



## Менеджмент

Научная статья

УДК 65.012.12

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2022.4/10573>

JEL: M1

## Влияние дистанционной работы на состояние организационной культуры

Т. Д. Синявец<sup>1✉</sup>

<sup>1</sup> Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского,  
пр. Мира, 55-А, 644077, Омск, Российская Федерация

**Предмет.** Дистанционная форма организации труда стала объективной реальностью для сферы образования, консалтинговых и IT-компаний, банков, государственных структур, торговых компаний и др. Проблема ценностного управления трудовыми коллективами на основе формирования, поддержания и развития организационной культуры в российских компаниях получила новую актуальность. Неподготовленность менеджеров всех уровней управления к реалиям дистанционной работы усилила проблемы трудовой мотивации, снизила лояльность персонала к работодателю.

**Цель исследования** – изучить влияние дистанционной формы организации труда на компоненты организационной культуры. Актуальность исследования заключается в выявлении наиболее проблемных компонентов организационной культуры, требующих дополнительного внимания к поддержанию и развитию.

**В основе методологии исследования** лежит рациональное познание (понятие, суждение, умозаключение), логические процедуры вывода и концептуальные основы ценностного управления. В процессе достижения поставленной цели использовались такие методы научного познания, как анализ и синтез, сравнение.

В основу систематизации результатов исследования положена структура компонентов организационной культуры Ф. Харриса и Р. Морана. Отношение работников к разным аспектам проявления организационной культуры исследовано с помощью онлайн-опроса преподавателей высшей школы города Омска, IT-специалистов российского коммерческого банка.

**Выводы:** результаты исследования показали негативное влияние дистанционной работы на половину компонентов организационной культуры, 30 % компонентов культуры нейтральны к воздействию фактора дистанционной занятости и на 10 % компонентов дистанционная работа повлияла положительно. Полученные результаты следует учесть в деятельности менеджеров всех уровней управления, поскольку организационная культура – это эффективный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий поддерживать лояльность сотрудников к корпоративному бренду.

**Ключевые слова:** менеджмент, персонал, организационная культура, дистанционная работа, ценностное управление.

**Для цитирования:** Синявец Т. Д. Влияние дистанционной работы на состояние организационной культуры // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 4. С. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2022.4/10573>

## Введение

Организационная культура – это признанный учеными и практиками феномен, активно изучающийся в теории ценностного управления. В рамках наших предыдущих исследований [6; 9] установлено, что сущность организационной культуры рассматривается либо через ее внутреннюю структуру, либо через роль в жизнедеятельности организации. Представители первого подхода, которыми являются Э. Жак [17], С. Мишон и П. Штерн [18], В. Сате [20], Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли [2], Ф. Харрис и Р. Моран [4] и др. делают акцент на рассмотрении уровней организационной культуры (поверхностный, подповерхностный (В. Сате)) и ее качественных характеристиках (например, ценностях, убеждениях, нормах поведения, символах и ритуалах и др.).

Второй подход к рассмотрению сущности организационной культуры заключается в установлении ее роли в деятельности организации. Идеи о влиянии организационной культуры на функционирование организации исследовали Э. Шейн [21], Д. Элдридж и А. Кромби [15], Д. Денисон [13], У. Оучи [19], К. С. Камерон и Р. Куинн [12]. Российские ученые Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин<sup>1</sup> исследовали взаимосвязь культуры и организационной структуры через квалификацию персонала, умение работать в команде и способы социализации. Н. С. Бердаков, Д. И. Галкин, И. Г. Иванова [1], Т. О. Соломанидина [10], И. В. Грошев и А. А. Краснослободцев [5], А. И. Пригожин [7; 8] в своих работах делают акцент на организационной культуре как инструменте достижения организационных целей.

По мнению Э. Шейна [21], корпоративная культура является действительно эффективным инструментом, который позволяет двигать компанию вперед. Эту способность культуры, по нашему мнению, следует активно использовать в условиях дистанционной работы трудовых коллективов, но прежде исследуем изменения в содержании компонентов организационной культуры в условиях дистанционной организации труда коллективов.

Несмотря на то, что некоторые бизнесы выиграли в условиях пандемии, например,

Netflix (медиаконтент), Zoom и Slack – компании, предоставляющие коммуникационные технологии. Другие, несмотря на их e-бизнесы и востребованность услуг, такие как Amazon.com, Fedex, UPS, серьезно пострадали, поскольку вынуждены нести дополнительные затраты на организацию новых рабочих мест, потерю крупных клиентов, обеззараживание помещений и товаров. Многие компании с конца 2019 г. стали активнее использовать информационные технологии и online-занятость, что лишь усугубило социальную напряженность в коллективах в виду угрозы потери работы.

Многие компании и до пандемии рассматривали дистанционную работу как средство оптимизации бизнеса и повышения производительности. Это выгодно для торговых, консалтинговых и проектных организаций, поскольку она стимулирует использование современных информационных технологий, но при этом актуализирует коммуникационные барьеры и ухудшает социальные аспекты деятельности коллективов. Как показала практика дистанционной организации труда за период с марта 2019 по январь 2021 г. и наши наблюдения, сотрудники получили некоторые социальные выгоды, такие как возможность работать из любого города, страны; совмещать работу и учебу; экономить время на дорогу до работы; возможность больше быть с семьей.

Можно предположить, что в компаниях, предоставляющих стандартные услуги удаленно, возросла производительность: например, в спокойной домашней обстановке сотрудники быстрее сосредотачиваются на содержании работы (при условии оборудованного и изолированного рабочего места) и более внимательны к процедурам выполнения работы, кроме того, появилась возможность самостоятельно распределять рабочее время. Но у некоторых сотрудников возникли дополнительные трудности с трудовой мотивацией. Без социальных контактов некоторые работники потеряли ориентиры в развитии своей карьеры и обучении, поскольку трудно четко уловить перспективные компетенции без обсуждения результатов работы как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Сотрудники отмечают, что они «выпали» из организационной жизни.

В некоторых коллективах возникли ситуации разобщенности сотрудников, сбои в коммуникациях, что отразилось на результативности работы. Особенно это проявилось в коллек-

<sup>1</sup> Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.

тивах компаний, предоставляющих командные услуги или услуги с длительным процессом и большим числом участников. Примером являются проектные и консалтинговые фирмы, банки, образовательные учреждения. В дистанционных коммуникациях большое значение приобрели физические барьеры, вызванные сбоями в работе серверов, неустойчивостью интернета, отсутствием технических средств (веб-камер, наушников, современного компьютера, телефона, сканера и т. п.). Социальные барьеры коммуникаций не изменили своего сущностного содержания, поскольку проявляются в межличностном общении независимо от его формы (вредные вербальные привычки, неправильное или чрезмерное использование терминов, неумение слушать и т. д.).

Развитие информационных технологий внесло значительные изменения в характер не только управленческой работы, но большинства иных видов умственной деятельности и организацию труда. Использование современных технических средств (компьютеров, мобильных телефонов, сканеров и т. д.), компьютерных программ и технологий существенно меняет характер отношений между людьми, что отражается на различных уровнях и компонентах организационной культуры. Дистанционная работа в условиях пандемии сократила коммуникации с коллегами. Изменился характер труда (он стал более информационно интеллектуальным, индивидуализированным). Произошли изменения и в его содержании (часть задач выполняется специальными программами, но возросло количество действий по поиску и систематизации данных, их анализу, контролю). Пандемия коронавируса стала прецедентом, стимулирующим новые формы организации совместной деятельности людей дистанционно, и задача ученых – исследовать достоинства и недостатки такой работы для дальнейшего ее успешного использования, а также поддержания и развития организационной культуры как инструмента организационного развития.

Преыдушие исследования [6] выявили влияние организационной культуры на результативность и качество работы трудовых коллективов. Объективно сложившаяся ситуация с переходом на дистанционную форму организации труда в сфере образования, IT-обслуживания банковской сферы, интернет-торговли и других сферах деятельности оказывает

влияние на общее состояние организационной культуры. Даже в тех коллективах, где организационная культура устойчива и формировалась десятилетиями, происходят изменения.

Поскольку цифровизация экономики и новая реальность в использовании дистанционной формы организации труда входят в нашу жизнь, нами была поставлена цель – изучить влияние дистанционной формы организации труда на компоненты организационной культуры. Объектом исследования выступили сфера образования и IT-поддержка банковской сферы как области, в которых большая часть сотрудников работает в дистанционном режиме. Актуальность исследования заключается в выявлении наиболее проблемных компонентов организационной культуры, требующих дополнительного внимания менеджеров к поддержке и развитию в условиях дистанционной или смешанной онлайн и оффлайн-форм организации труда.

#### **Материалы и методы исследования**

В начале 2021 г. нами был проведен онлайн-опрос 82 работников сферы высшего образования и 39 специалистов IT-поддержки банковской сферы. В выборку вошли преподаватели вузов г. Омска и г. Екатеринбурга, а также IT-специалисты российского коммерческого банка. Исследование проводилось с помощью онлайн-опроса.

Цель социально-экономического исследования состоит в установлении сути изменений в компонентах организационной культуры, происходящих в условиях перехода к смешанной форме организации труда в оффлайн и онлайн-среде.

Рабочие гипотезы:

- 1) работа в дистанционном режиме ухудшает организационную культуру или ее отдельные компоненты;
- 2) работа в дистанционном и смешанном режимах формирует новые ценности организационной культуры;
- 3) поддержание организационной культуры в условиях дистанционной работы требует дополнительных усилий со стороны менеджмента компаний;
- 4) изменения в организации труда, вызванные дистанционной его формой, одинаково отражаются на компонентах организационной культуры компаний, действующих в разных сферах деятельности.

### Результаты исследования

В основу исследования положена структура компонентов организационной культуры, предложенная Ф. Харрисом и Р. Мораном [4].

Ниже представлены данные исследования и наши умозаключения о влиянии дистанционной формы организации труда на организационную культуру последовательно по компонентам.

#### 1. Осознание себя и своего места в организации.

Резкое сокращение межличностных коммуникаций привели к возникновению опасений по поводу востребованности и качества результатов труда. Конечно, формальные лидеры используют интернет-коммуникации для организации работы своих сотрудников, и данные опроса показывают, что общения с непосредственным руководителем хватает 88,9 % IT-специалистам и 80,4 % преподавателям. Тем не менее, банковские специалисты отмечают недостаток вдохновляющих/стимулирующих/поддерживающих слов и действий руководителей, мотивации на основе невербальных подсказок (жестов, поз, использования времени и т. п.), возможности обсудить возникающие в работе сложности. Преподаватели по данным опроса также отметили недостаточность стимулирующих воздействий, потребность в своевременности оценки результатов работы и обсуждения перспектив личного развития в организации.

Работники, следуя формальным требованиям, включаются в обсуждение текущих

процессов деятельности в ходе интернет-конференций, но не хватает межличностного общения, одобрения действий, обсуждения и разъяснения рабочих заданий.

При ответе на вопрос «Хватает ли вам общения с коллегами в дистанционном режиме?» 55,6 % сотрудников банковской сферы и 50 % сотрудников сферы образования отметили недостаток общения и обозначили одни и те же сложности (рис. 1).

Как видно из данных рис. 1, сотрудники серьезно нуждаются в групповых обсуждениях содержания работ (100 и 87 %), а также в обмене новостями (100 и 52,2 %), т. е. работникам не хватает как формального, так и неформального общения.

Следует помнить, что общение является первым этапом командообразования и если процесс информирования и формальных коммуникаций можно наладить с помощью цифровых коммуникаций, то такие этапы, как интеракция (обмен действиями), трансакция (обмен психологическими состояниями), персоакция (обмен личностным содержанием), сильно затруднены в дистанционной среде. Особенно это сказывается на трансляции ценностных ориентаций, личного примера, жизненных принципов и опыта, которые ложатся в основу организационных ценностей.

2. Коммуникационная система и язык общения. Дистанционная работа в условиях пандемии коронавируса усилила и обострила



Рис. 1. Оценка потребности в социальных коммуникациях у сотрудников в сфере образования и банковской сферы, %

проблему межличностного общения сотрудников как внутри самой компании, так и с клиентами во внешней среде. Во-первых, это связано с возникновением физических барьеров у части клиентов старшего возраста, привыкших вести личный диалог с представителями компании. Во-вторых, лидерам не хватает времени и возможностей выстроить отношения со своими последователями, показать на личном примере, как нужно вести себя с клиентами, коллегами, продемонстрировать следование поставленным целям (этого нельзя наблюдать, приходится все проговаривать, а это утомляет и раздражает людей). В-третьих, сотрудники информационно перегружены (почтовые ящики забиты сообщениями, инструкциями, которые малопонятны), им не хватает совместных действий (проговорить все результаты работы и особенности выполнения работы невозможно), не хватает согласованных процедур, а без них нельзя добиться нужной активности группы. В-четвертых, возникают проблемы с этичностью общения (отсутствие обращений к адресату, подписей, благодарностей и т. п. приемов поддержания позитивных коммуникаций; в ходе конференций участники не включают видео, а используют аватарки). Всё это ухудшает организационную культуру, поскольку нивелируется содержание и характер межличностных отношений.

*3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.* Отметим, что в условиях дистанционной работы сильно изменился внешний вид сотрудников. Деловой стиль, который был обязательным в офисах многих компаний, перестал быть актуальным. Дело в том, что одежда оказывает психологическое воздействие на людей. Деловой дресс-код «подтягивает», диктует определенные позы и жесты, дисциплинирует. Спортивный стиль «расслабляет», позволяет удобнее расположиться за монитором.

При ответах на вопрос: «Какой стиль одежды вы предпочитаете при работе в дистанционном режиме?» 77,8 % IT-специалистов и 37 % преподавателей отметили, что они предпочитают комфортный спортивный стиль, а 44,5 % преподавателей выбрали смешанный (верх – офисный, низ – домашний; рис. 2 и 3).

Работа в домашних условиях, с одной стороны, упростила стиль до спортивного, удобного и комфортного. Но, с другой стороны, такой стиль одежды несколько ослабляет

концентрацию на рабочем процессе. Например, некоторые работники, стесняясь своего внешнего вида, не включают видео, что лишает участников совещаний и конференций визуального контакта. Некоторым людям с низкой самоорганизацией трудно представить себя на работе, находясь в домашних условиях, и это является большим психологическим барьером в трудовой самомотивации, что негативно сказывается на результатах труда.

*4. Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области.* Казалось бы, вопрос о культуре и правильном питании работников в дистанционном режиме не должен волновать руководителей-лидеров, но в условиях интенсивных коммуникаций многие сотрудники не успевают поесть совсем, поскольку режим работы не соблюдается. Число совещаний растет, а продуктивное время на выполнение работы сокращается. На вопрос «Можете ли вы считать режим своего питания и внутрисменных перерывов в условиях дистанционной работы рациональным?» 44,4 % IT-специалистов банка и 39,1 % преподавателей ответили «нет» (рис. 4).

Такая же картина с питанием и у 44 % IT-специалистов банка (50 % едят тогда, когда предоставляется возможность – перерыв в работе, и 50 % забывают про еду и перерывы). Вопрос культуры питания является актуальным, некоторые сотрудники едят во время совещаний и забывают отключить звук или видео, что делает коммуникации напряженными, а замечания критическими. Дистанционный режим требует согласования времени совещаний, руководители должны давать сотрудникам время на прием пищи и перерывы. Время совещаний нужно либо заранее обговаривать, либо устраивать в одно и то же время.

*5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.* Особенностью работы в дистанционном режиме является практически полное игнорирование требования к соблюдению начала и окончания рабочего дня. Если работа творческая и не имеет четких сроков исполнения, то человек чувствует себя более свободно: творит, когда приходит вдохновение. Но если работа включает регламентированные процедуры (например, чтение лекций/процедуры обслуживания клиентов), то «вклинивающиеся» в относительно свободное время онлайн-совещания удлиняют рабочий день в среднем на 1,5–2 часа.

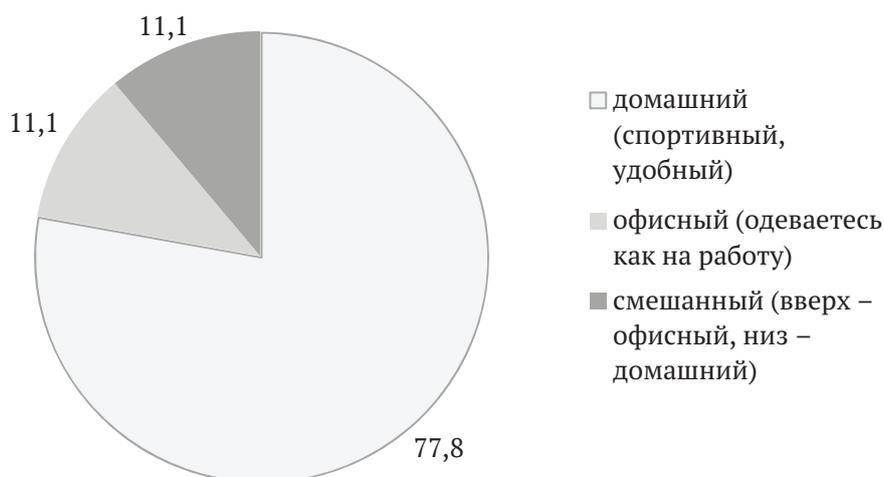


Рис. 2. Выбор стиля одежды IT-специалистами банковской сферы, %



Рис. 3. Выбор стиля одежды преподавателями высшей школы, %



Рис. 4. Ответы преподавателей на вопрос о рациональном питании, %

И если у IT-специалистов, обслуживающих банковские процессы деятельности, времени хватает на выполнение рабочих заданий, то у 65,2 % преподавателей его не хватает (рис. 5). Опрос показал, что 96,7 % преподавателей считают, что объем их работы сильно увеличился (требуется много времени на подготовку материалов для занятий в онлайн-среде, на индивидуальные консультации студентов и проверку самостоятельных работ). Это обусловлено также тем, что студенты мало общаются между собой и не могут посмотреть результаты работ своих одноклассников, проконсультироваться, выполнить работу в группе. В результате преподавателям приходится вступать в дополнительные коммуникации со студентами.

Решение данной проблемы требует со стороны руководства обязательного стимулирования сотрудников. При его отсутствии удовлетворенность трудом падает, и у преподавателей усиливается чувство усталости, возникают стрессы и проблемы с профессиональной мотивацией.

6. *Взаимоотношения между людьми.* По мнению Ф. Харриса и Р. Морана [4], данный компонент организационной культуры включает отношения между людьми разного возраста, пола, статуса, интеллекта, опыта и знаниям и т. п. В условиях дистанционной работы, когда люди напрямую не взаимодействуют друг с другом, взаимоотношения

несколько упрощаются, главное – соблюдать правила этики в письменной и устной коммуникации. Но старые конфликты не исчезают, их разрешение откладывается на неопределенное время и затрудняет командное взаимодействие. Нужны дополнительные усилия менеджеров для разрешения конфликтов, поскольку в спорных случаях оппоненты просто отключаются от конференции и перестают напрямую коммуницировать (закрывают доступ к электронной почте, вносят номер телефона в черный список и т. д.). Конфликтные коллективы в условиях стандартной дистанционной работы могут быть управляемы руководителями на основе использования формальных процедур, но для творческой командной работы конфликтные взаимоотношения между людьми являются большой проблемой руководителя.

7. *Ценности и нормы.* Дистанционная работа требует дополнительного внимания руководителей-лидеров к поддержанию сложившихся ценностей и формированию новых. При ответе на вопрос «Как изменились организационные ценности в условиях дистанционной работы?» лишь 4,4 % преподавателей не отметили изменения организационных ценностей (рис. 6). Респонденты имели возможность множественного выбора.

Как показал опрос, 40 % IT-специалистов банковской сферы и 69,6 % преподавателей отметили формирование новой организаци-



Рис. 5. Ответы преподавателей на вопрос о времени выполнения рабочих заданий, %



Рис. 6. Ответы на вопрос об изменении организационных ценностей в условиях дистанционной работы, %

онной ценности – «цифровая грамотность»; 80 % сотрудников банка указали на появление ценности «трудовая самомотивация», которая требует учета при стимулировании сотрудников. В то же время лишь 14,4 % преподавателей указали на актуализацию данной ценности. Следует отметить, что в российском высшем образовании работают люди с высокой профессиональной мотивацией, которые и до пандемии постоянно совершали и совершают трудовые подвиги за невысокую заработную плату, беря на себя ответственность за качество подготовки специалистов для национального хозяйства. Всего 4,3 % респондентов высшей школы обратили внимание на такую ценность, как «этика онлайн-коммуникаций», что в большей степени связано с использованием аватарок во время совещаний, а не правил общения, и 19,6 % высказались за необходимость поддержания такой ценности, как «профилактика гиподинамии».

У банковских ИТ-специалистов ценности «этика онлайн-коммуникаций» и «профилактика гиподинамии» вызвали повышенное внимание (50 % опрошенных указали на не-

обходимость их поддержания для стабильной работы коллектива).

Результаты опроса подтвердили нашу гипотезу о формировании новых ценностей в организационной культуре. С одной стороны, дистанционная работа требует знания инструментов онлайн-коммуникаций (Zoom, Skype, Google Meet, Miro и др.) и умения пользоваться техническими средствами для успешного выполнения работ. Такая ситуация приводит к формированию новых трудовых норм – умения работать с мультимедийными программами, использовать в работе возможности социальных сетей. К организационным ценностям добавляется цифровая грамотность, трудовая самомотивация, быстрая адаптация и саморазвитие. С другой стороны, требуется внимание к поддержанию или изменению таких ценностей, как «коммуникационная этика» и «здоровый образ жизни/профилактика гиподинамии».

8. *Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то.* С точки зрения организационной культуры вера в справедливость, человечность, здравый смысл и т. п. являются

базовыми подсознательными установками. Без личностного общения трудно понять, совпадают ли данные базовые установки у членов трудового коллектива. У разрозненных сотрудников объективно возникает потребность в социальной поддержке, в получении уверенности в причастности к общему делу. Каждый сотрудник должен понимать, что его работа нужна для получения результата, что эта работа полезна, общественно значима. Руководителям следует напоминать сотрудникам о миссии организации, стимулировать и поощрять продуктивное поведение каждого работника.

Культура российских компаний, по мнению Е. А. Гришиной, относится к высококонтекстуальным культурам, в которых «слова передают лишь часть сообщений, остальное в контексте – о котором необходимо догадываться» [3, с. 13]. Именно эта «скрытая» часть коммуникаций утрачивается в условиях дистанционной работы. Затруднено наблюдение за социальными подсказками, что ведет к потере интуиции и утрате контекста сообщений. Дистанционная форма организации труда негативно влияет на данный компонент организационной культуры.

9. *Процесс развития работника и научение.* Данный компонент организационной культуры имеет сильное стимулирующее воздействие на работников. На вопрос «Хотите ли вы продолжить работу в организации и построить в ней карьеру, поработав в дистанционном режиме?» 90 % IT-специалистов банка и 63 % преподавателей ответили положительно. В дистанционном режиме работы у сотрудников с высокой самоорганизацией появилась возможность выделить время на обучение, сформировать новые профессиональные умения и навыки.

Практика показывает, что в тех организациях, в которых процесс работы/оказания услуг идет в дистанционной форме и выполнение должностных обязанностей без владения информационными технологиями невозможно, работники преодолевают сопротивление изменениям и осваивают новые знания и digital-инструменты работы. Такая ситуация становится прорывом в переходе компании на новый уровень развития, но следует четко продемонстрировать работникам отношение к данному вопросу: поставить конкретные цели повышения квалификации, стимулировать овладение новыми технологиями. В организациях, которые планируют вернуться к тради-

ционной практике работы, могут возникнуть проблемы с карьерным продвижением.

10. *Трудовая этика и мотивирование.* Поддержание и развитие данного компонента организационной культуры вызывает большие трудности в дистанционном режиме работы, поскольку руководству трудно напрямую контролировать контакты сотрудников с потребителями товаров/работ/услуг. Недовольство потребителей может проявляться в острых формах (отказах от получения услуг, их оплате, претензиях к компании и т. д.), что сильно портит имидж компании и отражается на ее бренде. Качество труда сильно зависит от отношения работника к труду в целом, его внутренних трудовых стимулов и базовых ценностей (например, готовности брать на себя ответственность за результат труда), и повлиять на них дистанционно довольно трудно.

В качестве причин нежелания продолжать работу в организации респондентами были указаны следующие:

- «непонятны организационные ценности, что затрудняет понимание требуемого трудового поведения»;
- «нет четкого представления о целях и направлениях развития организации»;
- «дистанционная работа выявила массу недостатков в управлении компанией», а также недостаточность личного общения.

Дистанционная форма организации труда требует пересмотра систем вознаграждения и наказания, выработки понятных процедур оценки результатов и качества труда, ознакомления с новыми требованиями к выполнению работ, разъяснения практики применения методов контроля.

Наше исследование показало наличие проблем в формировании данного компонента организационной культуры у преподавателей высшей школы. В ответах на вопрос «Как оценивается результативность вашего труда в условиях дистанционной формы его организации?» были получены следующие результаты: 34,8 % считают, что руководство установило формальные процедуры контроля, 41,1 % «затрудняются с ответом, поскольку не знают о способах и процедурах контроля своей деятельности», 10 % «догадываются о способах контроля своей деятельности». Был получен ответ, говорящий о необъективности предъявляемых требований: «усилились требования к использованию программных средств труда

для работы в дистанте, при этом их приобретение стало заботой самого работника».

У IT-специалистов банковской сферы ситуация с этичностью оценки результатов труда более понятная и позитивная: 70 % сотрудников считают, что «компанией открыто используются процедуры контроля с использованием информационных технологий», 10 % считают, что «руководство установило формальные процедуры контроля результатов работы и ознакомило с ними сотрудников» и лишь 20 % затруднились с ответом, поскольку «не знают о способах и процедурах контроля своей деятельности».

### Обсуждение результатов

Данные нашего исследования коррелируют с результатами ряда зарубежных, например, исследованиями J. Grenny & D. Maxfield [16], которые показывают, что отсутствие тесного контакта с людьми препятствует формированию доверия, связи и взаимной цели как трех составляющих здоровой социальной системы. Авторы отмечают, что удаленные сотрудники чувствуют себя обделенными и скованными по сравнению с их коллегами на рабочем месте. В частности, они обеспокоены тем, что коллеги говорят плохие вещи за их спиной, вносят изменения в проекты, не сообщая им заранее, лоббируют свои интересы.

Согласно исследованию дистанционной работы Института Гэллапа [14], первоочередный фактор удовлетворенности сотрудников своей компанией заключается не столько в денежном вознаграждении, сколько в том, насколько к ним прислушиваются. Исследования E. Brynjolfsson et al. [11] констатировали влияние пандемии коронавируса как «катастрофу для корпоративной культуры» от ограниченных коммуникаций.

Но есть исследование D. Sull & C. Sull [22] о развитии корпоративной культуры в эпоху пандемии, согласно которому был установлен факт улучшения отношения сотрудников к своим компаниям в силу яркого проявления открытости и прозрачности общения высшего руководства со своими сотрудниками. Они сравнили отношение сотрудников к вопросам коммуникаций между коллегами и руководителями до пандемии и во время нее в компаниях из списка специализированной интернет-платформы Culture 500 (в список входят признанные мировые компании с высоким уровнем развития корпоративной культуры). Исследования строились на основе

анализа более 200 тем, обсуждаемых на корпоративных порталах. В результате было установлено, что обсуждались одни и те же проблемы, но в условиях пандемии сотрудники стали чаще оценивать действия работодателей и их общение с сотрудниками не только на рабочие темы, но и темы, связанные с перспективами развития бизнеса и стабильности рабочих мест, помощи компании заболевшим сотрудникам и т. п. Была сформулирована новая ценность «честность и открытость в общении с лидерами компании».

Наше исследование констатирует смену управленческой реальности в условиях digital-экономики и является призывом к изучению передового опыта мировых компаний в области построения коммуникаций с сотрудниками и формирования организационных ценностей как основы развития корпоративной культуры. Конечно, важно продолжать подобные исследования для накопления эмпирической базы, обсуждать в научном сообществе социальные запросы человеческих ресурсов к лидерам компаний в части социальной ответственности бизнеса и влияния корпоративной культуры на достижение стратегических целей.

### Заключение

Анализ результатов проведенного исследования подтверждает факты влияния дистанционной формы организации труда на компоненты организационной культуры.

Гипотеза о том, что работа в дистанционном режиме ухудшает состояние отдельных компонентов организационной культуры, подтвердилась. Так, данные опроса говорят о негативном влиянии дистанционной работы на компоненты организационной культуры: «осознание себя и своего места в организации», «коммуникационная система и язык общения», «что и как едят люди, привычки, традиции в этой области», «вера во что-то и отношение или расположение к чему-то», «трудова́я этика и мотивирование». Компонента организационной культуры «осознание времени, отношение к нему и его использование» получила негативную оценку у респондентов, поскольку у всех сильно увеличился объем работы.

Влияние удаленной работы на такие компоненты, как «внешний вид, одежда и представление себя на работе», «взаимоотношения между людьми», носит нейтральный характер, поскольку если отношения между коллегами были позитивные, то степень доверия сохра-

няется. В ситуациях с конфликтными коллективами отношения обостряются, конфликты затягиваются, что в целом снижает общую производительность. Процессы и проблемы те же, что при работе в подразделениях организации.

Особый интерес представляет компонента «ценности и нормы», поскольку в ходе исследования было установлено появление новых трудовых ценностей, таких как «цифровая грамотность», «трудовая самомотивация», «саморазвитие», появилась социальная ценность «забота о здоровом образе жизни/профилактика гиподинамии». Тем самым была подтверждена вторая гипотеза нашего исследования о влиянии дистанционного режима работы на формирование новых ценностей организационной культуры.

Третья гипотеза исследования о необходимости дополнительных усилий для поддержания организационной культуры полностью подтвердилась. Руководителям/лидерам нужно уделять данному аспекту деятельности дополнительное внимание:

- внедрению/уточнению новых процедур формальных коммуникаций: во-первых, с использованием онлайн-платформ Slack, Base Camp, Zendesk sell, IM, Adobe Connect, Miro и др.) с учетом удобства времени, ограниченной частоты и продолжительности коммуникаций, во-вторых, дифференцировать совещания по видам коммуникаций (формальное обсуждение работы, коллективное обсуждение проблемы, индивидуальные консультации), в-третьих, устраивать часы свободного общения/общения «без галстуков»;

- внесению изменений в систему вознаграждения путем использования методов материального и нематериального стимулирования трудовой самомотивации работников. Например, повысить стимулирование свободным временем для преподавателей или возможностью бесплатной публикации своих исследований, или снизить занятость в части подготовки и проведения занятий (до 45 %) и увеличить время на самообучение;

- разработке и доведению до сотрудников критериев и показателей контроля результативности деятельности, их связи с системой вознаграждения, выполнению контрольных процедур результативности в рамках запланированных индивидуальных встреч;

- внедрению процедур быстрой и гибкой обратной связи при решении сложных вопросов

при работе в командах, а также быть доступными для связи. Удаленные сотрудники всегда должны иметь возможность рассчитывать на своего руководителя, который ответит на насущные вопросы и поможет решить проблемы;

- учету времени на адаптацию к новым условиям деятельности, проявлять терпение и уважение к личностным особенностям сотрудников, выстраивать доверительные отношения с каждым;

- созданию условий для командной работы: формулировке цели совместной работы, изменению структуры группы и распределению ролей в ней в зависимости от специфики задач и условий выполнения;

- разработке новых процедур взаимодействия с потребителями услуг (в зависимости от ситуации), а также обучению, разъяснению их использования сотрудниками;

- важности систематической оценки изменений в компонентах организационной культуры, мониторингу новых приемов работы, форм общения, формированию новых традиций и т. д.

Нужно привыкать и адаптироваться к новой реальности, поскольку вряд ли организация работы вернется к традиционным формам.

Четвертая гипотеза о том, что дистанционный режим работы одинаково отражается на компонентах организационной культуры компаний, действующих в разных сферах деятельности, не подтвердилась. Как выяснилось, состояние компонентов организационной культуры сильнее всего зависит от усилий лидеров/руководителей по их поддержанию и развитию.

Цифровизация экономики, набирающая скорость в российской действительности, будет поощрять использование дистанционной и смешанной форм организации труда во всех сферах деятельности для повышения их производительности и экономии ресурсов. Для менеджеров всех уровней управления поддержание и развитие организационной культуры становится весьма прагматическим вопросом, решение которого позволяет достигать требуемой производительности в текущем периоде за счет удовлетворения социальных потребностей коллектива и развития командной работы. Организационная культура – это эффективный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий поддерживать лояльность сотрудников к корпоративному бренду.

### Благодарности

Автор выражает благодарности преподавателям омских вузов и сотрудникам службы IT-поддержки российского коммерческого банка, принявших участие в онлайн-опросе.

### Библиографический список

1. Бердаков Н. С., Галкин Д. И., Иванова И. Г. Корпоративная культура как инструмент роста эффективности деятельности компаний и их деловой репутации // Регулирование экономической деятельности и деловая среда: проблемы, перспективы и решения : сб. науч. тр. по материалам II Междунар. науч.-практ. конф. Казань, 2017. С. 290–300.
2. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организация : поведение, структура, процессы. М. : Инфра-М, 2000.
3. Гришина Е. А. Модели управленческой этики в организационной культуре // Социокультурные проблемы языка и коммуникации : сб. науч. тр. Вып. 11. Саратов : Поволжский ин-т управления им. П. А. Столыпина – филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2017. С. 12–20.
4. Грейсон Дж. К., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М. : Экономика, 1991.
5. Грошев И. В., Краснослободцев А. А. Организационная культура. М. : Юнити, 2017.
6. Корпоративное управление : вопросы теории и практики : коллективная монография / под ред. М. В. Мельник, Ю. И. Растовой. СПб. : Изд-во СПб-ГЭУ, 2017. 230 с.
7. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003.
8. Пригожин А. И. Управленческие идеи. М. : URSS, 2020.
9. Синявец Т. Д., Кожахметова А. Г. Организационные ценности в практике управления (на примере организаций г. Омска) // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2017. № 4 (60). С. 183–192.

### Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

10. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. М. : Инфра-М, 2016.
11. Brynjolfsson E. COVID-19 and remote work : An early look at US data // NBER Working Paper. 2016. P. 1–23.
12. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework. San Francisco : Jossey-Bass, 2011.
13. Denison D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars // Acad. Manag. Rev. 1996. Vol. 21, № 3. P. 619–654.
14. Dyer Ch. The Power of Company Culture: How Any Business Can Build a Culture that improves productivity, performance and profits. KoganPage, 2018.
15. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London : Allen&Unwin, 1974.
16. Grenny J., Maxfield D. A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out // Harvard Business Review. 2017. P. 1–5.
17. Jaques E. The changing culture of a factory. New York : Dryden Press, 1952.
18. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. Paris : Ed. d’organisation, 1985.
19. Ouchi W. G. Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge. MA : Addison-Wesley, 1981.
20. Sathe V. Culture and related corporate realities. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1985.
21. Schein E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
22. Sull D., Sull C. How Companies Are Winning on Culture During COVID-19//MIT Sloan Management Review. 2020. P. 1–12.

**Синявец Татьяна Дмитриевна**, д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга и рекламы, Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, Омск, Российская Федерация

E-mail: omtibonn@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-1676-1088

Поступила в редакцию 30.03.2022

Подписана в печать 06.07.2022



## Management

Original article

UDC 65.012.12

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2022.4/10573>

JEL: M1

## The impact of remote work on organisational culture

T. D. Sinyavets<sup>1✉</sup>

<sup>1</sup> Dostoevsky Omsk State University, 55-A Prospekt Mira,  
644077 Omsk, Russian Federation

**Subject.** Remote work as a form of work management has become a fact of life for education, consulting and IT companies, banks, government agencies, trading companies, and other areas. The issue of managing employees' values by shaping, maintaining, and developing organisational culture in Russian companies has become acute. The fact that managers from all levels appeared to be unprepared for the realities of remote work aggravated the problem of work motivation and reduced the loyalty of the personnel to the employer.

**The purpose** of the research is to study the influence of remote work management on the components of organisational culture. The study is important and timely since it identifies the most problematic components of organisational culture which require further maintenance and development.

**The research methodology** is based on rational cognition (concept, judgement, inference) and procedures of logical inference and conceptual framework for value management. To achieve the set goal the following methods of scientific knowledge were used: analysis, synthesis, and comparison. The results of the study were systematised using the structure of organisational culture components proposed by F. Harris and R. Moeran. The attitude of employees to various aspects of organisational culture was studied by conducting an online survey among university educators in Omsk and IT specialists from a Russian commercial bank.

**Conclusions.** The results of the study showed a negative impact of remote work on half of the components of organisational culture, 30 % of the components were neutral to the impact of remote employment and 10 % experienced a positive impact. The obtained results should be taken into consideration by managers from all management levels since organisational culture is an effective tool for strategic management that allows maintaining employee loyalty to the corporate brand.

**Keywords:** management, personnel, organisational culture, remote work, value management.

**For citation:** Sinyavets, T. D. (2022) The impact of remote work on organisational culture. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management. (4), 103–116.* DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2022.4/10573>

### Acknowledgements

The authors express their gratitude to the educators from Omsk universities and the staff from IT support service of a Russian commercial bank who took part in the online survey.

### References

1. Berdakov, N.S., Galkin D.I. & Ivanova I.G. (2017) [Corporate culture as an instrument for company's effectiveness rise and its reputation]. [Regulation of economic issues and business environment: problems, perspectives and solutions.: coll. of papers based on materials of II international scientific conference]. Kazan, Russia. P. 290-300. (In Russian).
2. Gibson, G., Ivancevich, D.M. & Donnelly, D.H. (2000) [Organization: behavior, structure, process]. Moscow, INFRA-M Publ. (In Russian)
3. Grishina, E. A. (2017) [Models of Management Ethics in Organizational Culture]. Saratov. (In Russian)
4. Grejson, G. K. & O'Dell, K. (1991) [American management in the beginning of XXI century]. Moscow, Economica.
5. Groshev, I. (2017) [Organizational culture]. Moscow, UNITI Publ., (In Russian)
6. Melnik, M.V. & Rastova J.I. (2017) [Corporate Governance: Issues, Theories and Practices. Saint Petersburg], SPBGEU Publ. (In Russian)
7. Prigozhin, A.I. (2003) [Methods of company development]. Moscow, MCFER Publ. (In Russian)
8. Prigozhin, A.I. (2020) [Managerial ideas]. Moscow, URSS Publ. (In Russian)
9. Sinjavec, T.D. & Kozhahmetova, A.G. (2017) [Organizational values in management practice (based on Omsk companies)] *Vestnik Omskogo universiteta. Seria: Ekonomika*. 4 (60), 183–192 (In Russian)
10. Solomanidina, T.O. (2016) [Organizational culture in companies]. Moscow, INFRA-M Publ. (In Russian)
11. Brynjolfsson, E., Horton, J.J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, D., & TuYe, H.-Y. (2021). COVID-19 and

### Conflicts of interest

The author declares the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

remote work: An early look at US data. *NBER Working Paper*, P. 1–23.

12. Cameron, K. & Quinn, R. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, Jossey-Bass.

13. Denison, D.R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Journal*. 21 (3), 619–654

14. Dyer, Ch. (2018) *The Power of Company Culture: How Any Business Can Build a Culture that improves productivity, performance and profits*. KoganPage.

15. Eldridge, J. & Crombie, A. (1974) *A sociology of organization*. London, Allen & Unwin.

16. Grenny, J., & Maxfield, D. (2017). A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out. *Harvard Business Review*, 1–5.

17. Jaques, E. (1952) *The changing culture of a factory*. New York, Dryden Press.

18. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. Now American Business can meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.

19. Michon, C. & Stern, P. (1985) *La dynamisation sociale*. Paris, Ed. d'organisation. (In French).

20. Sathe, V. (1985) *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

21. Schein, E.H. (2004) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

22. Sull, D., & Sull, C. (2020). How Companies Are Winning on Culture During COVID-19. *MIT Sloan Management Review*, 1–12.

**Tatiana D. Sinyavets**, Dr. Sci. (Econ.), Professor,  
Department of Marketing and Advertising,  
Dostoevsky Omsk State University, Omsk, Russian  
Federation

E-mail: omtibonn@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-1676-1088

Received: 30.03.2022

Accepted: 06.07.2022