

Цифровизация как эффективный фактор управления организационной культурой

Нина В. Борисова

Казанский государственный институт культуры,

Казань, Россия, ninel_s@bk.ru

Аннотация. Согласованность ценностей организации с ценностями работников способствует достижению стратегических целей организации. Для укрепления конкурентных преимуществ и повышения мотивированности сотрудников организации необходимо постоянно совершенствовать организационную культуру управления персоналом. В статье рассматривается понятие организационной культуры организации с позиций разных авторов, изучены индикаторы оценки организационной культуры, факторы, воздействующие на нее, и в целях совершенствования организационной культуры управления персоналом в условиях цифровой трансформации важно применение цифровых технологий в системе управления персоналом, что приводит к эволюции связей между организацией и персоналом, а также открытости жизни людей. Цифровые технологии меняют взгляды руководства на бизнес-процессы и на принятие управленческих решений. Уровень организационной культуры влияет на конкурентоспособность организации и ее рентабельность. Совершенствование цифровой культуры предприятия невозможно без системного подхода, что определяет приток инвестиций в человеческий капитал организации, а именно в развитие навыков, интеллектуальных возможностей персонала, повышение квалификации. То есть в данном случае системный подход рассматривает человеческий ресурс как объект, который состоит из нескольких элементов, взаимодействующих между собой. Человеческий капитал является источником финансовых ресурсов, который в результате капитализации приносит дополнительный доход себе и организации. Сотрудники организации получают от работы только положительные эмоции, удовлетворение и возможность реализовать свои цели и амбиции, открытость, прозрачность в ежедневной работе. Цифровизация дает возможность к развитию каждого участника проекта в организации при соблюдении установленных правил и регламентов.

В заключении автором подводятся итоги и описаны проблемы, которые можно решить через цифровизацию организационной культуры предприятия.

© Борисова Н.В., 2024

Ключевые слова: организационная культура, управление персоналом, цифровизация, ценности персонала, эффективность работы

Для цитирования: Борисова Н.В. Цифровизация как эффективный фактор управления организационной культурой // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 2. С. 22–35. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-2-22-35

Digitalization as an effective factor in the management of organizational culture

Nina V. Borisova

Kazan State Institute of Culture, Kazan, Russia

ninel_s@bk.ru

Abstract. The alignment of the organization values with the employees values contributes to achieving the strategic goals of the organization. In order to strengthen the competitive advantages and increase the motivation of the organization's employees, it is necessary to constantly improve the organizational culture of personnel management. The article considers the concept of organizational culture in an organization from the positions of different authors, studies indicators for evaluating organizational culture, factors affecting it, and in order to improve the organizational culture of personnel management in the context of digital transformation, it is important to use digital technologies in the personnel management system, which leads to the evolution of relations between the organization and personnel, as well as the openness of people's lives. Digital technologies are changing management's views on business processes and management decision-making. The level of organizational culture affects the competitiveness of an organization and its profitability. Improving the digital culture of an enterprise is impossible without a systematic approach, which determines the investments inflow into the human capital of the organization, namely in the development of skills, increasing the intellectual capabilities of staff, and professional development. So in that case, the systematic approach considers a human resource as an object that consists of several elements interacting with each other. Human capital is a source of financial resources, which, as a result of capitalization, brings additional income to itself and the organization. Employees of the organization receive only positive emotions from work, satisfaction and the opportunity to realize their goals and ambitions, openness, transparency in their daily work. Digitalization provides an opportunity for the development of each project participant in the organization in compliance with established rules and regulations.

In conclusion, the author summarizes the results and describes the issues that can be solved through the digitalization of the enterprise organizational culture.

Keywords: organizational culture, personnel management, digitalization, staff values, work efficiency

For citation: Borisova, N.V. (2024), "Digitalization as an effective factor in the management of organizational culture", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 22–35, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-2-22-35

Введение

Каждая организация стремится к эффективности своей деятельности, которая будет приносить прибыль, поэтому все процессы направлены на достижение стратегической цели организации, которые отражаются в показателях эффективности. Организация – это сложный механизм, составной частью которого является организационная культура. Она представляет собой непростой элемент данного механизма, который наполнен своими уникальными инструментами, выделяющими и делающими отличительной ее во всех организациях. Содержание ценностей в каждой организационной культуре должно разделяться большинством сотрудников организации. В качестве уникальных инструментов организационной культуры выступают символы, язык, система ценностей и т. д.

Цель исследования – оценить воздействие организационной культуры на общественное поведение и обосновать эффективное воздействие цифровой организационной культуры на управление коллективом в современных условиях.

Гипотеза научного исследования заключается во внедрении цифровизации как эффективного фактора управления организационной культурой предприятия.

Методологическую основу данного исследования составили работы авторов, посвященные данной тематике, за последние пять лет. В качестве методов были использованы аналитический, графический, системный подходы.

Материалы и методы

В системе управления организационная культура способна сориентировать всех сотрудников организации на успех и достижение поставленной общей цели. Понятие «организационная культура»

в литературных источниках трактуется по-разному, и нет единого толкования. Авторами предложены определения данного понятия как в широком аспекте, так и узком (см. табл. 1).

Таблица 1

Мнение авторов о понятии «организационная культура»

Автор	Понятие «организационная культура»
В.В. Борискин	Это система общепринятых подходов в организации во взаимоотношении с сотрудниками и достижении результатов, которые отличают организацию от всех остальных субъектов.
Л.В. Савченко	Это система правил, норм и традиций, которые появились в организации через решения проблем совместными усилиями с сотрудниками.
Н.И. Фатиев	Это система регламентирующих правил, стандартов, ценностей, которые регулируют взаимоотношения внутри организации.
Э. Браун	Это комплекс ценностей и способов решений проблем, который был уже проверен на практике.
О.Е. Стеклова	Это система административных мероприятий по урегулированию взаимоотношений, которые рождены организационной культурой.
В.А. Спивак	Это совокупность ценностей в духовном и материальном плане, появляющихся во взаимодействии внутри организации.
О.В. Суслова	Это система, состоящая из большого количества элементов, которые взаимодействуют между собой.

По мнению большинства авторов, самым главным элементом организационной культуры является ценность. По мнению О.В. Сусловой, которая дает более развернутое определение организационной культуры, элементы выделяют организационную культуру, делают ее особенной, однотипной. Отношения, культура труда, символы и мотивация относятся к таким элементам организационной культуры, являясь ее ценностями [Герасимов 2020].

По мнению большинства руководителей, успешность бизнес-процессов организации не зависит от культуры, которая также не влияет на результативность, развитие и общественное сознание. Тем не менее организационная культура может способствовать минимизации воздействия факторов внешней и внутренней среды на организацию, увеличивая доходность предприятия. Чтобы вне-

дрить эффективную организационную культуру на предприятии, необходимы финансовые вложения, которые способны принести прибыль и окупить капитальные вложения.

Организационная культура, ориентированная на устаревшие принципы управления персоналом, является неэффективной, и сегодня есть необходимость в новых актуальных подходах и системах мотивации сотрудников организации.

Дискуссии

Современные условия требуют от руководителей организаций проводить тщательную оценку организационной культуры предприятия, так как она является показателем успешности и эффективности работы деятельности организации. Организационная культура – это система правил и стандартов, ценностей и традиций, которые идентифицируют взаимосвязь действий сотрудников, руководителей, контекст подразделений, а также воздействие ключевых источников развития организации.

Организационная культура оказывает воздействие не только на деятельность предприятия, но и на формирование поведения работников организации, которое выражается в удовлетворенности работой и отражается на производительности сотрудников.

При оценке организационной культуры используют два индикатора:

- исследование проводится по поиску совпадений ценностей;
- оценивается поведение сотрудников в формальных и неформальных условиях. Чем выше показатели совпадения ценностей, тем выше уровень организационной культуры [Степанова 2021].

Некоторые авторы проводят оценку организационной культуры по количественным показателям. Самой известной моделью оценки по данному направлению является методика Д. Денисона. В качестве количественных индикаторов используют показатель удовлетворенности сотрудников, доходность, качество, инновации. Модель Д. Денисона включает в себя четыре ключевых показателя: миссия, адаптированность, вовлеченность и согласованность, при этом каждый показатель состоит из трех качеств, т. е. всего 12 показателей оценки организационной культуры предприятия. Модель содержит две оси: гибкость–стабильность и внешний фокус–внутренний фокус (см. рис. 1).

Ось гибкость–стабильность берет начало в точке расположения запада (слева) и заканчивается в точке востока (справа), ось

внешний фокус–внутренний фокус берет начало в точке севера (наверху) и заканчивается в точке юга (внизу).

Оценка организационной культуры состоит из опроса сотрудников организации, в каждом секторе содержится по пять вопросов (всего 60 вопросов), каждый ответ оценивается от 1 до 5 баллов, находится среднеарифметическое значение, далее этот показатель сравнивается с показателями в других организациях, и уже потом выявляется резульативный показатель, который больше всех оказывает влияние на организационную культуру.

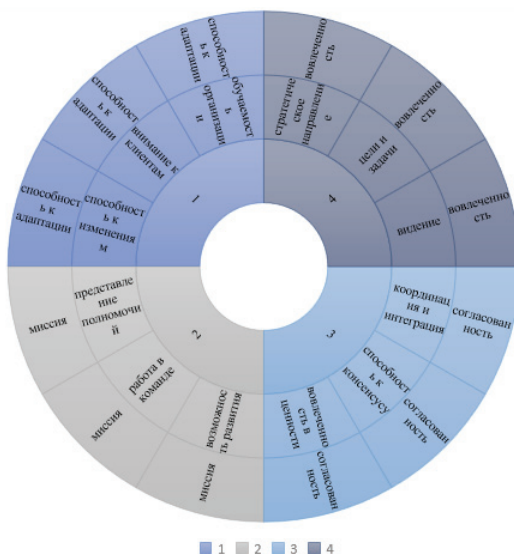


Рис. 1. Оценка организационной культуры по методике Д. Денисона

Методика Д. Денисона позволяет выявить слабые и сильные индикаторы развития внутри организационной культуры и определить области, требующие улучшения.

Для оценки организационной культуры также используют методику К. Камерона и Р. Куинна – модель конкурирующих ценностей [Камерон, Куинн 2001]. Данная модель содержит набор конкурирующих ценностей, которые подходят четырем типам организационных культур (клановая, рыночная, иерархическая и адхократическая), при этом каждой организации свойственна своя комбинация четырех типов корпоративных культур. Проводится

опрос среди работников организации, и определяется набор ценностей, на основании которого устанавливается преобладающий тип организационной культуры на предприятии, и выявляются возможности его изменения (рис. 2).

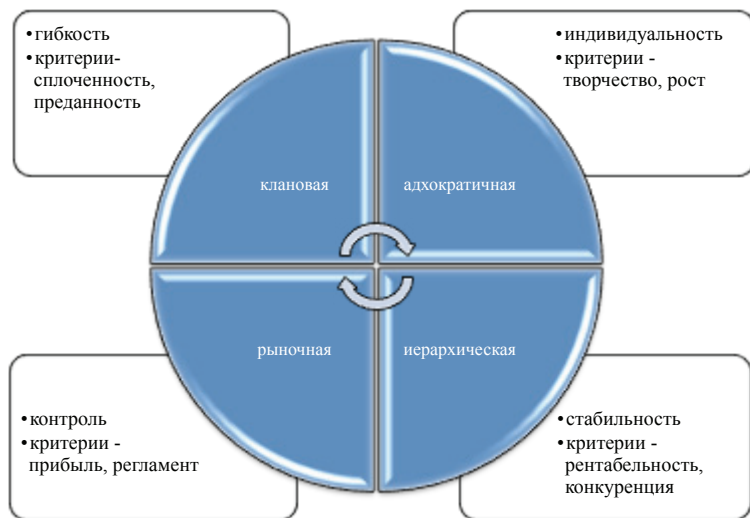


Рис. 2. Оценка организационной культуры по методике К. Камерона и Р. Куинна

Методика К. Камерона и Р. Куинна помогает выявить несоответствие целей организации в рамках того типа организационной культуры, к которой она относится, и предпринять меры по их устранению (через смену типа организационной культуры или пересмотра целей и стратегии), а также позволяет определить предпочтительный тип организационной культуры [Камерон, Куинн 2001].

Модель Д. Денисона, К. Камерона и Р. Куинна на основании проведенного опроса помогает выявлять негативные факторы и перенаправлять организационную культуру предприятия на создание той среды, которая будет приносить эффект от работы организации, как руководству, так и сотрудникам.

Каждая организационная культура предприятия подвержена влиянию факторов, которые препятствуют ее прогрессу. К таким факторам можно отнести межличностное окружение человека, правила поведения, уровень культуры окружающих и т. д. К факторам, которые препятствуют изменению организационной культу-

ры, относится концентрация на внутреннем регламенте и порядке, отсутствие кадровой политики по набору персонала, стратегии развития кадрового потенциала, небольшой спектр задач, отсутствие ротации, длительный опыт работы в одной организации [Кондратенко 2023].

Изменения в организационной культуре способны происходить под воздействием внешней среды, поскольку быстро меняющиеся условия заставляют организацию оперативно реагировать на эти изменения, т. е. быть гибкой и адаптивной.

Организационная культура может изменяться при применении основных методов управления:

- смена ценностей;
- смена методов управления кризисами;
- новый фокус в обучении;
- смена лидеров;
- смена стиля управления;
- смена критериев оценки;
- изменение акцентов в кадровой политике.

Трансформация организационной культуры связана с началом создания новой организации, которая оперативно реагирует на изменения в окружающей среде и способна решить проблемы в период кризиса [Федосова, Соколина 2022].

Сегодня в период трансформации большинство организаций делают выбор в пользу цифровых технологий, которые являются базой бизнес-процессов в организации. Именно благодаря цифровым технологиям многие организации стали гибкими. Поэтому в качестве современного метода эффективности управления организационной культурой на предприятиях применяют цифровизацию.

Цифровая культура способна повысить зрительно-моторную координацию у сотрудников в процессе работы, их гибкость ума, минимизирует иерархию, также имеет способность вовлечь сотрудников в производственный процесс, процесс принятия решений, привлечь талантливый персонал, повысить способности сотрудников за счет их навыков и опыта. Цифровая культура меняет форму общения, повышает роль открытого контента в жизни людей.

Цифровая культура организации включает в себя следующие элементы:

- открытость к коммуникациям (клиенты, поставщики, партнеры, проекты);
- оперативность принятия решения по аналитическим данным;
- наличие цифровых компетенций;
- наличие гибкости и адаптивности;

- ориентированность на клиента;
- инновационное мышление.

В процессе деятельности цифровая культура организации применяет цифровые инструменты, оценку, исследования, которые способствуют облегчению работы организации и ее сотрудников [Курчеева, Дуванов 2021].

Основные индикаторы, определяющие цифровую культуру организации, приведены на рис. 3.



Рис. 3. Основные элементы цифровой культуры организации

Цифровая среда учит преодолевать трудности, понимать риски, люди учатся в этой среде сотрудничеству, поиску новых технологий, нацелены на единый успех и достижение единой цели и готовы развиваться и расти [Захаров и др. 2020].

Цифровая трансформация не имеет стандартных схем. Изменения зависят от направления деятельности организации, ее сферы, целей, задач, ценностей компании, от размера и структуры и т. д.

Оценка уровня цифровой культуры организации, предложенная в рамках исследования Всемирного экономического форума, основывается на анкетировании работников и руководителей предприятия. Опрос строится на 5 блоках, которые позволяют диагностировать проблемы в области сотрудничества, управления данными, клиентоориентированности, восприимчивости к инновациям, воздействия на стейкхолдеров. В зависимости от ответа на задаваемый вопрос можно диагностировать группу факторов, которые влияют на развитие цифровой культуры в организации. Цифровизация воздействует на экономический рост. Рост валового внутреннего продукта на душу населения имеет прямую за-

висимость от роста «оцифровки» валового внутреннего продукта. Такой метод анкетирования рекомендуется проводить не реже одного раза в год с проведением анализа по полученным результатам опроса.

Цифровые технологии оказывают воздействие на сферу деятельности организации и «человеческие ресурсы» (HR). Развитие цифровых технологий невозможно без высокотехнологичных инструментов, которые очень быстро внедряются в данные сферы. Для повышения эффективности и развития персонала все больше цифровых инструментов используют в цифровой культуре. Отрасль «человеческие ресурсы» все больше делает акцент на автоматизации бизнес-процессов, и при этом цифровизация уже становится естественным этапом развития и его неотъемлемой частью жизни. Происходит смена принципов работы в офисах, ориентир идет в пользу обеспечения цифровой среды в коллективах [Горлова, Зорин 2020].

Результаты исследования, проведенные международной компанией Deloitte, доказали важность цифровых инструментов (74% из 7000 компаний)¹. Использование цифровых инструментов дает следующие возможности:

- скорость в принятии управленческих решений;
- долгосрочное прогнозирование;
- новые технологические идеи.

Сами по себе ИТ-инструменты не являются залогом успеха, но они дают возможность получать и анализировать большие данные и существенно повышать качество и скорость управленческих решений. В России цифровые технологии развиваются по разным направлениям, в том числе среди них искусственный интеллект и автоматизация процессов рекрутинга и адаптации. Автоматизация процессов рекрутинга и адаптации представлена в виде трех направлений – цифровые интервью, текстовые программы, системы оценки персонала.

Изменения рынка труда сегодня под воздействием цифровых технологий, приводят к изменению и функции сотрудников. Новые технологии встраиваются в бизнес-процессы организации. Например, автоматизация используется в крупных компаниях в виде ботов, широкое распространение они получили в банках и розничной торговле. Искусственный интеллект лучше всего применять в тех областях, где прописаны четкие инструкции и правила [Балашова, Пилипейко 2023].

¹ Критицына З.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. Томск: Изд. ТПУ, 2015. 196 с.

Сегодня уже получили распространение шесть цифровых технологий, которые применяются компаниями в организационной культуре.

1. *Обучение в онлайн-формате*, которое позволяет получить знания и практические навыки с помощью интернет-ресурсов в реальном режиме. Такой формат обучения применяется в компаниях разного уровня и позволяет обучать сотрудников любого уровня с минимальным задействованием ресурсов.

2. *Бенчмаркинг* позволяет проводить анализ внутри организации по поиску передового опыта и за счет него повышать свою деятельность.

3. *HR-скоринг* – это поиск кандидатов по необходимым параметрам.

4. *Статистика вакансий*. Каждый портал по вакансиям создает свой инструмент для облегчения поиска соискателей, например hh.ru выбрал в качестве такого инструмента индекс, по которому легко можно спрогнозировать свои шансы по поиску работы на рынке труда.

5. *Аналитика заработной платы* позволяет провести анализ рынка труда и выбрать для соискателя приемлемый доход и организацию.

6. *HR-аналитика* позволяет проводить отбор соискателей под конкретную вакансию в конкретной отрасли для организации.

Аналитика показателей представляет собой целостный мыслительный процесс, который позволяет проводить анализ информации и принимать управленческие решения для эффективности работы организации на основе разных показателей, что влияет на привлекательность организации [Набок 2021].

Эффективность управления до и после цифровизации можно определить по формуле:

$$K_{\text{э.п.р.}} = \frac{T^1}{T^2} \quad (1)$$

где T^1 – время для принятия решения при ручной работе, а T^2 – это время принятия решения при применении цифровых технологий. Коэффициент принятия решений с учетом цифровых технологий варьирует от 5 до 8. На оформление, поиск, обмен, обработку и анализ документов в среднем уходит 8–10 минут при ручной работе, а при использовании цифровых инструментов время сокращается до 1–2 минут.

Согласно прогнозам Oxford Martin School, к 2035 г. с вероятностью 90 процентов персонал будет отбираться только в онлайн-

формате. Уже сейчас собеседование в большинстве компаний проводится по видеосвязи, также через анализ социальных сетей можно сделать анализ соискателя предварительно до собеседования. Руководители организаций меняют свое мышление одновременно с внедрением цифровой культуры. Они должны определять, что мешает трансформации их компании, что необходимо сделать для устранения границ, как заставить своих сотрудников поменять мышление для работы в новых условиях. Таким образом, задачами современных руководителей являются стимулирование самоактивности и самореализации сотрудников и пресечение тупикового развития. Служба по управлению персоналом для повышения уровня конкурентоспособности организации должна работать оперативно и быстро в современных условиях, что невозможно без цифровых технологий.

Результаты

Развитие любой компании зависит от состава сотрудников. Их опыт, квалификация, навыки, заинтересованность, отдача влияют на эффективность организационной культуры, имидж предприятия и его конкурентоспособность. Для формирования эффективной среды в целях интенсификации цифровой культуры требуется развитие технологической, образовательной и коммуникационной сферы, что приводит к гибкости персонала и его быстрой адаптации.

Сегодня успех и будущее любой организации зависят от цифровизации. Благодаря цифровым технологиям, используемым в организационной культуре, повышается производительность предприятия, каждый сотрудник вовлечен в производственный процесс, создается конструктивная рабочая сила. Применение разных методик оценки организационной культуры на предприятии позволяет выявлять ее слабые стороны и принимать эффективные решения по их устранению за короткое время. Цифровизация организационной культуры предприятия помогает справиться с наличием негативной и разрушительной информации и притоком недостоверной информации.

Заключение

Таким образом, применение цифровой культуры в организации способствует эффективному управлению организационной культурой, а также верно выстраиваемой стратегии развития бизнеса, реализации скрытого потенциала и повышению эффективности дея-

тельности компании. Анализ большого объема данных за короткий период времени позволяет принять ключевые решения в области «человеческих ресурсов»: поиск необходимого кандидата, внести в базу расширенные требования к соискателю, заработную плату, проводить оценку риска по оттоку персонала, осуществлять поддержку с сотрудниками через чат-боты и т. д. Цифровизация дает организациям возможность владеть информацией о потребителях, их желаниях и, опираясь на их спрос, подготовить требуемый продукт, т. е. цифровые технологии улучшают взаимодействие между потребителями и производителями, а организационная культура способствует стратегическому развитию компании.

Внедрение цифровых инструментов и экономический уровень развития страны зависит от уровня цифровой культуры населения, поэтому особое внимание необходимо уделять цифровизации организационной культуры.

Литература

- Балашова, Пилипейко 2023 – *Балашова Н.В., Пилипейко Ю.Е.* Влияние организационной культуры на формирование трудового поведения работников компании // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 12. С. 2093–2108.
- Герасимов 2020 – *Герасимов К.Б.* Организационная культура как фактор стратегического управления персоналом // Основы экономики, управления и права. 2020. № 6 (25). С. 22–28.
- Горлова, Зорин 2020 – *Горлова И.И., Зорин А.Л.* Цифровая культура в информационном обществе // Культурное наследие России. 2020. № 2 (29). С. 3–9.
- Захаров и др. 2020 – *Захаров М.Ю., Старовойтова И.Е., Шишкова А.В.* Цифровая культура – исторический этап развития информационной культуры общества // Вестник университета. 2020. № 5. С. 200–205.
- Камерон, Куинн 2001 – *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
- Кондратенко 2023 – *Кондратенко Д.С.* Организационная культура как регулятор управления мотивацией и стимулированием труда персонала // Экономика и социум. 2023. № 1-1 (104). С. 295–298.
- Курчеева, Дуванов 2021 – *Курчеева Г.И., Дуванов М.В.* Цифровая культура: анализ состояния и оценка развития // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20. № 2 (509). С. 325–344.
- Набок 2021 – *Набок О.А.* Цифровая культура. Механизмы формирования цифровой культуры // Digital. 2021. Т. 2. № 1. С. 6.
- Степанова 2021 – *Степанова И.Э.* Организационная культура компании в эпоху цифровых технологий // NovaInfo, 2021. № 126. С. 32–34.

Федосова, Соколина 2022 – Федосова О.А., Соколина Е.Н. О цифровой культуре, как неотъемлемой части общей культуры человека в современных реалиях // Символ науки: международный научный журнал. 2022. № 2-1. С. 95–96.

References

- Balashova, N.V. and Pilipeiko, Yu.E. (2023), “How organizational culture affects the way employees work”, *Russian Journal of Labor Economics*, vol. 10, no. 12, pp. 2093–2108.
- Fedosova, O.A. and Sokolina, E.N. (2022), “On digital culture as an integral part of the general human culture in modern realities”, *Symbol of Science: international scientific journal*, no. 2-1, pp. 95–96.
- Gerasimov, K.B. (2020), “Organizational culture as a factor of strategic personnel management”, *Economy, governance and law basis*, no. 6 (25), pp. 22–28.
- Gorlova, I.I. and Zorin, A.L. (2020), “Digital culture in the information society”, *Cultural Heritage of Russia*, no. 2 (29), pp. 3–9.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2001), *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Andreeva, I.V. (transl., ed.), Piter, Saint Petersburg, Russia.
- Kondratenko, D.S. (2023), “Organizational culture as a regulator of staff motivation and incentive management”, *Ekonomika i sotsium*, no. 1-1 (104), pp. 295–298.
- Kurcheeva, G.I. and Duvanov, M.V. (2021), “Digital culture: analyzing the status and assessing the development”, *Economic analysis: theory and practice*, vol. 20, no. 2 (509), pp. 325–344.
- Nabok, O.A. (2021), “Digital culture. Mechanisms of formation of digital culture”, *Digital*, vol. 2, no. 1, pp. 6.
- Stepanova, I.E. (2021), “Organizational culture of the company in the digital age”, *NovaInfo*, no. 126, pp. 32–34.
- Zakharov, M.Yu., Starovoitova, I.E. and Shishkova, A.V. (2020), “Digital culture – a historical stage in the development of information culture of society”, *Vestnik Universiteta*, no. 5, pp. 200–205.

Информация об авторе

Нина В. Борисова, Казанский государственный институт культуры, Казань, Россия; 420059, Республика Татарстан, Казань, ул. Оренбургский тракт, д. 3; ninel_s@bk.ru

Information about the author

Nina V. Borisova, Kazan State Institute of Culture, Kazan, Russia; bld. 3, Orenburgskii trakt Street, Kazan, Republic of Tatarstan, 420059; ninel_s@bk.ru