

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 32  
(676)

2022

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71052, 70555, 72035

Главная тема: **ВЫХОД ЗА РУБЕЖ**





# Цифровая культура. Факторы формирования корпоративной среды, открытой инновациям

*П*очему 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 закоряченность невозможно «пробить» никакими усилиями?

Принятие или неприятие трансформаций, развития, роста во многом определяется мышлением лидера и команды, взаимоотношениями людей, их ценностями и паттернами реакций на происходящее. Все это основа корпоративной культуры. Которая — при прочих равных — часто определяет результативность и успешность организации.

Как построить культуру, открытую изменениям, особенно в цифровую эпоху, когда нужно внедрять большое количество новых цифровых процессов и технологий, видоизменяя свои подходы к данным и бизнес-моделям, чтобы оставаться конкурентоспособными?

**Фактор первый — цифровые компетенции в экосистеме организации**

Цифровая корпоративная культура требует определенных компетенций — от лидера, команды и всех участников экосистемы организации. И в первую очередь тех из них, кто непосредственно участвует в создании цепочки ценности продукта или услуги.



*Оксана Набок*  
**Train your brain**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В условиях цифровизации и высокой турбулентности необходимо поддерживать клиентоцентричность организации. Как внешнюю, так и внутреннюю.

Исходя из этого можно назвать 2 признака успешной организации:

1. Оттапливаются в своих цифровых трансформациях от клиентского сервиса и приоритетных запросов клиентов (предвосхищение их потребностей — основной драйвер внедрения и оптимизации новых цифровых систем). Это внешняя клиентоцентричность.

2. Придают большое значение синхронизации и настройке команды (от ее умения коммуницировать напрямую зависит скорость внедрения необходимых улучшений и цифровых процессов). Это внутренняя клиентоцентричность.

Цифровые технологии позволяют интегрировать системы и отделы в единый организм и управлять организацией с помощью высокоточных данных, оперативно внедряя изменения в режиме реального времени.

Ключевым фактором здесь являются желание и умение учиться, активная позиция, готовность оперативно и гибко осваивать новые навыки в постоянно изменяющейся среде — это напрямую отражается на эффективности команды и повышает продуктивность организации в целом.

## Фактор второй — открытые омниканальные коммуникации

Для оперативного внедрения цифровой культуры важно, чтобы все отделы оперативно поддерживали изменения и своих коллег — внутренних клиентов.

В эпоху скоростей и большого количества изменений скорость распространения нового зависит, кроме прочего, от каналов взаимодействия между сотрудниками, отделами, всеми участниками экосистемы. Как организации стремятся найти и максимально оперативно «достучаться» до своих клиентов вовне, так и внутри они должны поддерживать разностороннюю коммуникацию.

Поэтому важные характеристики коммуникативных каналов организации:

- **Омниканальность.** Если каждый может общаться с каждым, новости и инсайты распространяются быстрее, чем при линейном взаимодействии (сверху-вниз, снизу-вверх).
- **Открытость.** Общая коммуникативная среда, в которую вовлечены все участники экосистемы организации, позволяет людям учиться и вдохновляться друг от друга, обмениваться опытом и инсайтами. Новости и изменения, которые транслируются с ее

помощью, команда принимает с большим интересом, нежели протоколы и декларации.

- **Своевременность.** Выбирать коммуникативные каналы, инструменты, сервисы нужно с учетом актуальных задач, приоритетов и возможностей организации. Ложка хороша к обеду.

### **Фактор третий — многоуровневая система лидерства**

Цифровые трансформации требуют от организации гибкости и максимизации ее организационных возможностей, гибкости структуры, создания и качественного внедрения новых бизнес-моделей.

А среда, сотрудники, «настроение» организации могут как помогать созданию единого цифрового пространства, так и оказывать явное и скрытое сопротивление формированию сторонников приверженности изменениям.

Для снижения этого сопротивления необходимо осознанное, внимательное, вовлекающее в процессы трансформации, многоуровневое лидерство, наличие кросс-функциональных команд и наделение их соответствующими полномочиями.

Вот почему концепция лидерства претерпевает изменения в новой циф-

ровой реальности, эволюционирует в сторону социальной модели и здоровой кооперации, где лидер становится участником команды, который модернизирует и поддерживает внедрение постоянных улучшений в организации.

Эти линейные структуры, в которых лидером может быть каждый в зависимости от его компетенций и готовности брать на себя ответственность, позволяет оперативно реагировать на происходящие изменения и принимать эффективные решения в условиях турбулентности. Чем сильнее управленческие компетенции линейного менеджмента, 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 работа происходит совместно с искусственным интеллектом. В этом случае необходимо учитывать механизмы деления ответственности в этой смешанной (человек + ИИ) среде, постановки задач и другие важные моменты. И помнить: люди — основа любой организации, а задача технологий — помогать им стать более продуктивными через усиление их компетенции и избавление от рутины.

Все изменения должны идти от смыслов и целей организации. Критически

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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.

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 успеха приводит к новому подходу, а в случае неудачи дает возможность поучиться на этом опыте, позволяет инновационным росткам появиться на свет и со временем «укрепнуть» и «вырасти» в новые цифровые изменения в экосистеме организации.

## Эволюция модели лидерства



### Фактор четвертый — инновационное мышление

Инновационное мышление приветствует открытость организации к

Цифровую культуру можно и нужно осознанно формировать. Эта среда может стать как «подводным камнем» при внедрении цифровых инноваций, если не уделять ей должного внима-

ния, 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.

**Фактор пятый — привлечение сотрудников и всех ключевых сторон в формирование цифровых изменений, включая выбор технологий и определение сроков для цифровых проектов**

Далеко не все операционные проблемы известны руководителям как высшего, так и среднего звена. Конечно, управление на основе данных 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. В этом помогают omnichannel коммуникации, о которых мы говорили выше. Открытая би-

блиотека кейсов внутри организации способствует совместному развитию, накоплению и передаче успешного опыта. Кроме этого, «золотая нить» человеческого общения в период изменений, когда у людей возникает много вопросов об их будущем в организации, позволяет лидерам вовремя оказать необходимую поддержку в выборе вектора развития навыков в постоянно изменяющейся среде.

И, конечно, новый тренд нашей реальности — вовлечение внешних стейкхолдеров экосистемы организации (партнеров, подрядчиков, инвесторов, клиентов, бывших сотрудников, социума) в развитие и формирование ценности продуктов и услуг организации.

**Фактор шестой — создание и поддержание обучающей среды внутри организации.**

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. Соответственно, культура обучения и



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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 — микро-лернинга. Ведь 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.

### **Фактор седьмой — связь личных целей и ценностей сотрудника с ценностями и стратегией организации**

Это самый сложный механизм и высший управленческий пилотаж, 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.

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.

## Цифровая культура



### Резюме

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 прозрачные 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.

**\*Оксана Набок,**

Управляющий партнер

консалтингового агентства

**Train your brain**

и образовательного проекта

Leadership School

[trainyourbrain.eu.com](http://trainyourbrain.eu.com)

Эксклюзивно для