УДК 331.1 JEL M14 DOI 10.26425/1816-4277-2019-12-66-70

Хэ Мэнин
соискатель, ФГБОУ ВО «Юго-западный государственный университет», г. Курск, Российская Федерация
ORCID: *0000-0002-3604-3921*
e-mail: *hemengying@mail.ru*

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. *Рассмотрено изменение организационной культуры в условиях цифровой трансформации, которая является обязательным требованием практически в каждой отрасли. Изменение организационной культуры соотносится с началом построения «новой» организации, способной гибко реагировать на трансформационные изменения и имеющей опыт разрешения кризисных ситуаций. Выделены основные элементы, определяющие цифровую культуру: риск, краткосрочное планирование и трансформация организационной культуры, сотрудничество и разрушение. Отмечены сложности при цифровой трансформации организационной культуры, среди них: традиционная культура компании, перерасход средств на инфраструктуру, ограниченная масштабируемость, неэффективная автоматизация и проблемы повышения квалификации. Изучены ценности, которые приносит цифровая культура для организации, например, обеспечивает гибкость ума и зрительно-моторную координацию в рабочем процессе организации, устраняет иерархию, вовлекает каждого сотрудника в процесс принятия решений, использует навыки сотрудников и повышает их способности, привлекает талантливые кадры в организацию. Выделены направления достижения изменений организационной культуры в современных условиях цифровой трансформации.*

Ключевые слова: *организационная культура, предприятие, цифровая трансформация, цифровая культура, элементы культуры, цифровая культура, достижение изменений.*

Цитирование: Хэ Мэнин. Изменение организационной культуры предприятия как преодоление сопротивления цифровой трансформации//Вестник университета. 2019. № 12. С. 66–70.

He Menin
Postgraduate student, Southwest State University, Kursk, Russia
ORCID: *0000-0002-3604-3921*
e-mail: *hemengying@mail.ru*

CHANGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE AS OVERCOMING OF DIGITAL TRANSFORMATION RESISTANCE

Abstract. *Change of organizational culture in the conditions of digital transformation, which is a mandatory requirement in almost every industry, has been considered. The change of organizational culture correlates with the beginning of building a «new» organization, that is able to respond flexibly to transformational changes and has experience in resolving crisis situations. The main elements, that define digital culture: risk, short-term planning and transformation of organizational culture, cooperation and destruction, have been highlighted. The difficulties, that arise in the process of digital transformation of organizational culture have been noted, among them are: the traditional culture of the company, cost overruns on infrastructure, limited scalability, inefficient automation and problems of professional development. The values, that digital culture brings to the organization have been studied: it provides flexibility of mind and hand-eye coordination in the working process of the organization, eliminates hierarchy, involves each employee in the decision-making process, uses the skills of employees and increases their abilities, attracts talented personnel to the organization. The areas to achieve changes in organizational culture in modern conditions of digital transformation have been allocated.*

Keywords: *organizational culture, enterprise, digital transformation, digital culture, cultural elements, digital culture, achieving changes.*

For citation: He Menin. Change of organizational culture of the enterprise as overcoming of digital transformation resistance (2019) Vestnik universiteta, I. 12, pp. 66–70. doi: 10.26425/1816-4277-2019-12-66-70

Организационная культура, по сути, представляет собой баланс двух элементов – технологий и людей [1; 5]. Технологии не могут работать независимо, и поэтому, чтобы цифровой успех компании процветал, нужно во всех смыслах перестроить персонал, способный адаптироваться к трансформационным

© Хэ Мэнин, 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

изменениям. Известные компании поняли, что конечным рычагом роста любой организации являются не технологии, рынки, конкуренция или продукт, а люди, составляющие ядро ее бизнеса, и без которых все усилия по внесению изменений бессмысленны.

В условиях современного конкурентного рынка цифровая трансформация является обязательным требованием практически в каждой отрасли. Едва ли существует процесс или бизнес-функция, которая не изобилует техническими инструментами для обеспечения большей эффективности.

Однако, когда компании начинают свои изменения, связанные с цифровой трансформацией, простое применение новых технологий к старым процессам часто не дает намеченных результатов. По данным компании «Делойт», с 1970-х гг. доля неудачных проектов организационных преобразований оставалась неизменно на уровне 60-70 % (где неудача определяется как недостижение целей и преимуществ трансформации) [6].

Любое преобразование в компании – кадровая, стратегическая и так далее – труднореализуемо, но цифровая трансформация сложна вдвойне, так как требует постоянных изменений и принятия технологий и навыков.

Цифровая трансформация организационной культуры влечет постоянные изменения процессов и моделей поведения. Но, будучи внедренной, цифровая трансформация тактически согласуется со стратегией и целями организации, лежащими в основе успеха [1; 4].

Цифровая культура включает оценку, исследование и совместное использование различных цифровых инструментов, сред и артефактов, которые информируют и облегчают повседневную работу.

Выделим основные элементы, определяющие цифровую культуру.

1. Риск. Формирование цифровой культуры – рискованное мероприятие. Оно предполагает отказ от статус-кво и переход в совершенно новое цифровое пространство. Люди в цифровой среде поощряются к риску, вовлечению, развитию и преодолению трудностей. Они понимают риски, связанные с принятием совершенно новой культуры, но готовы расти.

2. Краткосрочное планирование и трансформация организационной культуры. Цифровая культура развивается быстро и подвержена непредсказуемым изменениям. Поэтому долгосрочное планирование неэффективно. Для эффективного управления предприятию необходимо сосредотачиваться на принятии небольших, постепенных шагов для достижения целей.

3. Сотрудничество. В цифровой культуре люди объединяются, обмениваются большим объемом информации и сотрудничают для достижения успеха. Это развивает гибкость, адаптивность и прозрачность в рамках предприятия.

4. Разрушение. Цифровая трансформация не только нацелена на то, чтобы держать бизнес в курсе новых технологий, но и вдохновляет его на то, чтобы принести в перспективе разрушение. Это побуждает руководство выявлять новые способы ведения дел и использовать технологии для достижения лучших результатов.

Не существует стандартной схемы цифровой трансформации. План преобразования варьируется от компании к компании в зависимости от размера, структуры, сферы охвата и направления деятельности, основных ценностей, целей, процедур и стратегического планирования [2; 3].

Процветающая цифровая культура является огромным активом для любой команды цифрового маркетинга и может помочь облегчить все, начиная от готового приобретения новых цифровых навыков среди членов команды до улучшения цифровой среды, в которой они работают.

Учитывая постоянный, непрерывный характер, цифровая трансформация требует организационной культуры, которая поддерживает инновации [2]. Статья McKinsey под названием «Культура для цифровой эпохи» объясняет, что «функциональные и ведомственные силы, страх рисковать и трудности формирования, действия на основе только взгляда клиента» составляют три крупнейших проблемы культуры, препятствующих большему количеству компаний преуспеть в цифровой трансформации [10]. Иначе говоря, ограничения традиционной организационной культуры являются одним из главных барьеров на пути к успеху компании в цифровую эпоху.

История бизнеса изобилует брендами, которые не смогли адаптироваться к меняющейся технологической среде. Например, компании Blockbuster и MySpace. В 1985 г. компания Blockbuster имела более 9 тыс. магазинов по всему миру и возглавляла рынок видеопроката. Не желая осваивать новые технологии для просмотра видео и перестав со временем реагировать на требования клиентов, потеряла лидирующее положение, и ее место заняла компания Netflix. Компания ввела современную модель потокового видеовещания – именно то, что хотели пользователи и на что не решилась Blockbuster. В мае 1985 г. капитализация

Netflix превысила 153 млрд долл. США, это позволило ей обойти Walt Disney. Примечательно, что Netflix никогда не боялась экспериментов, адаптируясь к постоянно меняющимся привычкам клиентов и технологиям передачи данных [9].

И наоборот, такие компании, как Facebook и Apple, которые преуспели в развитии цифровой, высоко инновационной культуры, получили огромную отдачу. Для всех остальных, избегать изменения культуры, приступая к инициативе цифровой трансформации, в лучшем случае рискованно.

Социальная сеть MySpace не могла внедрять улучшения с той же скоростью, что и Facebook. Несмотря на сложности, Т. Андерсон постоянно добавлял новые функции. Но от MySpace требовали скорейших результатов, и перед запуском инноваций часто не хватало времени на банальное тестирование, что вело к множеству проблем. Исправлять их приходилось уже на основе пользовательских отзывов.

Facebook тем временем продолжала постепенно развиваться согласно современным требованиям. MySpace же в погоне за ростом и прибылью погрязла в корпоративных проблемах и прошлых ошибках создателей [8].

К 2008 г. соперничество между Facebook и MySpace обострилось до предела. Социальная сеть К. Де Вольфа и Т. Андерсона добилась показателя в 115 млн пользователей, тогда как аудитория Facebook к концу года превысила 150 миллионов. Руководство компании, оценив позиции принадлежащей им социальной сети MySpace, полностью отстранили команду проекта от работы, заменив ее на специалистов с опытом разрешения кризисных ситуаций [7].

Мы считаем, что организационная культура должна постоянно обсуждаться и внедряться в любую компанию, которая хочет идти в ногу с быстрыми темпами изменений.

Фактически, для компаний, которые успешно внедряют новые технологии, необходимым условием является формирование сильной, открытой организационной культуры. Учитывая масштабы цифровой трансформации, лидеры должны активно обращаться к организационной культуре, прежде чем пытаться внедрить крупномасштабные технологические изменения в своей организации.

Рассмотрим пользу, которую приносит цифровая культура для организации:

– обеспечивает гибкость ума и зрительно-моторную координацию в рабочем процессе организации и позволяет ей взять на себя ответственность за лучшие возможности;

– устраняет иерархию, вовлекает каждого сотрудника в процесс принятия решений и способствует инклюзивному росту;

– использует навыки сотрудников и повышает их способности, побуждая их работать с уверенностью над сложными задачами;

– привлекает талантливые кадры и создает конструктивную рабочую силу.

Соискатели предпочитают цифровые компании традиционным, потому что они более склонны к сотрудничеству, творчеству и инновациям.

Изменение организационной культуры может быть сложнее, чем можно себе представить. Внедряя цифровую трансформацию, бизнес заставляют принять новый набор целей, процессов, отношений, поведения и практик. Переворачивается вся работа бизнеса и поэтому проблемы будут многочисленными и пугающими.

Выделим основные сложности, возникающие в процессе цифровой трансформации организационной культуры.

5. Традиционная культура компании. Традиционная деловая культура не обладает гибкостью и не склонна к изменениям. Компании продолжают придерживаться своих старых добрых обычаев и в процессе теряют из виду новые цели и ценности бизнеса. Лидерство, таким образом, должно быть решающим в том, как ввести изменение и закрепить его в каждом уголке рабочего процесса.

6. Перерасход средств на инфраструктуру. Цифровой трансформации необходима полноценная инфраструктура. Это совсем не похоже на информационно-технологические ячейки и хорошо известные устаревшие системы. Полноценная инфраструктура гибридна. Она включает продукты, приложения и сервисы для мобильных устройств, социальных сетей, облачных вычислений, аналитики данных и автоматизации, которые требуют значительных затрат на обслуживание. Необходимость выделения большой доли бюджета только для поддержания цифровой инфраструктуры, препятствует предприятиям переходить на цифровые технологии.

7. Ограниченная масштабируемость. Цифровая трансформация вводит множество задач в рабочий процесс, который ранее не существовал в организации. При таком оперативном скачке предприятие должно эффективно и разумно распределять свои ресурсы для решения новых задач. Но иногда видно, что бизнес

не готов к масштабированию своего распределения ресурсов в течение определенного периода времени; это делает принятие новой культуры жестким и напряженным.

8. Неэффективная автоматизация. Цифровая трансформация сильно фокусируется на автоматизации, которая позволяет предприятию отойти от ручных процессов и способствует повышению общей производительности. Кроме того, традиционные культуры очень неохотно доверяют чему-либо механическому, а не ручному. Они всегда с сомнением относятся к разрыву своих оболочек комфорта, сомневаясь в справедливости и точности автоматизации и таким образом, продолжают работать над избыточными задачами.

9. Проблемы повышения квалификации. Цифровая грамотность является главным препятствием на пути цифровой трансформации. Поскольку руководители, придерживающиеся традиционной деловой культуры не знают о новых технологических процессах, требуется много планирования и терпения, чтобы привить им цифровые компетенции. Кроме того, процессы, связанные с цифровой трансформацией, могут быть довольно сложными для понимания. Для обеспечения успеха, предприятия должны вкладывать значительные средства в организацию учебных занятий и программ.

Цифровая трансформация влечет за собой значительный сдвиг в установившейся культуре организации [1; 2]. Однако для получения положительного эффекта важно понять ее реальную сущность.

Выделим направления по достижению изменений в организационной культуре в современных условиях цифровой трансформации:

– оценка текущей организационной культуры и ее показателей производительности для определения сильных и слабых сторон. Это необходимо, чтобы сохранить «хорошее» и исключить «плохое»;

– определение пользы от изменения культуры для конкретной организации. Это даст сотрудникам ясность относительно цели, над которой они должны работать, и типа поведения, который они должны демонстрировать;

– определение ключевых приоритетов производительности, которые требуют дополнительной работы и тщательной реализации, поскольку способствуют росту, помогают расширить потенциал бизнеса;

– создание команды управления для внимательного отслеживания приоритетов, целей и результатов. Последующие обратные связи могут быть дополнительно использованы для оценки производительности, оптимизации и анализа планирования ресурсов;

– привлечение новых кадров и расширение рабочей силы для выполнения задач в соответствии с новыми процессами и целями. Вливание цифровой культуры будет тянуть в массив новые задачи, которые нуждаются в квалифицированных человеческих ресурсах;

– вознаграждение сотрудников, которые продвигают развитие компании, чтобы держать их вовлеченными и мотивированными.

Культура, которая готова принять нововведения современной экономики и интегрироваться с новым деловым поведением, крайне необходима. Путь к реализации может потребовать больших усилий, но в зависимости от правильности выполнения действий цели будут достигнуты. На рынке смогут преуспеть лишь те компании, которые предложат своим клиентам набор услуг, направленный на цифровую трансформацию и повышение его эффективности. Иначе компании потеряют свою долю рынка перед более гибкими игроками и не повысят финансовую эффективность. Данные факторы отразятся на снижении выручки и прибыли и в конечном итоге негативно скажутся на капитализации компаний.

Библиографический список

1. Грошев, И. В., Жерегеля, А. В., Школьный, Д. В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий//Управление. – 2019. – Т. 7. – № 2. – С. 33-38.
2. Грошев, И. В., Жерегеля, А. В. Особенности взаимодействия в компаниях в условиях развития цифровизации//Вестник университета. – 2019. – № 7. – С. 108-112.
3. Кроль, Л. М., Пуртова, Е. А. Управленческая культура организаций. – М.: Класс, 2004. – 329 с.
4. Ньюстром, Д., Дэвис, К. Основы организационного поведения. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 412 с.
5. Стеклова, О. Е. Организационная культура. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 289 с.
6. Официальный сайт компании «Делойт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www2.deloitte.com/ru/ru.html (дата обращения 18.10.2019).

7. Богдашова, Д. MySpace не выдержала конкуренции с Facebook и меняет концепцию // Rusbase [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rb.ru/article/myspace-ne-vyderjala-konkurentsii-s-facebook-i-menyaet-kontseptsiyu-video/6570087.html (дата обращения 18.10.2019).
8. Кошельник, Д. История MySpace: почему Крис Де Вольф и Том Андерсон проиграли конкуренцию с Facebook // vc.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vc.ru/social/13758-myspace-story (дата обращения 18.10.2019).
9. Стельмах, С. Цифровая трансформация: как избежать ошибок // itWeek [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=202933 (дата обращения 18.10.2019).
10. Goran, J., LaBerge, L., Srinivasan, R. Culture for a digital age // McKinsey Quarterly [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age (дата обращения 18.10.2019).

References

1. Groshev I. V., Zheregelya A. V., Shkolnyi D. V. Management of organizational culture in the conditions of digitalization of enterprises [*Management of organizational culture in the conditions of digitalization of enterprises*], Upravlenie, 2019, Vol. 7, I. 2, pp. 33-38.
2. Groshev I. V., Zheregelya A. V. Osobennosti vzaimodeistviya v kompaniyakh v usloviyakh razvitiya tsifrovizatsii [*Peculiarities of interaction of the companies in terms of digitization development*], Vestnik universiteta, 2019, I. 7, pp. 108-112.
3. Krol' L. M., Purtova E. A. Upravlencheskaya kul`tura organizatsii [*Management culture of organizations*], Moscow, Klass, 2004, 329 p.
4. Newstrom D., Davis K. Osnovy organizatsionnogo povedeniya [*Fundamentals of organizational behavior*], Moscow, INFRA-M, 2008, 412 p.
5. Steklova O. E. Organizatsionnaya kul`tura [*Organizational culture*], Ulyanovsk, UlSTU, 2007, 289 p.
6. Kompaniya "Deloit" [*Company "Deloitte"*]. Available at: https://www2.deloitte.com/ru/ru.html (accessed 18.10.2019).
7. Kompaniya "Rusbase" [*Company "Rusbase"*]. Available at: https://rb.ru/article/myspace-ne-vyderjala-konkurentsii-s-facebook-i-menyaet-kontseptsiyu-video/6570087.html (accessed 18.10.2019).
8. Koshel`nik D. Istoriya "MySpace": pochemu Kris de Vol`f I Tom Andersson proigrali konkurentsiyu s Facebook [*History of MySpace: why Chris De Wolff and Tom Anderson lost the competition with Facebook*], vc.ru. Available at: https://vc.ru/social/13758-myspace-story (accessed 18.10.2019).
9. Stelmakh S. Tsifrovaya transformatsiya: kak izbezhat` oshibok [*Digital transformation: how to avoid mistakes*], itWeek. Available at: https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=202933 (accessed 18.10.2019).
10. Goran, J., LaBerge, L., Srinivasan, R. Culture for a digital age, McKinsey Quarterly. Available at: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age (accessed 18.10.2019).