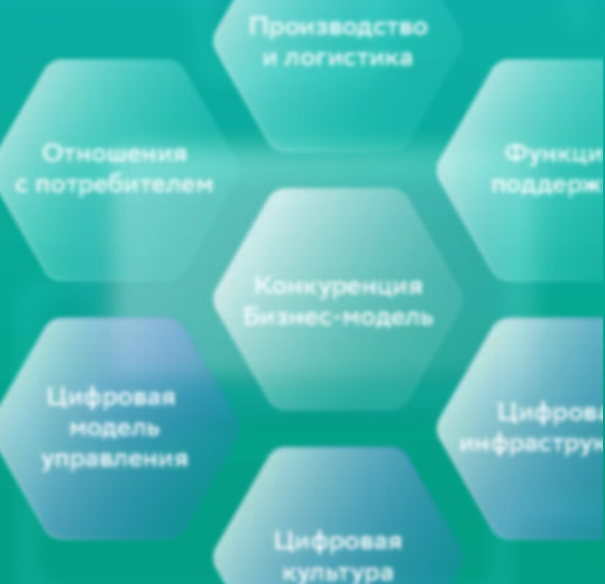




Цифровое развитие

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

КУРС ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ



# Урок 5.

## «Цифровая» корпоративная культура — как запустить изменения

### Марта Леман

HR-платформа «Пuls» от СБЕР  
Управляющий директор

Эксперт по HRIT-трансформации бизнеса, автоматизации HR-процессов с помощью digital-решений, по построению цифровой корпоративной культуры и методологии управления персоналом. Опыт более 15 лет в построении команд и управлении цифровыми трансформациями компаний.



“

Одна из базовых ценностей гибких методов управления Agile, которые применяются в цифровых компаниях, звучит так: «Люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов». Суть этой ценности в том, что цифровые компании опираются на идеи и таланты больше, чем на процессы и технические средства. Это культура принятия рисков, терпимости к ошибкам, гибких сроков и показателей эффективности, культура постоянных изменений.

”

# Как реализовать цифровую трансформацию?

КАК реализовать цифровую трансформацию, что нужно изменить в системе управления компанией, чтобы цифровые изменения принесли максимальную пользу?

- ✓ Изменить цифровую инфраструктуру: именно она будет диктовать набор новых ролей и цифровых компетенций
- ✓ Обновить модель управления, чтобы запутанные бюрократические процедуры не препятствовали изменениям
- ✓ Развивать цифровую оргструктуру, цифровые компетенции и цифровую культуру в компании



## Ценности корпоративной Agile-культуры

- > **Понятные цели и значимые результаты**

Эти цели и результаты разделяет вся команда.
- > **Ситуативное или гибкое лидерство**

Решения принимаются командой, а руководство поддерживает и помогает в работе.
- > **Благополучие и самореализация**

Сотрудники получают удовольствие и позитивные эмоции от работы, они могут реализовать свои самые смелые амбиции.
- > **Позитивный настрой и терпимость к ошибкам**

Вместо страха наказания, стрессов, апатии и профессионального выгорания.
- > **Коллаборативные сообщества и распределенные полномочия**

Сеть сотрудничающих рабочих команд с большой автономией для принятия решений.
- > **Доверие и открытость**

Лояльность, добросовестность, приверженность открытости и честности в ежедневной работе.
- > **Адаптируемость к изменениям**

Способность, обеспечивающая стабильность при переменах внутри и за пределами компании.
- > **Инновации, непрерывное обучение и личный профессионализм**

У всей команды.

## Как сформировать команду цифровых изменений

Чтобы понять, какие еще цифровые компетенции будут необходимы для реализации цифровой трансформации, сделайте несколько шагов (их может быть меньше или больше):

1. Оцените потребности цифровой трансформации: какие проекты вы будете реализовывать, чтобы достичь стратегических целей?
2. Вместе с CDO разработайте структуру подразделения цифровой трансформации: какие компетенции и роли будут необходимы, какие задачи они будут решать.
3. Организуйте связи с другими подразделениями. Цифровая трансформация невозможна без создания единой системы.
4. Подберите правильных людей из внутренних и внешних специалистов
5. Адаптируйте команду к новым условиям: донесите стратегические цели, расскажите о новых проектах и задачах.
6. Сформируйте и детализируйте ключевые метрики и показатели эффективности.
7. Организуйте систему непрерывного обучения цифровым навыкам.
8. Сформируйте системы оценки эффективности, мотивации и карьерных треков для новых или обновленных компетенций.



### Вопросы для заметок руководителя

- Как вам кажется, почему цифровые компании стремятся к построению «цифровой» культуры?
- Насколько ваша компания сейчас следует принципам Agile-культуры?
- Какие изменения в корпоративной культуре помогли бы сделать цифровую трансформацию более органичным процессом?

# Комментарии экспертов



## Андрей Войнов

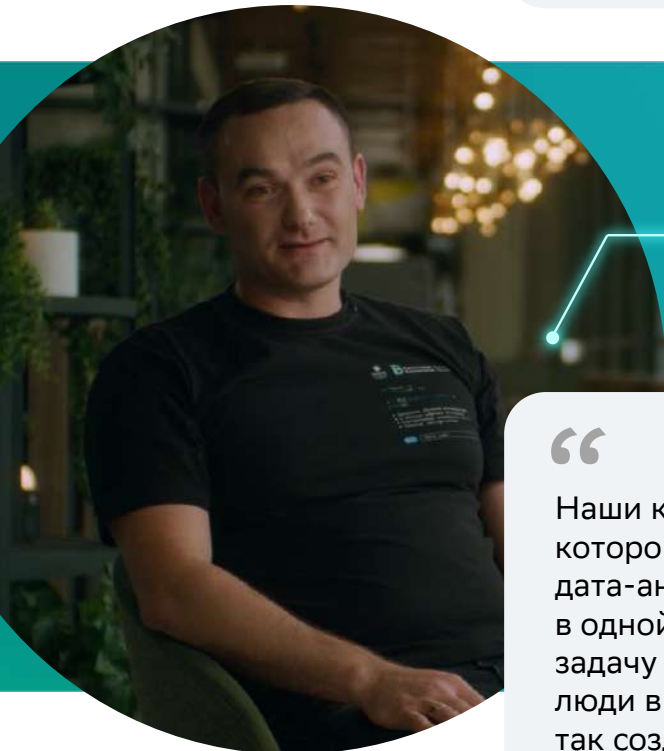
СБЕР

Вице-президент-директор  
департамента корпоративной  
архитектуры

“

Agile – это способ делать изменения в организации, это способ проектного управления. И он позволяет делать это быстро и относительно дешево. Agile позволяет быстро нащупывать рецепты успешных продуктов и формулы эффективных процессов. Agile – это необходимый элемент цифровой трансформации.

”



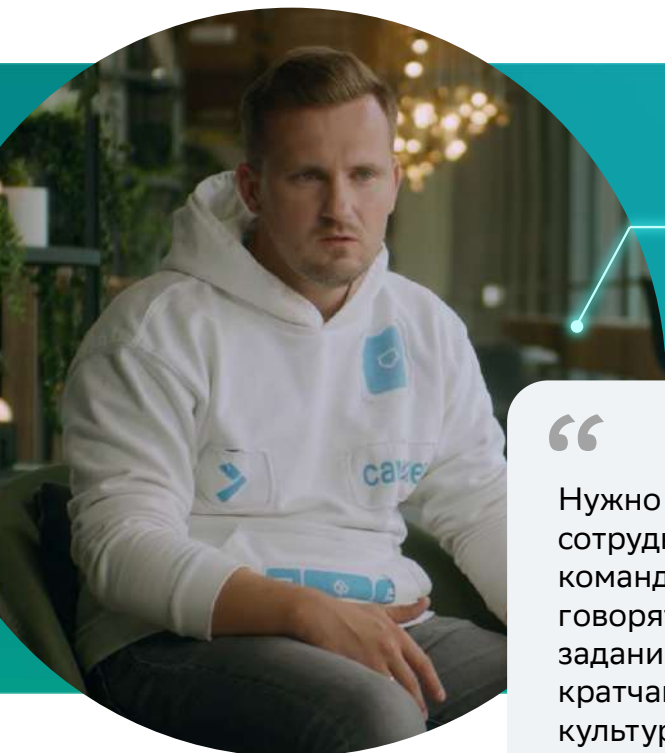
## Николай Костючко

«Домклик» от СБЕР  
Управляющий директор

“

Наши команды работают по принципам Sbergile, в котором и бизнесмены, и дизайнеры, и дата-аналитики и инженеры-программисты работают в одной компактной команде, решая конкретную задачу на конкретном этапе клиентского пути. И люди в этой команде объединяют свою экспертизу и так создают продукт.

”



## Андрей Иваненко

«Самолёт» Москва  
Управляющий партнёр

“

Нужно формировать культуру открытости, когда сотрудники, члены проектных или продуктовых команд говорят правду. Если есть неуспех, они говорят, что есть неуспех. Не говорят “благодаря заданию генерального директора мы сделали в кратчайшие сроки...”, а говорят, как есть. И вторая культурная особенность – небольшие инкрементальные улучшения. Часть хочется на 6 месяцев уйти, а прийти и вместо гадкого утенка увидеть прекрасного лебедя. И третья особенность – терпимость к ошибкам, но отсутствие повторяющихся ошибок.

”

# Полезные ссылки и книги

## СТАТЬЯ

Культура: забытое звено цифровой трансформации

[ЧИТАТЬ СТАТЬЮ](#)

## ИНТЕРЕСНОЕ

Развитие сотрудников СберБанка

[ЧИТАТЬ СТАТЬЮ](#)



## КНИГА

Роб Коул, Эдвард Скотчер

Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban



## КНИГА

Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин

Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии