



Санкт-Петербургский
государственный
университет



УНИВЕРСИТЕТ
ЛОБАЧЕВСКОГО



Воронежский
Государственный
Университет



Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского (Россия)
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Санкт-Петербургский государственный университет
КАФЕДРА ПОЛИТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ

Институт психологии РАН
ЛАБОРАТОРИЯ ПСИХОЛОГИИ ТРУДА, ЭРГОНОМИКИ, ИНЖЕНЕРНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
КАФЕДРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

Московский государственный психолого-педагогический университет
ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского
КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

Донской государственный технический университет
КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ ОБРАЗОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

Воронежский государственный университет
КАФЕДРА ОБЩЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Южный Федеральный Университет
АКАДЕМИЯ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ

Дагестанский государственный университет
ФАКУЛЬТЕТ ФИЛОСОФИИ И ПСИХОЛОГИИ

Саратовское региональное отделение РПО
Дагестанское региональное отделение РПО

«Организационная психология: люди и риски»

**Сборник материалов
XIII Всероссийской научно-практической конференции**

**Саратов
24-25 апреля 2022 года**

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА: МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ИННОВАЦИЙ

Набок О.А.,

управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain

В статье анализируется феномен цифровой культуры. Показано, что при внедрении цифровых изменений цифровая культура и внутренняя среда организации могут стать как «подводным камнем», тормозящим изменения, так и «точкой роста» организации. Во втором случае культура открыто поддерживает инновации и создает возможности для их развития и совершенствования. Описаны основные характеристики успешной цифровой культуры и раскрыт системный механизм создания культуры инноваций в организации.

Ключевые слова: цифровая культура, изменения, культура инноваций, повышение продуктивности, производительность, цифровые процессы, эффективность команды.

Корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на результативность и успешность деятельности организаций. Почему в одних организациях изменения приживаются легко, новые идеи рождаются и совершенствуются, позитивно видоизменяя процессы и добавляя ценность в конечный продукт и процессы организации, а в других все происходит «по старинке» и эту закостенелость невозможно «пробить» никакими усилиями? Как организациям построить культуру, открытую изменениям, особенно в цифровую эпоху, когда организации внедряют большое количество новых цифровых процессов и технологий, видоизменяя свои подходы к данным и бизнес-моделям?

Прежде всего цифровая культура требует определенных компетенций — как в команде, так и во всей экосистеме организации. Цифровые компетенции критически важны у тех заинтересованных сторон экосистемы организации, которые непосредственно участвуют в формировании цепочки создания ценности финального продукта или услуги и процессов организации. В текущей экономике концепция постоянного обучения плотно вошла в нашу жизнь и открывает много возможностей как для людей, так и для организаций. Ключевым фактором здесь являются желание и умение сотрудников учиться, активная позиция, умение оперативно и гибко осваивать новые навыки в постоянно изменяющейся среде, что напрямую отражается на эффективности команды и повышает продуктивность организации в целом.

Цифровая культура и среда инноваций призваны поддерживать клиентоцентричность организации. Причем как внешнюю, так и внутреннюю. Успешные организации отталкиваются в своих цифровых трансформациях от клиентского сервиса и приоритетных запросов клиентов. Именно предвосхищение потребностей клиентов — основной драйвер внедрения и оптимизации новых цифровых систем. Успешные

организации уделяют большое значение и внутренней клиентоцентричности. От синхронизации команды и умения коммуницировать напрямую зависит скорость внедрения необходимых улучшений и цифровых процессов. Цифровые технологии позволяют интегрировать системы и отделы в единый организм и управлять организацией с помощью высокоточных данных, оперативно внедряя изменения в режиме реального времени. Но в цифровой культуре также очень важно, чтобы все отделы оперативно поддерживали изменения и своих коллег — внутренних клиентов.

Ввиду высокой скорости и количества изменений большую роль играют открытые своевременные омниканальные коммуникации. Это следующий необходимый элемент цифровой культуры. Так же как организации стремятся найти и максимально оперативно «достучаться» до своих клиентов вовне, необходимо поддерживать разностороннюю коммуникацию со своими сотрудниками и внутри организации. Часто организации склонны коммуницировать свои достижения и успехи, пропуская при этом новости о минусах и неудачах. В цифровой культуре своевременная информация и смена сценария, оперативность любой коммуникации имеют критическое значение для успешности цифровых процессов. Умение воспринимать ошибки как опыт и двигаться дальше играет важную роль в цифровой культуре и является индикатором существования культуры инноваций и открытого мышления лидеров.

Гибкость и адаптивность организационных возможностей и моделей — следующее необходимое условие успешной цифровой культуры. Цифровые трансформации требуют от организации гибкости и максимизации ее организационных возможностей, гибкости структуры, создания новых бизнес-моделей. При этом недостаточно создавать новые модели, важно их успешно внедрять, и здесь среда, сотрудники, «настроение» организации могут как помогать созданию единого цифрового пространства, так и оказывать явное и скрытое сопротивление формированию сторонников приверженности изменениям. Для снижения сопротивления сотрудников при внедрении цифровых изменений необходимо осознанное, внимательное, вовлекающее в изменения, многоуровневое лидерство, наличие кросс-функциональных команд и наделение их соответствующими полномочиями. Концепция лидерства претерпевает изменения в новой цифровой реальности. Лидерство эволюционирует в сторону социальной модели и здоровой кооперации, где лидер становится участником команды, который модерирует и поддерживает внедрение постоянных улучшений в организации. И только многоуровневая система лидерства, то есть наличие сильного линейного менеджмента, позволяет оперативно управлять организацией в режиме постоянных изменений. Чем сильнее управленческие компетенции руководителей отделов и подразделений, тем оперативнее и качественнее

необходимые улучшения интегрируются в операционную деятельность организации.

По сути, организация становится сетью команд, причем в некоторых командах со смешанным интеллектом работа происходит совместно с искусственным интеллектом, и здесь нужно учитывать свои механизмы деления ответственности, постановки задач и другие важные моменты. Люди — основа любой организации. Задача технологий — помогать сотрудникам стать более продуктивными, усилить их компетенции и убрать рутину.

При синхронизации процессов с помощью цифровых инструментов происходит объединение навыков, появляется коллективная динамика, повышается осведомленность о результатах организации в целом. При этом технологии — это всего лишь инструменты для реализации стратегических задач. Все изменения должны идти от смыслов и целей организации. Критически важно для успешной организации определить вместе с командой приоритетную стратегию и задачи, ключевые процессы, выбрать эффективную бизнес-модель и важные элементы корпоративной культуры. А уже затем подбирать наиболее оптимальные цифровые инструменты для реализации своей стратегии. Важно отметить, что использование цифровых инструментов, в свою очередь, трансформирует коммуникации, мышление сотрудников, систему их взаимодействия и раскрывает новые возможности.



Ключевой «ингредиент» цифровой культуры — это инновационное мышление, которое приветствует открытость организации к экспериментам и дает возможность команде учиться на своих ошибках.

Ведь далеко не все эксперименты и пилотные проекты приводят к успеху. И только такое мышление, когда тест каждого сценария воспринимается как обучение, которое в случае удачи приводит к новому подходу, а в случае неудачи дает возможность поучиться на этом опыте, позволяет инновационным росткам появиться на свет и со временем «окрепнуть» и «вырасти» в новые цифровые изменения в экосистеме организации.



Цифровую культуру можно и нужно осознанно формировать. Эта среда может стать как «подводным камнем» при внедрении цифровых инноваций, если не уделять ей должного внимания, так и точкой роста, если целенаправленно инвестировать время и ресурсы в создание и поддержание такой культуры. Целенаправленное стратегическое системное формирование открытой цифровой среды в экосистеме организации также способствует поддержанию «градуса доверия» сотрудников и увеличению лояльности.

Первым шагом формирования цифровой культуры является привлечение сотрудников и всех ключевых сторон в формирование цифровых изменений, включая выбор технологий и формирование сроков для цифровых проектов. Это позволяет вовлечь команду во внедрение путем поднятия их мотивации за счет реализации совместно разработанных идей. Далеко не все операционные проблемы известны руководителям как высшего, так и среднего звена, управление на основе данных хотя и помогает «держать руку на пульсе», но своевременное использование идей сотрудников, которые досконально знают, где процессы могут быть улучшены, дает максимально оперативный эффект и влияет на результаты, а скорость принятия решений и результативность в

современном цифровом мире имеют стратегическое значение для успешности организаций. Вовлеченность формируется на фундаменте удовлетворенности сотрудников, их доверия и лояльности к организации. Формировать вовлеченность помогает создание системы омниканальных коммуникаций для внедрения и поддержания цифровых изменений и культуры, что создает общее коммуникационное пространство. Наличие форума обмена мнениями дает возможность поддерживать среду непрерывного совершенствования процессов. А открытая библиотека кейсов внутри организации способствует совместному развитию, накоплению и передаче успешного опыта. Кроме этого, «золотая нить» человеческого общения в цифровой культуре особенно важна, ведь в период изменений у людей возникает много вопросов об их будущем в организации и лидерам важно вовремя оказать необходимую поддержку в выборе вектора развития навыков сотрудников в постоянно изменяющейся среде.

Создание и поддержание обучающей среды внутри организации — следующий обязательный элемент формирования цифровой культуры и культуры инноваций. Запуск самообучающейся организации, в которой происходит обмен знаниями и «переопыление» новыми идеями, необходим как новым сотрудникам, так и старожилам. Одна идея рождает другую, возможность учиться у экспертов разного профиля и поколений добавляет мудрости и взвешенности процессу внедрения цифровых трансформаций в цифровой культуре. В такой среде опыт и знания приумножаются, на стыке нового и проверенного рождаются новые решения. При этом важный новый тренд нашей реальности — вовлечение внешних ключевых заинтересованных сторон экосистемы организации в развитие и формирование совместной ценности для клиентов. Соответственно, культура обучения и инноваций расширяет свое влияние вовне организации, на все ключевые заинтересованные стороны экосистемы, делая ее взаимозависимой.

Современные тенденции в цифровом обучении используют развлекательный формат: edutainment = education + entertainment. Этот формат позволяет вовлекать взрослых в обучающие марафоны и игровую подачу материала, в том числе через использование капельного формата — микролернинга. Развитие и обучение — самая интересная игра. Не зря многие организации используют игровые элементы в обучении и описании процессов организации в целях оперативной и запоминающейся интеграции новичков. Современные тренды — простота, удобство, использование визуальных образов и удовольствие в обучении. Отдельный, заслуживающий внимания аспект — креативный мониторинг результатов в открытом формате, в режиме светофора. Игровой соревновательный эффект добавляет оперативности, включает соревновательный элемент позитивного азарта и пробуждает

созидательную энергию достижения целей. Наделение кросс-функциональных команд полномочиями и прозрачный мониторинг поставленных целей существенно способствуют информированности людей в открытой цифровой культуре.

Самый сложный элемент формирования цифровой культуры — это связь личных целей и ценностей сотрудника с ценностями и стратегией организации. Это высший управленческий пилотаж, и работа здесь ведется на уровне убеждений сотрудников. В результате формируются сильная команда единомышленников и культура, которая не только выдерживает турбулентность внешней среды, но и формирует в ней новые подходы. Такой диалог важно выстраивать еще при найме и интеграции, открыто делаясь стратегией и ценностями организации с ее новичками.

Таким образом, выстроить четкие ясные цифровые процессы в креативном формате и интегрировать всю организацию в единый здоровый организм с помощью цифровой культуры инноваций — задача не из легких, но «игра стоит свеч», а результат, если говорить о росте производительности, не заставит долго ждать. Процент повышения продуктивности команд при внедрении цифровых процессов разнится от 40 до 80%. При этом цифровая культура, с одной стороны, способствует внедрению новых технологий и процессов, а с другой — помогает организации сохранять устойчивость в период турбулентных изменений за счет формирования коллективной динамики, осведомленности и коллективного интеллекта, что в итоге сильно повышает продуктивность организации в целом и устойчивость ее экосистемы.

Важно отметить, что культура инноваций формируется от смыслов и ценностей организации, зависит от мышления лидеров, их ролевых моделей и системы коммуникаций в организации. Цифровые инструменты помогают реализации наиболее эффективных решений, убирают рутину, оперативно собирают аналитику, создают более транспарантные динамичные процессы, усиливая компетенции команды и раскрывая внутренний потенциал организации. А доверие внутри команды, надежность, ответственность каждого, позитивный внутренний климат и атмосфера открытости к инновациям в организации — необходимый фундамент для внедрения цифровых инициатив и создания успешной цифровой культуры в организации.

Механизмы формирования цифровой культуры



Список использованной литературы

1. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. - М.: «Альпина паблишер», 2019.
2. Булавкина Л.В. Цифровая трансформация: быстрые изменения в бизнесе без неприятных последствий // Интернет-маркетинг. — 2017. — №4. — С.250–256.
3. Попов А.В. Управление клиентским опытом в процессе цифровой трансформации // Маркетинговые коммуникации. — 2020. — №3. — С.200–208.
4. Рашке К. Цифровая трансформация через инновации продуктов и проектного управления // Управление проектами и программами. — 2018. — №3. — С.174–184.
5. Саматов А.Т., Краснотанова М.В. HR-технологии в цифровой экономике и менеджменте // Менеджмент сегодня. — 2019. — №3. — С.172–190.
6. Феофанова О.Ю. Лидерство в эпоху цифровой трансформации // Менеджмент сегодня. — 2019. — №4. — С.276–282.
7. Au-Yong-Oliveira M., Almeida A.C., Arromba A.R., Fernandes C., Cardoso I. (2019) What Will the Future Bring? The Impact of Automation on Skills and (Un)employment. In: New Knowledge in Information Systems and Technologies. WorldCIST'19 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1. Springer, 2019. pp.209-217.
8. Reis dos J., Amorin M., Nuno M. and Matos P. (2018) Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. // In book: Trends and Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST'18 2018. Vol. 3. Springer, 2018. pp.411-421.
9. Глухова Е.В., Набок О.А. Глобус SAPI. Гибкие индикаторы состояния организации для заинтересованных сторон // Вопросы инновационной экономики. — 2021. — Том 11. — № 3. — С. 1077-1092. — doi: [10.18334/vinec.11.3.113196](https://doi.org/10.18334/vinec.11.3.113196).
10. Глухова Е.В., Набок О.А. ORISS: Оптимальный диапазон интегральных ситуационных навыков в эпоху неопределенности и цифровой трансформации // Креативная экономика. — 2021. — Том 15. — № 9. — С. 3447-3458. — doi: [10.18334/ce.15.9.113477](https://doi.org/10.18334/ce.15.9.113477)