

Научная статья  
УДК 331.108.2  
<https://doi.org/10.24158/pep.2021.11.5>

## Трансформация организационной культуры в условиях цифровой экономики

**Екатерина Викторовна Слепцова**

Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия,  
sleptsova.kat@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5359-1973>

**Аннотация.** Цифровая экономика приобретает всеобщий характер, обуславливает изменения всех аспектов функционирования любой организации, включая организационную культуру. Трансформация компаний в условиях цифровизации экономики предполагает изменение стратегии, которое невозможно без изменения организационной культуры. В новых экономических условиях организационная культура должна быть направлена на поддержание инноваций. Основные черты новой, цифровой культуры: гибкость, адаптивность, сотрудничество, динамичность. В таком контексте актуальность научного исследования, посвященного трансформации организационной культуры, очевидна. Целью данной статьи является исследование факторов, влияющих на изменение организационной культуры и определение направлений изменений организационной культуры в условиях цифровой трансформации. Проанализированы сложности, возникающие в процессе перехода к новой организационной культуре, среди них: отсутствие гибкости у управленческих кадров, чрезмерная формализация, отсутствие эффективной мотивации. Доказана необходимость изменения организационной культуры для сохранения конкурентоспособности организации в цифровой экономике.

**Ключевые слова:** организационная культура, цифровизация, стратегия организации, цифровая трансформация, изменения

**Для цитирования:** Слепцова Е.В. Трансформация организационной культуры в условиях цифровой экономики // Общество: политика, экономика, право. 2021. № 11. С. 46–50. <https://doi.org/10.24158/pep.2021.11.5>.

Original article

## Transformation of corporate culture in the digital economy

**Ekaterina V. Sleptsova**

Kuban State University, Krasnodar, Russia,  
sleptsova.kat@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5359-1973>

**Abstract.** The digital economy is gaining a universal character, causing changes in all aspects of the functioning of any organization, including corporate culture. The transformation of companies in the context of the digitalization of the economy presupposes a change in strategy, which is impossible without a change in the corporate culture. In the new economic environment, corporate culture should be aimed at supporting innovation. The main features of a new, digital culture: flexibility, adaptability, cooperation, dynamism. In this context, the relevance of a scientific study on the transformation of corporate culture is obvious. The purpose of this article is to study the factors influencing the change in corporate culture and determine the directions of changes in corporate culture in the context of digital transformation. The difficulties arising in the process of transition to a new corporate culture are analyzed, they include lack of flexibility in management personnel, excessive formalization, lack of effective motivation. The necessity of changing the corporate culture to maintain the competitiveness of the organization in the digital economy has been proved.

**Keywords:** corporate culture, digitalization, organizational strategy, digital transformation, change

**For citation:** Sleptsova, E.V. (2021) Transformation of corporate culture in the digital economy. *Society: Politics, Economics, Law.* (11), 46–50. Available from: [doi:10.24158/pep.2021.11.5](https://doi.org/10.24158/pep.2021.11.5) (In Russian).

Глобальные изменения в экономике, называемые Четвертой промышленной революцией, затрагивают все отрасли и все стороны бизнеса. Практика показывает, что внедрение новых технологий невозможно без преобразования отношений внутри трудового коллектива. Одним из факторов конкурентоспособности компании была и остается организационная культура, под которой понимают систему принципов и убеждений, принятых в компании, и влияющих как на бизнес-процессы в ней, так и на поведение сотрудников (Израелян, 2010).

Организационная культура отражает стратегию компании, поэтому изменение стратегии обуславливает изменение организационной культуры. Особое значение организационная культура приобретает в период турбулентности экономики, которая наблюдается в настоящее время, благодаря следующим факторам:

- компании со стабильной, развитой организационной культурой привлекают лучших специалистов в своей области, сохраняют «ядро» трудового коллектива;
- формируется комфортная среда, происходит снижение нервозности и тревожности сотрудников, сокращается число конфликтов, снижается текучесть кадров;
- благодаря организационной культуре сохраняется положительный имидж компании не только для сотрудников, но и для клиентов, партнеров.

Проведенное автором исследование позволяет сделать вывод, что несмотря на глобальную цифровизацию, вопросам изменения организационной культуры под ее влиянием уделяется крайне мало внимания. Кроме того, следует отметить, что в России данная проблема исследована очень мало, чем и объясняется ограниченное количество отечественных публикаций, посвященных организационной культуре в цифровой экономике. Поэтому, прежде чем формировать новую организационную культуру, отвечающую современным экономическим требованиям, необходимо проанализировать факторы, влияющие на изменения организационной культуры:

1. Влияние внешней среды. В настоящее время главной характеристикой внешней среды является изменчивость. Изменения происходят настолько быстро, что информация устаревает, связи становятся сложнее и разнообразнее. Поэтому объективно необходимо постоянно осуществлять мониторинг политических, экономических, социальных, демографических и прочих факторов внешней среды. Соответственно, организационная культура должна быть гибкой, адаптивной. Внешние изменения влияют на стратегию компании, стратегия компании определяет основные параметры организационной культуры. Следует отметить, что стратегия меняется быстрее, чем культура компании, которую нельзя изменить волевым решением руководителя. Новые правила и порядки внедряются постепенно, целенаправленно. Без внутренней поддержки коллектива такие изменения будут встречать сильное сопротивление и не станут частью новой корпоративной культуры. Попытки резко изменить организационную культуру приводят к потере ощущения стабильности у сотрудников и утрате доверия к руководству. Исследования показывают, что руководители компаний оценивают проблемы, возникающие при изменении организационной культуры как индивидуальную реакцию отдельных сотрудников на эти изменения. На самом деле, это проявление группового поведения, такого свойства организационной культуры как устойчивость (Руденко, 2018). Таким образом, адаптивность и устойчивость как свойства организационной культуры могут вступать в противоречие.

2. Ценностное целеполагание, которое включает стратегию и миссию компании, цели и задачи. Развитие организационной культуры в современных компаниях сталкивается с такой проблемой как отсутствие поддержки или прямое противодействие инновациям, внедряемым в компании, со стороны части сотрудников. В такой ситуации необходимо применять методы убеждения, которые позволяют сформировать коллектив единомышленников. Стратегия и миссия компании должны быть понятны всем сотрудникам, определять их место в бизнес-процессах, в том числе с учетом происходящих трансформаций.

3. Мотивированность сотрудников. Традиционно высокая степень мотивированности достигалась посредством:

- построения системы стимулирования, основанной на справедливом вознаграждении за труд. Цифровизация привела к появлению новой категории работников, которую Г. Стэндинг обозначил как «прекариат», т. е. группа работников с временной и частичной занятостью, для которых характерны: социальная незащищенность, нестабильный доход, утрата части профессиональных знаний и навыков (Стэндинг, 2014). Вознаграждение работников, работающих на условиях фриланса или аутсорсинга, часто далеко от справедливого. Главная проблема – отсутствие социальных гарантий;

- благоприятный психологический климат в трудовом коллективе, характер формальных и неформальных отношений. Дистанционная занятость, замена части штатных сотрудников внешними совместителями и фрилансерами существенно влияют на систему деловых коммуникаций в компании. Межличностные связи становятся менее устойчивыми, усиление внутренней конкуренции между сотрудниками приводит к возникновению нервозной обстановки. Привычные способы мотивации, направленные на формирование команды, становятся неэффективными;

- возможность профессионального и карьерного роста. В условиях экономического кризиса, вызванного пандемией, многие компании существенно ограничили либо вообще отказались от программ развития персонала. Неопределенность, непонимание перспектив – факторы, удерживающие работодателей от расходов на обучение сотрудников.

Важной составляющей организационной культуры является видимая атрибутивность, включающая традиции компании, историю ее становления и развития, церемонии и обряды, легенды и истории о выдающихся сотрудниках компании. Вся совокупность атрибутов организационной культуры направлена на выражение и поддержание корпоративных ценностей и убеждений. В российских компаниях наиболее часто встречаются такие проявления видимой атрибутивности, как систематически повторяющиеся по определенным поводам мероприятия для сотрудников. Мероприятия могут быть как формальными (совещания, «планерки», празднование дня основания компании), так и неформальными (коллективное празднование Нового года, дней рождения коллег и т. п.). В условиях COVID-19 массовые мероприятия оказались под запретом. С другой стороны – финансовые сложности и режим экономии. Таким образом, обряды и церемонии постепенно утрачивают свое значение, что отражается на сплоченности коллектива. Несмотря на внешние обстоятельства, компании не должны отказываться от атрибутов организационной культуры. Можно разработать такой формат проведения мероприятий, который позволит поддерживать традиции и при этом не нарушит требования безопасности, не потребует значительных расходов.

Адаптивность как свойство организационной культуры обеспечивает конкурентоспособность компании за счет сохранения стабильности в динамически изменяющихся условиях и способности быстро приспосабливаться к этим условиям. Стабильность функционирования компании обеспечивается посредством выстраивания системы информационных потоков и деловой коммуникации, т. е. на основе обмена информацией и взаимодействия сотрудников компании. Цифровизация существенно упрощает этот процесс. В настоящее время существует множество инструментов, которые обеспечивают качественное взаимодействие между сотрудниками (например, корпоративные мессенджеры). Однако использование современных информационных технологий может привести к расфокусировке организационных целей и установок.

Для повышения эффективности работы западные компании применяют процессный подход, который предполагает усложнение организационных структур компаний, увеличение числа организационных процедур. И. Мюрье (старший партнер Boston Consulting Group (BCG)), отмечает, что более половины рабочего времени менеджеры тратят на подготовку и проведение совещаний, работу с отчетами (Morieux, 2011). Необходимость посвящать больше времени организационным процессам привела к тому, что с клиентами компании стали взаимодействовать компьютерные системы. Однако работа с клиентами не может строиться на основе компьютерного алгоритма, она предполагает вариативность, поиск компромиссов, персонализацию, кастомизацию. В результате клиенты не получают ожидаемого качества услуг и уходят к конкурентам, которые готовы к взаимодействию на человеческой основе (Грошев и др., 2019).

По мнению автора, трансформацию организационной культуры необходимо начинать с анализа и оценки культуры, действующей на данный момент в организации. Следует ответить на ряд вопросов:

1. Насколько необходима новая организационная культура и какие ключевые элементы она должна включать?
2. Какие значимые элементы организационной культуры не соответствуют новой стратегии организации, препятствуют ее внедрению?
3. Какие значимые элементы организационной культуры следует сохранить, поскольку они не мешают/помогают реализации новой стратегии?
4. Какие противоречия возможны между старыми и новыми элементами организационной культуры?

Наиболее распространёнными факторами, препятствующими изменению организационной культуры, являются:

- непрофессионализм, отсутствие гибкости у управленческих кадров;
- чрезмерная формализация, акцентирование внимания на внутренних правилах, регламентах, процедурах;
- отсутствие системы критериев оценки коллективной и индивидуальной успешности;
- преобладание конкуренции над сотрудничеством в организационном поведении;
- слабая система набора, отбора, развития персонала;
- ограниченный инструментарий мотивации персонала.

Исходя из вышеперечисленных факторов, обозначим приоритетные направления трансформации организационной культуры:

- 1) перемещение акцентов в кадровой политике, например, изменение механизмов мотивации сотрудников; усиление роли обучения и повышения квалификации;
- 2) работа по командообразованию, поиск лидеров перемен, налаживание контактов с неформальными лидерами;
- 3) изменение критериев найма сотрудников, оценки персонала;

- 4) смена символики организации, создание новых правил, обычаев, норм организационного поведения, соответствующих новой стратегии организации;
- 5) изменение подходов к управлению конфликтами;
- 6) изменение стиля и методов руководства, демократизация процесса управления.

Подводя итог исследованию, выделим основные аспекты, которые необходимо учитывать при реформировании организационной культуры в период цифровизации.

Во-первых, признание роли организационной культуры в цифровой трансформации организации. Внедрение цифровых технологий сопряжено с изменениями во всех сферах деятельности организации. Старая организационная культура может вступать в конфликт с нововведениями, поэтому необходимо провести анализ управленческой культуры. Традиционные административные методы должны быть пересмотрены. Согласно концепции К. Левина, необходимо, чтобы сотрудники осознали неизбежность перемен (Левин, 2001). Изменения наталкиваются на сопротивление коллектива, поэтому решение данной задачи, по нашему мнению, можно обеспечить следующими действиями:

- определение стратегии перемен;
- прорисовка перспектив;
- доведение новой стратегии организации до каждого сотрудника;
- формирование группы поддержки изменений;
- убеждение сотрудников;
- формирование уверенности в положительном влиянии перемен на функционирование организации и ее сотрудников.

Во-вторых, развитие системы внутриорганизационных коммуникаций. Важными условиями преодоления внутреннего сопротивления являются доступность информации, участие сотрудников в обсуждении предполагаемых изменений, обмен мнениями, конструктивный диалог. Кроме того, цифровая среда как нельзя лучше способствует решению этой задачи. Многие компании сегодня активно используют корпоративные сети, мессенджеры для передачи информации. Эти же средства могут быть эффективными для продвижения новых форм организационной культуры.

В-третьих, поддержка сотрудничества в коллективе. Сотрудничество достигается вовлечением работников в процесс изменений. Этому может способствовать коллективное принятие решений, поощрение коллективных действий по реализации стратегии компании, поддержка индивидуальных и коллективных инноваций. Такой подход также выступает мотивирующим фактором.

#### Список источников:

- Грошев И.В., Жерегеля А.В., Школьный Д.В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий // *Управление*. 2019. № 7(2). С. 33–38. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-2-33-38>.
- Израелян Г.С. Разработка механизмов формирования и развития корпоративной культуры в предпринимательстве: дисс. ... канд. экон. наук. М., 2010, 163 с.
- Левин К. Динамическая психология: избранные труды. М., 2001. 572 с.
- Руденко Д.С. Особенности организационной культуры в условиях развития цифровой экономики // *Вестник Челябинского государственного университета. Экономические науки*. 2018. № 12 (422). С. 153–156. <https://doi.org/10.24411/1994-2796-2018-11218>.
- Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. М., 2014. 328 с.
- Morieux Y. Smart rules: six ways to get people to solve problems without you // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(9). P. 78–84, 86, 136.

#### References:

- Groshev, I.V., Zheregelya, A.V., Shkolny, D.V. (2019) Management of organizational culture in the context of enterprise digitalization. *Upravlenie [Management]*. (7 (2)), 33–38. Available from: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-2-33-38> (In Russian).
- Israelyan G.S. (2010) Razrabotka mekhanizmov formirovaniya i razvitiya korporativnoy kultury v predprinimatelstve [Development of mechanisms for the formation and development of corporate culture in entrepreneurship]. PhD thesis. Moscow, State University of Economics, Statistics and Informatics (In Russian)
- Lewin K. (2001) Dinamicheskaya psichology: izbrannye trudy [A dynamic psychology: selected works]. Moscow: Smysl. (In Russian).
- Morieux, Y. (2011) Smart rules: six ways to get people to solve problems without you. *Harvard Business Review*. (89 (9)), 78–84, 86, 136.
- Rudenko, D.S. (2018) External factors influencing the change of organizational culture in the sphere of digital economy. *Bulletin of Chelyabinsk State University. Economic sciences*. (12 (422)). 153–156. Available from: <https://doi.org/10.24411/1994-2796-2018-11218>. (In Russian)
- Standing, G. (2014). A Precariat Charter: from denizens to citizens. London New York: Bloomsbury Academic.

#### Информация об авторе

**Е.В. Слепцова** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента Кубанского государственного университета, Краснодар, Россия.

[https://www.elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=437874](https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=437874).

### **Information about the author**

**E.V. Sleptsova** – PhD in Economics, Associate Professor, Enterprise Economics, Regional and Personnel Management Department, Kuban State University, Krasnodar, Russia.  
[https://www.elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=437874](https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=437874).

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 05.10.2021;  
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 20.10.2021;  
Принята к публикации / Accepted for publication 18.11.2021.