

# **ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА. МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ**

## **DIGITAL CULTURE.MECHANISMS FOR THE FORMATION OF DIGITAL CULTURE**

**Набок О. А.**, управляющий партнер консалтингового агентства  
Trainyourbrain

**Nabok O. A.**, [onabok@trainyourbrain.eu.com](mailto:onabok@trainyourbrain.eu.com)

### **Аннотация**

Цифровая культура – относительно новый термин, который возник вместе с трендом на цифровизацию и внедрением цифровых технологий и цифровых процессов в организациях. При внедрении цифровых изменений цифровая культура и внутренняя среда организации могут стать как “подводным камнем” и тормозить цифровые изменения, так и “точкой роста” организации; в этом случае, культура открыто поддерживает инновации и создает возможности для их развития и совершенствования. В своей статье автор описывает основные характеристики успешной цифровой культуры и раскрывает системный механизм создания цифровой культуры инноваций в организации.

### **Annotation**

Digital culture is a relatively new term that arose with the trend towards digitalization and the introduction of digital technologies and processes in organizations. When introducing digital change, the digital culture and internal environment of an organization can become both a “pitfall” and inhibit change, or a “point of growth”; in this case, culture openly supports innovation and enables it to further development and improvement. In this article, the author summarizes the main characteristics of a successful digital culture and reveals a systemic mechanism for creating a culture of innovation in an organization.

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

**Keywords:** digital culture, change, culture of innovation, increasing productivity, digital processes, team effectiveness, collective intelligence.

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 является желание и умение сотрудников учиться, проактивная 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 призвана 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. Цифровые технологии позволяют интегрировать системы и отделы в единый организм и управлять организацией с помощью высокоточных данных, оперативно внедряя изменения в режиме реального времени. В цифровой культуре важно, чтобы все отделы оперативно поддерживали изменения и своих коллег – внутренних клиентов.

Ввиду большой скорости и количества изменений большую роль играют открытые своевременные омниканальные коммуникации. Это следующий необходимый элемент цифровой культуры. Также, как организации стремятся найти и максимально оперативно “достучаться” до своих клиентов вовне, также необходимо поддерживать разностороннюю коммуникацию со своими сотрудниками внутри организации. Часто организации склонны коммуницировать свои достижения и успехи, при этом как бы пропуская новости о минусах и неудачах. Но в цифровой культуре своевременная информация и смена сценария имеет большое значение и оперативность любой коммуникации имеет критическое значение для успешности цифровых процессов. Умение воспринимать ошибки как опыт и двигаться дальше имеет большое значение в цифровой культуре.

Гибкость и адаптивность организационных возможностей и моделей – следующее необходимое условие для 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 может как помогать созданию единого сетецентричного цифрового пространства, так и оказывать явное и скрытое сопротивление формированию сторонников приверженности изменениям.

Для снижения сопротивления сотрудников при внедрении цифровых изменений необходимо осознанное внимательное многоуровневое лидерство, наличие кросс функциональных команд и наделение их соответствующими полномочиями. Концепция лидерства претерпевает изменения в новой цифровой реальности. Постоянные изменения стали нормой. И только многоуровневая система лидерства позволяет оперативно управлять организацией в режиме постоянных изменений. По сути, организация стала 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 бизнеса, и технологии помогают им стать гораздо более продуктивными. Происходит объединение навыков, появляется коллективная динамика, осведомленность и коллективный интеллект.

И, пожалуй, ключевой важный “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 если воспринимать тест каждого сценария как обучение, которое в случае удачи приводит к новому подходу, а в случае неудачи дает возможность поучиться на этом опыте, только такое мышление позволяет новым 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 уделить 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 вовлечение 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 формирует 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, человеческая “золотая нить 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 и цифровой культуре. В такой среде опыт и знания приумножаются, и 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 используя капельный формат - микролернинг. Развитие и обучение - самая интересная игра. Не зря многие организации используют элементы игры и в обучении, и в описании процессов организации, в целях оперативной и запоминающейся интеграции новичков. Современный тренд - простота, удобство, использование визуальных образов и удовольствие в обучении. Отдельный, заслуживающий внимание аспект, связан с внедрением мониторинга результатов в открытом креативном формате в режиме светофора. Игровой соревновательный эффект добавляет оперативности, включает соревновательный элемент позитивного азарта и созидательную энергию достижения целей. Наделение кросс-функциональных команд полномочиями и открытый мониторинг поставленных целей существенно способствует информированности команд открытой цифровой культуре.

И, пожалуй, 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, но “игра стоит свеч”, так как в результате формируется сильная команда единомышленников и культура, которая не только выдерживает турбулентность реальности, но и формирует в ней новые подходы. Такой диалог важно выстраивать еще при наименее интеграции, открыто делаясь стратегией и ценностями организации с ее новичками.

Таким образом, выстроить четкие ясные цифровые процессы в креативном формате интегрировать всю организацию в единый здоровый организм с помощью цифровой культуры инноваций - задача не из легких, но “игра стоит свеч” и результат, с точки зрения повышения производительности, не заставит долго ждать. Процент повышения продуктивности команд при внедрении цифровых процессов разнится от 40 до 80%. Цифровая культура при этом, 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.



## Литература

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., Красностанова 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. Gere C. Digital Culture. London: Reaktion Books. 2002.
9. Reisdos 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.

### **Literature**

1. Vayl P., Vorner S. Digital transformation of business: Changing the business model for the organization of a new generation. - М.: "Alpina publisher", 2019.

2. Bulavkina L. V. Digital transformation: rapid changes in business without unpleasant consequences // Internet marketing. - 2017. - No. 4 Dmitrov. - p. 250-256.
3. Popov A.V. Management of client experience in the process of digital transformation // Marketing communications. - 2020. - No3. - pp. 200-208.
4. To Raschke. Digital transformation through product innovation and project management // Project and Program Management. - 2018. - No3. - p. 174-184.
5. Samotaev A. T., M. V. Krasnoshtanova HR technology in the digital economy and management // Management today. — 2019. - No3. - p. 172-190.
6. O Feofanova. Yu. Leadership in the era of digital transformation // Management today. — 2019. - No. 4 Dmitrov. - pp. 276-282.
7. O-En-Oliveira M. A., Almeida V., Arromba A. R. Fernandez, E. Cardoso I. (2019) what is the coming day preparing for us? The impact of automation on skills and employment (UN). In: New knowledge in information systems and technologies. WorldCIST'19 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing, Volume 1. Springer, 2019. PP. 209-217.
8. Gir K. Digital Culture. London: Reaktion Books. 2002.
9. Reisdos J., Amorin M., Nuno M. and Matos P. (2018) Digital Transformation: a review of the literature and recommendations for future research. // In: trends and achievements in the field of information systems and technologies. WorldCIST'18 2018. Vol. 3. Springer, 2018. PP. 411-421.

