

Краснокутська Н.С.

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Кришталєва О.В.

магістр,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Krasnokutska Nataliia, Kryshhtalieva Oleksandra

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОГО РЕЖИМУ РОБОТИ

У статті розглянуто основні підходи до визначення поняття «корпоративна культура», визначено її роль в успішному функціонуванні підприємства та подоланні наслідків пандемії. Досліджено тенденції розповсюдженості віддаленого режиму роботи у світі та певних регіонах. Проаналізовано особливості спілкування співробітників у віддаленому режимі роботи, надано рекомендації з налагодження комунікації для подолання віртуальної дистанції. З'ясовано практику успішної консалтингової компанії McKinsey & Co щодо стимулювання внутрішньої співпраці з метою врахування її досвіду для розвитку корпоративної культури. Запропоновано ефективні інструменти з розвитку неформального спілкування між співробітниками у віртуальному просторі. Обґрунтовано залучення співробітників підприємства до навчання з використанням LMS.

Ключові слова: корпоративна культура, віддалена робота, COVID-19, віддалена команда, віртуальна дистанція.

Постановка проблеми. У сучасному менеджменті сформувалося розуміння, що корпоративна культура є однією з основних детермінант ефективного розвитку організації будь-якого масштабу та сфери діяльності. Свідомий розвиток корпоративної культури забезпечує гармонізацію соціальних та економічних чинників, підвищує стабільність і конкурентоспроможність організації. Підприємства з високим рівнем корпоративної культури можуть досягти більших успіхів навіть за відносно низького рівня матеріально-технічного забезпечення.

Разом із тим реальність сьогодення значно ускладнює запровадження традиційних підходів до формування корпоративної культури. Світ уже другий рік поспіль продовжує боротьбу з пандемією коронавірусу (COVID-19), який забрав життя мільйонів людей у різних кутках планети. Основним заходом недопущення поширення вірусу в різних державах світу є запровадження локдауну, який спричинив руйнівний вплив на світову економіку та стимулював збільшення кількості віддалених працівників, тому в нових умовах актуалізується дослідження формування корпоративної культури в режимі віддаленої роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням формування корпоративної культури займаються багато вітчизняних і зарубіжних науковців, але

недостатньо висвітленим залишається функціонування даного феномену в умовах віддаленого режиму роботи. Значний внесок у вивчення формування корпоративної культури в аспекті віддаленого режиму роботи здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Л.В. Щегініна, С.Г. Рудакова, В.Б. Алозані, М. Бренан, С.Дж. Гарінгтон, Дж. Сантіно, Дж. Четмен, Ф. Джіно, Г. Галахер, Н.К. Лавгров та ін.

Формулювання цілей статті. Дослідити особливості формування корпоративної культури в умовах режиму віддаленої роботи та визначити напрями її вдосконалення в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Для стимулювання ефективного розвитку будь-якої організації кожен співробітник має відчувати єдність із підприємством і колективом. Дієвим механізмом, що забезпечує таку єдність, є корпоративна культура підприємства. Сьогодні в науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення її сутності, що пов'язано з різними ознаками, закладеними в основу авторських дефініцій (табл. 1).

Незважаючи на певні змістовні відмінності авторських підходів (цінності, переконання, очікування, норми поведінки або навіть філософія управління), можна стверджувати, що корпоративна культура є важливим чинником успішного існування підприємства

у складних зовнішніх умовах, викликаних пандемією COVID-19. Це пов'язано з тим, що саме сильна культура надає керівникам і рядовим співробітникам можливість приймати послідовні рішення та концентрувати свої зусилля в напрямі довгострокових перспектив.

За результатами дослідження робочої сили, проведеного у 118 країнах Міжнародною організацією праці, встановлено, що до пандемії COVID-19 лише 7,9% робітників у світі працювали у віддаленому режимі на постійній основі [8]. За даними Євростату, у 2019 р. для країн ЄС частка дистанційних працівників становила лише трохи більше 5%, і цей показник зберігався незмінним протягом останнього десятиліття [9].

Достовірних даних щодо поширеності віддаленої форми роботи в Україні до пандемії COVID-19 немає. Періодичні дослідження робочої сили, що проводить Державна служба статистики України під час визначення «робочого місця», не відрізняє працівників, які працюють на робочому місці, наданому роботодавцем, і тих, що здійснюють професійну діяльність на робочому місці, яке знаходиться поза межами організації або офісу [10].

Але ж очевидно, що карантинні обмеження помітно змінили ситуацію. Так, у 2020 р. у США вдома працювали дві третини (62%) усіх працюючих [11]. У країнах ЄС цей показник був меншим і становив 12%, проте різниця із ситуацією до карантину є значною. Що стосується України, то у квітні 2020 р. серед жителів міст із населенням понад 50 тис працювали у віддаленому режимі неповний чи повний робочий день уже 40% [12].

Особливостями віддаленого режиму роботи є обмежені особисті контакти та більш поширене використання цифрових каналів комунікацій, що вимагає трансформації підходів до формування корпоративної культури. На нашу думку, основними завданнями у цьому напрямі мають бути такі дії:

1. Передусім необхідно побудувати командне спілкування та робочі стосунки на підприємстві в умовах віддаленого режиму роботи.

Усі віддалені команди можуть продовжувати розвивати та посилювати корпоративну культуру, привносячи власний досвід офісної культури у віртуальний простір. У багатьох технічних інструментах (Microsoft Teams, Zoom, Skype, WhatsApp, bluejeans, Webex, Hangouts тощо), якими сьогодні користуються віддалені команди, є функції, які спеціально призначені для розвитку корпоративної культури, вбудовані в їхні інтерфейси.

Важливим аспектом розвитку дієвої культури є зменшення віртуальної дистанції. Віртуальна дистанція – це відчуття психологічної та емоційної відстороненості, яке починає поступово та несвідомо зростати, коли більшість ділової комунікації відбувається за допомогою електронного пристрою.

Найкращий спосіб для менеджерів підвищити ефективність роботи команди – це зосередження уваги на зменшенні дистанції, тобто налагодження особистого зв'язку між співробітниками. Для цього необхідно: 1) переключити більшість віддалених зв'язків на звичайні відеодзвінки, які є кращим засобом для встановлення контактів і створення атмосфери співчуття, ніж електронні листи або голосові дзвінки; 2) розробити віртуальні ритуали згуртування команди, які дають співробітникам можливість регулярно взаємодіяти та випробувати свої навички співпраці в дії.

На нашу думку, також необхідно розвивати приховані можливості письмового спілкування. Дослідження показують, що замкнуті в собі працівники почуваються менш пригніченими під час взаємодії в Інтернеті та в режимі офлайн [13]. Текстове спілкування вимагає меншої уваги до навичок міжособистісного спілкування та зовнішнього вигляду, пропонуючи працівникам більш дієвий спосіб брати участь у прийнятті рішень.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення корпоративної культури

Автор	Визначення	Характерні ознаки
Г.Б. Гортон, А. Зентефіс (2020) [1]	Керівник закладає основи корпоративної культури як набір культурних цінностей, що є бажаними для компанії. Співробітники, своєю чергою, роблять висновок про її зміст із погляду їхньої особистої культури. Потім відбувається обмін висновками між співробітниками, щоб досягти завершальної інтерпретації бажаної корпоративної культури. Корпоративна культура формується як сукупність усіх цих інтерпретацій	Набір спільних культурних цінностей
Дж. Кремер (1993), Е.П. Лазір (1995), Ван ден Стін (2010) [2–4]	Це система спільних переконань та цінностей у межах організації	Спільні переконання та цінності
Д. Крепс (1990) [5]	Корпоративна культура є нематеріальним активом, призначеним для зменшення впливу непередбачених ситуацій у міру їх виникнення	Нематеріальний актив
В.С. Шевченко [6]	Це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників	Загальноприйнята система цінностей і переконань
А.Д. Чернявський [7]	Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях	Ціннісні орієнтації та норми поведінки

2. По-друге, керівник має підкреслювати важливість внеску працівника в успіх бізнесу. Проблема віддаленої роботи полягає у тому, що більшість співробітників не може прямо взаємодіяти з керівником своєї команди. Для рядових працівників ця відсутність взаємодії може легко призвести до втрати самооцінки та змусити їх менше думати про свою роль.

Щоб зміцнити корпоративну культуру, керівники повинні регулярно надавати зворотний зв'язок кожному члену команди і давати йому зрозуміти, що його результати мають значний вплив на успіх підрозділу, а отже, і підприємства у цілому. Якщо співробітники почуваються важливими, вони легко розвивають почуття відповідальності перед командою. Це почуття змусить їх краще працювати та взаємодіяти з рештою колективу.

Варто також звертати увагу на те, що фінансові цілі не посилюють корпоративну культуру, оскільки не мотивують співробітників. Як зазначають Л. МакЛеод та Е. Лотардо, хоча важливість досягнення фінансових цілей для керівників і є природною, проте фінансові результати ніколи не можуть бути центральним елементом лідерства. Автори зазначають, що «все більша кількість доказів говорить нам, що надмірне наголошення на фінансових цілях підриває моральний дух і руйнує довгострокову стратегію. Керівники, які прагнуть мотивувати співробітників, повинні натомість використовувати свій час зі своїми командами для формування віри в організаційні цілі, внутрішню цінність роботи працівників та вплив, який вони справляють на клієнтів та один на одного» [14].

Керівники команд повинні дати своїм працівникам шанс удосконалити свої навички за рахунок навчання та розвитку. Цей аспект стає все більш важливим, оскільки технології змінюють характер багатьох професій.

3. По-третє, лідери повинні заохочувати співпрацю. Коли співробітники вільно співпрацюють на платформі, доступній кожному учаснику, вони починають формувати більш міцні зв'язки. Ці зв'язки змушують їх колективно працювати над спільними цілями (на принципах колаборації), руйнують бар'єри та прогаліни, створені фізичною дистанцією. Аналіз, проведений американськими дослідниками, показав, що люди, як правило, дбають більше про свою команду, ніж про фірму, в якій працюють: саме сила та згуртованість команди мають найбільше значення для формування сильної корпоративної культури [15, с. 185].

Корпоративна культура динамічна, розвивається разом із новим досвідом. Позитивні уроки можна засвоїти на прикладі команд в успішних консалтингових фірмах. Так, професор Джорджтаунського університету Н. Лавгроув зазначив, що в проектному середовищі консалтингової фірми McKinsey & Co співробітники безпосередньо беруть участь у творчих завданнях побудови мікрокультури для своїх команд, яка є основою корпоративної культури [16]. На початку кожного проекту розробляються власні статuti команд,

що визначають, як її члени плануватимуть та проводитимуть зустрічі, розподілятимуть навантаження, прийматимуть рішення, даватимуть один одному зворотний зв'язок, поєднують віртуальну та особисту взаємодію – іншими словами, якою буде їхня культура праці [16].

4. По-четверте, необхідно планувати регулярні неформальні зустрічі. Дослідження показують, що міжособистісне спілкування в офісі має високу цінність як із погляду психічного здоров'я, так і з погляду продуктивності праці [17].

Найкращий спосіб розвивати неформальні відносини в колективі підприємства – це надати можливість співробітникам взаємодіяти. Із цією метою, наприклад, може бути сформований «книжковий клуб». Його можна створити за допомогою Slack або Zoom, де учасники можуть приєднатися до каналу та проголосувати за вибір відповідної книги. Після цього учасники можуть призначити дату зустрічі для обговорення вибраних книг (щомісяця або на узгоджені дати). Може бути проведений щомісячний віртуальний обід з учасниками колективу. Що стосується більш офіційних зустрічей, то доцільно проводити відеоконференції «обідай і вчись» для працівників підприємства. Це створює можливість для кожного члена команди поділитися своїми знаннями та вміннями з рештою колективу. Також можна домовитися про відеообід чи кавові зустрічі з колегами, щоб підтримувати з ними зв'язок.

Важливим є збереження офісних традицій та ритуалів, щоб допомогти зберегти подобу звичайного офісного життя. Колектив повинен святкувати дні народження, заручини, весілля та інші важливі події. Створення таких віртуальних просторів та ритуалів для святкувань і спілкування може зміцнити стосунки та закласти основу для майбутньої ефективної співпраці.

5. По-п'яте, обов'язковим є залучення співробітників усіх рівнів до навчання. В умовах віддаленого режиму роботи організації повинні бути готовими адаптуватися та задовольнити потреби й очікування співробітників. Важливим аспектом цього є забезпечення доступу працівників до тих видів навчання та розвитку, які поліпшать їхні навички та стимулюють кар'єрне зростання. Для цього доцільно використовувати LMS (система дистанційного навчання), яка забезпечить переміщення навчання у хмарне сховище, залучаючи всі рівні співробітників підприємства, встановлюючи очікування щодо роботи та навчання; керівництво може забезпечити всіх своїх співробітників, особливо віддалених, доступом до можливостей, необхідних для зростання кар'єри.

Висновки. Отже, керівництво багатьох компаній зіткнулося з проблемою розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. Для вирішення цієї проблеми нами визначено низку завдань, які сприятимуть посиленню емоційного зв'язку між співробітниками організації та формуванню спільних

цінностей. Основними напрямками вдосконалення корпоративної культури визначено налагодження ефективної робочої та неформальної комунікації у віддаленій команді, підтримку усталених традицій та ритуалів із

використанням цифрових інструментів зв'язку. Перспективним є дослідження впливу переходу на віддалений режим роботи на формування корпоративної культури підприємств в Україні.

Список літератури:

1. Gary B. Gorton, Alexander K. Zentefis. Corporate Culture as a Theory of the Firm URL: <https://ssrn.com/abstract=3617705> (дата звернення: 14.06.2021).
2. Cremer, J. Corporate culture and shared knowledge. *Industrial and Corporate Change*. 1993. № 2. P. 351–386.
3. Lazear, E.P., Corporate culture and the diffusion of values, in: Siebert, H. (eds.), Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness? Tubingen : J. C. B. Mohr, 1995. P. 89–133.
4. Van den Steen, E. On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *RAND Journal of Economics*. 2010. № 41. P. 617–648.
5. Kreps, D., Corporate culture and economic theory, in: Alt, J. E., and Shepsle, K. A. (eds.), Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge : Cambridge University Press, 1990. P. 93–104.
6. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 514–519.
7. Чернявський А.Д. Корпоративне управління : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2007. 208 с.
8. Working from Home: Estimating the worldwide potential. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf (дата звернення: 21.06.2021).
9. Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status URL: <https://bit.ly/3wZ9kIX> (дата звернення: 24.06.2021).
10. Наказ Державної служби статистики України «Методологічні положення щодо класифікації та аналізу робочої сили й окремих форм трудової діяльності». URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2018/292/mp_rs_new.pdf (дата звернення: 22.06.2021).
11. Megan Brenan U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work. URL: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx> (дата звернення: 24.06.2021).
12. Брік Т., Обрізан М. 2020 р. Вплив COVID-19 на ринок праці в розрізі міських домогосподарств України. URL: <https://voxukraine.org/uk/kovid-karantin-ta-rinok-pratsi-v-mistah-ukrayini/> (дата звернення: 23.06.2021).
13. Jin K.Hammicka. Moon J.Lee. Do shy people feel less communication apprehension online? The effects of virtual reality on the relationship between personality characteristics and communication outcomes. *Computers in Human Behavior*. 2014. Vol. 33. P. 302–310.
14. Lisa Earle McLeod Elizabeth Lotardo Financial Targets Don't Motivate Employees. URL: <https://hbr.org/2021/02/financial-targets-dont-motivate-employees> (дата звернення: 24.06.2021).
15. Marcus Buckingham, Ashley Goodall, Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World. Harvard Business Review Press. 2019. 330 p.
16. Nicholas C. Lovegrove. 3 Tenets of a Strong Remote Culture. URL: <https://bit.ly/2U9n8BK> (дата звернення: 24.06.2021).
17. Gladys Kong. Working From Home Has Taught Us The Importance Of Casual Office Interactions. URL: <https://bit.ly/2T9cDhU> (дата звернення: 25.06.2021).

References:

1. Gary B. Gorton, Alexander K. Zentefis. Corporate Culture as a Theory of the Firm Available at: <https://ssrn.com/abstract=3617705> (accessed 14 June 2021).
2. Cremer J. (1993) Corporate culture and shared knowledge. *Industrial and Corporate Change*, no. 2, pp. 351–386.
3. Lazear E.P. (1995) Corporate culture and the diffusion of values, in: Siebert, H. (eds.), Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness? Tubingen: J. C. B. Mohr, P. 89–133.
4. Van den Steen E. (2010) On the origin of shared beliefs (and corporate culture), *RAND Journal of Economics*, no. 41, pp. 617–648.
5. Kreps D. (1990) Corporate culture and economic theory, in: Alt J.E., and Shepsle K.A. (eds.). Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 93–104.
6. Shenchenko V.S. (2017) Shliahi pidvishennia korporativnoi culture pidpriyemstva. *Globalnye ta nacionalnye problemy ekonomiki*, vyp. 16, pp. 514–519.
7. Cherniavskiy A.D. (2007) Korporativnoe upravlenie: navch. posib. MAUP, 208 p.
8. Working from Home: Estimating the worldwide potential. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf (accessed 21 June 2021).
9. Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status. Available at: <https://bit.ly/3wZ9kIX> (accessed 24 June 2021).
10. Nakaz Derzavnoi sluzby statystiku Ukrainy: «Metodologichni polozennia shodo klasifikacii ta analizu robochoi sily i okremykh form trudovoi diialnosti». Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2018/292/mp_rs_new.pdf (accessed 22 June 2021).

11. Megan Brenan U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work. Available at: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx> (accessed 24 June 2021).
12. T. Brik, M. Obrizan (2020) Vplyv COVID-19 na rynek praci v rozrizi misikykh domogospodarstv Ukrainy. Available at: <https://voxukraine.org/uk/kovid-karantin-ta-rinok-pratsi-v-mistah-ukrayini/> (accessed 26 June 2021).
13. Jin K.Hammicka (2014) Moon J.Lee. Do shy people feel less communication apprehension online? The effects of virtual reality on the relationship between personality characteristics and communication outcomes. *Computers in Human Behavior*, vol. 33, pp. 302–310.
14. Lisa Earle McLeod Elizabeth Lotardo Financial Targets Don't Motivate Employees. Available at: <https://hbr.org/2021/02/financial-targets-dont-motivate-employees> (accessed 24 June 2021).
15. Marcus Buckingham, Ashley Goodall (2019) Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World. Harvard Business Review Press, 330 p.
16. Nicholas C. Lovegrove. 3 Tenets of a Strong Remote Culture Available at: <https://bit.ly/2U9n8BK> (accessed 24 June 2021).
17. Gladys Kong. Working From Home Has Taught Us The Importance Of Casual Office Interactions. Available at: <https://bit.ly/2T9cDhU> (accessed 24 June 2021).

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ РЕЖИМА УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

В статье рассмотрены основные подходы к определению понятия «корпоративная культура», определена ее роль в успешном функционировании предприятия и преодолении последствий пандемии. Исследована тенденция распространности удаленного режима работы в мире и определенных регионах. Проанализированы особенности общения сотрудников в удаленном режиме работы, даны рекомендации по налаживанию коммуникации для преодоления виртуальной дистанции. Выяснена практика успешной консалтинговой компании McKinsey & Co по стимулированию внутреннего сотрудничества с целью учета ее опыта для развития корпоративной культуры. Предложены эффективные инструменты по развитию неформального общения между сотрудниками в виртуальном пространстве. Обосновано привлечение всех уровней сотрудников предприятия к обучению с использованием LMS.

Ключевые слова: корпоративная культура, удаленная работа, COVID-19, удаленная команда, виртуальная дистанция.

DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF REMOTE OPERATING MODE

The world continues to fight the coronavirus pandemic, which has claimed the lives of millions of people around the world. The main measure to prevent the spread of the virus in different countries of the world is the introduction of strict quarantine restrictions, which had a devastating effect on the world economy and stimulated an increase in the number of remote workers. In the new conditions, the study of the development of corporate culture in the mode of remote work becomes relevant. There is no single approach to defining corporate culture in the scientific literature, so we have analyzed several different approaches to this concept. This analysis allowed us to formulate the role of corporate culture in the effective functioning of the enterprise in the complex external conditions caused by the pandemic. The study found that the quarantine restrictions provoked by Covid-19 led to a multiple increase in the number of remote workers. The main directions of development of corporate culture in modern conditions of restrictions dictated by the pandemic are analyzed. Emphasis is placed on the need to continue to develop and strengthen the corporate culture, using their own experience of office culture in cyberspace with the help of technical tools such as Microsoft Teams, Zoom, Skype, WhatsApp, bluejeans, Webex, Hangouts and more. It is important for managers to encourage collaboration between team members. When employees are free to work on a platform that is accessible to each participant, they begin to build stronger connections. They force them to work collectively on common goals, allowing them to cooperate, breaking down barriers and gaps created by physical distance. Managers should schedule regular informal meetings. Research shows that interpersonal communication in the office is important both in terms of mental health and productivity. The best way to develop informal relationships in a company is to give employees the opportunity to interact. In the remote mode, organizations must be willing to adapt to the needs and expectations of employees. An important aspect of this is to ensure that employees have access to training and development, which will improve their skills and stimulate career growth.

Key words: corporate culture, remote work, Covid-19, remote team, virtual distance.