

**Сафонов З.Н.**

**студент**

**ФГБОУ ВО «ТИУ», город Тюмень**

## **ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация: в условиях цифровой трансформации экономики формирование цифровой культуры персонала становится ключевым условием эффективного развития организаций. В статье уточнено содержание понятия «цифровая культура персонала», выявлены и систематизированы основные факторы её формирования. По результатам теоретического анализа выделены три группы факторов: внешние, организационные и индивидуальные — и определены направления их практического применения в управлении персоналом.*

*Ключевые слова: цифровая культура, цифровая трансформация, персонал, цифровые компетенции, организационная культура, цифровизация, управление персоналом.*

**Safonov Z.N.**

**Student**

**Tyumen Industrial University, Tyumen**

## **FACTORS OF DIGITAL CULTURE FORMATION AMONG PERSONNEL**

*Abstract: in the context of digital transformation of the economy, the formation of digital culture among personnel is becoming a key condition for the effective development of organizations. The article clarifies the concept of "digital culture of personnel", identifies and systematizes the main factors of its formation. Based on theoretical analysis, three groups of factors are identified:*

*external, organizational and individual — and the directions for their practical application in personnel management are determined.*

*Keywords: digital culture, digital transformation, personnel, digital competencies, organizational culture, digitalization, human resource management.*

Цифровая трансформация экономики предъявляет принципиально новые требования к персоналу организаций. Сегодня недостаточно владеть отдельными цифровыми инструментами — необходима системная готовность сотрудников работать в цифровой среде, способность адаптироваться к постоянно меняющимся технологиям и разделять ценности цифрового развития. Совокупность этих характеристик принято обозначать понятием «цифровая культура».

Актуальность темы обусловлена тем, что, по данным исследований McKinsey & Company, около 70% проектов цифровой трансформации не достигают поставленных целей, и главной причиной неудач называется именно человеческий фактор — сопротивление изменениям и недостаточная цифровая зрелость персонала. В российских организациях наблюдается значительный разрыв между темпами технологического оснащения и реальной цифровой готовностью сотрудников, что делает изучение факторов формирования цифровой культуры особенно значимым.

В научной литературе понятие «цифровая культура» трактуется неоднозначно. Ряд авторов рассматривает её преимущественно через призму цифровых компетенций и навыков. Другие исследователи делают акцент на ценностном и поведенческом измерениях, указывая, что цифровая культура — это прежде всего совокупность норм, убеждений и установок, определяющих отношение людей к технологиям. В рамках настоящей работы под цифровой культурой персонала понимается совокупность разделяемых сотрудниками ценностей, норм поведения,

установок и компетенций, обеспечивающих эффективное взаимодействие с цифровыми технологиями, готовность к непрерывному обучению и поддержку инноваций в организации. Данное определение включает три компонента: когнитивный (знания о цифровых технологиях), аффективный (отношение к цифровизации, открытость к изменениям) и поведенческий (практические навыки применения цифровых инструментов).

По результатам анализа научной литературы факторы формирования цифровой культуры персонала могут быть разделены на три группы: внешние, организационные и индивидуальные.

Внешние факторы формируют общий контекст цифрового развития персонала. Уровень цифровизации национальной экономики определяет базовые требования к цифровым компетенциям работников: чем выше степень проникновения цифровых технологий в различные отрасли, тем более высокие стандарты цифровой грамотности предъявляет рынок труда. Государственная политика в сфере цифрового развития выступает институциональным катализатором: в России реализация национального проекта «Цифровая экономика» создаёт среду, стимулирующую организации к трансформации и повышению цифровых компетенций сотрудников. Доступность цифровой инфраструктуры — интернет-соединения, облачных сервисов и платформ — формирует практическую возможность для развития цифровых навыков как в рабочей, так и в повседневной среде. Наконец, технологические тренды рынка (искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей) постоянно расширяют перечень востребованных компетенций, создавая непрерывное давление в направлении освоения новых инструментов.

Организационные факторы представляют наиболее управляемую группу и потому имеют ключевое значение для целенаправленного формирования цифровой культуры. Наличие чёткой стратегии цифровой трансформации является базовым условием: когда персонал понимает цели и направление цифровых изменений, снижается уровень сопротивления и

повышается вовлечённость. Позиция и поведение руководства обоснованно считаются одним из решающих факторов: руководители всех уровней выступают ролевыми моделями, и их собственная цифровая компетентность непосредственно транслируется на поведение подчинённых. Декларативная поддержка цифровизации при отсутствии личного примера со стороны менеджмента значительно снижает эффективность трансформационных усилий. Система корпоративного обучения — программы цифрового развития, доступность онлайн-платформ, наставничество — формирует практическую основу для повышения компетенций сотрудников; при этом важно, чтобы обучение носило системный, а не эпизодический характер и охватывало все категории персонала. Существенную роль играет и корпоративная культура в целом: ценности открытости, сотрудничества и готовности к экспериментам создают благоприятную почву для цифровой культуры, тогда как жёсткая иерархия и низкая толерантность к изменениям тормозят её развитие. Наконец, включение цифровых компетенций в систему оценки и мотивации персонала усиливает внутреннюю готовность сотрудников к цифровому развитию.

Индивидуальные факторы определяют стартовую позицию и потенциал конкретного сотрудника. Возраст и поколенческая принадлежность оказывают влияние на отношение к цифровым технологиям: представители поколений Y и Z, как правило, демонстрируют более высокую цифровую открытость, однако данный фактор не является определяющим. Особое значение имеет цифровая самооэффективность — вера сотрудника в собственную способность успешно решать задачи с использованием цифровых технологий: сотрудники охотнее осваивают новые инструменты и проявляют инициативу в цифровой среде. Уровень образования и накопленный цифровой опыт формируют базу для дальнейшего развития, снижают психологические барьеры и повышают скорость освоения новых

технологий. Немаловажна и внутренняя мотивация к непрерывному обучению, которую организация может целенаправленно поддерживать через создание развивающей среды.

Выделенные группы факторов не действуют изолированно. Внешние факторы задают рамочные условия, организационные — создают среду и возможности, индивидуальные — определяют итоговый результат на уровне конкретного сотрудника. При этом сильные организационные факторы способны компенсировать неблагоприятные индивидуальные: системная программа обучения и поддерживающая корпоративная культура позволяют преодолевать возрастные барьеры и низкую стартовую цифровую самоэффективность.

Таким образом, цифровая культура персонала является многокомпонентным феноменом и ключевым условием успешной цифровой трансформации организаций. Для её целенаправленного формирования необходимо системное воздействие на все три группы факторов: обеспечение прозрачности стратегии цифрового развития, личный пример руководства, выстраивание непрерывного корпоративного обучения и создание поддерживающей организационной среды. Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их использования HR-специалистами и руководителями при разработке программ цифрового развития персонала.

#### **Использованные источники:**

1. Бородакий, Ю. В. Цифровая трансформация как основа технологического прорыва / Ю. В. Бородакий, А. Ю. Добродеев. – Текст: непосредственный // Вопросы кибербезопасности. – 2019. – № 2(30). – С. 2–10.

2. Westerman, G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. – Boston: Harvard Business Review Press, 2014. – 256 p. – Текст: непосредственный.
3. Цифровые компетенции и образование: коллективная монография / под ред. О. В. Шлыковой. – Москва: МГИК, 2020. – 192 с. – Текст: непосредственный.
4. Вайл, П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / П. Вайл, С. Ворнер. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 257 с. – Текст: непосредственный.
5. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: утв. Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203. – Текст: электронный // КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/) (дата обращения: 20.05.2026).