

Шмидт Мария Сергеевна

Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов

**Digital-технологии в формировании корпоративной культуры как фактор
снижения конфликтогенного потенциала организации**

Аннотация. Цифровые технологии становятся ключевым инструментом формирования корпоративной культуры, активно снижая конфликтогенный потенциал, вызванный низкой информированностью и разобщенностью сотрудников. В статье тренд цифровизации компаний анализируется через призму теории «воображаемых сообществ» Бенедикта Андерсона. Автор предлагает концептуализировать корпоративную культуру как целостный цифровой феномен и исследует, каким образом виртуальная среда может быть использована в качестве стратегического ресурса для укрепления организационного единства. Основной задачей данной статьи является систематизация имеющихся на данный момент digital-инструментов, применимых для консолидации сотрудников. Особое внимание уделяется тому, как цифровые платформы способствуют повышению уровня толерантности, формированию общего ценностно-смыслового поля и развитию взаимопонимания между сотрудниками, преодолевая коммуникационные барьеры в рамках современных форматов работы, а также проактивному предупреждению деструктивных конфликтов и созданию инклюзивной коммуникативной среды с использованием digital-технологий.

Ключевые слова: конфликт, организация, digital-технологии, управление, цифровизация, воображаемые сообщества, коммуникация, корпоративная культура.

Schmidt Maria Sergeevna

St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions

**The role of digital technologies in shaping corporate culture as a factor in reducing
organizational conflict potential**

Annotation. Digital technologies are becoming a key tool for shaping corporate culture, actively reducing the conflict potential caused by low awareness and disunity among employees. The article analyzes the trend of company digitalization through the lens of Benedict Anderson's theory of "imagined communities." The author proposes to conceptualize corporate culture as an integral digital phenomenon and explores how the virtual environment can be used as a strategic resource for strengthening organizational unity. The primary objective of this article is to systematize currently available digital tools applicable for consolidating employees. Special attention is paid to how digital platforms contribute to increasing tolerance levels, forming a common value-meaning framework, and developing mutual understanding among employees by overcoming communication barriers in modern work formats, as well as proactively preventing destructive conflicts and creating an inclusive communicative environment using digital technologies.

Keywords: corporate culture, digitalization, imagined communities, conflict potential, remote work, internal communications, organizational unity.

Введение

Конфликтогенный потенциал организации определяется множеством факторов, включая отсутствие прозрачности в процессах, низкий уровень коммуникации, недоверие между коллегами и подразделениями, а также несогласованность действий сотрудников.

Одним из эффективных способов уменьшения конфликтности является эффективное функционирование корпоративной культуры, основанной на ценностях доверия, уважения и сотрудничества, а также доступности информации для всех членов коллектива.

Последние десятилетия отмечены активным внедрением digital-технологий в повседневную деятельность организаций. Интернет-сервисы, облачные хранилища, корпоративные порталы, мобильные приложения и социальные сети стали обычными инструментами управления и коммуникации. Однако, в рамках цифровизации всех сфер общества важно не забывать о прикладном характере данной деятельности, когда перевод всего в цифру не самоцель, а лишь средство оптимизации деятельности человека. В данном случае хотелось обратить внимание именно на то, как цифровые технологии воздействуют на корпоративную культуру и каково их влияние на сокращение конфликтности?

Главная цель — изучить потенциальные эффекты digital-решений на формирование корпоративной культуры и выяснить, как они способствуют снижению конфликтности в организациях.

Конфликты в организации и роль корпоративной культуры

Для начала определим основные дефиниции, используемые в статье. Существует множество определений понятия «*Организация*», например по мнению российского исследователя А.И. Пригожина, «*Организация – это социальная система, созданная для достижения общих целей, характеризующаяся структурированностью, координацией деятельности и наличием устойчивых связей между участниками*»[1]. Но ввиду тематики работы требуется привести еще одно толкование данного термина Генри Минцберга, который полагает, что «*Организация – это совокупность рабочих процессов, в которых люди, ресурсы и технологии объединены для производства товаров или услуг*»[10]. В последнем мы можем отметить, что технологии являются актором, наравне с персоналом и ресурсами, что позволяет нам предположить необходимость внедрения и развития современных digital-технологий для оптимизации деятельности сотрудников и учреждения в целом.

Наиболее общее определение дефиниции «*Корпоративная культура*» дал в своей работе «*Понимая организации*» Чарльз Хенди: «*Корпоративная культура — это уникальная система ценностей, норм, убеждений и образцов поведения, разделяемых членами организации, которая определяет её идентичность и отличает от других*»[7]. Если мы обратим внимание на более современный взгляд от Герта Хофстеде на рассматриваемый термин: «*Корпоративная культура — это коллективное программирование ума, которое отличает членов одной организации от другой, проявляясь в символических действиях, артефактах и глубинных ценностях*»[8], можем отметить некоторый цифровой след в этом понятии в виде слова программирования, который Н. Вирт определил как конструирование алгоритмов и их реализация на вычислительных машинах [13].

Организация так или иначе является частью общества в целом и здесь мы можем обратиться к теории ранее упомянутого Герта Ховстеде, раскрытую в книге «*Cultures and Organizations: Software of the Mind*» относительно культурных особенностей стран, влияющих на функционирование компаний, где так называемый менталитет оказывает влияние на возникновение и разрешение конфликтов в компаниях.

Внутренняя корпоративная культура определяет, как члены организации справляются с конфликтными ситуациями. Она объединяет систему ценностей, убеждений, ритуалов и традиций, принятых в организации. Организационная культура непосредственно влияет на возникновение и разрешение конфликтов, выступая либо катализатором напряжения, либо посредником в разрешении разногласий.

Возникает вопрос: каким образом цифровые технологии могут усилить положительный эффект корпоративной культуры?

Digital-технологии и корпоративная культура

Для начала обозначим понятие «Digital-технологии» — это инструменты, преобразующие аналоговые процессы в цифровые форматы, обеспечивая их интеграцию в компьютерные системы для повышения эффективности, согласно Gartner IT Glossary [6]. Таким образом, это все те же процессы, только в цифре. Если мы говорим об организации, тогда это перевод коммуникативных процессов в онлайн. Если мы рассматриваем внедрение digital в корпоративную культуру именно как изменение процесса коммуникации, направленное на повышение его эффективности, то в качестве научного обоснования можно привести концепцию воображаемых сообществ Бенедикта Андерсена. Концепция «**воображаемых сообществ**» (*imagined communities*), предложенная Б.Андерсоном для анализа национализма, может быть продуктивно применена к изучению корпоративной культуры. Оба феномена основаны на создании коллективной идентичности через символические практики, мифы и ритуалы [3].

1) Общие черты:

А) Конструирование идентичности

- у Андерсона: нации существуют как «воображаемые» потому, что их члены не знают друг друга лично, но ощущают связь через общие мифы, историю и символы (флаги, гимны);

- в корпоративной культуре: сотрудники, даже работающие в разных филиалах, воспринимают себя частью одной организации благодаря: миссии и ценностям, ритуалам, символам.

Б) Роль нарративов:

- у Андерсона: нации создаются через общие нарративы — исторические хроники, литературу, СМИ;

- в корпорациях: аналогичную роль играют - легенды об основателях, корпоративные мифы.

В) Границы и исключения:

- у Андерсона: нация определяется через противопоставление «своих» и «чужих»;

- в организациях: корпоративная культура маркирует «своих».

Цифровая среда радикально трансформирует способы конструирования корпоративной культуры, усиливая её сходство с «воображаемыми сообществами» Андерсона. Вот ключевые аспекты этой взаимосвязи:

1. Digital как пространство воображения.

А) Виртуальная принадлежность - глобальные корпорации (например, Microsoft, GitLab) объединяют сотрудников из разных стран через цифровые платформы (Teams, Slack, Zoom), создавая ощущение единства вне физических границ — аналогично тому, как нации «воображаются» через СМИ.

Б) Цифровые символы и ритуалы:

- Аватарки в корпоративном стиле, виртуальные фоны с логотипом, эмодзи-реакции заменяют традиционные атрибуты офисной культуры (например, бейджи).

2. Нарративы в digital-эпоху.

А) Социальные сети как корпоративные «СМИ» – LinkedIn, внутренние блоги и корпоративные страницы социальных сетях становятся аналогом «национальной печати» у Андерсона: они тиражируют мифы о героях компании (истории успеха сотрудников), транслируют ценности.

Б) User-generated content – сотрудники становятся «агентами культуры», распространяя её через личные социальные сети. Так формируется параллельное цифровое сообщество, выходящее за рамки организации.

3. Границы и контроль в digital-среде.

А) «Цифровой паспорт» - доступ к корпоративным чатам, базам знаний требует авторизации, что создаёт чёткую границу между «своими» и «чужими».

4. Риски цифровизации культуры.

- Хрупкость: Виртуальные ритуалы (например, Zoom-вечеринки) часто воспринимаются как искусственные, снижая эмоциональную связь.
- Дистанционный цинизм: Удалённые сотрудники могут игнорировать корпоративные нарративы, считая их «промывкой мозгов».
- Культурные конфликты: Глобальные команды сталкиваются с несовпадением норм.[9]

Digital-среда превращает корпоративную культуру в гибридное воображаемое сообщество, где физические и виртуальные практики сливаются. Однако если у Андерсона нации консолидировались через «печатный капитализм», то сегодня эту роль играют платформенный капитализм и алгоритмическое управление.

Электронные коммуникации, автоматизация процессов, big data-аналитика и цифровые платформы сделали возможными ранее невиданные уровни прозрачности и координации усилий. Дополнительно требуется отметить появления гибридной и удаленной формы занятости, где основной формой коммуникации становятся только цифровые ее формы.

1. Форматы цифровой коммуникации и их влияние на организацию.

Мгновенные сообщения, видеозвонки, чат-боты и CRM-системы сокращают расстояние между членами организации, делая общение быстрым и эффективным. Такое быстрое распространение информации улучшает осведомленность сотрудников, уменьшает неопределенность и снимает поводы для конфликтов.

2. Автоматизация процессов и прозрачность информации

Автоматизация документооборота, отчетности и административных процедур делает внутренние процедуры прозрачными и контролируемыми. Сотрудники получают четкое представление о целях и задачах организации, что предотвращает конфликтные ситуации, связанные с неясностью инструкций и полномочий.

3. Big Data и AI в снижении конфликтности

Сбор и обработка больших объемов данных позволяет оперативно реагировать на сбои в производстве, замечать отклонения от заданных параметров и предупреждать опасные ситуации.

4. Employee Generated Content (EGC)

Особое внимание требуется уделить Employee Generated Content (EGC) – контент, создаваемый сотрудниками организации в цифровых корпоративных пространствах (социальные сети, интернет, чаты). Этот тренд трансформирует традиционные модели внутренних коммуникаций, усиливая горизонтальные связи, но одновременно создавая новые вызовы для управления.

С конфликтологической точки зрения EGC может выступать как инструментом сплочения, так и катализатором напряженности. Несмотря на риски, EGC может способствовать снижению конфликтности, если используется осознанно:

Роль digital-технологий в профилактике конфликтов

Одна из главных угроз конфликтности в организации — недостаток прозрачности и искажение информации. За счет введения цифровых систем управления и отчетности, сводится к минимуму подозрения. Сотрудник получает своевременную и точную информацию о положении дел, избегая ощущения несправедливости или манипуляций.

Совместные рабочие площадки, такие как Яндекс, Outlook, Jira и тд., улучшают взаимодействие сотрудников, сближая разные подразделения и отделы. Сотрудники могут обсуждать общие задачи и обмениваться идеями в режиме реального времени, что устраняет коммуникационные барьеры и снижает частоту недоразумений.

Заключение

В ходе исследования было обозначена важность внедрения digital-технологий в корпоративную культуру как одно из средств снижения конфликтного потенциала организации с учетом противоречий, возникающих из-за низкой циркуляции информации. Цифровой мир приносит прозрачность, быстроту коммуникации и высокую степень

согласования действий сотрудников. Правильно спроектированная корпоративная культура, подкрепленная digital-технологиями, создаёт условия для продуктивного взаимодействия и высокого уровня доверия среди сотрудников.

Передовые компании уже доказали пользу цифровых инструментов в снижении конфликтов и увеличении эффективности. Тем не менее, важно учитывать сопротивление персонала и провести подготовительную работу, прежде чем начинать внедрение digital-технологий, особенно учитывать возрастные особенности коллектива. Постепенное внедрение, обучение и постоянное обновление подходов помогут организации извлечь максимальную пользу из цифровых инноваций и построить сильную корпоративную культуру, способствующую стабильному развитию и достижению высоких результатов.

Список источников

1. Пригожин А. И. Методы развития организаций. — М. : МЦФЭР, 2003. — 864 с.
2. Atreyi Kankanhalli , Bernard C.Y. Tan & Kwok-Kee Wei (2006) Conflict and Performance in Global Virtual Teams, *Journal of Management Information Systems*, 23:3, 237-274, DOI: 10.2753/MIS0742-1222230309
3. Anderson B. *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. - London : Verso, 1983. - 256 p.
4. Brett, J. M., Friedman, R., & Behfar, K. (2009). How to manage your negotiating team. *Harvard Business Review*, **87**, 105–109.
5. Ephraim Freed *Dissecting Deloitte’s digital workplace thinking: a focus on culture and talent - 2025*. - URL: <https://digitalworkplacegroup.com/deloitte-digital-workplace-culture-talent/>
6. Gartner IT Glossary. "Digital Technology" – URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary?glossarykeyword=Digital%20Technology>
7. Handy C. *Understanding Organizations*. - New York, N.Y. : Facts on File, 1986. - 487 p.
8. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. - 3rd ed. - New York : McGraw-Hill, 2010. - 576 p.
9. Leonardi P. M. *Social Media and the Development of Shared Cognition: The Role of Network Transitivity // Organization Science*. - 2021. - Vol. 32, № 4. - P. 869-890. - URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1397>
10. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. - Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1983. - 312 p.
11. Mehri S Agai *Disconnectivity synced with identity cultivation: adolescent narratives of digital disconnection// Journal of Computer-Mediated Communication*. - *Journal of Computer-Mediated Communication* - 2022. - Vol. 27, № 6. - P. zmac025. - URL: <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmac025>
12. Ward van Zoonen *Paradoxical implications of personal social media use for work // New Technology Work and Employment – 2017*. – Vol. 32(1) - DOI:10.1111/ntwe.12098
13. Wirth N. *Algorithms + Data Structures = Programs*. - Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1976. - 366 p.

Сведения об авторе

Шмидт Мария Сергеевна, преподаватель, кафедра конфликтологии, Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Schmidt Maria Sergeevna, Lecturer, Department of Conflictology, St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions, St. Petersburg, Russia