Санкт-Петербургский государственный университет

***СМОЛКИНА Полина Александровна***

**Выпускная квалификационная работа**

***Цифровая культура сотрудников в условиях дистанционной работы***

Уровень образования: бакалавриат

Направление 39.03.01 «Социология»

Основная образовательная программа СВ.5056.2017 «Социология»

Профиль «Общая социология»

Научный руководитель:

доцент кафедры экономической социологии, кандидат социологических наук

Никифорова Ольга Александровна

Рецензент:

доцент  кафедры социологии культуры и коммуникации, кандидат социологических наук

Родионова Елизавета Валерьевна

Санкт-Петербург

2021

Оглавление

[Введение 3](#_Toc72793040)

[Глава 1. Теоретические основы изучения корпоративной культуры организации 5](#_Toc72793041)

[1.1. Основное понятие корпоративной культуры и ее важность для организации 5](#_Toc72793042)

[1.2. Влияние цифровизации на занятость 10](#_Toc72793043)

[1.3. Дистанционная работа как особенность развития цифровой культуры 15](#_Toc72793044)

[1.4. Концепция цифровой культуры: понятие и принципы 20](#_Toc72793045)

[Глава 2. Формирование цифровой корпоративной культуры организации 24](#_Toc72793046)

[2.1. Методы формирования, оценки и внедрения корпоративной культуры 24](#_Toc72793047)

[2.2. Оценка существующей корпоративной культуры в ПАО Сбербанк и ПАО ВТБ 27](#_Toc72793048)

[2.2.1. 1 этап исследования - анализ корпоративный культуры ПАО «Сбербанк» 27](#_Toc72793049)

[2.2.2. 2 этап исследования - анализ корпоративный культуры ВТБ 36](#_Toc72793050)

[2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры организации 44](#_Toc72793051)

[Результаты и рекомендации по исследовательскому этапу № 1 – «Анализ корпоративной культуры «Сбербанка»» 44](#_Toc72793052)

[Результаты и рекомендации по исследовательскому этапу № 2 - «Анализ корпоративной культуры «ВТБ»» 46](#_Toc72793053)

[Заключение 48](#_Toc72793054)

[Список литературы 49](#_Toc72793055)

[Приложение 52](#_Toc72793056)

# Введение

Цифровая культура является не столько частью цифровых технологий, сколько новой культурной парадигмой, охватывающей все области человеческой деятельности. Цифровая культура тесно связана с формирование целого «технокульта» в современном обществе, сторонники которого гоняются за новшествами в данной сфере. Как новая парадигма, цифровая культура формирует собственные знаки и символы, культурные коды, формируя моды и стиль жизни, образ современного человека.

Необходимо отметить, что и само общество меняется под влиянием цифровой культуры. Если ранее представление об индивиде соотносились исключительно с его биологическими и социальными характеристиками, то в настоящее время данное понятие трансформировалось - индивид в 21 веке - это уже не гражданин, не поданный, а прежде всего «пользователь». Кроме этого и традиционные классические институты, такие как государства, армия, образования, несмотря на свой консервативный характер, довольно быстро стали частью цифрового мира, активно используют гигантский потенциал технологий. Новые общественные и государственные концепции тесно связаны с влиянием цифровых технологий на развитие информационно-коммуникативных систем. Главная причина заключается в том, что производство данных технологий удалось сделать дешевым и массовым, и в настоящее время практически каждый человек имеет доступ к огромной базе различных цифровых и ИК технологий. Одним из нововведений, являющихся уникальным по своей природе, является изменение части классических взаимоотношений в обществе. Среди них немаловажным является изменение целого пласта общественных отношений, связанного с работой и рабочим процессом.

Возникновения «удаленной работы» в основной массе индивидов является важным системным процессом[[1]](#footnote-1), демонстрирующим фундаментальные изменения в общественных отношениях. Удаленная работа хотя и существовала ранее, но была привилегированным и редким явлением, доступным очень узкому кругу лиц, в основном людям творческим. Становление «удаленной работы» как массового и структурного явления является одним из крупнейших изменений, возникших под влиянием цифровой культуры.[[2]](#footnote-2)

В современных условиях развития экономики наблюдается расширение применения цифровых технологий во всех видах экономической деятельности. Несмотря на то, что термин «цифровая экономика» впервые в научных исследованиях был использован в 1995 г., в настоящее время исследования процессов цифровизации на рынок труда приобретают особую актуальность. Это связано с тем, что масштабы и темпы развития технологий при переходе к четвертой промышленной революции, имеют фундаментальные отличия от тех, которые были характерны для предыдущих промышленных революций. Рынок труда является наиболее чувствительным индикатором изменений, происходящих в рыночной экономике, и подвергается очень существенному изменению под влиянием процессов цифровизации. Корпоративная культура, являясь одним из важнейших компонентов, влияющих на развитие бизнеса, в первую очередь находится под влиянием цифровизации. В условиях дистанционной работы крайне трудно поддерживать необходимый уровень цифровой корпоративной культуры.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в настоящее время развитие в сфере цифровых технологий происходит в очень короткое время. В данном контексте ученые и научное сообщество, анализирующие те или иные аспекты влияния цифровой культуры на общество не успевают проводить исследования, поскольку серьезные изменения происходят практически каждые полгода. Многие работы, посвященные данной проблематике, потеряли свою актуальность: поскольку за последние 5 лет в цифровой сфере произошли структурные изменения, которые не позволяют выделить конкретные периоды в развитии цифровой культуры. Значение корпоративной культуры в настоящее время крайне высоко, поскольку она определяет целый ряд важнейших факторов для роста организаций. В настоящее время экономическое положение компании значительно зависит от бренда и имиджа компании, основой которого выступает корпоративная культура, которая закладывает базовые принципы организации. Цифровые технологии в данном процессе в настоящее время стали неотъемлемой частью реальности, и взаимодействие с ними становится обязанностью компании. В противном случае, такая организация рискует потерять свое положение и прибыль.

**Степень разработанности проблемы**

Хотя термины «дистанционная занятость» и «цифровизация» уже общеизвестны, данная проблематика мало представлена в экономической литературе. Отдельные аспекты, связанные с переходом к информационной экономике, можно найти в трудах следующих экономистов: С.А. Дятлова, В.Л. Иноземцева, Э.Г. Кочетова, В.П. Колесова, И.С. Мелюхина, В.А. Мельянцева, А.Г. Мовсесяна, А.И. Неклессы, И.А. Стрелец, А.В. Толстопятенко . Можно отметить коллективную работу «Информационно-сетевая экономика в XXI веке» под ред. С.А. Дятлова, В.П. Колесова, А.В. Толстопятенко. Дистанционная работа является концентрированным выражением изменения самого труда. Проблемы, связанные с изменением характера и содержания труда в эпоху НТР и информационной революции, являются предметом исследований: Р.М. Ахмадинурова, И.В. Бушмарина, Ю.А. Васильчука, М.Г. Делягина, С.Г. Михневой, Л.А. Покрытой, Н. А.Тарасовой. Непосредственная проблема исследования данной работы в российской экономической литературе разработана чрезвычайно слабо. Имеются только отдельные научные публикации В.А. Бондаренко, А.В. Скавитина, С.И. Паринова, Т.И. Яковлевой. Основная же масса публикаций носит журналистский характер и представлена в основном в Интернете. В зарубежной экономической науке проблеме дистанционной занятости уделяется относительно большее внимание. Ряд зарубежных исследователей – В. Бриджес, М. Кастельс, Х. Мюрлис, А. Причард, Д. Тапскотт, Дж. Ховард, Дж. Ван Дер Шпигель посвятили свои труды анализу дистанционной работы.

Что касается проблемы формирования и развития корпоративной культуры организации, ее изучением занимались следующие ученые: А.Н. Асаула, А. Я. Кибанов, В.А. Спивак, В.А. Щербина, а также другие российские ученые. Различные методики анализа корпоративной культуры рассмотрены в работах зарубежных исследователей, таких как: К. Камерона, Р. Квина,У. Оучи, Т. Питерса, Дж. Рорбаха, В. Сате, Р. Уотерман.

# Глава 1. Теоретические основы изучения корпоративной культуры организации

## 1.1. Основное понятие корпоративной культуры и ее важность для организации

Глобальная цель любого бизнеса – получение прибыли. Эффективное и долгосрочное функционирование бизнес системы напрямую зависит от ее стратегического потенциала. Одним из главных компонентов в нем является корпоративная культура, которая строится на человеческом факторе. Даже самое идеальное бизнес планирование, в котором будут отсутствовать такие компоненты как: мотивация персонала, контроль результатов работы, управление социально-трудовыми отношениями на предприятии, установление и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, не принесет компании качественного и полного достижения главных поставленных целей. Решению вышеизложенных задач способствует грамотное построение сильной корпоративной культуры компании, которая оказывает содействие качественной и эффективной работе компании на долгосрочной перспективе.

**Корпоративная культура** — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.[[3]](#footnote-3)

Компонентами корпоративной культуры являются:

* принятая система лидерства;
* стили разрешения конфликтов;
* действующая система коммуникации;
* положение индивида в организации;
* особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
* принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Впервые термин «корпоративная культура» ввёл в научный обиход немецкий фельдмаршал Хельмут фон Мольтке, живший с 1800 по 1891 года. Термин применялся для описания взаимоотношений среди генералов, основу которых составляли традиции, писаные и неписаные правила, нормы. Свод правил имел высокую важность для силы духа офицеров, об этом упоминал немецкий военный теоретик Карл фон Клаузевиц (1780-1831), отмечая важность «корпоративного духа», который является основанием «профессионального своеобразия» деятельности людей. За нарушение правил поведения из профессиональных обществ могли исключать.[[4]](#footnote-4)

**Виды корпоративных культур по Джеффри Зонненфельду[[5]](#footnote-5)**

В типологии Джеффри Зонненфельда различаются четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждый из вышеперечисленных типов культуры может по-разному оказывать воздействие на состояние компании и карьеру сотрудников.

Для «**бейсбольной команды**» характерны следующие моменты: не самые успешные по личностным и профессиональным показателям работники быстро покидают компании по инициативе начальства, в то время как за ключевыми сотрудниками между работодателями ведётся активная конкуренция.

«**Клубная культура**» несет в себе такие качества как лояльность, преданность и сработанность сотрудников, также очень важна командная работа. Компаниям с такой культурой присущи стабильные условия, способствующие поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. Ожидается, что сотрудник поймет тонкости данной работы и овладеет навыками на каждом новом уровне, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «**академической культурой**» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В «**оборонной культуре**» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

**Позитивные и негативные корпоративные культуры**

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «позитивную» и «негативную» культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук) **[[6]](#footnote-6)**:

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «**стабильные**» (высокая степень) и «**нестабильные**» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.
2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «**интегративная**» (высокая степень) и «**дезинтегративная**» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.
3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «**личностно-ориентированные**» и «**функционально-ориентированные**» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определённых моделей поведения.

По мнению С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук, характер организационной культуры проявляется через систему отношений:

1. отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
2. отношение работников к предприятию;
3. функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнёров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводственные разговоры и т. д.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

1. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.
2. Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности.
3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. У работников формируется ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой.
4. Профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие.
5. Ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием, как для самоуважения, так и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

**Феноменологическая концепция организационной культуры[[7]](#footnote-7)**

В рамках этого подхода постулируется обусловленность будущего развития прошлым опытом организации. Это вытекает из положения, что поведение членов организации определяется ценностями и базовыми представлениями, вырабатываемыми в результате исторического развития организации. Кроме того, большая роль в формировании и изменении организационной культуры отводится руководству организации. Именно поэтому эта концепция называется рациональной — формирование организационной культуры рассматривается как сознательный и контролируемый процесс.

Появление рационалистических концепций организационной культуры связывают с именем Эдгара Шейна. Он определяет организационную культуру как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения проблем».

Есть две группы проблем: 1) проблема выживания и адаптации при изменении внешних условий существования группы и 2) проблема интеграции внутренних процессов, обеспечивающих возможность этого выживания и адаптации. Любая группа с момента своего возникновения и до достижения ею стадии зрелости и упадка сталкивается с этими проблемами. При решении этих проблем и происходит формирование культуры организации.

Процесс формирования культуры в некотором смысле идентичен процессу создания самой группы, поскольку «сущность» группы, характерные для её участников мысли, взгляды, чувства и ценности, являющиеся следствием коллективного опыта и коллективного обучения, выражаются в системе принятых группой представлений, называемых культурой.

**Уровни культуры по Шейну**

Эдгар Шейн считает, что культуру нужно изучать на трёх уровнях: артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений. Эти уровни по сути характеризуют глубину исследования.

**Артефакты**

Артефакты — это видимые организационные структуры и процессы, воспринимаемые факторы внутренней среды организации. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. Как следствие, объекты этого уровня легко можно описать. К артефактам относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, обряды и ритуалы организации. Обычно артефакты возникают не на пустом месте. Они вытекают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в организации за время её становления, были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.

**Провозглашаемые ценности**

Под **провозглашаемыми ценностями** понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в бизнесе приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.

В первом варианте, если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности отойдут, будут изменены. Во втором варианте, если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дороге. Соответственно, и отношение к провозглашаемым ценностям компании станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень — уровень базовых представлений.

**Базовые представления** — это основа культуры организации, которую её члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений.

Базовые представления, или предположения, — «глубинный» уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и, что ещё более важно, не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном уровне сотрудников, являются для них само собой разумеющимися. Вероятнее всего, эти представления обладают такой силой, поскольку привели компанию к успеху. Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Базовые представления кажутся членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое держится на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным.

Базовые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы её обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи. Мы не заручаемся новыми представлениями в каждой из этих областей, попадая в новую группу или организацию. Каждый член новой группы привносит свой культурный «багаж», приобретенный им в предыдущих группах; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями её опыта. Из этих-то новых представлений и складывается культура данной конкретной группы. Сотрудники, не следующие базовым представлениям, рано или поздно окажутся «в опале», поскольку между ними и их коллегами возникнет «культурный барьер».

Несмотря на то, что главная часть данной работы – именно про цифровой аспект культуры и условия удаленной работы, в первую очередь необходимо дать понимание самой корпоративной культуры, из чего она состоит, какие существуют подходы к ее изучению. Только после усвоения основ можно переходить к следующему элементу и изучать цифровизацию – термин, который не так давно вошел в привычную жизнь, но уже сильно ее поменял. Именно эта работа и была проделана в первом параграфе. С помощью нее мы выполнили первую задачу из поставленных. На эту базу можно «нанизать» все остальные составляющие такого большого понятия как «корпоративная культура» и в дальнейшем, использовать их с практической точки зрения.

## 1.2. Влияние цифровизации на занятость

Реалиями последних лет стало быстрое развитие цифровых технологий, которые видоизменяют человеческую деятельность во многих сферах. Эти изменения привели к становлению нового качества жизни, когда у людей меняются приоритеты, первостепенными становятся потребности в интеллектуальном развитии и самореализации путем повышения образовательного уровня и квалификации. В условиях истощения всех видов ресурсов именно научные знания, информация превращаются в реальную производительную силу общества. Это проявляется в том, что научно-технический прогресс расширяет возможности человека, сокращая время производства, развивая новые виды деятельности, высвобождая рабочую силу, перераспределяя ее между отраслями экономики. Все эти процессы оказывают огромное влияние на национальный рынок труда. Проблемы, вызванные стремительным развитием цифровой экономики, не только затрагивают структурные преобразования рынка труда, но и бросают серьезный вызов системе образования и всем отраслям сферы услуг, а также государственной политике на рынке труда, приоритеты которой должны быть пересмотрены.

В современных условиях развития экономики наблюдается расширение применения цифровых технологий во всех видах экономической деятельности. Несмотря на то, что термин «цифровая экономика» впервые в научных исследованиях был использован в 1995 г., в настоящее время исследования процессов цифровизации на рынок труда приобретают особую актуальность.[[8]](#footnote-8) Это связано с тем, что масштабы и темпы развития технологий при переходе к четвертой промышленной революции, имеют фундаментальные отличия от тех, которые были характерны для предыдущих промышленных революций. Рынок труда является наиболее чувствительным индикатором изменений, происходящих в рыночной экономике, и подвергается очень существенному изменению под влиянием процессов цифровизации.

В докладе Глобальной комиссии по вопросам будущего сферы труда[[9]](#footnote-9), подготовленном к юбилейной сессии Международной организации труда в  2019  г., отмечается: «Благодаря технологическим достижениям  — искусственному интеллекту, автоматизации и  робототехнике  — будут создаваться новые рабочие места, однако те, кто потеряет работу в это переходное время, возможно, будут наименее подготовленными к тому, чтобы воспользоваться новыми возможностями. Профессиональные навыки, востребованные сегодня, не будут соответствовать рабочим местам завтрашнего дня, а вновь приобретаемые навыки могут быстро устаревать». Цифровизация трансформирует существующие рабочие места, требуя от работников новых навыков для выполнения новых задач, которые вызывают необходимость постоянного повышения квалификации, обретения новых знаний на протяжении всей жизни, навыков в пользовании новым программным обеспечением, новыми автоматизированными и роботизированными технологическими процессами. Такие трансформации требуют быстрого переобучения работников или их замены работниками, которые уже имеют соответствующие знания и умения. Низко- и  среднеквалифицированные рабочие места наиболее подвержены автоматизации.

Цифровизация создает новые высокотехнологичные рабочие места, вместе с  тем другие рабочие места становятся избыточными и  подлежат сокращению. Такая динамика не нова, она сопровождает любые научно-промышленные революции. Есть много исторических примеров того, как новые технологии, например двигатели внутреннего сгорания и электричество, влияли на рынок труда (на смену извозчикам пришли водители такси и городского пассажирского транспорта). В прошлом технический прогресс первоначально приводил к сокращению спроса на рабочую силу до того, как он начал генерировать новые рабочие места. Главный вопрос заключается в том, будет ли новая научно-техническая революция, связанная с построением Экономики 4.0, иметь аналогичные последствия.

Принято считать, что цифровизация позволяет за счет повышения эффективности труда смягчить последствия негативных демографических тенденций и нехватки кадров[[10]](#footnote-10). Частично с этим можно согласиться. Однако есть мнение, что роботизация и внедрение искусственного интеллекта приведут не столько к повышению эффективности работы человека, сколько к его постепенному вытеснению из оцифрованных процессов. Получается, что в процессе цифровизации экономика избавляется от людей, занятых простым трудом, при этом, однако, проблема востребованности квалифицированных кадров так и остается нерешенной. Как утверждают некоторые социологи, появляется новый социальный слой – когнитариат (от англ. cognition – знание, познание; по аналогии с пролетариатом). Возникает принципиально новый тип работника, который нацелен на творческую практическую деятельность и владеет интеллектуальным капиталом.[[11]](#footnote-11)

Специалисты ведущих экспертных агентств указывают, что уже в ближайшие годы 47% рабочих мест будут «оцифрованы», а людей заменят компьютерные программы или роботы.[[12]](#footnote-12) Например, по оценкам McKinsey Global Institute (2013), примерно 140 млн штатных работников интеллектуального труда во всем мире будут заменены цифровыми устройствами. С помощью уже существующих технологий можно автоматизировать человеческий труд стоимостью 2 трлн долларов. Эксперты прогнозируют, что только в ближайшие пять лет развитые страны потеряют до 5 млн рабочих мест из-за цифровых технологий и роботизации, а затем их количество будет увеличиваться. В России мгновенное наступление автоматизации приведет к тому, что одномоментно 49,3% трудоспособного населения, или 42,13 млн человек, могут быть заменены роботами и лишиться работы, отмечают эксперты РАНХиГС. При этом роботы заменят 98% водителей, 94% бухгалтеров и экономистов, 72% грузчиков[[13]](#footnote-13). По мнению экспертов, роботизация начнет массово уничтожать рабочие места в России уже в ближайшие три-пять лет.

Наиболее детальное описание положительных и отрицательных сторон цифровизации для рынка труда[[14]](#footnote-14) дается в докладе «Цифровизация и американская рабочая сила». К положительному влиянию в исследовании отнесены такие эффекты, как:

— создание сотен новых профессий, ранее не существовавших (специалист по облачным сервисам, разработчик приложений, менеджер социальных сетей и др.);

— быстрый рост производства и производительности труда на рубеже 1990-х — 2000-х гг. (около 4 % в год в реальном выражении) за счет инвестирования средств в инструменты информационно-коммуникационных технологий и реинжиниринг бизнеса;

— увеличение производительности и заработной платы работников в отраслях, принимающих цифровые нововведения;

— улучшение общего функционирования рынка труда за счет более широкого использование онлайн-платформ подбора работников.

Отрицательные стороны цифровизации для рынка труда включают:

— рост занятости на нестандартных когнитивных и нестандартных ручных работах при неизменности уровня занятости на обычных работах всех видов;

— увеличение расхождения между заработной платой наиболее высококвалифицированных технических работников и всех остальных работников;

— сокращение рабочих мест среднего уровня квалификации в периоды спадов в ходе внедрения труд сберегающих технологий;

— неравномерное распределение цифровых навыков по профессиям;

— неравномерное распределение цифровых навыков по регионам страны;

— неравномерное распределение цифровых навыков по отраслям;

— неравномерное распределение цифровых навыков среди мужчин и женщин;

— неравномерное распределение цифровых навыков по расам.

Интересной представляется теория Фукса о том, что современный цифровой капитализм продолжает оставаться основой для рабства, расизма и прочих условий неравенства в труде, пусть и «цифровом». Так, например, анализируя функционирование интернет-платформ (на примере Facebook), он приходит к выводу, что капитализация платформы происходит за счет неоплачиваемого труда авторов аккаунтов и блогов, которые своими повседневными действиями в сети создают стоимость.[[15]](#footnote-15)

С внедрением цифровизации и расширением экономики работа стала менее привязана к пространству и времени, что создает больше автономии у работников, ослабляет контроль за ходом ее выполнения со стороны работодателя, создает более комфортные условия для учета прихода-ухода работников (повсеместно в мире в крупных и средних компаниях используется электронный учет рабочего времени посредством электронных бейджей), внедряется мониторинг работы сотрудников посредством использования веб-камер. Однако существуют проблемы, которые могут негативно влиять на права работников, на поддержание их здоровья и психологического комфорта на рабочих местах. Например, неясно, каковы пределы вмешательства работодателя в  личную жизнь работников, в  использование ими времени отдыха, есть ли у работников право на отключение (право не отвечать на звонки, на электронные письма, СМС-сообщения, полученные от руководства во внерабочее время). Ожидается, что работник должен быть доступен в любое время и на любом месте. Если в развивающихся экономиках это скорее плюс и воспринимается позитивно как самими работниками, желающими больше зарабатывать, так и потребителями, которым удобно, к примеру, совершать покупки в ночное время, то в развитых странах традиционные ценности (право на отдых и частную жизнь) берут вверх[[16]](#footnote-16). Например, во Франции 08.08.2016 принят «Закон о труде, модернизации социального диалога и обеспечении карьеры», одна из глав которого названа «Адаптация трудового права к цифровой эпохе». Здесь содержится право работника на отключение цифровых устройств (телефона и электронной почты) в целях соблюдения его времени отдыха, отпуска, а также частной и семейной жизни. То есть в нерабочее время французские работники вправе не отвечать на звонки и электронные письма работодателя. Таким образом, в выходные и праздничные дни французы практически «недоступны». Значительную проблему составляет также документальная фиксация дисциплинарных проступков, о совершении которых дистанционным работником работодатель узнает посредством цифровых технологий (например, невыход работника на онлайн-связь с  работодателем в  определенное время). Возникают сложности с выяснением и доказыванием в суде того, произошел этот невыход по техническим причинам (например, отказ работы программы Skype, слабый Wi-Fi-сигнал) или по вине работника. Могут возникать и иные сложности, например связанные с фиксацией простоя по вине или не по вине работника, если простой обусловлен выходом из строя компьютера или программного оборудования, по причине вирусной атаки или действий самого работника и т. д.

**Зависимость уровня заработной платы от цифровых навыков**

Еще одним немаловажным элементом, на который влияет цифровизация труда, является установление заработной платы. В связи с приходом цифровизации, изменились не только условия работы, но и требования к работникам. В новой реальности работники с хорошими цифровыми навыками получают более высокую заработную плату, чем те, кто таковыми навыками не обладает, хотя последние могут иметь схожий уровень образования. Во многих компаниях прослеживается тенденция к дополнительной оплате компьютерных навыков. И в целом становится очевидно, что важно не просто обладать актуальными теоретическими навыками, но и уметь применять их на практике, что значительно может отразиться на уровне дохода.

Таким образом, цифровизация является чрезвычайно важной тенденцией современного мира. Вездесущность цифровизации вызывает трудности в оценке ее влияния на рабочую силу и рынки труда — в перспективе могут происходить как изменения количественных параметров рынка труда, так и модификация практического формата взаимодействия между работниками и работодателями. Внедрение цифровых технологий, сопровождаясь возрастанием роли одних видов человеческого труда и обесцениванием других, усложняет прогнозирование занятости и безработицы уже в среднесрочной перспективе. Для принятия обоснованных решений требуется более детализированная информация о прогрессе и последствиях цифровизации для каждой профессии, отрасли и региона в целом.

## 1.3. Дистанционная работа как особенность развития цифровой культуры

Во многих сферах экономики современные технологии позволяют выполнять трудовую функцию вне места работы и рабочего места, не только дома (home office), но и на любом месте (mobile office)**[[17]](#footnote-17)**. Таким образом, появляется возможность дистанционного заработка. Возникновение такого вида нестандартной занятости, как дистанционный труд, привело к появлению в 2013 году в ТК РФ главы 49.1, специально регулирующей особенности труда дистанционных работников. Статья 312.2 ТК РФ прямо закрепила положение, в соответствии с которым «трудовой договор о дистанционной работе и соглашения об изменении определенных сторонами условий трудового договора о дистанционной работе могут заключаться путем обмена электронными документами»**[[18]](#footnote-18)**. На сегодняшний день, работодатель обязан в трехдневный срок направить дистанционному работнику по почте заказным письмом с уведомлением оформленный надлежащим образом экземпляр данного трудового договора на бумажном носителе. В связи с этим в трудовые отношения вводится понятие «дистанционный работник» - лицо, заключившее трудовой договор о выполнении работы вне места расположения работодателя (за исключением надомников), в том числе в другой местности, с использованием сети Интернет и других видов связи.

Как отмечалось ранее, дистанционная работа первоначально была явлением редким, относящимся к узкому кругу людей определенных профессий. В историческом прошлом работа всегда требовала существования некого физического пространства и личного присутствия. Однако с появлением цифровых технологий данный процесс существенно изменился. Физическое существование становится необязательным элементом современных компаний, государственных и общественных структур. Наоборот, программисты по-прежнему составляют наиболее востребованную профессию в условиях цифровизации. Кроме того, цифровизация приводит к  распространению таких нетипичных форм занятости, как дистанционная работа (телеработа) и фриланс, которые позволяют выполнять ее вне места нахождения работодателя. Причем эта работа может выполняться как по трудовым, так и по гражданско-правовым договорам. Трудо-правовая модель охватывается формой дистанционного труда, гражданско-правовая — фрилансом. В последние годы цифровизация также привела к появлению такой нетипичной занятости, как работа на основе интернет-платформ (яркие примеры — водители, работающие на платформе Uber, Яндекс-такси и т.п.). Возник специальный термин «работник платформы», используемый для обозначения тех физических лиц, которые предлагают свой труд на интернет-платформе. В настоящее время по всему миру появляются магазины, банки, логистические и архитектурные компании и пр., которые не имеют ничего кроме электронной программы. Процесс ухода фирм, компаний и различных организаций в цифровое пространство напрямую связан с минимизацией затрат и упрощением структуры управления. Не во всех сферах данный процесс возможно осуществить полностью, особенно это касается производства товаров. [[19]](#footnote-19)

Дистанционная работа появляется как часть вышеописанных процессов и приобретает массовый характер по нескольким причинам. Одна из главных причин - это обоюдная выгода и удобство между работником и начальником, клиентом и заказчиком, сохранение времени, возможность нанимать людей из разных стран, возможность не держать постоянный штат сотрудников и пр. Массовое распространение дистанционной работы тесно связанно с появлением информационного общества, с превосходством сферы услуг над сферами товаров, с развитием цифровой культуры как «фона» данных взаимодействий, который и определяет основные принципы взаимоотношений между всеми участниками процесса. Особенностями дистанционной работы являются предельное упрощение всех формальных сторон взаимодействия между участниками данных отношений, установление «чистых рабочих отношений», позволяющих игнорировать любые другие аспекты взаимодействия. [[20]](#footnote-20) Проблему готовности к дистанционной занятости необходимо рассмотреть с точки зрения мотивации к ней в поведении работников и работодателей. В этом контексте можно сказать, что растущая готовность субъектов трудовых отношений, работников и работодателей, производна от их желания искать новые возможности для достижения успеха в бизнесе и реализации личных целей на основе использования дистанционной занятости. Эта готовность связана с тем, что новые гибкие формы занятости становятся привлекательными для субъектов трудовых отношений в связи с уменьшением постоянных издержек. При этом происходит рост количества рабочих мест, отражающий спрос на труд, и широкое вовлечение работников, предлагающих свои услуги на этом сегменте рынка труда.

Дистанционная работа в данном смысле является наиболее эффективным видом работы. Однако необходимо отметить, что дистанционная работа уменьшает возможности контроля и надзора, урезая данные функции. При дистанционной работе деятельность сотрудника является «скрытной», незаметной, можно оценить лишь конечный продукт его деятельности, но не сам процесс. Данное положение меняет отношения между работником и начальником. Работник получает больше свободы, но вместе с этим и больше ответственности, тогда как начальник снимает с себя часть забот и затрат, но больше полагается на сотрудника. Поэтому важным элементом дистанционный работы становятся доверие и авторитет сотрудника. Чем выше эти параметры у сотрудника, тем меньше влияние на него работодателя, и тем б*о*льшую свободу приобретает сотрудник. В совершенном виде дистанционная работа позволяет сотруднику самому выстраивать график своего рабочего дня, выбирать время для отдыха, расставлять приоритеты. Одной из особенностей дистанционной работы является реализация оплаты данной работы не по времени, а по объему. Данное положение позволяет сотруднику, помимо выше описанного, самому влиять на установление заработной платы. Вместе с этим умелое планирование своего времени дает возможность любому сотруднику в свободное время повышать свои навыки, и, следовательно, выполнять больший объем работы или делать её более качественно, тем самым увеличивая сумму своей заработной платы.

Описанные выше производные от дистанционной работы крайне расширяют возможности сотрудника для вертикальной мобильности, поскольку практически все аспекты деятельности и результаты сотрудника зависят от него самого. Немаловажным является и психологическое состояние сотрудника при дистанционном способе работе. За счет максимизации эффективности деятельности разрешается проблема «постоянной занятости», а при обычном методе работы б*о*льшая часть жизни человека проходит в одном и том же месте, вне круга близких людей, в отдалении от других сфер социальный жизни. Дистанционная работа позволяет совмещать разные виды деятельности, работать из дома, параллельно решая личные, семейные и другие проблемы. Разрешение данных проблем, как и благоприятная атмосфера, формируют более благоприятный эмоциональный фон, что также повышает эффективность деятельности сотрудника.

Помимо вышеперечисленных, существует также множество других положительных моментов, которые стоит упомянуть при описании положительных сторон дистанционной работы.

Дистанционная работа означает не только возможность трудиться дома, но и способствует обеспечению гибкого подхода к выполнению рабочих функций, оптимизируя соотношение рабочего времени и времени, затрачиваемого на поездки на работу.

Другими положительными сторонами являются: частичное решение транспортных проблем, снижение количества передвижений и связанного с этим загрязнения окружающей среды; доступ к работе людей с ограниченными, в силу здоровья или жизненных обстоятельств, возможностями. Также становится возможным найм и использование нужных работников, проживающих в другом городе или стране с помощью удаленных средств работы, что во многом, либо даже полностью, снижает расходы. Во многих компаниях практикуется сдельная оплата труда, что также снижает расходы, ведь оплата производится по факту отработанных часов или сделанного проекта.

Как уже упоминалось выше, дистанционная работа в России хоть уже и имеет определенную базу, по сравнению с зарубежными странами все еще находится на начальном этапе. Во многом это связано со сложностями, которые идут рука об руку с переходом на дистанционную форму занятости. Такими сложностями для работников являются, например: высокая стоимость необходимого оборудования (компьютер, модем, видеокамера), не у всех работников есть необходимое программное обеспечение, хотя здесь справедливо будет упомянуть, что многие работодатели частично или полностью оплачивают всё необходимое при переходе сотрудника из офиса на удаленный тип занятости; помимо покупки оборудования также необходимо обустроить рабочее место, а это не всегда легко, если работник живет не один, имеет детей, - отсюда вытекает следующая сложность – невозможность работать из дома из-за нехватки личного пространства, места, тишины, все это крайне важно в работе, так как помогает сосредоточиться и выполнять поставленные задачи эффективно; работая в офисе, все текущие рабочие вопросы решаются намного быстрее, чем с помощью онлайн технологий, а также есть возможность посоветоваться с коллегами. Работая удаленно, многие сотрудники могут чувствовать себя одиноко и отделенно. Отсутствие социума, рабочей среды, работы в команде, в конце концов, может сказываться на качестве работы и эффективности самого работника, а также на его навыках делового общения. Что касается этого вопроса со стороны работодателя, здесь тоже существуют трудности и недостатки данного типа занятости. Например, удаленного сотрудника может быть сложно контролировать; не всегда есть возможность оперативно его использовать; удаленная работа подразумевает наличие у работника современного, оснащенного ПК с антивирусным программным обеспечением и высокоскоростным интернетом, имеющегося не у всех, что может осложнить поиск такого работника.

**Особенности дистанционной работы в Российской Федерации в структуре цифровой культуры**

Ключевой проблемой развития цифровой культуры в целом и дистанционной работы в Российской Федерации, является то, что российское общество находится на переходном этапе между индустриальным и информационным обществом. Кроме этого, необходимо отметить и недостаточное участие государства в процессе внедрения цифровых технологий и сложности, связанные с их внедрением. Во многом это обосновывается специфическим фоном происходящих событий. Как было отмечено ранее, цифровая культура является частью демократической идеологии, выражая в своих принципах идеи либерализма – свобода выбора, равенство, доступность. Однако в России не завершился процесс построения демократического государства, что в целом влияет и на развитие цифровой культуры.[[21]](#footnote-21)

Данная проблема в большей степени является социокультурной. Само отношение к работе и к работникам формируется в Российской Федерации под влиянием наследия Советского Союза. В СССР ценились профессии «рабочего класса», которые в наибольшей степени были связаны с физическим трудом, и профессии, связанные с общественной пользой. В современном восприятии остаются многие существенные черты советского восприятия, так, например, в большинстве сфер рабочей деятельности в РФ имеют место быть «сверхурочные переработки», в то время как уход с работы раньше времени не одобряется.[[22]](#footnote-22) Отношение к писателям, поэтам, бизнесменам и прочим людям не производящим продукт неодобрительное.

Данное восприятие негативно влияет на развитие цифровой культуры, которая стоит на противоположных началах, и в которой физический труд вообще не задействован.

В данном контексте наиболее очевидным становится и проблема восприятия дистанционного труда, поскольку оно в такой иерархии ценности воспринимается как несерьезное, необстоятельное. При этом такое восприятие формируется и у самих сотрудников, в случае необходимости перехода на дистанционную работу.[[23]](#footnote-23) Однако со временем данное восприятие постепенно меняется, особенно в специализированных сферах деятельности. В настоящее время ряд этих проблем ушел в прошлое, и дистанционная работа становится общепринятой разновидностью работы.[[24]](#footnote-24) В этом контексте интересен произошедший в результате пандемии заболевания всеобщий карантин. Карантинные меры, подразумевающие нахождение людей дома, - очень значимый момент в развитии цифровой культуры во всем мире, но особенно он важен для Российской Федерации, поскольку именно в России до сих пор не произошла «точка бифуркации», которая разделила бы историю развития цифровой культуры на «до и после». Двухмесячное ограничение любых социальных контактов и возможность их осуществить исключительно на базе цифровых платформ может стать переходным моментом, когда в Российской Федерации окончательно изменится мнение относительно цифровой культуры и дистанционной работы.[[25]](#footnote-25)

Только с течением времени станет понятно, произошел ли этот переломный момент или ситуация осталась прежней. Именно дистанционная работа стала основной формой деятельности на весь карантинный период, заменив обычную её форму. Иными словами, процесс изменения восприятия данной формы работы пошел по иному, неожиданному пути. Если в общемировой практике использование данной формы было итогом рационального выбора, и по этой причине стало массовым явлением, то в Российской Федерации вынужденное использование данной формы станет одной из главных причин массового распространения дистанционной работы. Исходя из всего вышесказанного, можно отметить существование значительных положительных тенденций к использованию дистанционной работы и к переходу большей части общества и фирм к такой разновидности рабочей деятельности.

## 1.4. Концепция цифровой культуры: понятие и принципы

Концепция цифровой культуры имеет крайне широкие трактовки, и не имеет единого структурного определения. Главный спор касается объема данного понятия. В самом широком виде цифровая культура выступает как новая мета реальности, в которой технологии стали неотъемлемой частью всех сфер бытия. Формально цифровая культура возникает после перехода от аналоговых технологий к цифровым и заключает в себе весь комплекс идущих после данного процесса изменений.[[26]](#footnote-26) Данные изменения затронули трех ключевых акторов – общество, государство и человека, поменяв не только способы их взаимодействия, но и изменив содержания их отношений, особенности существования данных акторов, повлияв на возникновение новых принципов. Кроме этого, цифровая культура является важным аспектом формирования «возможности» реализации некоторых классических постулатов, которые до этого справедливо считались утопичными. В данном контексте цифровая культура неразрывно связана с демократией и либеральными ценностями. Массовость цифровой культуры затрагивает все слои общества в равной степени, и если когда-то обладание технологией было элементом роскоши, показанием социального статуса, то в настоящее обладание технологий становится частью «повседневности» для всех членов общества. Высшие слои общества: интеллектуальная, политическая, бизнес элита, в равной степени обладают теми же технологиями: интернет, видеосвязь, компьютер, как и любые другие общественные классы. Цифровая основа развития информационно-коммуникативных технологий позволила им стать общедоступными, и повлияла на то, что данные изменения глубоко интегрировались в систему общественных отношений.[[27]](#footnote-27)

При этом неверно было бы воспринимать концепцию цифровой культуры как абсолютно уникальное явление. Цифровая культура, в данном контексте, является «наступившим будущем». Идеи, реализованные в цифровом пространстве еще задолго до появления «возможности» реализации, появлялись в умах многих философов, писателей и художников. Поэтому цифровую культуру можно воспринимать как наследницу технократических идей и кибернетического направления в искусстве.

В более узком смысле цифровую культуру понимают как новые специализированные принципы поведения, этики в киберпространстве. Необходимость появления регулятивных правил для взаимодействия индивидов в цифровом пространстве показывает важность этой сферы для общества и государства. Цифровое пространство «признается» равным другим сферам жизни человека и поэтому также как и они нуждается в регулировании. Наиболее остро данный вопрос был поставлен в правовой сфере - новое цифровое пространство породило, как и новые преступления, так и новые способы совершения противозаконных действий, которые не регулировались процессуальными нормами. В большой степени пострадали область авторских прав и защита информации. Возможность дистанционного взаимодействия, созданная цифровыми технологиями, изменили и классические правила в области образования, работы и общения, существовавшие до этого. Поскольку одним из принципов цифровой культуры выступает минимизация затрат времени и ресурсов, различные усложнения конструкций, свойственные для классических правил, постепенно заменяются более простым формами. Одним из ярких примеров данного процесса является возникновение так называемого «языка эмодзи», общение в котором сведено до использования образных символов, взамен лингвистических конструкций. Изменение правил взаимодействия в обществе под влиянием цифровой культуры является процессом всеобщим, так, дистанцированные или «удаленные» занятия в учебных заведениях обессмысливают необходимость соблюдения учебной униформы или запрет на прием пищи во время занятий. Создание программ для печати текста привело к потере необходимости во владении каллиграфией, почерком. Важнейшей трансформации подверглись и денежные отношения, которые в настоящее время осуществляются в цифровом пространстве. [[28]](#footnote-28)

Несмотря на различную трактовку понятия «цифровой культуры», существует несколько общих принципов. Одним из основных принципов цифровой культуры является массовость. Данный принцип в наибольшей степени определяет сущность «цифровой культуры», по причине того что она изначально нацелена на развитие базовых и наиболее используемых элементов, таких как денежные отношения, коммуникация, развлечение, увлечения, образования, работа. Поскольку все эти элементы присущи практически всем индивидам в равной степени, формируется принцип равенства. Принцип равенства неразрывно связан с унификацией и стандартизацией цифровых технологий. Также из принципа массовости появляется принцип общедоступности. Данный принцип заключается в широком распространении технологий и их доступной цене для среднестатистического представителя общества. Немаловажным является и принцип «совместимости» - цифровые технологии стремятся не столько превзойти друг друга, сколько дополнить. Примером данного принципа является то, что несколько разных устройств различных производителей могут создавать единое цифровое пространство. В этом демонстрируется еще один важный принцип выбора. Особенностью цифровых технологий является то, что они в большой степени являются набором методов и способов, которые постоянно совершенствуются и взаимосвязываются, при этом оставляя выбор использования данных способов на усмотрение самого индивида. Принцип выбора позволяет каждому индивиду формировать свое особое цифровое пространство, которое является выражением его личных желаний, потребностей, вкусов и пр. Данный принцип позволяет разрешить проблемы равенства и массовости, давая возможность существованию в структуре цифрового пространства уникальности.

**Трансформация общества и индивида под влиянием цифровой культуры**

Возможность формирования индивидуального цифрового пространства изменила психическую реальность личности. До появления цифрового пространства индивид всецело зависел от пространственно-временных характеристик, физической реальности, сталкиваясь с существенным количеством барьеров и трудностей.[[29]](#footnote-29) Цифровые технологии позволили человеку «освободиться» от некоторых физических ограничений реального мира. В основе данного процесса находится стремление цифровых технологий к автоматизации несущественных, но необходимых элементов жизнедеятельности. К ним относятся: ожидание в очередях, бюрократия, бумажные процедуры, большие затраты времени на передачу информации, сложности, связанные с сохранением информации и многое другое. Нивелирование данной проблематики позволило освободить личное время человека, что позволяет индивиду распорядиться им по своему усмотрению. Само стремление цифровых технологий к сокращению затрат времени показывает, что оно и является главной ценностью цифровой культуры. Именно время становится главным ресурсом общества в XXI веке.

Такое особое отношение к времени заставляет и конкретного индивида использовать б*о*льшую часть своих аналитических способностей для использования времени с максимальной эффективностью. Время становится главным критерием для индивида в его жизни и деятельности. По этой причине наиболее выгодным и полезным для индивида становится получение знаний как самый ценный ресурс. Знания - один из немногих ресурсов, который не имеет пределов своего развития, в наибольшей степени расширяет возможности индивида, и вместе с этим существует с индивидом до конца жизни. В этом смысле цифровая культура дает возможность реализоваться принципам информационного общества, в котором время и знания являются главными ресурсами.[[30]](#footnote-30)

Взаимосвязь цифровой культуры и информационного общества показывает и другую особенность трансформации. Общество все больше лишается своих классических характеристик и образов. В настоящее время общество в большой своей части находится в виртуальном пространстве, зачастую не имея физических проявлений. Именно в цифровом пространстве находятся мнения и желания, сомнения, слухи и настроение индивидов, в этом же пространстве оно находит свое выражение. В данном контексте интерес вызывает недавний феномен, появление «виртуальных митингов», в котором одна из цифровых платформ использовалась для выражения несогласия и протеста среди населения. Сама возможность появления такого феномена показывает особенность цифровой культуры, и изменения, которые произошли под ее влиянием.

Понятие индивида в цифровой культуре меняет свое значение, если говоря об индивиде, мы подразумеваем единицу общества с набором социологических характеристик, то, говоря об обществе в цифровой культуре, правильнее было бы использовать понятие «пользователь». Именно пользователь представляет основную часть общества в XXI веке. Понятие пользователь следует понимать более широко: во-первых, оно отражает технологическую составляющую общественных изменений, во-вторых, показывает новое отношение к индивиду в общественно-политических структурах. Пользователь не является клиентом, поданным, гражданином или рабом. Пользователь – это, прежде всего, тот, кто пользуется тем, что создается в сфере цифровых технологий. Иными словами, пользователю предлагают набор новых способов для реализации его желаний. Такие взаимоотношения между цифровыми технологиями и пользователями лишают необходимости в определении различных индивидуальных желаний. Цифровые технологии больше зависят от научно-технологического прогресса, поскольку желания пользователя являются очевидными: автоматизация и ускорение способов исполнения своих желаний.[[31]](#footnote-31) В контексте цифровой культуры не так важно, чего хочет пользователь, главнее вопрос, как обеспечить его желания с технологической стороны.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что цифровизация в значительной степени влияет на общество и корпоративную культуру в том числе. Мы живем в период существенных изменений в экономике, промышленности, образовании и медицине. На сегодняшний день формирование цифровых технологий задает образец нашего уже близкого будущего – насыщенного думающими приспособлениями в цифровых фабриках и за их пределами, способными рутинные процедуры разрешать без помощи человека. Цифровизация – это уже наша реальность, процесс ее развития необратим, поэтому принимать ее нужно как данность. Вызовы цифровизации касаются, прежде всего, рынка труда, поскольку новые цифровые технологии заменяют человека на производстве, меняют характер его труда и досуга, организацию труда, по-иному распределяют рабочее время, выводят из зоны привычного комфорта. Важно вовремя осознать эту новую реальность и, приняв соответствующие управленческие решения, нейтрализовать ее негативное воздействие.

# Глава 2. Формирование цифровой корпоративной культуры организации

## 2.1. Методы формирования, оценки и внедрения корпоративной культуры

Корпоративная культура - комплексное явление, находящееся на стыке социологии, экономики, культурологии, демонстрирующее свою гибкость под влиянием внешних и внутренних изменений среды. В методологических подходах выделяют несколько уровней корпоративной культуры[[32]](#footnote-32):

1. Поверхностный или символический уровень, который обозначает видимые объекты и процессы, которые можно воспринять чувственными органами, следовательно, члены организации осознают данный уровень, имеют возможность описать их. К данному уровню относятся: форма одежда, символика организации, дизайн зданий, архитектура, гимн, речевые обороты, лозунги, обряды, традиции, ритуалы. Как правило, данный уровень является производным более глубоких культурных слоев. Данный уровень создается высшим руководством и сотрудниками организации.

2. Подповерхностный уровень обозначает провозглашаемые ценности. Данный уровень характеризуется комплексом ценностных установок и норм, которые фиксируются в различной документации, и являются определяющими при повседневной деятельности членов организации. Наиболее известная ценность для корпораций: «Клиент всегда прав». Данные нормы и ценности, принципы являются частью стратегии компании. Организация стремится создать условия, при которых каждый сотрудник хорошо знает о ценностях и нормах, принципах организации, и лично может принимать решение об избрании отношения к декларируемым принципам. В случае, когда ценности и нормы, принципы проходят проверку временем, они имеют свойство символизироваться, переходя на поверхностный уровень корпоративной культуры. Если в долгосрочном периоде данные принципы демонстрируют положительное влияние на эффективность организации, они переходят на более глубокий уровень – базовых представлений, в противном случае - исчезают.

3.Базовый уровень обозначает фундаментальные представления, как правило, данный уровень не осознается членами организации, но при этом обладает наибольшим влиянием, поскольку действует на сотрудников на подсознательном уровне, и воспринимается аксиоматично. Сложность данного уровня заключена в том, что он выходит за границы конкретной организации и взаимодействует с различные аспектами морали, этики, пространства и времени, понятием истины, базовыми ценностями человека. Если член организации не следует базовым принципам, он обязательно покинет организацию или будет уволен.

В подходах к анализу корпоративной культуры выделяют несколько значимых элементов[[33]](#footnote-33):

1. Мировоззрение
2. Ценности – значимые объекты и знаки для членов организации
3. Нормы – совокупность общественных и корпоративных норм
4. Стили поведения – индивидуальные качества личности члена организации
5. Психологическая среда - сложившаяся атмосфера в коллективе, взаимоотношение между членами организации.

Данные элементы работаю в совокупности.

Анализом характеристик корпоративной культуры занимались Ф. Харрис и Р.Моран[[34]](#footnote-34), они вывели свойства любой корпоративной культуры.

1. Самоидентификация в организации – в зависимости от культурных норм, требуются различные типы личности членов организации, так, в некоторых странах принято сдерживать проявление эмоций, в других наоборот, поощряется открытость, эмоциональность;
2. Коммуникация рабочего коллектива – использование характерной формы общения (устной, письменной, жесты, символы, знаки), а также профессиональный язык, характерные жаргонизмы;
3. Внешний вид – определенная форма, дресс-код;
4. Традиции и обычаи – вся совокупность норм, характерных для организации, например, прием и ассортимент пищи, проведение праздников;
5. Осознание времени – опознавание связки «время-деньги», рациональное использование времени;
6. Взаимоотношения между сотрудниками (влияние на отношения возраста, пола, статуса, власти, образования и пр.);
7. Ценности и нормы, одобряемые и порицаемые действия;
8. Мировоззрение:

А) Развитие и самореализация - уровень развития профессионально важных качеств.

Б) Трудовая этика – отношение к работе, рабочие привычки, планирование карьеры и пр.

Данные характеристики культуры организации в совокупности отражают философию корпоративной культуры.[[35]](#footnote-35) Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и фактического положения дел для каждой характеристики, а тем, как они связаны и как они формируют профили определенных культур. Главной особенностью конкретной культуры является приоритет формирования ее основных характеристик, который определяет, какие принципы должны применяться в случае конфликта между ее различными компонентами.

Процесс анализа цифровизации корпоративной культуры недостаточно изучен по ряду причин, в первую очередь из-за гигантского темпа роста и изменений, происходящих в сфере развития цифровых технологий. Буквально за несколько месяцев происходят радикальные и революционные изменения в данной области. В российской цифровой культуре в связи с эпидемией COVID-19 произошла революционная смена мировоззрения массы населения по отношению к цифровым коммуникационным системам. Если ранее цифровые технологии были дополнительным средством коммуникации, необязательным, и являющимся скорее «развлечением», то в настоящее время цифровые технологии являются неотъемлемой частью повседневности.

Для корпоративной культуры в целом данное положение означает необходимость внедрения и расширения своей культуры в общую цифровую культуру, при этом не только с точки зрения технических аспектов, но и с точки зрения культурных особенностей, которые привносят цифровые технологии.

## 2.2. Оценка существующей корпоративной культуры в ПАО Сбербанк и ПАО ВТБ

## 2.2.1. 1 этап исследования - анализ корпоративный культуры ПАО «Сбербанк»

«Сбербанк» является самым крупным банком в Российской Федерации, отмечаясь большим ростом и технологическим преимуществом перед другими банками. «Сбербанк» предоставляет широкий спектр услуг и продукции и значительно превосходит своих конкурентов. Прибыль банка составляет примерно 40-50% от финансового результата всех банков в РФ.[[36]](#footnote-36) На втором месте находится ВТБ, прибыль которого в несколько раз меньше чем Сбербанка.[[37]](#footnote-37) В современной экономике, особенно в связи с высоким уровнем международного взаимодействия, к корпоративной культуре выдвигаются особые требования. Корпоративная культура Сбербанка стремится отвечать данным требованиям, она распространяется на всех сотрудников и выступает основой деятельности организации. Серьезный подход к корпоративной культуре, и большие вливания ресурсов на продвижение культуры является важным качеством, который определяет лидирование Сбербанка в банковском секторе. Кадровые ресурсы «Сбербанка» выступают важным фактором конкурентоспособности организации. «Сбербанк» определяет свою культуру как особую среду, поддерживающую работников, развивающую их, и, как следствие, делая жизнь клиента и общества лучше и удобнее.[[38]](#footnote-38) Процесс формирования культуры связан с двумя целями, в первую очередь - соответствие ценностями банка и комфорта сотрудников. Основная задача - создать единую комфортную среду причастности каждого к общему делу – развитию и продвижению банка, а также улучшению жизни общества и государства. «Сбербанк» осознает важность своей организации для страны и общества, и это используется в формировании корпоративной культуры в области мотивации сотрудников.

Серьезность подхода к вопросам корпоративной культуры выражено в содержании нормативного документа под названием «Корпоративный кодекс банка», который отражает высокое значение культуры «Сбербанка».[[39]](#footnote-39) Данный кодекс определяет взаимоотношение «сотрудник-сотрудник», «сотрудник-клиент», «начальник-подчинённый». Создание данного документа дает возможность полноценно реализовывать ценности банка на поверхностном уровне корпоративной культуры – создание единой униформы, правил и норм поведения, стандартов управления и качества, стиля и дизайна «Сбербанка».

Цель данного кодекса - письменное закрепление ценностей, этических норм и правил поведения сотрудников, обеспечение самоидентификации сотрудников.

Базовыми положительными аспектами культуры «Сбербанка» являются:

1. Наличие униформы, дресс-кода;
2. Массовая символика Сбербанка (агитационные материалы, ручки, блокноты и пр.);
3. Рациональная система обучения – испытательный срок, наставничество, широкое задействование цифровых технологий в процесс обучение;
4. Празднование корпоративных праздников – например, день рождения банка;
5. Существование обрядов и ритуалов, торжественное вручение дипломов, сертификатов по прохождению учебы, стажировки;
6. Совместные рекреационные мероприятия, празднования юбилеев работников;
7. Высокий уровень квалификации сотрудников, так, число «сотрудников Y», которые согласно Д.Макгрегору[[40]](#footnote-40) используют свой интеллект, потенциал и профессионализм, отождествляют личные цели и цели организации, составляет около 50% от всех сотрудников «Сбербанка»;
8. Существование единой цифровой системы «Сбербанка», которая охватывает деятельность внутри организации, а также работу с клиентами.

Корпоративная культура банка выстраивается на трех принципах:

1. Я-лидер. Данный принцип определяет набор культурных ценностей и мировоззренческих установок для членов организации. Так, сотрудник должен нести ответственность за себя, быть честным, совершенствовать себя, банк, общество;
2. Мы-команда. Корпорация представляет собой единый коллектив, который должен помогать друг другу, быть доброжелательным, отзывчивым, совместно развиваться.
3. Все – для клиента, стандартный принцип выстраивания всей своей деятельности вокруг клиента.

К корпоративным ценностям «Сбербанка» относятся:

1. Наивысшие стандарты обслуживания клиентов и предоставления лучших банковских услуг и продуктов

2. Банк должен соблюдать законы, этические нормы и правила ведения бизнеса, выполнять свои обязательства и дорожить своей репутацией.

3. Банк не должен финансировать вредные и опасные производства, проекты и программы.

4. Банк понимает свою социальную значимость, считая социальный фактор равным экономическому.

5. Банк дорожит своими сотрудниками, обязуется создавать необходимые условия, которые способствует развития качеств и способностей сотрудников.

6. Банк чтит традиции российского предпринимательства и способствует их возрождению, сохранению и развитию.

Взаимоотношение с сотрудниками банк выстраивает на трех базовых принципах – долгосрочное сотрудничество, взаимное уважение, исполнение взаимных обязательств. Банк создает условия, при которых сотрудник уважительное отношение к традициям и нормам, и гордился работой в Сбербанке. Банк нацелен на воспитания в своих сотрудниках честности, порядочности, профессионализма. Кроме этого, Сбербанк заинтересован в психологическом и физическом здоровье сотрудников, для чего реализует ряд программ. Основной показатель показывает эффективность корпоративной культуры является репутация банка.

Однако в «Сбербанке» существует и свои недостатки корпоративной культуры

- отсутствие подробных письменных правил и норм поведения

- отсутствие легенд и мифов организации

- отсутствие длительной истории банка

- Тесно взаимодействие с государством

- На практике большинство принципов банка распространяется на тех сотрудников, которые находятся на более высоких должностях, чем простые работники.

- Отсутствие конкурирование в профессиональным мастерстве

- Отсутствия конкурентного карьерного роста

- Не соблюдение корпоративных ценностей и реальной деятельности

-Отсутствия вариативности корпоративной культуры (развитие определяет руководство)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы корпоративной культуры | Характеристики | Формы проявления | Отсутствие или наличие инструментов |
| Материальное окружение | 1.Внешний вид сотрудников  2.Оформление офисных помещений | 1.Стиль одежды, наличие дресс – кода  2.Единство в дизайне оформления, наличие логотипов и фирменной цветовой гамы | 1.+  2.+ |
| Нормы и правила | 1.Регламентация процесса управления  2.Корпоративные ценности | 1.Наличие миссии, философии компании, стратегии ее развития; наличие должностных инструкции.  2.Наличие сформулированных общекорпоративных ценностей | 1.+  2.+ |
| Поведение сотрудников | 1.Отношение к клиентам,  2.Отношение к коллегам, 3.Выполнение функций | 1.Наличие и применение стандартов приветствие, прощание; поведение с постоянными клиентами; поведение в конфликтных ситуациях  2.Реакция на нового сотрудника; взаимозаменяемость сотрудников; общение с коллегами при посторонних; поведение в конфликтной ситуации; Отношение с подчиненными и руководителями; общение вне работы; поздравления коллег с праздниками.  3.Психологический настрой; социально-психологический климат; добросовестность выполнения работы; контроль промежуточных результатов работы; работа в чрезвычайных обстоятельствах | 1.+  2.+  3.- |
| Система управления | 1.Тип и рациональность организационной структуры  2. Мотивация | 1.соблюдение норм управляемости, наличие (отсутствие) двойного подчинения  2.Мотивированность работников к труду, анализ системы вознаграждения (в том числе и морального) | 1.+  2.- |
| Взаимодействие с внешней средой | 1.Информационное взаимодействие  2.Правовое взаимодействие  3.Организационное взаимодействие | 1.Механизм получения информации и доведения ее до сведения коллег, наличие стандартов на неразглашение конфиденциальной информации  2.Наличие стандартов на защиту сфер интересов фирмы, работников в других организациях  3.Наличие полномочий представлять фирму от своего имени, оплата представительских расходов | 1.+  2.+  3.+ |
| Оформление рабочих мест | 1.Планировка рабочих мест  2.Оснащение рабочих мест  3.Обслуживание рабочих мест | 1.Рациональность рабочих мест  2.Наличие всего необходимого для работы на рабочем месте, степень новизны и качество применяемого оборудования и оснастки  3.Формы обслуживания рабочих мест, состояние рабочего места в конце рабочего дня | 1.+  2.+  3.- |
| Цифровизация | 1. Работа по системе удаленного доступа  2.Использование онлайн услуг  3.Онлайн мероприятия | 1. Возможность работать по удаленному доступу:  А) Постоянная  Б) Во время чрезвычайных ситуаций  2.Возможность пользования услугами банка онлайн  А) Всем перечнем услуг  Б) Ограниченным количеством услуг  3. Наличие онлайн-мероприятий | 1.+  А –  Б +  2.+  А +  Б +  3.+ |
| Роботизация | 1.Наличие цифровых платформ  2.Наличие электронной системы управления персоналом | 1.Существования независимых собственных цифровых платформ  2.Наличие собственной электронной системы управления персоналом | 1.+  2.+ |

Таблица № 2. Контент-анализ корпоративной культуры ПАО «СБЕРБАНК»

Анализ таблицы демонстрирует, что практически по всем пунктам организации «Сбербанк» отвечает требованиям корпоративной культуры. Трудности наблюдаются в мотивационной сфере, связанной с проблемами при карьерном продвижении, отсутствии льгот и постоянных мотиваций сотрудников персонала. Отмечается высокий уровень цифровой культуры и цифровых технологий, задействованных в корпоративной культуре. В «Сбербанке» цифровые технологии активно применяются при отборе кандидатов, устройстве на работу, прохождение курсов и вебинаров. Также, проводятся онлайн-мероприятия, однако они имеют ограниченную эффективность и находятся на начальном этапе становления. Цифровая корпоративная культура «Сбербанка», вышла за рамки самого банка, охватывая множество аспектов, такие как онлайн-покупки, уплата налогов, формирование своего бюджета, анализ своего бюджета и прочие аспекты. Необходимость развития в данном направлении осознается руководством «Сбербанка», проводятся лектории и семинары в онлайн-формате, однако развитие цифровых технологий происходит быстрее прогнозируемого уровня и требует творческого и экстраординарного подхода. Вместе с этим, «Сбербанк» не поощряет перевод своей деятельности в виртуальную сферу, и рост работников по систему удаленного доступа, стремясь оставаться в классической структуре банка.

СВОТ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ «СБЕРБАНК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| SWOT- АНАЛИЗ ВНУТРЕННИЙ СРЕДЫ | | | |
| Сильные стороны | Слабые стороны | Возможности | Угрозы |
| Большое количество используемых ресурсов | Недостаточная мотивация сотрудников | Повышение эффективности работы сотрудников | Снижение привлекательности Сбербанка для потенциальных сотрудников |
| Высокая эффективность корпоративной культуры в иерархии сотрудников выше рядовых работников | Отсутствие специальной системы отдыха сотрудников на рабочем месте | Выстраивание более благоприятного отношения сотрудников к организации | Снижение количества работающих сотрудников, эффективности их деятельности |
| Высокий уровень профессионализма работников | Перегруженность сотрудников | Повышение лояльности и преданности сотрудников к организации | Повышение угрозы недобросовестного выполнения функций, проявление различных аспектов противозаконной деятельности |
| Высокий уровень внедрение цифровых технологий | Недостаточность задействования цифровых технологий в процессе развития корпоративной культуры | Повышение командного духа, сплоченности сотрудников, «разгрузка» сотрудников | Снижение командного духа, чувство «оторванности» от коллектива сотрудников работающих по удаленной системе |
| SWOT- АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ | | | |
| Сильные стороны | Слабые стороны | Возможности | Угрозы |
| Высокая поддержка от государства и общества | Зависимость от государственной политики | Выход на международный уровень в топ – 10 банков мира | Международные санкции |
| Один из крупнейших банков России | Доминирование негативного восприятие организации | Создание благоприятного, социально одобряемого бренда | Снижение клиентов |
| Высокая конкурентоспособность | Недостаточный уровень внедрения роботизации и цифротизации | Становление крупнейшим банком России | Потеря своего уровня одного из крупнейших банков России |
| Возможность обучение и прохождение собеседований онлайн | Низкий уровень системы обучения онлайн | Повышение квалификации сотрудников без привлечение дополнительных кадровых ресурсов | Снижение уровня самообучение и развития сотрудников, в следствии снижение качества оказываемых услуг |

Таблица № 2. Контент анализ корпоративной культуры ПАО «СБЕРБАНК»

## 2.2.2. 2 этап исследования - анализ корпоративный культуры ВТБ

«ВТБ» является одним из крупнейших банков в России, и он крайне известен среди населения, уступая только Сбербанку. В 2013 году, были разработаны основные ценности компании, которые включают в себя шесть элементов.

1. Развитие – обучение, инновации, технологии и движение в будущее;
2. Открытость - взаимное доверие, открытость, понятное взаимодействие для клиентов и коллег;
3. Энергия – передача благоприятной психологической атмосферы;
4. Надёжность - выполнение обещаний, обеспечение уверенности и спокойствия вкладчиков;
5. Эффективность – анализ и расчет стратегии, тактики, разумное использование ресурсов, достижение целей;
6. Люди – нацеленность на общечеловеческие принципы, гуманизм;
7. Кроме этого, был создан специальный «блокнот» в котором данные ценности расписаны более подробно. Помимо данных ценностей, каждый регион обладает правом добавлять собственные ценности.

В 2010 году была создана концепции программы «Кадровый актив – Стратегия банка», который нацелен на развитие сотрудников организации и состоит из нескольких пунктов[[41]](#footnote-41)

1. Определение потенциала сотрудников;

2. Выделение и подготовка преемников на ключевые должности;

3. Повышение лояльности сотрудников;

4. Эффективное распределение ресурсов на обучении сотрудников.

В 2019 году была принята Стратегия развития корпоративной культуры до 2022 года, основой данной стратегии выступают следующие элементы:

1. Повышение внутренний коммуникации – в данную категорию входят исследования которое проводятся внутри организации, призваны выявить информированность сотрудника, уровень командного духа, взаимодействия с руководством, достаточность полномочий;

2.Волонтерство и благотворительность – сотрудники ВТБ активно задействованы в различных мероприятиях и общественных организаций по безвозмездной помощи пенсионером, людям попавших в трудную жизненную ситуацию;

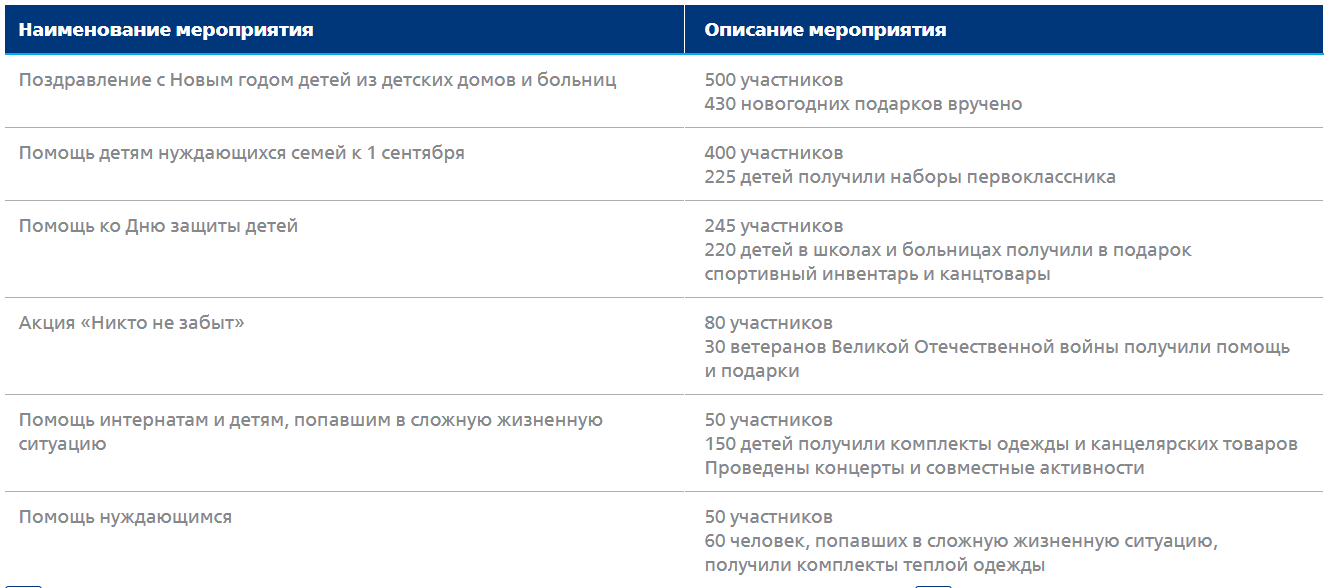


Рисунок 1. Мероприятия ВТБ по благотворительности и волонтерству[[42]](#footnote-42)

Итак, плюсами корпоративной культуры организации являются:

1. Высокий уровень свободы для участия сотрудников организации в развитии корпоративной культуры

2. Волонтерство и благотворительность

3. Массовое распространение агитационных материалов

4. Наличие различных стимулов мотивации для развития и работы сотрудников

5. Конкурентный карьерный рост

6.Широкая программа обучение и включение сотрудников в корпоративную культуру

К минусам корпоративной культуры ВТБ можно отнести следующее:

1. Отсутствие единой проработанной закреплённой системы поведения сотрудников, этических и корпоративных норм и правил

2. Доминирование «формального подхода» по отношению к сотрудникам

3. Отсутствия высокого уровня технологического обеспечение (приложений, сайта)

Анализ отзывов бывших сотрудников ВТБ, демонстрирует, что часто вопросы повышение зарплата, премирование, повышения, не могут быть разрешены, поскольку согласно инструкциям и правил банка данные мероприятия могут осуществляться в определённый период времени, при определенных условиях.[[43]](#footnote-43)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы корпоративной культуры | Характеристики | Формы проявления | Отсутствие или наличие инструментов |
| Материальное окружение | 1.Внешний вид сотрудников  2.Оформление офисных помещениq | 1.Стиль одежды, наличие дресс – кода  2.Единство в дизайне оформления, наличие логотипов и фирменной цветовой гамы | 1.+  2.+ |
| Нормы и правила | 1.Регламентация процесса управления  2.Корпоративные ценности | 1.Наличие миссии, философии компании, стратегии ее развития; наличие должностных инструкции.  2.Наличие сформулированных общекорпоративных ценностей | 1.+  2.+ |
| Поведение сотрудников | 1.Отношение к клиентам,  2.Отношение к коллегам, 3.Выполнение функций | 1.Наличие и применение стандартов приветствие, прощание; поведение с постоянными клиентами; поведение в конфликтных ситуациях  2.Реакция на нового сотрудника; взаимозаменяемость сотрудников; общение с коллегами при посторонних; поведение в конфликтной ситуации; Отношение с подчиненными и руководителями; общение вне работы; поздравления коллег с праздниками.  3.Психологический настрой; социально-психологический климат; добросовестность выполнения работы; контроль промежуточных результатов работы; работа в чрезвычайных обстоятельствах | 1.-  2.+  3.- |
| Система управления | 1.Тип и рациональность организационной структуры  2. Мотивация | 1. Соблюдение норм управляемости, наличие (отсутствие) двойного подчинения  2.Мотивированность работников к труду, анализ системы вознаграждения (в том числе и морального) | 1.+  2.+ |
| Взаимодействие с внешней средой | 1.Информационное взаимодействие  2.Правовое взаимодействие  3.Организационное взаимодействие | 1.Механизм получения информации и доведения ее до сведения коллег, наличие стандартов на неразглашение конфиденциальной информации  2.Наличие стандартов на защиту сфер интересов фирмы, работников в других организациях  3.Наличие полномочий представлять фирму от своего имени, оплата представительских расходов | 1.+  2.+  3.+ |
| Оформление рабочих мест | 1.Планировка рабочих мест  2.Оснащение рабочих мест  3.Обслуживание рабочих мест | 1.Рациональность рабочих мест  2.Наличие всего необходимого для работы на рабочем месте, степень новизны и качество применяемого оборудования и оснастки  3.Формы обслуживания рабочих мест, состояние рабочего места в конце рабочего дня | 1.+  2.+  3.- |
| Цифровизация | 1. Работа по системе удаленного доступа  2.Использование онлайн услуг  3.Онлайн мероприятия | 1.Возможность работать по удаленному доступу:  А) Постоянная  Б) Во время чрезвычайных ситуаций  2.Возможность пользования услугами банка онлайн  А) Всем перечнем услуг  Б) Ограниченным количеством услуг  3. Наличие онлайн-мероприятий | 1.+  А –  Б +  2.+  А -  Б +  3.+ |
| Роботизация | 1.Наличие цифровых платформ  2.Наличие электронной системы управления персоналом | 1.Существования независимых собственных цифровых платформ  2.Наличие собственной электронной системы управления персоналом | 1.-  2.- |

Таблица № 3. Анализ корпоративной культуры ВТБ

Анализируя таблицу, в целом можно сказать, что в организации существуют и применяются все инструменты, из которых складывается анализ корпоративной культуры, что способствует четко выстроенной организационной культуре в целом.

Сотрудники обладают полной информацией о документации, которая регламентируют их деятельность. В ВТБ отсутствуют элементы «поведение сотрудников» и «обслуживание рабочих мест». При этом в ВТБ существует проект «Моя идея»[[44]](#footnote-44), который отвечает за развития корпоративной культуры в Банке, провозглашая значимость участников, которые предлагают свои идеи. Таким образом, Банк, крайне заинтересован в активном вовлечении работников в деятельность организации.

Сложности испытываются на уровне развития именно цифровой корпоративной культуры, в принципе цифровые аспекты деятельности организации значительно уступают «Сбербанку», существующее мобильное онлайн-приложение более ограниченно по функционалу, обладает менее удобным интерфейсом, чаще испытывает технические проблемы. Вместе с этим данная проблема активно обсуждается, и создаются программы, такие как «ВТБ Рост» и «ВТБ Юнион»[[45]](#footnote-45) для активного привлечения молодых специалистов. Среди успехов в данном направлении можно назвать: создание эффективной системы по набору персонала, стажировкам, обучающим курсам в цифровом пространстве.

Уровень развития корпоративной культуры ВТБ, можно призвать очень высоким, именно поэтому, несмотря на то, что ВТБ не является самым крупным банком России, и не входит даже в топ-10, он является вторым по известности после Сбербанка.

СВОТ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ «ВТБ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| SWOT- АНАЛИЗ ВНУТРЕННИЙ СРЕДЫ | | | |
| Сильные стороны | Слабые стороны | Возможности | Угрозы |
| Высокий уровень мотивации сотрудников | Низкий уровень развития цифровтизации и роботизации | Повышение квалификации и профессионализма сотрудников | Отставания организации в технологическом обеспечении, потеря клиентов |
| Включение рядовых сотрудников в процесс принятие важных решений | Высокая текучесть кадров | Повышение эффективности деятельности компании | Распад организации на более локальные банки |
| Конкурентность карьерного продвижения | Высокий уровень бюрократизма и формализма | Повышение эффективность управлении организации | Уход сотрудников, негативное восприятие организации среди членов организации |
| SWOT- АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ | | | |
| Сильные стороны | Слабые стороны | Возможности | Угрозы |
| Высокий уровень независимости банка | Недостаточность государственной поддержки | Становление главным банком России | Поглощение со стороны более крупных банков |
| Широкие программы по волонтерству и благотворительности | Низкая прибыль по сравнению с главными конкурентами | Выход на международный уровень | Закрытие банка в связи с нерентабельностью |
| Благоприятный образ бренда для клиентов | Отсутствия конкурентноспобных приложений и сайтов | Значительно повышение уровня прибыли | Потеря клиентов |

## 2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры организации

## Результаты и рекомендации по исследовательскому этапу № 1 – «Анализ корпоративной культуры «Сбербанка»»

Цифровая корпоративная культура ПАО «Сбербанк» демонстрирует высокую эффективность, что позволяет компании лидировать в российской банковской сфере. Однако в результате анализа можно выделить «слабые» зоны – планомерное развитие бренда и переутомление персонала, невысокое качество обслуживание, наличие очередей, высокая загруженность персонала. В связи с этим предлагаются следующее рекомендации

1. Закрепление правил общение с клиентом;
2. Повышение уровня обслуживание за счет мотивации сотрудников (дополнительных льгот, скидок, премирование, общее повышение зарплаты для рядовых сотрудников);
3. Повышение информатизации клиентов об услугах, которые они могут выполнять самостоятельно, расширение видов таких услуг, через расширение функций цифровой платформы Сбербанка;
4. Упрощение некоторых услуг, таких как выдача банковской карты, продление банковской карты (можно ввести услугу «Привоз карты на дом»);
5. Несмотря на то, что Сбербанк является одним из главных брендов в России, в последнее время он получает множество негативных отзывов, особенно из-за блокировки счетов своих клиентов или снятию денег, по требование государственных органов. Для нивелирования данного аспекта, необходимо ввести уведомление клиента о такой операции с его счетом, до её непосредственного осуществления.

Для борьбы с перегрузкой сотрудников можно принять следующие меры:

1. Роботизация введение новых программ и механизмов, которые могли бы перенять часть функций сотрудников и выполнять их в автономном режиме (например, внедрении технологий Uipath[[46]](#footnote-46), позволяющих в автономном режиме без использования кадрового ресурса осуществлять ряд рутинных и монотонных процессов связанных с администрированием, организацией, бухгалтерской деятельностью);

2. Также проблемой выступает бюрократизм и формализм, которые необходимо снизить при выполнение задач на практике;

3. Исходя из рационального анализа и проведенных исследований, внедрении новых технологий расширить количество людей работающих по удаленной системе.

Данное мероприятия позволит значительно снизить загруженность кадрового состава организации, позволяя им работать из дома, можно привлечь большое количество людей с ограниченными возможностями, тем самым выполняя важную социальную функцию.

4. Необходимо активно расширять возможности по развитию онлайн-банка

Расширение возможности онлайн банка, частичная виртуализация «Сбербанка» даст возможность эффективно действовать в малочисленных регионах дальнего Севера. В случае когда открытие филиала нерентабельно, проведение интернета в такие регионы, сделает возможным и простым использование услуг онлайн банка. Расширение деятельности Сбербанка позитивно скажется на охвате влияния именно цифровой культуры Сбербанка, известность бренда, и кроме этого поможет осуществить значимую социальную задачу (по интегрированию удаленной от центра России областей в единое цифровое пространство, а также способствует проведению интернета в удалённые от центра места), что позитивно скажется на отношении к компании.

5. Внедрение онлайн-мероприятий для расширения участия в принятие решении сотрудников банка.

К примеру, можно публично проводить собрание руководителей, при которых могут присутствовать обычные сотрудники, выражать свое мнение (с помощью голосования).

6. Внедрение онлайн-мероприятий по развитию корпоративной культуры.

Можно проводить различные лекции и семинары по повышению профессионально важных качеств, а также проводить собрание по интересам (онлайн клуб книголюбов Сбербанка, онлайн клуб кинолюбов Сбербанка), которое помогло бы сплотить членов организации.

В условиях рыночной экономики перед руководителем компании постоянно возникает проблема эффективности ее деятельности. Только высокая ликвидность и рентабельность может обеспечить достаточный конкурентный потенциал, который можно будет конвертировать в коммерческий успех компании. Именно корпоративная культура помогает добиться эффективности ряда экономических показателей: рост производительности труда сотрудников, повышение качества продукта и услуг и т.д. По мнению многих российских и зарубежных ученых-экономистов корпоративная культура связана с достижением наилучших социально-психологических условий на предприятии, таких как: создание условий для творческого эффективного труда, создание условий для социального мира и партнерства, создание интересов общества и государства

После проведенных преобразований, компания однозначно улучшит восприятие своего бренда не только на российском рынке, но и на мировом. Также компания сможет оторваться еще сильнее от своих конкурентов и станет абсолютным гегемоном в сфере розничных банковских услуг. Благодаря комплексу мероприятий, банк сможет может подняться со 139 места до первой сотни в рейтинге самых дорогих брендов мира. Поскольку «Сбербанк» является важной системой российской экономики, следовательно, изменения приведут к росту экономику и улучшить жизнь граждан.

## Результаты и рекомендации по исследовательскому этапу № 2 - «Анализ корпоративной культуры «ВТБ»»

В результате анализа корпоративной культуры ВТБ можно сделать следующее выводы

1. Необходимо разрешить проблему текучести кадров

Для ВТБ характерна высокая текучесть кадров, несмотря на то, что данное явление характерна для многих организаций в России, однако в ВТБ данная проблематика связанна с высоким уровнем формализации при карьерном росте, что мешает вовремя поощрить выдающегося сотрудника. Особенно это характерно не для простых работников, а для более узких специалистов.

2. Необходимо нормативно закрепить корпоративную культуру

В ВТБ отсутствует единый всеобъемлющий документ, который полностью охватывал правила, этику и мораль при поведении сотрудников во всех случаях – приветствие, прощание, конфликтные ситуации, предложение услуг и пр. аспекты.

3. Необходимо ввести различные корпоративные праздники, мероприятия, для повышения корпативного духа сотрудников

4. Для более успешной конкурентной борьбы с другими организациями, можно ввести в процесс брендирование оригинального «маскота», который выражал бы ценности и принципы компании, а также был запоминающимся для обычных клиентов

5. Создание сообществ по общим интересам для сотрудников.

Данный ход способствовал повышению коммуникации, при этом как горизонтальной так и вертикальной, что можно значительно повлиять на укрепление и развитие корпоративной культуры.

6. Расширение цифротизации и роботизации организации

Одним из проблем ВТБ, является отсутствие конкурентоспособного приложения и сайта, которые являются необходимыми инструментами для современного банковского дела. Существующее приложение и сайт отличаются не высокой удобностью для пользователя, ограниченным количеством услуг, зависанием. Процесс роботизации необходим для разгрузки сотрудников, повышение их мотивации, и заключается в активное включение передовых программ по бухгалтерскому делу и другим организационным и административным аспектам.

# Заключение

Мы живем в период существенных изменений в экономике, промышленности, образовании и медицине. На сегодняшний день формирование цифровых технологий задает образец нашего уже близкого будущего – насыщенного думающими приспособлениями в цифровых фабриках и за их пределами, способными рутинные процедуры разрешать без помощи человека. Цифровизация – это уже реальность, процесс ее развития необратим, поэтому принимать ее нужно как данность. Вызовы цифровизации касаются, прежде всего, рынка труда, поскольку новые цифровые технологии заменяют человека на производстве, меняют характер его труда и досуга, организацию труда, по-иному распределяют рабочее время, выводят из зоны привычного комфорта. Важно вовремя осознать эту новую реальность и, приняв соответствующие управленческие решения, нейтрализовать ее негативное воздействие. Цифровая культура выступает в роли новой парадигмы реальности в социальной сфере. Данная концепция основана на нескольких структурных принципах. Среди них наиболее значимыми являются массовость, равенство, возможность совмещения, общедоступность, сохранение выбора. Цифровая культура является технологическим способом изменений методов достижения результатов, при этом не ставящих каких-либо границ или условий для самих результатов.

Дистанционная работа возникает как производная от взаимодействия цифровой культуры со сферой рабочей деятельности. В этом смысле дистанционная работа отвечает всем критериям цифровой культуры. Поэтому главными преимуществами дистанционной работы для сотрудника является «освобождение» от ряда физических ограничений, появление свободного времени и возможность самому управлять своей деятельностью. Однако вместе с этим на сотрудника накладываются большая ответственность, требующая повышенного самоконтроля, а, следовательно, и увеличение его профессионально значимых качеств.

В Российской Федерации концепция дистанционной работы не оформилась до конца по целому ряду причин, однако «режим самоизоляции» введенный практически по всей России значительно повлиял на изменение отношения к данной форме работы. Если до этого момента дистанционная работа воспринималась как явление странное, не совсем ясное или узкоспециализированное, то в настоящее время оно постепенно становится нормой во всех разновидностях рабочей деятельности.

Цифровизация является чрезвычайно важной тенденцией современного мира. Вездесущность цифровизации вызывает трудности в оценке ее влияния на рабочую силу и рынки труда — в перспективе могут происходить как изменения количественных параметров рынка труда, так и модификация практического формата взаимодействия между работниками и работодателями. Внедрение цифровых технологий, сопровождаясь возрастанием роли одних видов человеческого труда и обесцениванием других, усложняет прогнозирование занятости и безработицы уже в среднесрочной перспективе. Для принятия обоснованных решений требуется более детализированная информация о прогрессе и последствиях цифровизации для каждой профессии, отрасли и региона в целом.

# Список литературы

Хэддон Л., Силверстоун Р. Удаленная работа и изменение отношения "дом-работа" //Информационное общество. – 2009. – №. 6. – С. 6-16.

Гебриаль В. Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений //Государственное управление. Электронный вестник. – 2008. – №. 17.

Корпоративная культура URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура>

Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 167 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. —

Виды корпоративных культур URL: <https://urait.ru/bcode/433846> (дата обращения: 06.05.2021).

Корпоративная культура, позитивные и негативные виды URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура#Позитивные_и_негативные_корпоративные_культуры>

URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура#Феноменологическая_концепция_организационной_культуры>

1. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА РЫНОК ТРУДА А.Б. Кознов, канд. экон. наук, доцент Национальный исследовательский университет «МЭИ» (Россия, г. Москва)
2. Томашевский, Кирилл Л. 2020. «Цифровизация и ее влияние на рынок труда и трудовые отношения (теоретический и сравнительно-правовой аспекты)». Вестник Санкт-Петербургского университета.
3. Вертакова Ю. В. Индикаторы оценки цифровой трансформации экономики / Ю. В. Вертакова, М. Г. Клевцова, Ю. С. Положенцева // Экономика и управление. – 2018. – № 10 (156). – С. 14–20.
4. Дигилина О.Б., Тесленко И.Б. Трансформация рынка труда в условиях цифровизации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4. С. 166–181.

URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2019/04/15/5cb079ae9a79476023946f8e>

Вестник Челябинского государственного университета. 2020. № 10 (444). Экономические науки. Вып. 70. С. 70—77.

Орлов В. Б., Бураншина Е. И. Тенденции и перспективы удалённой работы в современной России //Вестник Югорского государственного университета. – 2015. – №. S3-2 (38).

Сорокина А. Н. Современные подходы к определению понятия" фриланс" и его классификации //Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2013. – №. 11. – С. 16-20.

1. Кручинин С. В. Удаленная работа как новая форма экономической активности населения //Научные дискуссии. – 2015. – Т. 3. – С. 62-64.

Горина М. С. Особенности формирования HR–бренда в условиях пандемии / Современная экономика: актуальные вопросы и достижения. М.: Книжный дом «Университет», 2012. 162 с.

Орлов В. Б., Бураншина Е. И. Тенденции и перспективы удалённой работы в современной России // Вестник ЮГУ. 2015. №S3-2 (38).

Апатова Н. В., Малков С. В. Виртуальные торговые предприятия как новые субъекты экономики // Ученые записки Крымского федерального университета имени ВИ Вернадского. Экономика и управление. 2013. №. 1. С. 2-4.

Гебриаль В. Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. №. 17.

Гнатышина Е. В., Саламатов А. А. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. №. 17. С. 19-23.

Михеенкова Т. А., Морозова К. В., Лобачева А. С. Отношение сотрудников организации к работе // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 3. С. 7-8.

Teece, D. J. Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions // Oxford University Press, 2000. Vol. 22. No 4. PP. 270-300.

Иванюк Ю. В., Врублевская В. В. Анализ финансовых результатов ПАО" Сбербанк" России // СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. – 2018. – С. 116-120.

Перцева С. Ю. Цифровая трансформация финансового сектора //Инновации в менеджменте. – 2018. – №. 4. – С. 48-53.

Сбербанк. корпоративная культура URL: https://www.sberbank.ru/ru/person

1. Сбербанк. Этика URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/ethics>
2. Официальный сайт «ВТБ» URL: <https://www.vtb.ru/>
3. Мобильные сервисы «ВТБ» <URL:https://www.banki.ru/services/official/bank/?ID=327>
4. Бобова А. С. Особенности поведенческих теорий управления" Х"," Y" и" Z" //Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. – 2016. – С. 14-20.
5. Богомолова Д. А. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ //Трансформация закупочной системы и современное публичное управление. – 2015. – С. 131-137.
6. Мирохин А. А. К вопросу о корпоративной культуре //Современное состояние и перспективы развития научной мысл и. – 2015. – С. 191-192.
7. Зайчикова К. В. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА НАЛИЧИЕ ДЕСЯТИ ХАРАКТЕРИСТИК Ф. ХАРРИСА И Р. МОРАНА //Современные тенденции и технологии развития потенциала регионов. – 2020. – С. 102-107.
8. Костюк Д. Д. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ КАК УСЛОВИЕ СТАНОВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БАКАЛАВРОВ //Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры. – 2019. – С. 4913-4916.
9. Гнатышина Е. В., Саламатов А. А. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты //Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2017. – №. 8.
10. Моисеева Н. А., Шипилов А. Г. НОВЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ И ГУМАНИТАРНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ //Гуманитарное знание и духовная безопасность. – 2019. – С. 336-342.
11. Можаева Г. В. Digital Humanities: цифровой поворот в гуманитарных науках //Гуманитарная информатика. – 2015. – №. 9.
12. Пшеничников В. В., Бабкин А. В. Электронные деньги как фактор развития цифровой экономики //Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. – №. 1.
13. Соколова Н. Л. Цифровая культура или культура в цифровую эпоху? //Международный журнал исследований культуры. – 2012. – №. 3 (8).
14. Shamshurin D. A. Digital media as cultural globalization factor //Международный научно-исследовательский журнал. – 2018. – №. 6 (72) Часть 2. – С. 70-75.
15. Михеенкова Т. А., Морозова К. В., Лобачева А. С. ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ К УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. – №. 1. – С. 54-60.
16. Миронова Н. Г. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ДИСТАНЦИОННЫХ ФОРМ ТРУДОВОЙ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ //Рецензенты: Самигуллин Эльдар Валиевич, д-р экон. наук, профессор. – С. 65.

# Приложение

**Целью исследовательской работы является** разработка рекомендаций по совершенствованию цифровой корпоративной культуры ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ» в условиях дистанционной работы.

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

* Изучить теоретические основы понятия корпоративной культуры;
* Провести анализ влияния цифровизации на занятость;
* Дать понятие дистанционной работы и обозначить ее особенности;
* Рассмотреть трансформацию индивида и общества под влиянием цифровой культуры;
* Исследовать методы формирования и внедрения корпоративной культуры;
* Проанализировать особенности корпоративной культуры ПАО «СБЕРБАНК»
* Выявить эффективность развития корпоративной культуры ПАО «СБЕРБАНК»
* Проанализировать особенности корпоративной культуры ПАО «ВТБ»
* Выявить эффективность развития корпоративной культуры ПАО «ВТБ»
* Выявить значение цифровизации в корпоративной культуре ПАО «ВТБ» и ПАО «Сбербанк»
* Разработать перечень рекомендаций по улучшению корпоративной культуры «ВТБ» и «Сбербанк»

**Объект исследования** – ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ».

**Предмет исследования** – уровень и содержательные характеристики корпоративной культуры ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ».

**Эмпирическая база исследования** *-* внутренние отчетности «ВТБ» и «Сбербанка», научные материалы, аналитические исследования

**Методологической основой исследования** являются общенаучные методы познания: системный подход к изучению экономических отношений, диалектический метод изучения экономической сущности предмета исследования, анализ и синтез, обобщение и современные методы построения моделей систем, статистического анализа, проведения исследований. В ходе написания работы были использованы методы сравнительного анализа, SWOT-анализ, контент-анализ научной литературы, периодических изданий, материалов и сайтов ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ». **Обоснование методов:**Для данного исследования используется метод контент-анализа, поскольку данный метод способствует более наглядному анализу цифровой корпоративный культуры, поскольку она должна отвечать современным требованием открытости, прозрачности, доступности. Кроме этого цифровая корпоративная культура активно использует контент (видео, аудио, фото) для своего продвижения. Также используется SWOT – анализ для выделения основных сильных и слабых сторон цифровой и корпоративной культуры организации, возможностей и угроз. SWOT анализ позволяет в большом массиве информации основные задачи и направления.

**Теоретической основой исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, материалы периодической печати и сети Интернет по теме исследования.

**Гипотезы:**

1.Корпоративная культура «ВТБ» и «СБЕРБАНК» является важным основанием для лидирования данных банков в системе российского банковского сектора

2. Корпоративной культуре уделяется особое внимание, высокое финансирование и контроль

3. Цифровая культура является неотъемлемой частью современной корпоративной культуры, именно цифротизация является ключевым направление для развития корпоративной культуры

**База прикладного исследования** – организации ПАО «СБЕРБАНК», ПАО «ВТБ»

В качестве **нормативной базы исследования** были использованы Трудовой кодекс Российской Федерации, Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации», иные правовые акты Российской Федерации.

**Теоретическая и практическая значимость** исследования заключается в том, что сформулированные в ней теоретические положения могут быть использованы в целях дальнейшего изучения и решения актуальных проблем регулирования труда дистанционных работников. **Практическая значимость** исследования состоит в том, что содержащиеся в ней положения, практические рекомендации могут быть в дальнейшем использованы при разработке целенаправленных и конкретных мер, направленных на повышение эффективности труда дистанционных работников и улучшение корпоративной культуры ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ».

**Структура выпускной квалификационной работы** обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

1. Хэддон Л., Силверстоун Р. Удаленная работа и изменение отношения "дом-работа" //Информационное общество. – 2009. – №. 6. – С. 6-16. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гебриаль В. Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений //Государственное управление. Электронный вестник. – 2008. – №. 17. [↑](#footnote-ref-2)
3. https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\_культура [↑](#footnote-ref-3)
4. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 167 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433846> (дата обращения: 06.05.2021). [↑](#footnote-ref-4)
5. Виды корпоративных культур URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\_культура#Виды\_корпоративных\_культур\_по\_Дж.\_Зонненфельду [↑](#footnote-ref-5)
6. Позитивные и негативные корпоративные культуры URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\_культура#Позитивные\_и\_негативные\_корпоративные\_культуры [↑](#footnote-ref-6)
7. Феноменологическая концепция организационной культуры URL:

   https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\_культура#Феноменологическая\_концепция\_организационной\_культуры [↑](#footnote-ref-7)
8. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА РЫНОК ТРУДА А.Б. Кознов, канд. экон. наук, доцент Национальный исследовательский университет «МЭИ» (Россия, г. Москва) [↑](#footnote-ref-8)
9. Томашевский, Кирилл Л. 2020. «Цифровизация и ее влияние на рынок труда и трудовые отношения (теоретический и сравнительно-правовой аспекты)». Вестник Санкт-Петербургского университета. [↑](#footnote-ref-9)
10. Вертакова Ю. В. Индикаторы оценки цифровой трансформации экономики / Ю. В. Вертакова, М. Г. Клевцова, Ю. С. Положенцева // Экономика и управление. – 2018. – № 10 (156). – С. 14–20. [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же. С. 30-32. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дигилина О.Б., Тесленко И.Б. Трансформация рынка труда в условиях цифровизации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4. С. 166–181. [↑](#footnote-ref-12)
13. «Через пять лет безработица может вырасти вдвое» URL:  
    https://www.rbc.ru/newspaper/2019/04/15/5cb079ae9a79476023946f8e [↑](#footnote-ref-13)
14. Вестник Челябинского государственного университета. 2020. № 10 (444). Экономические науки. Вып. 70. С. 70—77. [↑](#footnote-ref-14)
15. Банных, Г. А. Цифровой капитал как фактор цифрового неравенства на рынке труда / Г. А. Банных // Достойный труд - основа стабильного общества : Материалы XI Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 30 октября 2019 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – С. 79-83. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шитов, А. Н. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ТРУДОВОЕ ПРАВО, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского [↑](#footnote-ref-16)
17. Шитов, А. Н. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ТРУДОВОЕ ПРАВО, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского [↑](#footnote-ref-17)
18. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 03.07.2016 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации (СЗРФ). - 2002. - № 1. - Ст. 3. [↑](#footnote-ref-18)
19. Апатова Н. В., Малков С. В. Виртуальные торговые предприятия как новые субъекты экономики //Ученые записки Крымского федерального университета имени ВИ Вернадского. Экономика и управление. – 2013. – Т. 26. – №. 1. [↑](#footnote-ref-19)
20. Горина М. С. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ //СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И. – С. 48. [↑](#footnote-ref-20)
21. Орлов В. Б., Бураншина Е. И. Тенденции и перспективы удалённой работы в современной России //Вестник Югорского государственного университета. – 2015. – №. S3-2 (38). [↑](#footnote-ref-21)
22. Сорокина А. Н. Современные подходы к определению понятия" фриланс" и его классификации //Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2013. – №. 11. – С. 16-20. [↑](#footnote-ref-22)
23. Кручинин С. В. Удаленная работа как новая форма экономической активности населения //Научные дискуссии. – 2015. – Т. 3. – С. 62-64. [↑](#footnote-ref-23)
24. Михеенкова Т. А., Морозова К. В., Лобачева А. С. ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ К УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. – №. 1. – С. 54-60. [↑](#footnote-ref-24)
25. Миронова Н. Г. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ДИСТАНЦИОННЫХ ФОРМ ТРУДОВОЙ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ //Рецензенты: Самигуллин Эльдар Валиевич, д-р экон. наук, профессор. – С. 65. [↑](#footnote-ref-25)
26. Соколова Н. Л. Цифровая культура или культура в цифровую эпоху? //Международный журнал исследований культуры. – 2012. – №. 3 (8). [↑](#footnote-ref-26)
27. Shamshurin D. A. Digital media as cultural globalization factor //Международный научно-исследовательский журнал. – 2018. – №. 6 (72) Часть 2. – С. 70-75. [↑](#footnote-ref-27)
28. Пшеничников В. В., Бабкин А. В. Электронные деньги как фактор развития цифровой экономики //Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. – №. 1. [↑](#footnote-ref-28)
29. Моисеева Н. А., Шипилов А. Г. НОВЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ И ГУМАНИТАРНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ //Гуманитарное знание и духовная безопасность. – 2019. – С. 336-342. [↑](#footnote-ref-29)
30. Можаева Г. В. Digital Humanities: цифровой поворот в гуманитарных науках //Гуманитарная информатика. – 2015. – №. 9. [↑](#footnote-ref-30)
31. Гнатышина Е. В., Саламатов А. А. Цифровизация и формирование цифровой культуры: социальные и образовательные аспекты //Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2017. – №. 8. [↑](#footnote-ref-31)
32. Костюк Д. Д. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ КАК УСЛОВИЕ СТАНОВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БАКАЛАВРОВ //Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры. – 2019. – С. 4913-4916. [↑](#footnote-ref-32)
33. Мирохин А. А. К вопросу о корпоративной культуре //Современное состояние и перспективы развития научной мысл и. – 2015. – С. 191-192. [↑](#footnote-ref-33)
34. Зайчикова К. В. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА НАЛИЧИЕ ДЕСЯТИ ХАРАКТЕРИСТИК Ф. ХАРРИСА И Р. МОРАНА //Современные тенденции и технологии развития потенциала регионов. – 2020. – С. 102-107. [↑](#footnote-ref-34)
35. Богомолова Д. А. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ //Трансформация закупочной системы и современное публичное управление. – 2015. – С. 131-137. [↑](#footnote-ref-35)
36. Иванюк Ю. В., Врублевская В. В. Анализ финансовых результатов ПАО" Сбербанк" России // СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. – 2018. – С. 116-120. [↑](#footnote-ref-36)
37. Перцева С. Ю. Цифровая трансформация финансового сектора //Инновации в менеджменте. – 2018. – №. 4. – С. 48-53. [↑](#footnote-ref-37)
38. ПАО Сбербанк URL: https://www.sberbank.ru/ru/person [↑](#footnote-ref-38)
39. Корпоративная культура ПАО Сбербанк URL: https://www.sberbank.com/ru/about/ethics [↑](#footnote-ref-39)
40. Бобова А. С. Особенности поведенческих теорий управления" Х"," Y" и" Z" //Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. – 2016. – С. 14-20. [↑](#footnote-ref-40)
41. ПАО «ВТБ» URL: https://www.vtb.ru/ [↑](#footnote-ref-41)
42. ПАО ВТБ URL https://www.vtb.ru/ [↑](#footnote-ref-42)
43. ПАО ВТБ URL https://www.banki.ru/services/official/bank/?ID=327 [↑](#footnote-ref-43)
44. https://www.vtb.ru/ [↑](#footnote-ref-44)
45. https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2018/07/2018-07-06-minoritarii-vtb-obsudili-voprosy-razvitiya-korporativnoy-kultury-i-raboty-s-molodezhyu-v-/ [↑](#footnote-ref-45)
46. https://www.uipath.com/ [↑](#footnote-ref-46)