

Базаров, Т.Ю., Лобанова, Т.Н. (2025). Изменение организационной среды в ходе цифровой трансформации общества: тенденции, иллюзии и парадоксы. *Социальная психология и общество*, 16(3), 5—28. <https://doi.org/10.17759/sps.2025160301>

Bazarov, T.Yu., Lobanova, T.N. (2025). Changing the organizational environment during the digital transformation of society: trends, illusions and paradoxes. *Social Psychology and Society*, 16(3), 5—28. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/sps.2025160301>

Приложение А

Таблицы характеристик внутриорганизационной среды типичных компаний «доцифрового» и «цифрового» общества

Appendix A

Tables of characteristics of the intra-organizational environment of typical companies in the “pre-digital” and “digital” society

Таблица А1 / Table A1

Характеристики внутриорганизационной среды компаний «доцифрового» общества  
 Characteristics of the intra-organizational environment of companies in the “pre-digital” society

Компании	Нефтесервисная	Медицинская	Проектно-реставрационная	Агропромышленная	Швейно-производственная	Итог
Количество и состав участников исследования	15, руководитель, замы, топ-менеджмент	16, владельцы и ключевые сотрудники	25, соучредитель, руководители, ключевые сотрудники	12, руководители производственных площадок и логистических центров	55, управленческий персонал, специалисты, сотрудники	123 чел.
Цели, стратегия и миссия	Ориентация на результат, на выстраивание «сложившихся»	Максимизация прибыли, стратегия развития на 3-5	Цель компании – зарабатывать денег, нет понимания	Отсутствие четких целей и задач, проблемы со	Стать культовым брендом нового поколения, ведущей инновационной и	Внимание к постановке целей и разработке

	отношений, стратегия взаимодействия с международными бизнес-заказчиками	лет (включая маркетинг, HR и сервисные стратегии)	стратегии и общих ценностей	стратегическим планированием	цифровой компанией в индустрии моды. Миссия: «Мы вдохновляем найти и раскрыть лучшее в себе и в мире»	стратегий на 3-5 лет. Цели: доходы/прибыль/, клиенты/рынок
Структура и функции	Высокий уровень иерархии. Сложности в распределении ответственности. Создание проектных команд	Иерархическая, функциональная	«Исторически сложившаяся» – линейно-функциональная	Административно-функциональная структура. Хаотичное развитие инфраструктуры при появлении новых задач	Линейно-функциональная структура	Механистическое, иерархические, линейно-функциональные, дивизиональные
Технологии и процессы	Внедрение корпоративных информационных систем: ERP и CRM, снижение ошибок	Нет технологий учета материалов, не формализованы процессы	Отсутствие формализованных межфункциональных процессов	Слабость внутренних процессов, наложение бизнес-процессов без приоритизации, внутренняя конкуренция	Трудности внедрения новых технологий и процессов в связи с сопротивлением сотрудников старшего поколения	Незначительное внимание к процессам, технологиям, бизнес-моделям
Система управления	Склонность к авторитарному стилю управления, сдерживание инициатив. Централизация, недостаток делегирования полномочий.	Власть собственников	Отсутствие регулярного менеджмента и системы показателей оценки эффективности	Терминальная система управления: производство в разных регионах страны, система управления не справляется с большим потоком команд	По директивам и указаниям руководства	По директивам, указаниям, авторитарная, централизованная, по результатам, показателям

	Жесткость управленческих решений					
Коммуникации	Взаимодействие между подразделениями носит регулярный, но формализованный характер, дефицит неформальных коммуникаций. Создаются проектные команды	Дружеские отношения, нет внимания к управленческим коммуникациям	Политика «двойных стандартов»: от одних требуется, от других – нет, манипулирование для достижения личных целей, разрозненность коммуникаций между подразделениями	Нет четко установленных процессов обмена информацией, принятия решений и контроля	Несут неоднородный и рассогласованный характер	Зависят от «произвола» руководителей, чаще вертикальные, сверху вниз
Мотивация	Финансовые вознаграждения, карьерный рост, профессиональное обучение и развитие. Стандартная система мотивации без учета потребностей работников	Структурированное ие работы, вознаграждение, интересная работа, условия работы	«Блага», которые можно получить от руководства	Заработная плата, похвала руководства, достижение результатов	Преобладают ценности иерархии и уважения к власти. Вовлеченность персонала 40%	Чаще внешняя, ориентация на успех и на достижение
Организационная культура и организационное развитие	Бюрократическая культура, различия в	Клановый тип оргкультуры, небольшое смещение в	Культура наказания инициативы, семейственности,	Бюрократическая культура с элементами	Бюрократическая, близкая иерархическому и клановому типу.	Преимущественно клановая, бюрократическая.

	оргкультуре подразделений. Сопротивление изменениям	сторону адхократии	разобщенности и конкуренции между руководителями проектов	клановости и местечковости	Конкуренция субкультур сотрудников старшего поколения с консервативным типом мышления и более молодого с элементами креативности, ориентированная на клиента	Поэтапное, постепенное, плановое развитие, сопротивление изменениям
--	---	--------------------	---	----------------------------	--	---

Таблица A2 / Table A2

**Характеристики внутриорганизационной среды компаний «цифрового» общества**  
**Characteristics of the intra-organizational environment of companies in the “digital” society**

Компании	Интернет-провайдер	ИТ-консалтинг	Диджитал-агентство	Маркетинговая компания	Сетевая торгово-производственная	Итог
Количество и состав участников исследования	27, представители отделов и кругов	36, директора по развитию, проектные менеджеры	17, соучредители, представители 13-ти кругов и фрилансеров, руководитель финслужбы	9, управляющий партнер, руководители 8-ми кругов	55 лидеров команд	144 чел.
Цели, стратегия и миссия	Увеличение количества абонентов. Работа по обязательствам друг перед другом, без начальников и	Ускорение технологического прогресса на благо человечества. Повышение командной	Построение компании с новым типом управления. Самореализовываться на работе так, чтобы процветала	Построение компании, где за словами стоит содержание, а не пустота, где ценности, принципы имеют вес, где люди	Увеличение количества инициатив. Вклад инициатив в развитие компании. Стратегия и смыслы работы команды	Сокращение периода пересмотра целей. Цели: перспективы(мечта)/сотрудники/интерес/счас

	руководителей. Пересмотр целей 1 раз в квартал	эффективности, вовлеченности и качества коммуникаций. Пересмотр 1 раз в год	компания, сам сотрудник, клиент и конечный потребитель. Стратегическая сессия по формированию ценностей	счастливы. Увеличение ценности для клиента приносит увеличение дохода для компании и чувство счастья для основателя	регулярно уточняются в диалоге с генеральным директором	ть и удовольствие от работы. Внимание к миссии и смыслу деятельности организации
Структура и функции	Функциональные отделы, «круги» – проектные группы с зонами ответственности и инициативные Комитеты	Проектная, ориентирована на запросы клиентов. Команды по 4 человека. Органическая структура: Стратегия – остов, команда – сердце, вовлеченность и коммуникации – кровеносная система	2 соучредителя, 13 кругов (проектных команд), финслужба, фрилансеры	Децентрализованная: каждая команда отвечает за своего клиента и его ценности	90 самоуправляемых функциональных, межфункциональных и проектных команд. Каждая команда – часть подразделения, каждое подразделение – часть департамента	Органические, проектные структуры, процессные, матричные, безструктурные организации, гибридные, «круги» (трайбы)
Технологии и процессы	Бизнес-модель ориентирована на потребности клиента. Для принятия инициатив – регулярные	Максимальная информированность о всех IT-технологических новинках в мире	Создание общего интернет-пространства для работы с драйверами по паттернам социократии	CRM, Data Tech UZ, искусственный интеллект и др. Инструменты внедряются вместе с изменением мышления команды	Акцент на персональные диалоги, а не на технологии. Регулярное совершенствование рабочих процессов	Акцент на новые технологии и бизнес-модель организации

	совместные встречи					
Система управления	Постоянные и временные комитеты как элементы самоуправления. Решения максимально открытые и прозрачные (есть запись и протокол)	Самоуправление, управление по ROI (оценке возврата на инвестиции), PnL, управление маржинальностью и дивидендами, командное управление	Самоуправление, горизонтальное лидерство, автономные команды с понятной зоной ответственности	Децентрализация, самоуправление, предоставление командам полномочий и ответственности	Регулярные встречи команд внутри подразделений, обсуждаются показатели, деньги; процессы, компетенции, требующие улучшения	По целям и ценностям, самоуправление. Коллективный субъект
Коммуникации	Процедуры внутреннего консультирования. Прозрачная информация внутри компании по выручке, счетам, зарплатам и открытые заявления об обязательствах друг перед другом. Тренинги по коммуникациям и фасилитации	Горизонтальные, проектные, учебные команды для быстрой подготовки к работе в проектах, система стажировок	Командные встречи по коммуникационным соглашениям, занятия по ненасильственному общению, сервис «благодарностей», создание драйверной, кружка социократии, книжных клубов	Отсутствие экономии на обучении и очных встречах, формирование центров идеологии и фасилитации	Мониторинг постадийного развития команд и их уровня зрелости. Пространство для обсуждения вопросов сотрудников. Обзоры деятельности команд, ассортиментных комитетов в магазинах, круглых столов «Как мы служим клиенту?», встреч с подростками	Горизонтальные, омниканальные коммуникации, предпочтение проектным командам

Мотивация	Интересная работа, творчество, сотрудничество с приятными людьми, комфортный офис (можно с животными), гибкий график	Мотивация на результат через показатели OKR и «карту слаженности команды». Окладная шкала легка в понимании: 4 грейда – тестировщик, специалист, менеджер, лидер. Вовлеченность регулярно измеряется	Мотивация интересной работы, профессионального развития (обучение горизонтальному лидерству, фасилитации). Индекс счастья сотрудников (измеряется регулярно)	Самореализация, самоэффективность, интерес к работе и счастливая атмосфера. Справедливое вознаграждение как обмен ценностями между «болью» клиента и советами управляющих проектами, мотивация по ключевым показателям стратегии	Карьерная мотивация: от сотрудника-специалиста к сотруднику-лидеру. Мотивация самостоятельности (измерение уровня самостоятельности и дефицитов самоуправления в команде). KPI для премирования по целям	Внутренняя, ориентация на интересы, самореализацию и самоэффективность и смыслы, справедливая и прозрачная система вознаграждения
Организационная культура и организационное развитие	Ориентация на клиента, на рынок. Предпринимательская культура: любой сотрудник может предложить инициативу	Предпринимательская, рыночная, ориентированная на клиента. Высокая скорость изменений, учет фактора случайности в форме «карт гипотез», позволяющих сотрудникам ошибаться	Предпринимательская, есть «круг культуры и атмосферы» для проращивания ценностей и культуры самоуправления, в помощь лидерам изменений. Есть «база ошибок» для учета факторов случайности и изменчивости	Инновационная и креативная, ресурсная, устойчивая = культура счастливой компании. Ведение «журнала инцидентов» для учета случайностей и ошибок	Культура самостоятельности и горизонтального лидерства, клиентоориентированная. Развитие инициатив через обсуждение в командах	Чаще предпринимательская, рыночная организационная культура. Быстрые темпы развития с ориентацией на факторы случайности, изменчивости

