

Литература

1. О стратегии национальной безопасности Российской Федерации: указ Президента РФ № 400 от 2.07.2021 // Собрание законодательства РФ. 2021. 5 июля.
2. О стратегии национальной безопасности Российской Федерации: указ Президента РФ № 683 от 31 декабря 2015 г. // Российская газета. 2015. 31 декабря.
3. Глушков Ф.Р., Андрейцо С.Ю. Сравнение стратегии национальной безопасности Российской Федерации и стратегии национальной безопасности США 2015 // Безопасность личности, общества и государства: теоретико-правовые аспекты: материалы конференции 2 июня 2017. Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел, 2017. С. 86–93.
4. Дмитриев А., Лепехин В. Стратегия «осажденной крепости»: Кремль забывает, что всегда найдется тот, кто предаст // Свободная пресса. 2021. 4 июля [Электронный ресурс]. URL: <https://svpressa.ru/politic/article/303237/>
5. Изиялева Л.О. Стратегия национальной безопасности РФ и США: сравнительный анализ // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. № 4. С. 42–45.
6. Корнев Е. «Осажденная крепость» с открытыми воротами. Новая Стратегия национальной безопасности РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/riacdigest/-osazhdennaya-krepost-s-otkrytymi-vorotami-novaya-strategiya-natsionalnoy-bezopasnosti-rf/>
7. Тренин Д. Манифест новой эпохи. О чем говорит новая «Стратегия национальной безопасности России» [Электронный ресурс]. URL: <https://carnegie.ru/commentary/84904>
8. Феофилова Т.Ю., Радыгин Е.В., Литвиненко А.Н. Экономическая безопасность – стратегический национальный приоритет РФ: анализ новой стратегии национальной безопасности РФ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 7-1. С. 83–88.

DOI: [10.34773/EU.2021.6.34](https://doi.org/10.34773/EU.2021.6.34)

Влияние корпоративной культуры на трудовые ресурсы в условиях цифровизации

Impact of Corporate Culture on Workforce in the Context of Digitalization

**Р. ШАРАФУЛЛИНА, И. ГАБИТОВ,
Э. БАЙКОВА**

Шарафуллина Розалия Радмировна, канд. экон. наук, доцент кафедры общей экономической теории Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: rozalia-23.05@yandex.ru

Габитов Илдар Мидхатович, канд. экон. наук, доцент кафедры общей экономической теории ИНЭФБ БашГУ. E-mail: dilar61@yandex.ru

Байкова Эльвира Рафаэлевна, канд. экон. наук, доцент кафедры общей экономической теории ИНЭФБ БашГУ. E-mail: baykova-oet@yandex.ru

В данной статье авторами изучен ряд проблем, возникающих в процессе взаимодействия трудовых ресурсов, топ-менеджеров фирм и организаций в условиях цифровизации бизнес-процессов, важную роль играет при этом новая корпоративная культура, выстроенная с учетом современных тенденций. Рассмотрены объективные факторы, влияющие на корпоративную культуру в ходе цифровой трансформации и предложены рекомендации для создания цифровой корпоративной культуры,

* Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ и Республики Башкортостан в рамках научного проекта № 19-410-020002\19 «Трансформация системы воспроизводства трудовых ресурсов в условиях цифровой экономики (на примере Республики Башкортостан)».

которая может ориентировать организации на то, чтобы более эффективно использовать возникающие возможности в соответствии с меняющейся реальностью. Выявлены компоненты цифровой трансформации для более быстрого внедрения технологических нововведений. Процветающая цифровая культура играет важную роль в деятельности трудовых ресурсов и является огромным активом для любой компании в условиях цифровизации.

Ключевые слова: корпоративная культура, цифровая культура, цифровая трансформация, трудовые ресурсы.

This article examines the number of problems arising in the process of interaction between labor resources, top managers of firms and organizations in the context of digitalization of business processes, while a new corporate culture plays an important role. The objective factors affecting the corporate culture in the course of digital transformation are considered and recommendations are proposed for creating a digital corporate culture that can orient organizations to more effectively use emerging opportunities in accordance with the changing reality. The components of digital transformation for faster implementation of technological innovations have been identified. A thriving digital culture plays an important role in the workforce and is a huge asset for any company in the digital world.

Key words: corporate culture, digital culture, digital transformation, workforce.

Основные положения

1. Развитие корпоративной цифровой культуры играет важную роль в деятельности трудовых ресурсов и является огромным активом для любой компании в условиях цифровизации.
2. Выявлены составляющие компоненты цифровой трансформации для более быстрого внедрения технологических нововведений.
3. Предложены рекомендации для создания цифровой корпоративной культуры, которая может ориентировать организации на то, чтобы более эффективно использовать возникающие возможности в соответствии с меняющейся реальностью.

Введение

В современных условиях цифровая трансформация становится неизбежным фактором развития деятельности компаний и фирм, функционирующих в любой отрасли. Для процветания предприятия в таких условиях необходимы изменение корпоративной культуры, перестройка трудовых ресурсов, способных адаптироваться к трансформационным изменениям. Главным компонентом роста любой компании является человеческий капитал, т.е. трудовые ресурсы, имеющие желание вносить посильный вклад в развитие организации, желающие работать, руководствуясь не только формальными правилами, а также имеющие высокие профессиональные компетенции и придерживающиеся корпоративной культуры данной компании. В свою очередь, это возможно при предоставлении комфортных условий работы трудовым ресурсам и определении достойной оплаты труда [9]. Руководствуясь выражением «кадры решают всё», многие крупные компании обращают пристальное внимание на сотрудников, составляющих ядро бизнеса, и на набор поведенческих стереотипов, основанных на определенных ценностях и убеждениях, определяющих корпоративную культуру [10]. Основой корпоративной культуры являются миссия, цель, стратегии и методы организации труда в компании, определенный подход к инвесторам и клиентам [15].

Методы

В работе использованы сравнительный и статистический методы, а также методы системного анализа и синтеза. С их применением изучены компоненты цифровой корпоративной культуры. Анализ проведен во временном горизонте 2016–2021 гг., также изучены успешные практики внедрения цифровой среды в корпоративную культуру организации. Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные Росстата, информация аналитических обзоров экономики, результаты исследований рейтинговых агентств, сообщения в интернет-изданиях.

Результаты

К основным составляющим корпоративной культуры относят системы коммуникации, лидерства, стиль разрешения конфликтов, специфика гендерных и межнациональных взаимоотношений, роль трудовых ресурсов в компании, корпоративные табу, символические девизы [5].

Стоит отметить, что любые изменения в фирме, будь то кадровые или стратегические преобразования, являются достаточно труднореализуемыми и связаны с определенными сложностями. Что же касается цифровой трансформации, то возникшие новые условия требуют осознанного принятия трудовыми ресурсами изменившихся реалий, внедрения новых технологий, стремления к саморазвитию, непрерывного обучения новым навыкам. Поэтому в современных условиях в корпоративной культуре организации появляется новый аспект формирования определенной цифровой культуры. Так, к цифровой культуре можно отнести набор поведенческих паттернов и убеждений, способствующих внедрению цифровых технологий, диджитализацию бизнес-процессов, перевод на платформы больших данных, развитие новых цифровых знаний и умений среди трудовых ресурсов. Цифровая культура включает анализ и использование разного рода цифровых инструментов, облегчающих совместный труд, а также совершенствование цифровой среды, что позволяет увеличить скорость вывода новых услуг на рынок, сократить продолжительность операционных циклов.

Несмотря на то, что глобальная цифровая трансформация началась задолго до пандемии коронавируса, именно эта сложная ситуация еще более ускорила процесс перехода к «цифре». 81 % российских предпринимателей определили важную роль корпоративной культуры при адаптации к изменениям 2020 года [14]. Вынужденный переход на удаленную работу предполагает корректное взаимодействие с основными клиентами и поставщиками, осуществляемое с применением новых цифровых технологий, обеспечением доступности для оперативного решения возникающих вопросов. Цифровая трансформация предполагает, в первую очередь, технологический компонент с цифровой составляющей. Кроме этого, выделяются коммуникационный и образовательный компоненты.

Таблица 1

Элементы цифровой культуры

Наименование элемента	Характеристика
Риск	Поощрение вовлечения, стремления к саморазвитию и обучению, риску и принятию новой культуры при переходе в новое цифровое пространство.
Трансформация корпоративной культуры в рамках краткосрочного планирования	При внедрении цифровой культуры предполагается неэффективность долгосрочного планирования. В управлении основной ориентир – постепенность в достижении целей.
Сотрудничество	Цифровая культура предполагает развитие адаптивности для эффективной деятельности организации. Открытость и сотрудничество рассматриваются как компоненты достижения успеха.

Составлено авторами на основе [6, 66-70]

Цифровая трансформация предполагает создание новых бизнес-моделей, к примеру, в платформенном бизнесе развивается взаимодействие клиентов и поставщиков на основе коммуникаций с различных позиций. Например, клиент платформы Uber может стать поставщиком услуг, выступая в роли водителя, потребитель услуг Airbnb с равным успехом может сдавать свою квартиру, увидев надежный и выгодный для себя алгоритм взаимодействия с платформой, и т.д. [4]. Эффективный платформенный бизнес предполагает различные новшества, децентрализацию управленческих решений, мобильность, дистанционные методы организации деятельности.

Организация комфортного пространства для сотрудничества, создание креативных коворкинг-зон, open-space террас, уютный дизайн рабочего места налаживают совместную работу в команде и благоприятствуют эффективному выполнению поставленных задач.

Представители российского бизнеса, участвовавшие в исследовании корпоративной культуры, проведенном консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers (PwC), отметили следующие направления корпоративного развития: цифровая трансформация, внедрение инновационных разработок, работа с талантливыми кадрами, гибкость и способность к адаптациям, клиентоориентированность [14]. 64 % российских предпринимателей считают важной роль корпоративной культуры в развитии бизнеса, что соотносится с общим мнением глобальных бизнес-структур (там показатель составил 67 %). Собственникам и управляющим фирмами необходимо вовлекаться в укрепление корпоративной культуры и обращать внимание на эффективное неформальное лидерство. В то же время около 50 % российских компаний придают значение инвестициям в корпоративную культуру (при мировом показателе в 71 %), и видят в ней серьезное конкурентное преимущество. 68 % респондентов из числа высшего руководства российских предприятий и 72 % из числа мировых уверены, что их корпоративная культура способствует успешной реализации инициатив, связанных с изменениями [14].

Актуализируются автоматизированные системы принятия решений на базе искусственного интеллекта, больших данных и критериев, которые нужны бизнесу в современных условиях. Например, принятие решения о предоставлении кредита в китайском WeBank займет примерно 10 секунд, при этом анализируется полный спектр цифрового следа заемщика в режиме реального времени, в том числе автоматически считается сумма, доступная с учетом характеристик получателя кредита. Необходимость похода в офис за кредитом отпадает, так как каждый шаг цифрового следа (объем транзакций, просрочки по возвратам, доходы и т.д.) доступен для цифровой платформы.

Перейдем к понятию цифровизационной угрозы, которое рассматривается в контексте сокращения рабочих мест, дискриминации по возрасту и т.д. В этой связи, если руководство компании решит провести смену персонала, то неизбежны высокие транзакционные издержки по поиску опытных кадров, обучению и адаптации. Последовательное изменение и модернизация корпоративной культуры предполагает более низкие транзакционные издержки и сохраняет позитивный сценарий развития [11]. Для реализации такого метода необходима постановка конкретной цели в реализации цифровых возможностей.

Таблица 2

Рекомендации по развитию цифровой культуры

	Цифровая культура	Рекомендации по развитию
Отношение к трудовым ресурсам	Отношение к трудовым ресурсам как к талантам, уникальным носителям специфических знаний	Системная работа с групповой корпоративной культурой, новыми убеждениями и ценностями, ценится вклад каждого члена команды
Отношение к инициативе	Поощрение инициативы в каждом трудовом процессе и при каждой встрече	Мотивация, вовлечение, диалог и благодарность – основные аспекты в управлении
Принятие решений	Использование аналитических прогнозов и цифровых данных, форсайт-сессий командной работы	Создание кросс-функциональных команд между отделами и разными уровнями иерархии под управлением модератора; творческий подход и дизайн-мышление
Отношение к обучению	Взаимное обучение опытных и начинающих трудовых ресурсов; получение знаний и навыков согласно запросам бизнеса и внешней среды	Повышение уровня цифровой грамотности (обучение и использование цифровых инструментов)

Отношение к информации, ИТ, цифровым технологиям, работе с данными	Работа с актуальными цифровыми данными, совершенствование цифровизации процессов, структуры, операционных и бизнес-моделей, прозрачный обмен информацией, развитие цифровой грамотности трудовых ресурсов	Создание зоны цифровых экспериментов и применения новых технологий, инноваций
Отношение к ошибкам и проблемам	Активный прозрачный разбор ошибок и проблем, эксперименты и самообучение, обсуждение и анализ рисков с использованием цифрового моделирования	Поощрение различных взглядов на проблему и конструктивное обсуждение сложных тем с различных точек зрения; создание пространства, свободного от наказаний: обсуждение ошибок не в терминах виноватых, а в контексте «какой вывод из этого следует и какие навыки нам дал этот опыт»
Отношение к изменениям	Постоянное управляемое осознанное изменение. Оцениваются влияние изменений на сотрудников, изменения, управляемые по KPI	Системность преобразований: обзор трендов, истории успеха, позитивные результаты
Модель мотивации и отношение к ответственности	Мотивация и ответственность встроены в корпоративную культуру организации. Возможность выбора различных стимулов мотивации	Личная и командная ответственность – обязательный компонент культуры. Постоянное поощрение результатов
Отношение к клиентам	Клиентоцентричность встроена во все процессы	Клиентоцентричность: опросы лояльных клиентов о возможностях и необходимости цифровых услуг
Отношение к внешнему миру	Глобальная безбарьерная партнерская модель с внедрением зеленых технологий	Отслеживание лучших практик цифровой культуры
Отношение к руководителям	Отношение к руководителю как к соратнику. Синергетическая работа единой командой	Создание обратной связи в процессе взаимодействия с трудовыми ресурсами, укрепление мышления возможностей
Модель управления	PDCA с самообучением и цифровыми процессами	Одна из составляющих управления по ценностям – подбор, продвижение, развитие и увольнение в соответствии с ценностями организации и соответствие этим ценностям; акцент на реальной деятельности

Составлено авторами на основе [5].

Обсуждение

84 % организаций не могут справиться с новыми реалиями цифровой трансформации и адаптацией корпоративной культуры к ней [7]. Цифровые коммуникации требуют жестких (формализованных) процедур фиксирования, хранения, обработки, использования информации, что создает условия устойчивого нормативно-правового исполнения внутрифирменных и межфирменных взаимодействий. Авторы исследования Digital Business Redefines Talent Management Applications (Feb. 2018), проведенного консалтинговой компанией Gartner, пришли к выводу, что к 2022 году 80 % организационных навыков в компаниях должны быть пересмотрены из-за цифровой трансформации [14].

Заключение

Таким образом, инициация регулярного обучения, имеющего целью формирование новых знаний и умений в цифровой среде, позволят создать комфортные условия для деятельности

трудовых ресурсов и модернизировать корпоративную культуру организации в условиях цифровизации [12]. Поэтому тщательная разработка цифровой стратегии на всех уровнях, грамотный выбор наиболее подходящей платформы для внедрения приобретают особую актуальность для будущей эффективной деятельности всех учреждений и организаций.

Литература

1. Ананьин В. Почему цифровая организация неустойчива? [Электронный ресурс]. URL: <https://upr.ru/upload/vote/ac5/lekarstvo-ot-konkurencii.pdf>
2. Колосова Н. Цифровизация в работе с персоналом требует инвестиций, но дает большую отдачу [Электронный ресурс]. URL: https://www.xerox.ru/upload/iblock/70b/nkolosova_cifrovizatsia.pdf
3. Корнев Д. Культура в «цифре». Как сделать трансформацию команды и увеличить производительность // CRN/RE («ИТ-бизнес») [Электронный ресурс]. URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=148386>
4. Корпоративная культура. Часть 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-design.ru/korporativnaya-kultura-cifrovaya-transformacia-kompanii>
5. Крель М., Потеев П. Культура цифровой трансформации [Электронный ресурс]. URL: 4cio.ru/uploads/Культура_ЦТ_Крель_Потеев_для_Учебника_CDTO_июнь_2020.pdf
6. Мэнин Х. Изменение организационной культуры предприятия как преодоление сопротивления цифровой трансформации // Вестник университета. 2019. № 12. С. 66–70.
7. Сергиенко Я., Алябьев С. Анатомия поражений: как корпоративная культура мешает цифровизации // РБК Про: [Электронный ресурс]. URL: <https://pro.rbc.ru/news/5c8a5e7e9a79470850d20965>
8. Стельмах С. Цифровая трансформация – это не только технологии, но и часть корпоративной культуры [Электронный ресурс]. URL: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=198910>
9. Шарафуллина Р.Р. Влияние институциональных факторов на человеческий капитал // В сб.: Современная экономика: теоретические и практические подходы. Материалы VIII Междунар. науч.-практич. конф. студентов, аспирантов, молодых ученых. 2016. С. 737–745.
10. Шарафуллина Р.Р., Байкова Э.Р., Идрисова Л.Ш. Роль институционально-культурологических характеристик в экономической жизни общества // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 5. С. 29–33.
11. Шарафуллина Р.Р. Влияние ценностей и культуры на модернизационные процессы // В сб.: Экономика Республики Башкортостан: между прошлым и будущим. Материалы междунар. науч.-практич. конф.: к 90-летию Махмутова Анаса Хусаиновича. Академия наук Республики Башкортостан, Башкирская академия госслужбы и управления при Главе Республики Башкортостан, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2020. С. 187–190.
12. Шарафуллина Р.Р. Культурные изменения и эффективное использование институционального потенциала // В сб.: Междисциплинарный подход к исследованию современных социально-экономических процессов. Сб. науч. трудов. Уфа, 2020. С. 198–201.
13. Шарафуллина Р.Р., Рамазанова Р.Ф. Неоклассические и альтернативные теории фирмы: вопросы корпоративной культуры и институциональной среды // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2021. № 2. С. 88–92.
14. Эксперты назвали основные направления развития бизнеса в России [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/12732959>
15. Corporate Culture // Investopedia [Электронный ресурс]. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
16. Hemerling J., Julie Kilmann J., Danoesastro M., Stuttts L., Ahern C. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture // [Electronic resource]. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>