

ЗАМЕРАЕМ CDRI –

(CULTURAL DIGITAL
READINESS INDEX)

КУЛЬТУРНУЮ
И ПСИХОЛОГИЧЕСКУЮ
ГОТОВНОСТЬ КОМПАНИИ
К ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

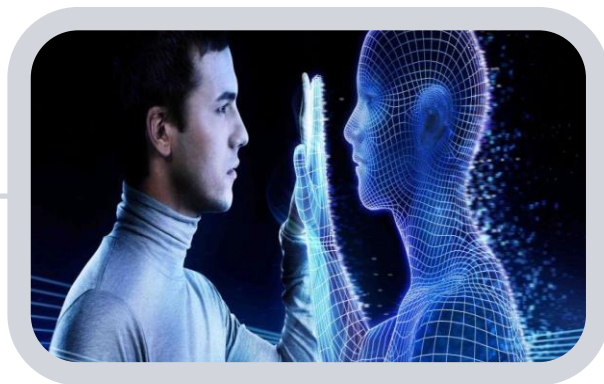
A hand with a glowing orange and red finger points towards a digital interface. The interface features several white silhouettes of people in business attire standing on a grid of glowing blue squares. Speech bubbles are visible above some of the silhouettes. The background is a dark blue gradient.

/ Методика ЭКОПСИ Консалтинг

Основные препятствия для внедрения цифровой трансформации¹

Корпоративная культура (62%)

Устаревшие IT системы и приложения (48%)



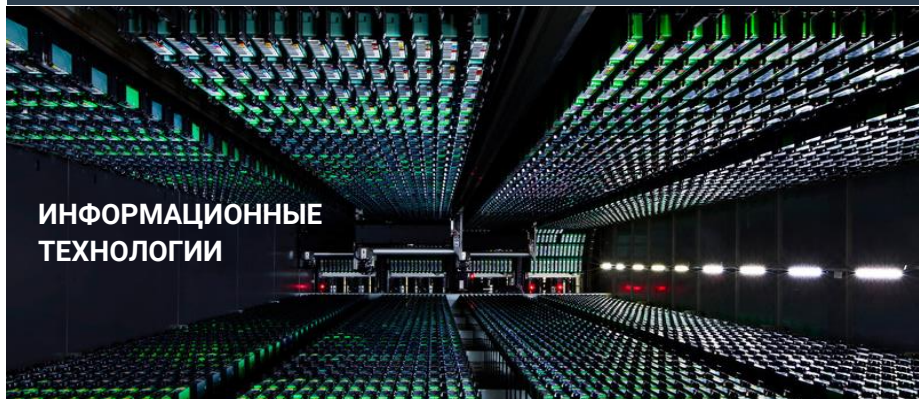
Недостаток необходимых «цифровых» навыков (43%)

Недостаток четкого видения руководства (38%)

¹ По данным исследования Capgemini Digital Transformation Institute Survey, Digital Culture, March-April 201, #1700. У респондентов была возможность выбрать две основных препятствия цифровой трансформации

Не любое внедрение IT является цифровой трансформацией

АВТОМАТИЗАЦИЯ



3-я ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

- Повышение эффективности текущих процессов и существующих продуктов
- Замена рутинных трудоемких операций

Пример: база данных для диспетчера такси

ЦИФРОВИЗАЦИЯ



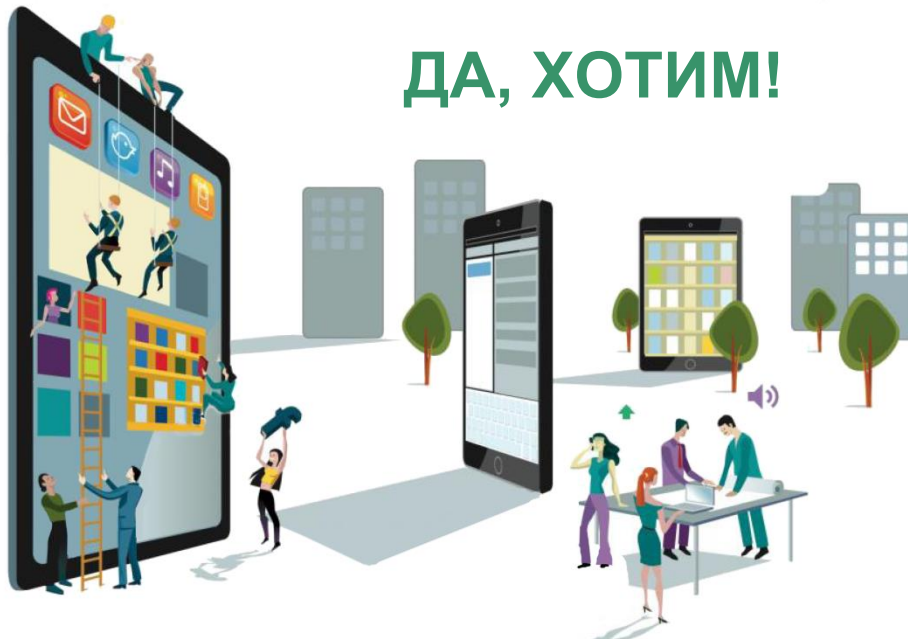
4-я ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

- Создание принципиально новых продуктов
- Кардинальный реинжиниринг бизнес-процессов
- Рождение новых моделей бизнеса

Пример: Uber

А вы готовы к цифровой трансформации?

- Конкуренцию выигрывают цифровые компании!
- Они кардинально изменяют бизнес-процессы, **в разы снизив себестоимость**.
- Они **выведут на рынок новые продукты**, которые сметут конкурентов.
- Они **преобразят ландшафт индустрии**



ДА, ХОТИМ!

НО технологии развиваются быстрее, чем люди!

CDRI / Cultural Digital Readiness Index

CDRI - Индекс культурной готовности к цифровой трансформации

- «ЭКОПСИ Консалтинг» исследует культурные и психологические факторы и барьеры, определяющие готовность компании к цифровой трансформации

F1. Цифровая эрудиция

F2 Цифровой энтузиазм

F3 Культура эксперимента

B1. Барьер IT-пользователя

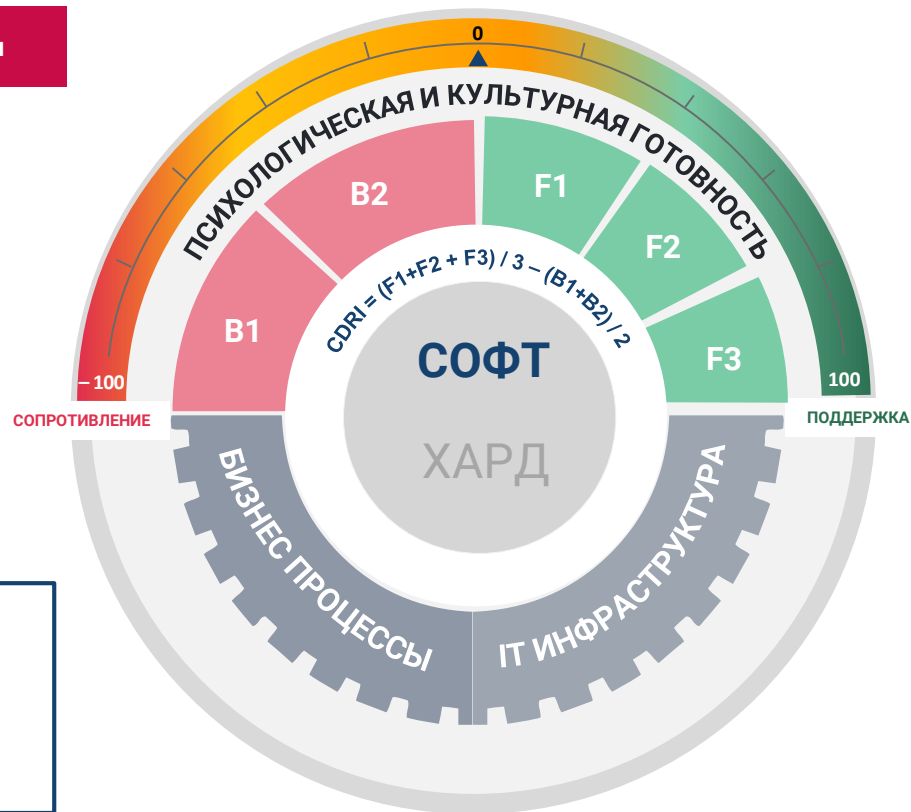
B2. Барьер к горизонтальному взаимодействию

Digital Transformation Institute:

62% западных CEO и CDO (Chief Digital Officer) видят культуру как главный барьер для цифровой трансформации

Professor Ethan Bernstein, Harvard Business School:

“Culture is the glue that either keeps us doing things well or keeps us doing things poorly” (про цифровую трансформацию)



Параметры исследования

ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



- Анкета «Цифровая культура»
- Фокус-группы
- Тест «Цифровое мышление»
- Испытание «Девайс или бумага»

ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

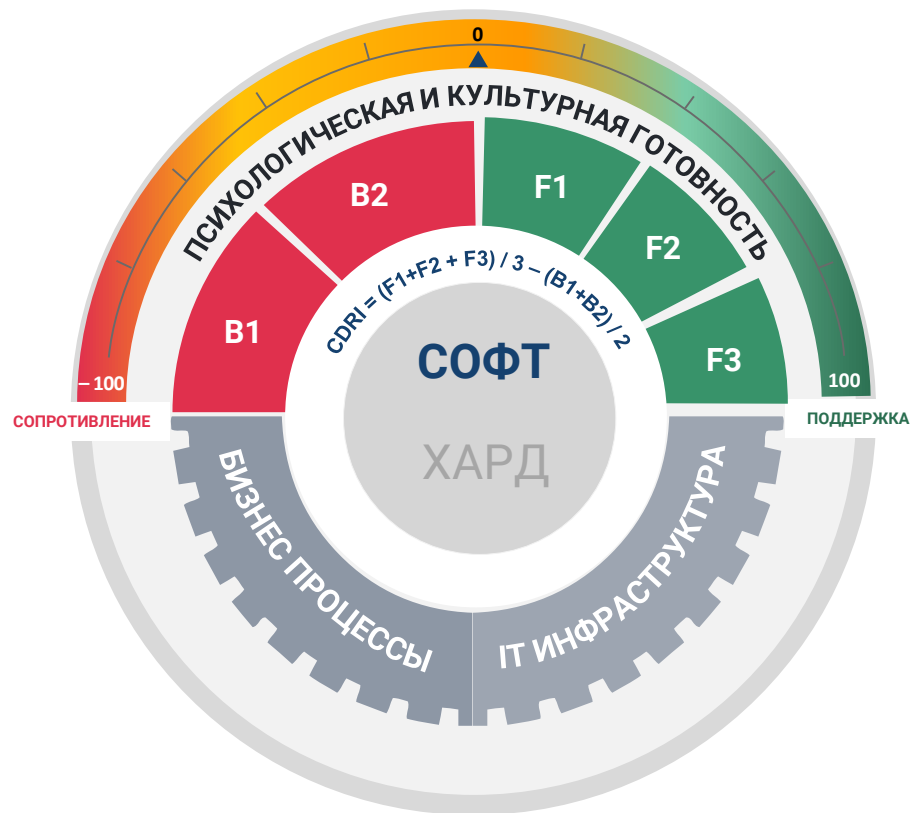


Сотрудники всех уровней
в сбалансированной квотной выборке

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ



Исследование может быть проведено
за **30** дней



Подробнее про факторы, барьеры и методы исследования

$$CDRI = (F1+F2+F3)/3 - (B1+B2)/2$$

ФАКТОРЫ/БАРЬЕР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ПОЧЕМУ ВАЖНО	МЕТОД ИЗУЧЕНИЯ
F1. ЦИФРОВАЯ ЭРУДИЦИЯ	Знание современных цифровых технологий и возможностей их использования в организационной жизни	Для внедрения информационных и цифровых технологий необходим минимальный набор знаний для всех сотрудников (не только IT-специалистов)	Тест «Цифровое мышление»
F2. ЦИФРОВОЙ ЭНТУЗИАЗМ	Активная поддержка сотрудниками внедрения информационных и цифровых технологий: 1. Видят пользу для компании и клиентов 2. Видят пользу для себя лично – с нетерпением ждут появления новых технологий в своей работе	Для трансформации критически важна поддержка большей части сотрудников и особенно неформальных лидеров и главное – их желание экспериментировать	Анкета «Цифровая культура» и фокус-группы
F3. КУЛЬТУРА ЭКСПЕРИМЕНТА	Активно экспериментируют – пробуют внедрять и использовать информационные и цифровые технологии		
B1. БАРЬЕР IT-ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ	Боится/затрудняется использовать IT-технологии	У наших детей нет страха перед девайсами и IT-технологиями. Пока еще такой страх характерен для большого числа сотрудников. Он может поставить крест на цифровой трансформации	Испытание «Девайс или бумага»
B2. БАРЬЕР К ГОРИЗОНТАЛЬНОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ	Иерархическое мышление. Сопротивление горизонтальному взаимодействию Неумение и нежелание работать во временных межфункциональных командах	Цифровая трансформация меняет характер взаимодействия внутри организации и требует прямой коммуникации по горизонтали. Также горизонтальное проектное взаимодействие является единственным способом внедрения цифровых технологий	Анкета «Цифровая культура» и фокус-группы

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА ИССЛЕДОВАНИЯ



AB&C —

вертикально
интегрированный
территориально
распределенный
производственный
холдинг



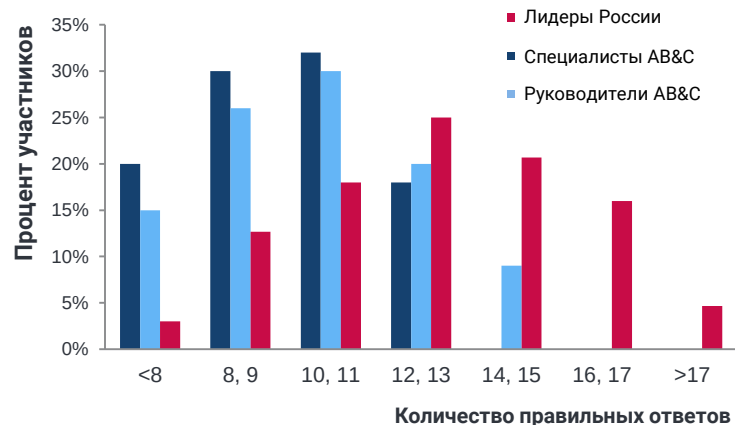
**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ И КУЛЬТУРНАЯ ГОТОВНОСТЬ
К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ AB&C**

F1. Цифровая эрудиция

средний **38**

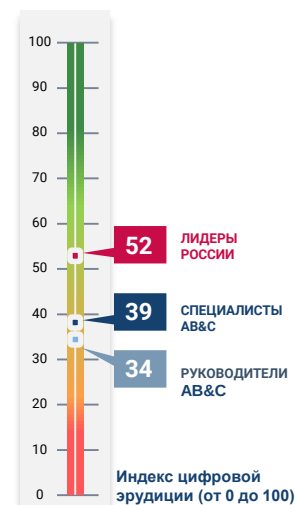
Тест «Цифровое мышление»:

знание современных цифровых технологий



Бенчмарки по тесту были собраны в том числе в рамках конкурса «Лидеры России»

Распределение сотрудников по тесту «Цифровое мышление»			
БАЛЛЫ	ЛИДЕРЫ РОССИИ	СПЕЦИАЛИСТЫ АВ&С	РУКОВОДИТЕЛИ АВ&С
Уровень мастерства	0%	0%	0%
Продвинутый уровень	66%	29%	18%
Начальный уровень	31%	62%	56%
Нет знания	3%	20%	15%



Комментарий

Более высокие результаты специалистов могут быть объяснены, в том числе тем, что они моложе. Результаты специалистов удовлетворительны для цифровой трансформации, результаты руководителей – слабые

F1. Цифровая эрудиция (продолжение)

Знание современных цифровых технологий по темам (все категории)

ТЕМА	% ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ
Интернет вещей	62%
Цифровой след	57%
Биотехнологии	54%
Цифровое право	48%
Альтернативная энергетика	43%
Робототехника	39%
SMM	35%
Машинное обучение	32%
Уберизация	26%
Анализ данных	21%
Блокчейн	16%

Комментарий



Сотрудники лучше знают более прикладные темы, применимые в повседневной жизни + энергетика и право. Хуже - важнейшие универсальные темы, понимание которых необходимо для цифровой трансформации: блокчейн, анализ данных, цифровая экономика.

F2. Цифровой энтузиазм

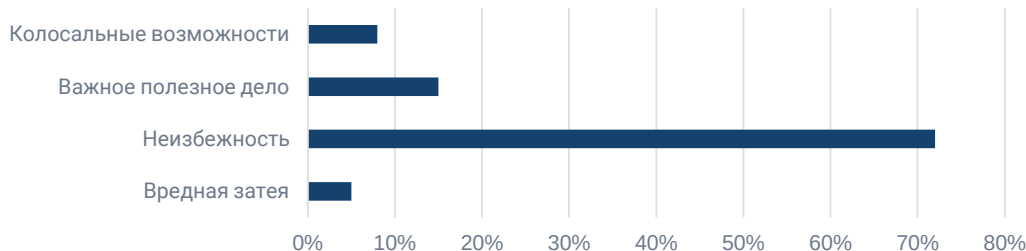
базовый 47

ИНДЕКСЫ ЦИФРОВОГО ЭНТУЗИАЗМА ПО КАТЕГОРИЯМ (от 0 до 100)

	СПЕЦИАЛИСТЫ	СРЕДНИЕ МЕНЕДЖЕРЫ	ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ
Участвуют в IT и цифровых проектах	55	78	85
Оценивают внедренные проекты как успешные	45	23	76
Связывают развитие компании с цифровыми технологиями	38	35	93
Стремятся лично участвовать в цифровой трансформации	65	28	45
Итого цифровой энтузиазм	50,8	41	74,8

ОТВЕТ НА ВОПРОС (В СРЕДНЕМ ПО КОМПАНИИ)

Внедрение IT и цифровых технологий это:



Комментарий

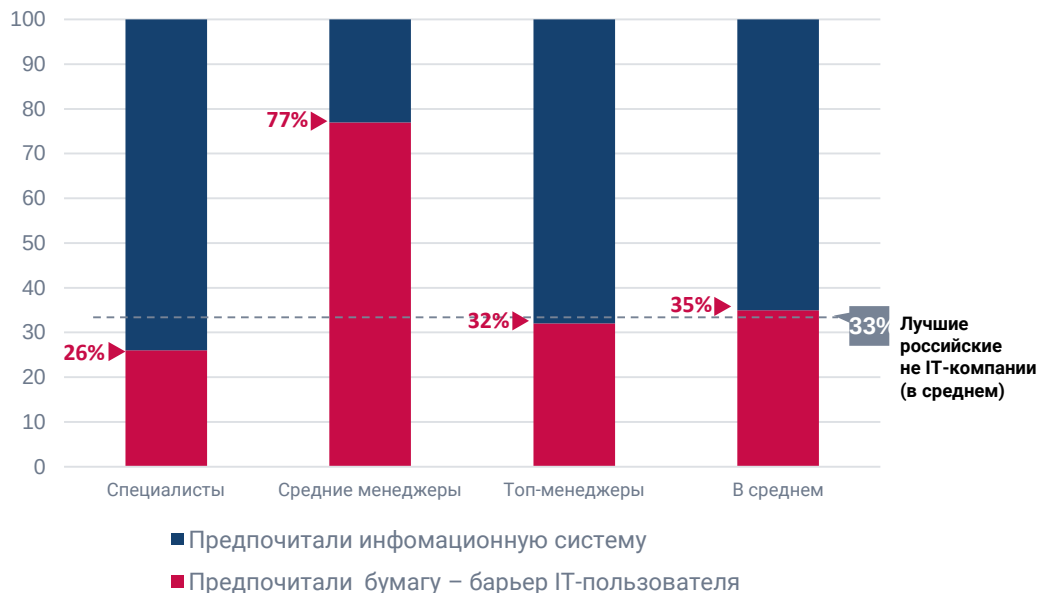
При кажущемся позитиве топ-менеджеров, меньше половины стремятся лично участвовать в будущих внедрениях. По сути они отвечают: «Дело хорошее, но пусть сделает кто-то другой».

Специалисты и средние менеджеры относятся к цифровым внедрениям как к неизбежности, которая их не слишком радует, но они готовы ее принимать. Одна из причин – плохие результаты уже состоявшихся IT-внедрений

В1. Барьер IT пользователя – реформа может «споткнуться» на средних менеджерах

низкий **33**

РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПЫТАНИЙ «Девайс или бумага»



Комментарий



В целом (по всей выборке) барьер IT-пользователя близок к лучшим российским не IT-компаниям

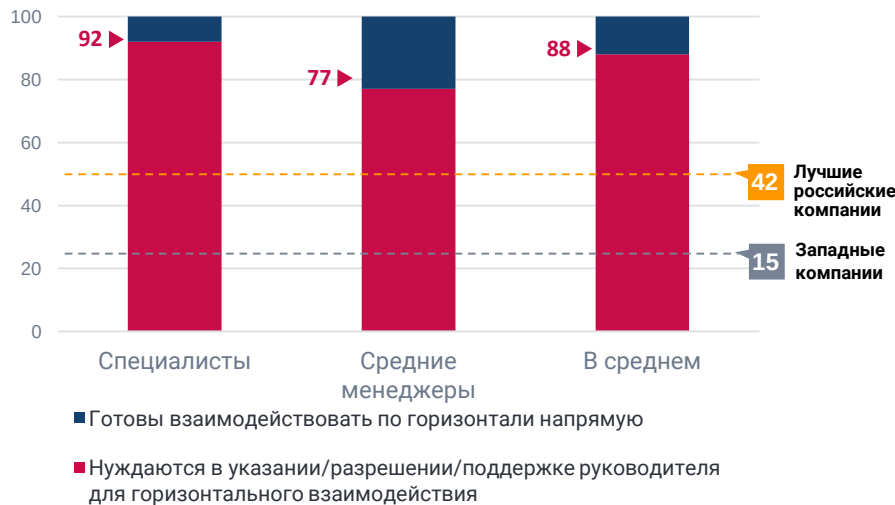
Очень хорошие результаты показали топ-менеджеры (барьер существенно меньше, чем в большинстве индустриальных компаний)

При этом плохие результаты у средних менеджеров. Как результат они могут стать главным барьером для цифровой трансформации

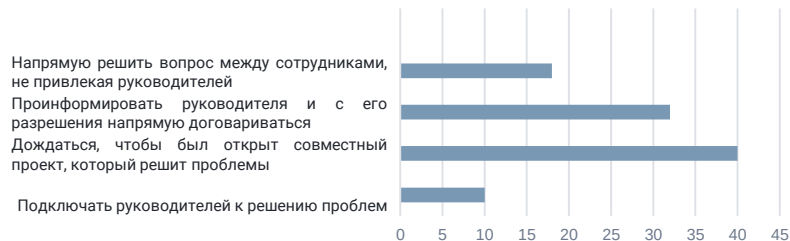
В2. Барьер к горизонтальному взаимодействию

Высокий **88**

БАРЬЕР К ГОРИЗОНТАЛЬНОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ (от 0 до 100)



ВОПРОС: ПРИ НАЛИЧИИ ПРОБЛЕМ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ РАЗНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРАВИЛЬНО:

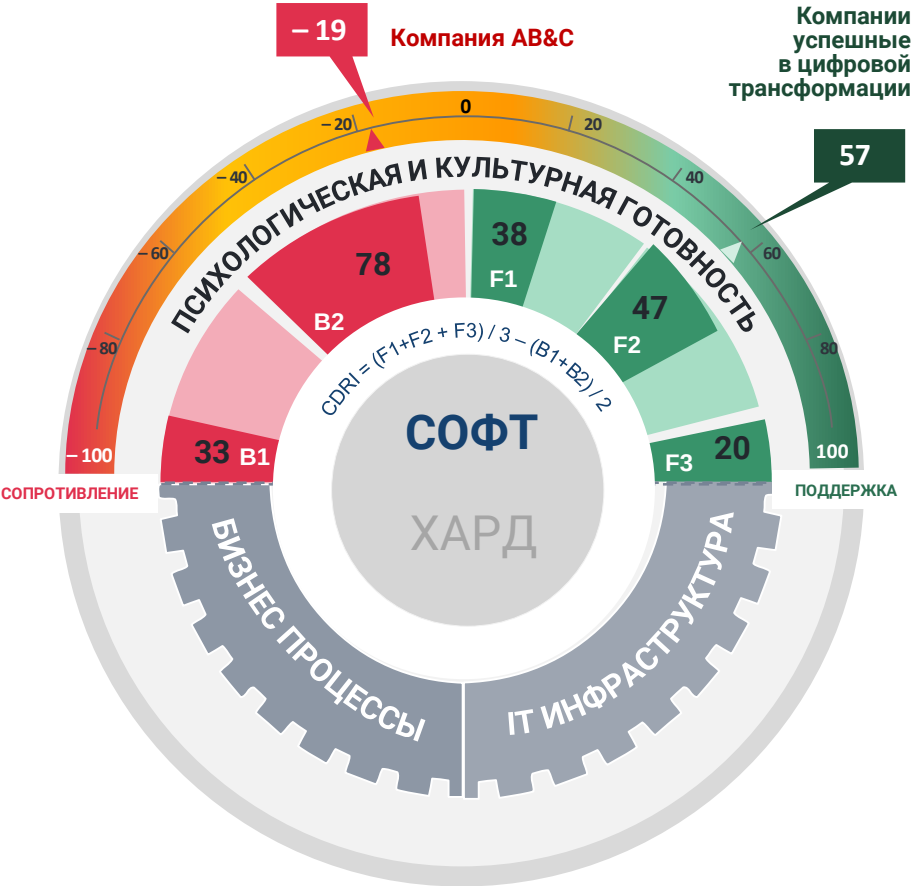


Комментарий

Данный барьер окажется самым тяжелым для компании. Он сработает уже на этапе первичной проработки корпоративных цифровых решений – необходимый для этого диалог между функциями будет постоянно стопориться. Барьер в максимальной степени свойственен специалистам, но также мыслят и руководители. Сотрудники отвечают, что при наличии проекта, они готовы взаимодействовать – но это показывает, что без формальной рамки они не считают возможным договариваться.

CDRI «-19» – необходимы серьезные усилия для изменения культуры

$$CDRI = (38+47+40)/3 - (33+88)/2 = -19$$



Выводы и рекомендации

Культурная и психологическая готовность компании к цифровой трансформации является низкой – «-19» на шкале от -100 до +100.
Без специальных усилий по изменению культуры цифровая трансформация невозможна

ВЫВОДЫ	РЕКОМЕНДАЦИЯ
Низкая цифровая эрудиция руководителей (ниже, чем у их подчиненных)	Организовать обучение руководителей основам информационных и цифровых технологий
Накопленный опыт неудачных IT-внедрений подрывает веру сотрудников в успех и пользу новых начинаний в области цифровой трансформации. При этом у топ-менеджеров ожидания позитивные, но они не подкреплены готовностью лично участвовать в цифровых проектах	- Организовать обсуждение прошлых внедрений и открыто проговорить причины неудач и выделить уроки, которые можно будет учесть в будущем - Договориться о том, чтобы каждый топ-менеджер возглавил персональный цифровой проект
Выраженный барьер IT-пользователя у средних менеджеров	- Вовлечь средних менеджеров в увлекательные компьютерные бизнес-симуляции - Создать и внедрить несколько простых IT-приложений, делающих удобнее жизнь средних менеджеров
Критически высокий барьер для горизонтального взаимодействия у всех категорий сотрудников	Провести комплексную программу, направленную на изменение корпоративной культуры в сторону прямых горизонтальных коммуникаций. Это потребует и найма руководителей с другим менталитетом, и реформирования офисного пространства в open space, и специального обучения руководителей, и создания особых коммуникативных площадок для неиерархического общения. Подробная программа будет разработана отдельно

ОБ ЭКОПСИ

ЭКОПСИ - это ...

СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



КТО МЫ

ЭКОНОМИКА
И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО ВЕРИМ

БИЗНЕС
ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

В РЕЙТИНГЕ *

№ 1

ЛЕТ НА РЫНКЕ

30

ПРОЕКТОВ В ГОД

498

КОНСУЛЬТАНТОВ

120+

*среди консалтинговых компаний в области
управления персоналом
(по данным рейтингов РА «Эксперт»
по итогам 2017 г.)

Наши клиенты

ГОСОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСЫ И БАНКИ



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ФАРМАЦЕВТИКА, МЕДИЦИНА



RETAIL



ТЭК



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, IT



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



МЕТАЛЛУРГИЯ



ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



FMCG





www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru

Тел. +7 (495) 645 21 15

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

**АНДРЕЙ
ОНУЧИН**

Партнер, руководитель
направления «Социология
бизнеса»

onuchin@ecopsy.ru

**ВИКТОРИЯ
РЫБАЛКО**

Заместитель
директора по развитию
бизнеса

rybalko@ecopsy.ru