов поддерживающих комплексно все проекты. В частности, в их задачи входят, например: интеграция и синхронизация задач, формирование экосистемы, сравнительный конкурентных анализ, клиентская поддержка, стратегическое планирование, мониторинг и контроль, тестирование и техническое обеспечение.

5. Формулируйте вакансию в виде списка возможных задач.

Предельно конкретно обозначьте в описании вакансии требования к соискателю, предпочтительно в виде указания на задачи, которые предстоит решать в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

Исключите общие фразы и минимизируйте упоминание цифровой трансформации, цифровой экономики, модных технологических решений. Особенно, если речь идет о специалисте на конкретный проект. В случае с руководителем офиса цифровой трансформации обозначьте ожидания компании (топ-менеджмента) от цифровой трансформации. И будьте готовы, что может

обратиться соискатель, который увидит в этих задачах не цифровую трансформацию, а что-то другое, например, комплексную автоматизацию или реформирование культуры организации. Отнеситесь к этому внимательно, поскольку это поможет скорректировать саму формулировку вакансии и улучшить процедуру отбора.

6. Ищите не только компетенции, но и идеи.

Проведите не просто процедуру отбора специалиста с учетом требуемых компетенций под круг решаемых задач, но и конкурсный отбор самих вариантов решения приоритетных задач по цифровой трансформации, которые способные предложить кандидаты.

Это соответствует практико-ориентированному подходу и ситуации с наличием разных точек зрения на цифровую экономику в целом и цифровую трансформацию в частности. Например, претендент на позицию руководителя офиса цифровой трансформации пусть предложит свое видение того, как он понимает цифровую трансформацию компании, как он предполагает работать со стратегией и с проектами цифровой трансформации, какие приоритеты он видит с точки зрения развития бизнеса и технологий, какую последовательность и принципы формирования команды офиса цифровой трансформации он считает правильными.

Конкуренция идей решения поставленных задач лучше покажет потенциал соискателей, чем стандартизированные тесты и унифицированные профили компетенций. А описанный опыт в резюме не всегда адекватен широкому спектру задач и проектов, существующих в рамках стратегии комплексного создания и развития цифровых платформ и платформенных решений.

7. Планируйте обучение.

Спланируйте индивидуальное и командное обучение по цифровой трансформации.

Учитывая специфику цифровой трансформации и ограниченное количество специалистов на рынке труда, стопроцентное попадание в требования вакансии – это исключительная удача, допускаемая скорее в теории. У кандидата на позицию руководителя или специалиста по цифровой трансформации полезно раскрыть базовый набор компетенций (по всему спектру: *hardskills*, *softskills*, *metaskills*, *selfskills*), выделив некоторые специфичные, но показательные. Правильно будет предложить ему программу их наращивания и специализации под потребности компании и тех проектов, что реализуются или предстоят. Безусловно, нужны индивидуальное обучение и командные тренинги. Поэтому составление

программ должно быть комплексными и синхронизированными с проектной работой, с этапами реализации стратегии, со стадиями формирования команды. Лучше, если претендент на вакансию руководителя или специалиста по цифровой трансформации уже на этапе отбора увидит контуры или даже ключевые детали программы дальнейшего своего обучения. Что, кстати, продемонстрирует ему и серьезность намерений, профессионализм и основательность самой компании в отношении цифровой трансформации.

8. Испытательный срок обязателен.

Предусмотрите испытательный срок для нанятого работника и внимательно отслеживайте его успехи, ошибки, достижения, проблемы.

Помимо того, что это хорошая идея с точки зрения профессионального развития принятого на работу специалиста и его адаптации в компании. Это ещё и удобный способ понять, насколько успешным был сам процесс отбора. Рекрутер уточнит для себя требования к соискателям на эту или иные позиции, связанные прямо или косвенно с цифровой трансформацией.

9. Работайте вместе с заказчиком.

Организируйте регулярную совместную работу по поиску руководителя/специалиста по цифровой трансформации при прямом участии заинтересованного в найме такого работника лица.

Причем заинтересованное лицо (куратор, топ-менеджер, заказчик) должно хорошо понимать предметную специфику бизнеса и то, в каком реально руководителе/специалисте нуждается компания. Это не обязательно должен быть непосредственный или вышестоящий руководитель для вакансии. Но скорее всего это лицо, которое в дальнейшем так или иначе будет взаимодействовать с нанятым работником. Участие подобного куратора не освобождает рекрутера от необходимости предметно погрузиться в сферу ответственности рассматриваемой штатной единицы. Он всё равно вынужден адекватно обеспечить процедуру найма, решая не только организационные моменты, но и ассистируя заинтересованному лицу в коммуникациях с соискателями. Полезно помочь куратору найма системно и объективно подойти к отбору исключив злоупотребления со стороны кандидатов. Во многом рекрутер вынужден выступать с конструктивной, но критической оценкой как формулируемой вакансии, так и опыта претендентов на должность руководителя/специалиста по цифровой трансформации. Что, безусловно, предполагает более глубокое погружение в соответствующую предметную

область и понимание базовых элементов цифровой экономики.

10. Поищите в середине рейтинга.

Обратите внимание на тех, у кого подготовка (знания, опыт) оценивается на среднем уровне.

При просмотре резюме подходящих кандидатов профессиональный рекрутер так или иначе ранжирует соискателей. Кто-то покажется ему выдающимся специалистом, безусловным лидером, а кто-то с незначительным и сомнительным опытом. Обычно для дальнейшей отработки выбирают тех, кто оценивается как наиболее успешный и компетентный. Но в случае с цифровой трансформацией полезно либо одновременно, либо даже сразу посмотреть на кандидатов, что попали в середину условного рейтинга. Даже если захотелось нанять топ-кандидата (отвечающего всем требованиям вакансии, с убедительным опытом, с подтвержденной практикой работы в крупной технологической компании) не торопитесь. Цифровая трансформация серьезнейшим образом зависит от целевой предметной области, от предмета и архитектуры бизнес-модели компании. А следовательно, любой успешный опыт с прошлого места работы (от прошлого проекта) – это всего лишь успешный опыт в тех условиях и для той модели, которые были ранее.

На новом месте, такой опыт может не иметь никакого значения, особенно если он не систематизирован и не отрефлексирован кандидатом. Останавливая же свой выбор на условном «середнячке», всегда имеется хороший шанс дорастить эффективного руководителя или специалиста по цифровой трансформации на месте, в контексте конкретного бизнеса в рамках требуемой специализации самой компании.

11. Не завышайте зарплатные ожидания.

Неверно уже на стадии отбора, да и в пределах испытательного срока, предлагать высокий уровень заработной платы (включая премиальную часть).

Как минимум это привлечет нежелательных кандидатов, которые посчитают возможным попытаться проскочить на привлекательную позицию, воспользовавшись неразберихой с тем, что на самом деле представляет из себя цифровая трансформация – и это независимо от того, как цифровую трансформацию видит наниматель. Вообще, вакансии руководителя или специалиста по цифровой трансформации с чрезвычайно высоким уровнем дохода в некотором смысле является причиной задуматься о серьезности работодателя. Не пытается ли он заполучить лучшего руководителя или специалиста на рынке на задумываясь о приобретаемых

ценностях и компетенциях. Для кого-то это будет сигналом к манипулированию и попыткам ввести в заблуждение нанимателя. Как максимум, обещание уровня заработной платы значительно выше среднего может снизить мотивацию кандидата в дальнейшем наращивать компетенции. Гораздо интереснее выглядит возможность повышения заработной платы в перспективе по итогам достигнутых результатов. При этом следует учитывать, что системы стимулирования для команды цифровой трансформации на порядок более сложные, регулярно меняются и требуют времени на разработку и поддержание в актуальном состоянии.

12. Не увлекайтесь технологиями.

Старайтесь объективно и взвешенно подходить к вакансиям и резюме, в которых делается значительный упор на одну-две-три инновационные технологии (цифровые, информационные, потребительские).

Практика применения тех или иных технологических решений всегда была и останется важнее для реального бизнеса, чем их выдающиеся научно-технические показатели. Тем более, что любой цифровой продукт или сервис, поставляемый конечному клиенту, строится на целостном технологическом стеке, который комплексно интегрирует и кастомизирует конечное и достаточное

число разных технологий. В этой связи также стоит избегать навязываемых уникальных и широко разрекламированных, но не доказавших свою эффективность, популярных технологий и комплексных ИТ-решений на их основе. Просите от соискателя подтверждений его успешного опыта разработки и внедрения технологий (технологических, аппаратных и программных решений), поинтересуйтесь его ролью в подобных проектах. На поверку может оказаться, что результаты, представленные как выдающиеся, будут весьма скромными и противоречивыми с точки зрения ценности для целевых клиентов. Более того, они могут оказаться нерелевантными политике и задачам нанимателя.

13. Не забывайте про автоматизацию.

Автоматизация, бизнес-аналитика, разработка программного обеспечения, реинжиниринг бизнес-процессов, гибкие методы разработки, проектное управление, продуктовый подход, ИТ-безопасность – всё это и многое другое остается важным при цифровой трансформации.

Увлекаясь отдельными аспектами цифровой экономики, платформенными решениями и производительными цифровыми технологиями можно упустить из вида все те

базовые элементы, без которых качественная управляемая цифровая трансформация невозможна. Безусловно, цифровая экономика завышает требования к бизнесу. Но проекты цифровой трансформации по своей сути всегда опираются на элементы внутренней автоматизации, на оптимизацию бизнес-процессов, на информационную безопасность и т. д. Как минимум общее представление о них, базовые знания и компетенции должен иметь кандидат, претендующий на должность руководителя или специалиста по цифровой трансформации. Каков должен быть допустимый уровень – определяется в соответствии с тем кругом задач, что будут поставлены перед сотрудником.

14. Не верьте бюрократическим решениям.

Опасайтесь тех бюрократических решений, которые предлагает соискатель для задач цифровой трансформации. Если, конечно, ровно не стоит такая цель – нанять на должность специалиста по составлению документации различного характера и внушительного объема.

Крайне заманчиво, особенно на уровне стратегии, свести цифровую трансформацию к некоторому конечному и регулярно обновляемому пакету документов (пусть даже в электронном формате). Стратегии на бумаге,

обширные комплексные планы в тысячи строк декомпозированных работ, регламенты, протоколы и корпоративные стандарты – это в какой-то мере упорядочивает системное восприятие любой управленческой деятельности. Но в случае с цифровой трансформацией, призванной обеспечить бизнесу динамичную и гибкую работу на существующих и новых рынках, это весьма сомнительный инструментарий. Существуют цифровые платформенные методики, инструменты и решения в этой сфере, владение которыми показывает уровень знаний и компетенций специалиста по цифровой трансформации. По крайней мере соблюдение баланса между бюрократическими (сугубо административными) и практико-ориентированными методами исполнения поставленных задач по проектам цифровой трансформации должно присутствовать у соискателя.

15. Нужны пояснения.

Просите претендента на должность руководителя или специалиста по цифровой трансформации пояснить те термины, которыми он оперирует. Речь, конечно, идет о понятийном аппарате, объясняющем цифровую экономику и цифровые платформы.

Каждый кто просит собеседника уточнить, что он понимает под тем или иным термином опасается выглядеть некомпетентным (не понимает, о чем идет речь) или излишне придирчивым (пытается проверить элементарные знания). Но в случае с цифровой трансформацией ситуация чуть иная.

Необходимо действительно с практической точки зрения проверить как кандидат понимает цифровую трансформацию и какого подхода, принципов придерживается. От этого зависит существенно его дальнейшая реальная работа в интересах нанимателя. Стоит попросить соотнести его трактовки терминов «цифровая трансформация», «цифровая экономика», «платформенные решения», «цифровая платформа», «цифровые технологии» с тем, что компания приняла для себя в качестве приоритета в данной области. Не обязательно соискатель должен совпасть во взглядах с компанией (с её стратегией развития). Но исключительно важно, чтобы его взгляды позволяли бы принять подход и принципы нанимателя.

Обучение всегда возможно, допустимо и полезно, но концептуальные противоречия и длительные дискуссии о цифровой экономике будут мало полезны в рамках практической работы офиса цифровой трансформации.

16. Предметная специализация критична.

Учитывайте, что цифровая трансформация всегда предметно специализирована по виду деятельности, по индустрии, по сегменту рынка или отраслевому сектору, по продуктовой или сервисной линейке. Но всегда такая предметная специализация сориентирована на конечного потребителя (на ценностное предложение).

Предметная специализация – это одно из ключевых отличий цифровой трансформации. Универсальность ИТ и разработки программного обеспечения (которые также имеют некоторый прикладной характер относительно решаемых задач) при переходе к цифровой трансформации и трансформационным проектам противопоставляется и поглощается комплексным решением конкретных задач имеющих значение для целевого сегмента потребителей. Поэтому всегда предпочтительней кандидат с опытом работы на целевом рынке компании или на смежном (схожем) рынке. В противном случае стоит больше обращать внимание на базовые и универсальные знания и компетенции, которые в последующем должны активно обогащаться уже практикой работы в компании в соответствующей предметной области.

Подводя итоги, стоит отметить, что, к удивлению и сожалению для HR-менеджера, которому поручили заняться поиском руководителя или специалиста по цифровой трансформации, ему придется предметно погружаться в проблематику и содержательно подходить к работе с кандидатами. Такова на сегодняшний день и на ближайшую перспективу специфика подбора кадров для задач управления цифровой трансформацией.

Планирование обучения

Если со стороны топ-менеджмента обозначена потребность запустить некую цифровую трансформацию и выделить позицию руководителя офиса цифрового развития, собрав целую команду специалистов, то HR-менеджеру предстоит решить весьма важную ключевую задачу. О которой, на самом деле, стоило бы позаботиться заблаговременно. И лучше не на стадии поиска соответствующих профессионалов, а несколько раньше – уже на этапе формирования и формулирования целей цифровой трансформации и контуров её стратегии. Эта задача – обучение.

Идеальный вариант – запустить предварительную программу обучения сразу, как только встанет вопрос о цифровой трансформации организации.

Начать можно с серии стратегических сессий для топ-менеджмента, чтобы выбрать исходную гипотезу о цифровой трансформации, определиться с ценностью и целями цифровой трансформации для компании, наметить принципы и концепцию стратегии цифровой трансформации бизнеса. Вполне допустимо, что после от ранее высказанная потребность в цифровой трансформации преобразится или вообще потеряет актуальность. Если нет, то на следующем этапе было бы правильным организовать и запустить внутреннюю программу корпоративного обучения для всего персонала,

параллельно выявляя тех сотрудников, которых стоит перевести в офис цифровой трансформации или подключить к формированию и реализации стратегии цифрового развития в дальнейшем. Плюс отдельно на регулярной основе обеспечивается наращивание компетенций непосредственно команды офиса цифровой трансформации (фактический состав) с привлечением высших руководителей и заинтересованных должностных лиц. Это более глубокая программа предметная и специализированная под задачи компании.

	Базовые	Операционные	Системные
Обеспечение	ИТ-обеспечение (технологии, инфраструктура, программное и аппаратное обеспечение)	Информационные потоки (данные) (качество, схемы, процедуры, метаданные, мастер-данные и транзакционные данные, аналитика)	Знания и компетенции (команда, практики, научные исследования, предметная область)
Целеполагание	Проекты цифровой трансформации (монетизации, управления, команды/сообщества)	Дорожная карта цифровой трансформации (задачи, мероприятия, сроки, ресурсы, KPI, поручения)	Стратегия развития (цели, этапы, ресурсы, сборка сети проектов, подготовка команд)
Менеджмент	Модели цифровой трансформации (методики реинжиниринга, репозиторий, архитектура, формы и форматы, регуляторика, стандарты)	Технологии управления цифровой трансформацией (контур управления, управление изменениями, гибкие методы, акселерация)	Экспертное и деловое сообщество (фонды, университеты, консалтинг, технологические партнеры, центры компетенций)

Рисунок 5. Матрица инфраструктурных элементов цифровой трансформации, подлежащих комплексному изучению.

Обучение должно синхронизировать понимание того, что предполагается сделать – каков будет практический результат цифровой трансформации бизнеса. Порой удивительно, насколько в самом начале разными и даже противоположными, могут оказаться точки зрения и концептуальные позиции участников, привлекаемых к реализации стратегии цифровой трансформации или исполнению отдельных цифровых проектов.

Обучение команды цифровой трансформации потребует поиска сторонних экспертов, аналитиков, модераторов, тренеров. Иногда выполняющих роль арбитров в предметных дискуссиях и обсуждениях конкретной стратегии цифрового развития компании – т. е. помогающих с правильной постановкой целей и с определением ожидаемых результатов. Но не меньше вопросов при обучении обычно связано с выбираемой тактикой и операционным планированием, когда от стратегических задач переходят к конкретным действиям. А тут и кроется та самая проблема ориентирования на практику концепции управления цифровой трансформацией. Поэтому отдавать предпочтение стоит программам комплексного обучения, которые построены исходя из практических задач. А также тем программам, что эффективно и комфортно помогают прийти к разделяемому командой пониманию ценностей, механизмов и процессов реализации проектов цифровой трансформации.

Полезно в качестве начального обучения (вводные курсы и тренинги) разобраться с разными исходными гипотезами цифровой трансформации, выбрав приемлемую для бизнеса и исследовав соответствующий понятийный аппарат. Ведь он в последующем ляжет в основу концептуальной части стратегии цифровой трансформации. Важным результатом реализации комплексных программ обучения должна стать выработка уникальных и обеспечивающих конкурентные преимущества методов, технологий и инструментов управления цифровой трансформацией.

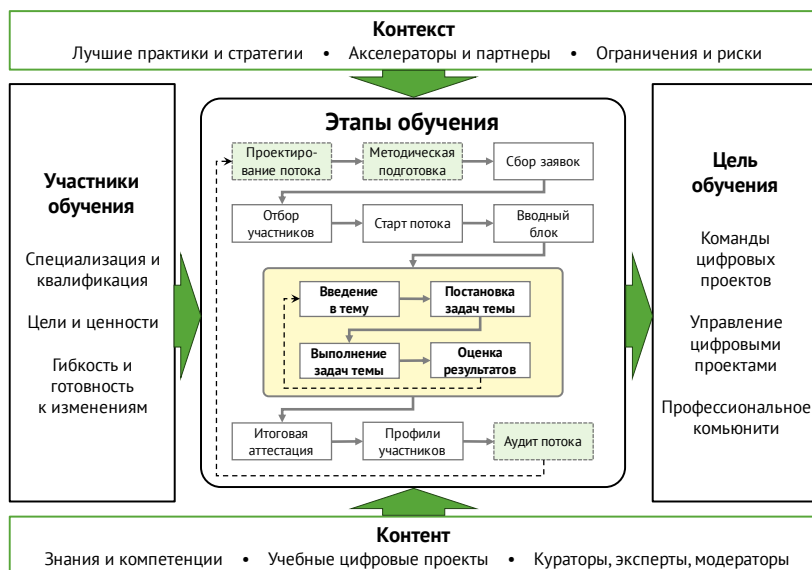


Рисунок 6. Модель практико-ориентированного обучения в сфере управления цифровой трансформацией.

Очень аккуратно HR-менеджеру совместно с действующим или будущим руководителем офиса цифровой трансформации стоит выбирать содержание, формат и методику обучения.

Предельное внимание привлекаемым экспертам и применяемому инструментарию. Безусловно, придется разбираться в мелочах. И далеко не нулевая вероятность столкнуться с поверхностными, мошенническими, мнимыми, формальными подходами к цифровому развитию, к подготовке и реализации стратегии цифровой трансформации, к формированию и подготовке команд цифровых проектов.

Кстати, предложить соискателю на должность руководителя (или аналитика) офиса цифровой трансформации продумать контент, формат и план обучения сотрудников – это хорошая проверка его профессиональных знаний и компетенций.

В стремлении как можно быстрее получить исключительно высокие результаты цифровой трансформации, бизнес часто попадает в капкан цифрового карго-культа. Он трудно преодолим и бесконтрольно поглощает дефицитные ресурсы и особенно время.



Системные последствия

1. Потребитель вводится в заблуждение относительно качества цифрового продукта или сервиса
2. Принятие ошибочных решений по инвестированию в цифровые проекты
3. Команда цифрового проекта накапливает неэффективность
4. Неоправданные виды издержек цифрового проекта
5. Низкое технологическое и потребительское качество цифрового продукта или сервиса
6. Недооценка требуемого технологического стека
7. Обесценивание цифрового развития
8. Информационный шум

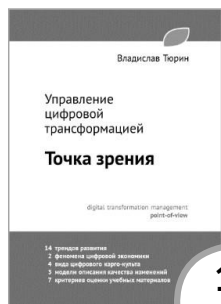
Рисунок 7. Последствия цифрового карго-культа.

Единственный гарантированный способ избежать цифровой карго-культ – грамотный подбор руководителей и сотрудников в офис цифровой трансформации, при эффективном и постоянном наращивание знаний и компетенций команды офиса в целом.



«Управление цифровой трансформацией»

серия публикаций



Точка зрения

О мотивах, принципах, исходных предпосылках, тезисах и факторах, составляющих методическую основу авторского подхода.

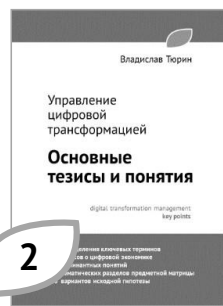
Изложена позиция автора по ряду принципиальных проблем и вопросов цифровой трансформации.

1

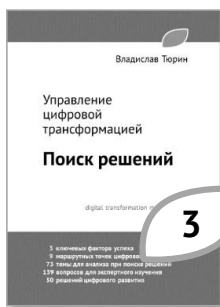
Основные тезисы и понятия

О базовых суждениях, заключениях, концептах и гипотезах, определяющих предметную рамку и логику организации системы знаний о цифровой экономике.

Предложен набор ключевых терминов, их определения и взаимосвязь.



2



Поиск решений

О методе поиска управленческих решений в сфере цифровой трансформации с последовательной и поэтапной проработкой проблем, идей и задач.

Определена рамочная конструкция для целевой предметной области и стандартизированные принципы анализа исследуемого объекта.

3



Тюрин Владислав Владимирович

dtm@vladtyurin.ru

Работал в организациях авиационной науки, промышленного производства, оптовой и розничной торговли, обеспечения безопасности, высшего образования.

Реализовывал проекты прикладной автоматизации бизнес-процессов, развития управленческого анализа данных, предметной интеграции информационных систем, внедрения решений по управлению контентом и знаниями.

В сферу профессиональных интересов входят вопросы и проблемы методологии цифровой трансформации, эволюции цифровых экосистем, совершенствования понятийного аппарата и предметной рамки цифровой экономики.