

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОГО РЕЖИМУ РОБОТИ

© 2015 ЩЕТИНІНА Л. В., ПАВЛОВА К. О., РУДАКОВА С. Г.

УДК 33.005.95/96

Щетиніна Л. В., Павлова К. О., Рудакова С. Г.

Особенности развития корпоративной культуры в условиях удаленного режима работы

У статті проаналізовано значення та особливості формування корпоративної культури для співробітників, які працюють у віддаленому режимі. Особливу увагу приділено інструментам, які дозволяють створити команду за відсутності звичних офісних умов. Визначено ознаки прояву довіри, які відрізняють корпоративну культуру в колективі з досвідом спільної роботи та без такого досвіду – рівень прояву слабкостей і визнання помилок, наявність критики колег, звернення по допомогу, цікавість щодо досвіду та навичок колег. Відповідно до запропонованих ознак визначено необхідні управлінські практики для розвитку корпоративної культури. Зазначено, що колектив з досвідом спільної роботи на початкових етапах діє досить злагоджено, дотримується задекларованих норм, правил і базових цінностей. Проте навіть за таких умов корпоративна культура з часом послаблюється. І на допомогу мають приходити управлінські практики, які не замінюють особистий контакт, але максимально наближаються до нього. Всі управлінські практики розподілено за напрямками розвитку корпоративної культури, а саме – створення ефективного соціального інтранету, встановлення якісної комунікації, прозора мотивація та чіткий опис послідовності контролю, опис і встановлення чітких інструкцій, розвиток особистої ефективності співробітників, спрощення процесу проектного комунікації, створення «віртуальних кулерів», філософія «вжиття в тіло» віддаленого співробітника, контроль професійного вигорання тощо.

Ключові слова: корпоративна культура, віддалений режим роботи, співробітник, колектив, загальноорганізаційні цінності, довіра

Табл.: 1. **Бібл.:** 8.

Щетиніна Людмила Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

Email: sludval@ukr.net

Павлова Катерина Олександрівна – студент Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

Email: katepavlova5@gmail.com

Рудакова Світлана Григорівна – кандидат технічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

Email: svetlana.rudakova.home@gmail.com

УДК 33.005.95/96

UDC 33.005.95/96

Щетинина Л. В., Павлова Е. А., Рудакова С. Г. Особенности развития корпоративной культуры в условиях удаленного режима работы

Shchetinina L. V., Pavlova K. O., Rudakova S. G. Peculiarities of Corporate Culture Development under Conditions of Remote Working

В статье проанализированы значение и особенности формирования корпоративной культуры для сотрудников, работающих в удаленном режиме. Особое внимание уделено инструментам, которые позволяют создать команду при отсутствии привычных офисных условий. Определены признаки проявления доверия, которые различают корпоративную культуру в коллективе с опытом совместной работы и без такого опыта – уровень проявления слабости и признание ошибок, наличие критики коллег, обращение за помощью, интерес к опыту и навыкам коллег. Согласно признакам предложены необходимые управленческие практики для развития или создания корпоративной культуры. Отмечено, что коллектив с опытом совместной работы на начальных этапах действует довольно слаженно, придерживается задекларированных норм, правил и базовых ценностей. Однако даже при таких условиях корпоративная культура со временем ослабевает. И на помощь должны прийти управленческие практики, которые не заменяют личный контакт, но максимально приближаются к нему. Все управленческие практики распределены в соответствии с направлениями развития корпоративной культуры, а именно: создание эффективного социального интранета, установление качественной коммуникации, прозрачная мотивация и четкое описание последовательности контроля, описание и установление четких инструкций, развитие личной эффективности сотрудников, упрощение процесса проектной коммуникации, создание «виртуальных кулеров», философия «вживания в тело» удаленного сотрудника, контроль профессионального выгорания и т. д.

The paper analyzes the significance and peculiarities of corporate culture formation for remote employees. Particular attention is paid to instruments that allow creating a team in the absence of the usual office environment. There have been defined the signs of trust manifestation that distinguish the corporate culture in a team with experience of teamwork and without such experience – a level of weakness manifestation and recognition of mistakes, presence of critics from colleagues, asking for recourse, interest in colleagues' experience and skills. According to the signs the necessary management practices for the development and creation of the corporate culture has been offered. It is noted that the team with the experience of teamwork at the early stages acts quite consistently adhering to the declared standards, rules and basic values. However, even under these conditions, the corporate culture is growing weaker in time. And here it would be helpful to use the management practices that do not replace personal contact but are maximally close to it. All management practices are classified in accordance with the directions of the corporate culture development, namely, creation of effective social intranet, establishment of quality communication, transparent motivation and clear description of the control sequences, description and establishment of clear guidelines, development of personal effectiveness of employees, simplification of the project communication process, creation of "virtual coolers", the philosophy of "getting into the body" of a remote employee, monitoring professional burnout, etc.

Key words: corporate culture, remote working, employee, team, corporate values, trust

Ключевые слова: корпоративная культура, отдаленный режим работы, сотрудник, коллектив, общеорганизационные ценности, доверие

Табл.: 1. Библ.: 8.

Щетинина Людмила Валериевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

Email: sludval@ukr.net

Павлова Екатерина Алексеевна – студент Киевского национального экономического университета им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

Email: katepavlova5@gmail.com

Рудакова Светлана Григорьевна – кандидат технических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

Email: svetlana.rudakova.home@gmail.com

Tabl.: 1. Bibl.: 8.

Shchetinina Ludmila V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

Email: sludval@ukr.net

Pavlova Kateryna O. – Student, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

Email: katepavlova5@gmail.com

Rudakova Svetlana G. – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

Email: svetlana.rudakova.home@gmail.com

Постановка проблеми. Двадцять перше століття диктує нові вимоги до ефективної діяльності суб'єктів навіть в умовах кризи. Варто зізнатися, що віддалена робота не лише існує, але і може бути значно ефективнішою за щоденне відвідування офісу. Однією з умов ефективної роботи у віддаленому режимі є створення сприятливої корпоративної культури, яка за таких умов має власні особливості формування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен корпоративної культури розглядався багатьма науковцями, однак особливості її формування саме в умовах віддаленої роботи майже не висвітлювалися. Серед вчених, які досліджували питання формування та розвитку корпоративної культури, слід назвати: А. Кеннеді, Г. Хофстеде, Т. Дейла, М. Альберта, Р. Куїна, Р. Акоффа, Ч. Бернарда, С. Ханда, Н. Адлера та інших. Щодо українських науковців, то дана тематика розглядалася такими вченими, як: А. Колот, І. Петрова, О. Грішнова [1], О. Воронкова, І. Мажура, Т. Кицак.

Постановка мети і завдань. Одні фахівці вважають, що від роботи у віддаленому режимі виграють обидві сторони – роботодавці можуть залучити найкращих працівників по всій країні або навіть по всьому світу, а працівники можуть не обмежувати себе рамками окремого міста, приміщення тощо. До того ж, в умовах кризи, віддалена робота може стати засобом значної економії коштів. Проте, на жаль, далеко не всі можуть і бажають працювати відособлено, що зумовлено рядом причин.

Метою даної статті є обґрунтування важливості розробки ефективної корпоративної культури для груп співробітників, які не мають можливості співпрацювати у звичному офісному режимі, а також особливостей її запровадження за допомогою сучасних інструментів зв'язку.

Виклад основного змісту дослідження й отриманих результатів. Будь-яка команда прямо чи опосередковано має бути пов'язана воедино, адже внесок кожного впливає на загальний результат діяльності компанії. Функцію консолідації працівників в єдиний організм, який діє в напрямку однієї стратегії, виконує корпоративна культура. У штаб-квартирі Facebook [5] є спеціальна стіна, де написані цілі та принципи компанії. Слогани на кшталт «Будь швидким і зухвалим» або «А що б ти зробив, якби не боявся?»

заохочують співробітників бути агресивними, напористими і креативними – саме такими, якими хоче їх бачити начальство Facebook. Саме це диктує корпоративна культура компанії.

Розвитку і значенню корпоративної культури великої уваги надають американські економісти і підприємці, адже саме у цій країні першими зрозуміли усі переваги від її впровадження в організації. Для підтвердження того, що розробка корпоративної культури є не примхою керівництва, а ринковою необхідністю, наведемо такі дані [2]. Так, консультанти Томас Дж. Пігере і Роберт Х. Уотермен у процесі аналізу «наддосягнень» 62 американських фірм з'ясували, що:

- 88 % серед високоприбуткових фірм мають спеціальні підрозділи, які відповідають безпосередньо за впровадження моральних цінностей;
- 74 % популяризують програму цінностей установи для залучення та переманювання найкращих кадрів;
- 65 % фірм мають програми поєднання цих цінностей із заходами для підвищення рентабельності;
- 58 % фірм розробляють спеціальні програми культурної роботи серед персоналу.

Варто зазначити, що у компаній із середнім і низьким рівнем прибутку відповідні показники були нижчими майже вдвічі, а деякі відсутні взагалі.

Що стосується розвитку корпоративної культури в Україні, то про нього можуть наочно свідчити такі дані:

- 55 % сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура має бути на підприємстві;
- 40 % наших підприємців намагаються сформулювати її за допомогою західних технологій;
- 35 % визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів;
- 25 % узагалі вважають її непотрібною.

Ці дані підтверджують доцільність роботи компаній над формуванням ефективної корпоративної культури, але наша стаття присвячена корпоративній культурі фрілансерів.

Для тих, хто залучений до онлайн-бізнесу, сформувати ефективну корпоративну культуру набагато складніше. І тут на допомогу приходять технології, які сьогодні не перевершують особистий контакт, але сильно наблизилися до нього, тим більше, що приклади онлайн-підприємців показують, що це цілком можливо – створити корпоративну культуру віддалено, з людьми, які не перебувають з вами в одному приміщенні.

Існує значна класифікація віддалених співробітників, за місцем їх роботи, за термінами наймання тощо. В даній роботі ми проаналізували два типи віддалених команд. Перша команда – «велика сліпа пляма», люди, які знають один про одного максимум лише офіційну інформацію, між ними лише ділові взаємозв'язки та довіра, яка підкріплена лише рідким співробітництвом у рамках он-лайн об'єднання. Другий тип віддалених співробітників – співробітники, які раніше працювали в офісі, особисто знайомі один з одним, з керівником, пройшли довгий шлях формування довіри, спільних успіхів та помилок, проте через певні обставини були переведені на віддалений режим роботи (наприклад, внаслідок економії коштів у кризових умовах, що на сьогоднішній день є актуальним). Порівняльна ефективність діяльності досліджуваних груп при виконанні подібних проектів – діаметрально відрізняється, що зображено у табл. 1.

Відсутність у першій групі працівників, які не взаємодіяли разом у стандартних офісних умовах усвідомлення власної ролі в організації, спричинене відсутністю хоча би базових елементів корпоративної культури. Таким чином, між працівниками простежується відсутність взаємної довіри, що, у свою чергу, виявляється у низці наступних ознак

роботи. В чому ж причина? На нашу думку, гіпотетично це пов'язано з тим, що дані групи в різній мірі відчули вплив складових корпоративної культури.

Так, при роботі у колективі, який не працював у стандартному офісному режимі, ми спостерігаємо відсутність значної кількості елементів корпоративної культури:

- відсутність спільного бачення мети у співробітників організації;
- відсутність працівниками розуміння власної значимості в рамках колективу;
- відсутня підтримка та розвиток загальноорганізаційних цінностей тощо;
- ускладнення зворотного зв'язку як між підлеглими, так і між підлеглими та керівниками.

Колектив, який мав досвід спільної роботи в офісі на початкових етапах, діє доволі злагоджено, навіть дотримується задекларованих норм, правил та базових цінностей, які дають змогу досягти успіху, який кожна організація бачить по своєму. Проте навіть за таких умов, корпоративна культура з часом послаблюється. І на допомогу приходять управлінські практики, які не перевершують особистий контакт, але максимально наближаються до нього. Розглянемо основні заходи, які дадуть змогу посилити корпоративну культуру у першому випадку, або взагалі створити її у другому.

1. Створення ефективного соціального інтранету.

Гідну допомогу і підтримку у створенні якісної комунікації надасть і соціальний інтранет. Ця платформа дає можливість об'єднувати співробітників у групи по робочим інтересам за рахунок спільного скайпу, відеоконференцій, вебінарів, загального чату [3]. В таких умо-

Таблиця 1

Порівняльний аналіз діяльності співробітників, які працюють у звичайному та віддаленому режимах

Ознаки прояву довіри в колективі	Колектив віддалених співробітників, що не мали попереднього досвіду спільної роботи вживу	Колектив віддалених співробітників, що мали досвід спільної роботи в офісі	Необхідні управлінські практики
Рівень прояву слабкостей та визнання помилок	Факти оприлюднення власних помилок зустрічаються доволі рідко, як з боку рядових співробітників, так і з боку керівника проекту (з боку колективу демонструється впевненість і посилає на кшталт «ми не перший день народились», «не заважайте нам працювати»)	Щирі заяви співробітників колективу про те, що вони не знають як вчинити, що робити і що змінити аби покращити ситуацію. Відкрито інформують одне одного і керівника про помилки, сумніви, невпевненість в успіху	Встановлення якісної комунікації
Наявність критики колег	Відсутність критики	Відкритий двосторонній діалог про різноманітні ситуації у ході проекту. Критика між учасниками колективу також є відкритою	Створення ефективного соціального інтранету
Звернення за допомогою	Відсутність звернень як таких	Двосторонні звернення за допомогою: і з боку керівника, і з боку учасників колективу один до одного і до керівника також	Спрощення процесу проектної комунікації
Цікавість щодо досвіду та навичок колег	Часткова байдужість, зацікавленості немає	Регулярні звернення до експертного досвіду колег: чи були у колег подібні ситуації, як вони чинили, чи можна запозичити цей досвід?	Варто наймати тих, хто вже працював віддалено; створення «віртуальних кулерів»

вах співробітнику легше влитися в роботу і відчути себе частиною команди.

2. Встановлення якісної комунікації.

Варто виділяти час на спілкування, особисті зустрічі, запрошувати віддалених співробітників хоч зрідка на корпоративні заходи, виставки, конференції. Це можна зробити через онлайн-зустрічі у вигляді вебінарів, де кожен може вийти в ефір і розповісти про своє бачення.

3. Прозора мотивація та чіткий опис послідовності контролю.

Має бути створена структура, за якої керівник буде задавати необхідні критерії якості виконаної роботи, відстежувати динаміку виконання завдань. Структура необхідна в роботі з будь-якими співробітниками і особливо, якщо вони працюють віддалено. Це дасть змогу працівникам бачити результати роботи, порівнювати їх з результатами колег та розуміти природу їх трудових доходів.

До того ж, не менш важливо вчасно давати людині зворотний зв'язок. Ніщо так не демотивує співробітника, як відчуття, що він працює в стіл. Наприклад, якщо працівник пише статті в інтранет, то варто дати можливість зібрати статистику відвідуваності і розказати, як жваво сьогодні вранці колеги обговорювали останню статтю. Дистанційний співробітник повинен добре розуміти, навіть якщо він виконує те чи інше завдання, в чому його сенс і що буде з результатом його роботи.

4. Опис та встановлення чітких інструкцій.

Співробітники працюють добре, коли точно знають, що від них вимагається. Це особливо актуально, якщо співробітник працює віддалено, адже він не так багато спілкувався з керівником, а може і взагалі ніколи. Відповідно навчитися «зчитувати» інформацію по виразу обличчя, тону голосу, стилю поведінки, щоб здогадуватися, у нього просто немає можливості. А до того часу, поки він навчиться читати листи керівника між рядків, може пройти маса часу і розчарувань. Тому варто навчитися формулювати завдання зрозуміло і зайвий раз допитуватися, чи правильно зрозумів віддалений працівник завдання.

5. Розвиток особистої ефективності співробітників.

Дистанційні працівники повинні мати уявлення про те, як організувати робочий день у таких умовах, як визначити пріоритетність завдань, адже досвід у всіх різний.

6. Варто наймати тих, хто вже працював віддалено.

В процесі набору команди має сенс віддавати перевагу тим, хто вже мав успішний досвід віддаленої роботи або людям з високим рівнем навченості, які будуть легко адаптуватися до нових умов. Крім того, варто шукати тих, хто дійсно любить віддалено працювати – адже у такому випадку у виграші залишаться всі. Також варто звернути увагу на тих співробітників, кому не потрібен жорсткий контроль. Саме вони можуть стати джерелом економії як коштів на оренду, так і «керівних ресурсів», оскільки керувати ними потрібно по мінімуму.

7. Спрощення процесу проектної комунікації.

Інструменти інтернет-управління проектами (такі, наприклад, як Trello, Redmine, Basecamp та інші [7]) – прекрасні помічники, наприклад, у справі полегшення взаємодії між віддаленими співробітниками, що дозволяють всім фахівцям відстежувати зміни в реалізації потрібних за-

вдань. Також існує деякий інструментарій, який допомагає віддаленим командам працювати ефективно:

- розподіляти завдання між співробітниками, слідкувати за процесом їх виконання та мати зворотний зв'язок від учасників проекту (TaskTracker-менеджери (JIRA, TeamLab));
- контролювати використання робочого часу на виконання завдань (програма oDesk);
- взаємодіяти під час виконання завдання через доступ до комп'ютеру колеги, який, наприклад, звертається за допомогою чи хоче обговорити результати етапу роботи над завданням (TeamViewer);
- зберігати великі обсяги інформації та забезпечувати спільний доступ до неї всіх колег (хмарні сховища (Google Drive, Dropbox));
- управляти взаєминами з клієнтами CRM систем (від англ. Customer Relationship Management). CRM-системи – це спеціальні комп'ютерні програми, що дозволяють планувати завдання і контролювати їх виконання, вести облік клієнтів, зберігати документацію за проектами й автоматизувати її створення, і багато іншого [4];
- відкривати іншим людям доступ до екрану свого комп'ютера можна за допомогою таких інструментів, як WebEx, GoToMeeting, Join.me і тому подібних [8]. Можна разом переглядати презентацію, аналізувати останні зміни на сайті, робити начерки в Photoshop, нарешті, редагувати текстовий документ.

8. Створення «віртуальних кулерів».

Очевидно, що усім потрібні перерви, і добре б проводити деякі з них зі своєю командою. Ось тут-то і допомагає віртуальний кулер. Наприклад, програма Camfrige [8], яка є інструментом для створення чату, допомагає згуртувати команду за рахунок неформального спілкування.

9. Філософія «вжиття в тіло» віддаленого співробітника.

Недопущення дискримінації по відношенню до віддалених співробітників щодо участі у прийнятті рішень, обговоренні результатів роботи. Варто пам'ятати, що віддалені працівники – це не люди другого сорту. Підвищити шанси на успіх може перехід на віддалену роботу когось з вищого керівництва. Люди, у яких є повноваження змінити ситуацію, повинні випробувати ті самі складності, що і їх підлеглі. Нехай просто попрацюють вдома кілька днів на тиждень. Так вони отримають хоч якийсь уявлення про те, яке це – бути в тілі віддаленого співробітника.

10. Контроль професійного вигорання.

Може здатися, що головна причина невдач віддаленої роботи – втрата ефективності і спалахи лінії серед співробітників. Насправді головним ворогом віддаленої роботи є не недо-, а переробка. В офісі люди іноді затримуються після закінчення робочого дня на кілька годин, але в певний момент все ж розходяться. Для віддалених працівників такої чіткої межі немає. Можуть застосовуватися різні способи для боротьби з природною схильністю до переробки. Наприклад, з травня по жовтень можна надавати всім додатковий день відпочинку на тиждень, щоб, поки стоїть гарна погода, проводити більше часу на природі і знімати напругу після важкої зими.

Тобто розвиток корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи має певні особливості в силу закономірностей взаємовідносин між працівниками та між працівниками та керівництвом. Якщо говорити про практичну сторону розвитку корпоративної культури в цих умовах, то вона, на нашу думку, має стосуватися формулювання методичних рекомендацій менеджерам по персоналу при наймі, переведення персоналу на умови віддаленого режиму роботи. Концептуальний підхід до їх розробки, на нашу думку, має стосуватися трьох елементів – працівник (підлеглий), керівник та інформаційні системи. Далі розглянемо рекомендації менеджера по персоналу в розрізі цих елементів.

I. Працівник

1. При наймі персоналу для роботи в умовах віддаленого режиму роботи більшу увагу приділяти індивідуально-психологічному потенціалу порівняно з професійно-кваліфікаційним рівнем. На нашу думку, головними особистісними якостями фрілансера є:

- самодисципліна;
- внутрішній локус контролю;
- висока орієнтація на досягнення;
- інноваційність – постійний пошук нових проєктів [6];
- схильність до саморозвитку – використання всіх можливостей для навчання, розгляд витрат на навчання як інвестицій у особистий розвиток;
- впевненість та адекватна самооцінка – вміти презентувати свої «таланти» та знати їм «ціну».

2. Наявність досвіду роботи фрілансером є перевагою, але не потрібно її абсолютизувати – досвід може бути різний. Важливим параметром успішності досвіду роботи у віддаленому режимі є вміння та схильність довіряти колегам.

3. Ефективність корпоративної культури в умовах віддаленого режиму можна підвищити через організацію тренінгів підвищення особистої ефективності: командної роботи, тайм-менеджменту, розвиток стресостійкості, тощо.

II. Керівник

1. Важливим фактором ефективного управління фрілансерами є наявність у самого керівника досвіду роботи фрілансером. Тобто, якщо досвіду щодо роботи у віддаленому режимі у керівника немає, то необхідно надати йому цю можливість (метод «вжиття в тіло»).

2. Наявність між керівником та підлеглими зворотного зв'язку в умовах віддаленого режиму роботи підвищується в рази. Тому керівник має прописати обов'язкові для виконання правила взаємодії в колективі.

3. Для фрілансерів дуже важливий стан самопочуття, тобто вони не повинні відчувати себе працівниками «другого сорту». Для цього керівництвом компанії має бути розроблено офіційну політику щодо фрілансерів.

4. Мотивація фрілансерів з боку керівництва має базуватися на таких принципах – помірний ризик, швидкий зворотній зв'язок, зацікавленість фрілансера змістом роботи, обов'язковість нематеріальної мотивації.

III. Інформаційні системи

1. При наймі та / або переведенні працівника у віддалений режим роботи, необхідно оцінити його психо-

логічний тип, наприклад, для фрілансера це може бути людина-техніка, людина-знакова система.

2. Соціальний інтранет не завжди може розглядатися як напрям розвитку корпоративної культури – для певного відсотку людей соціальні мережі не замінюють «живого» спілкування через їх низьку схильність до участі в них. Тому для планування заходів розвитку корпоративної культури необхідно оцінювати пріоритети людини у спілкуванні.

3. Важливим етапом формування ефективної корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи є вибір «правильних» інструментів Інтернет – управління проєктами та ефективна організація навчання їх використанню. Для цього необхідно проаналізувати інформацію з різних джерел – форуми, результати опробування інструментів керівниками, підлеглими та самостійно, досвід роботи претендентів тощо.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок. Проаналізувавши особливості формування корпоративної культури в режимі віддаленої роботи, ми можемо дійти висновку, що характеристика роботи змінюється з розвитком нашого суспільства, але людина мала, має і матиме соціальну природу. Саме тому варто приділяти значну кількість часу та зусиль, аби створити зі знеособленої групи віддалених співробітників дійсно консолідовану та ефективну команду.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість / О. А. Грішнова, О. М. Голяка // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. випуск «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики». – 2007. – Ч. I, № 2. – С. 176 – 186.
2. Дмитренко М. Й. Формування корпоративної культури в цивілізаційних процесах соціуму / М. Й. Дмитренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cibs.ck.ua/rs/scien/spub/dmytrenkom01.pdf>
3. Зинина П. Как сделать эффективной работу удаленных сотрудников. Блог 24 / П. Зинина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.bitrix24.ru/180/>
4. Как организовать работу удаленных сотрудников, сохранив контроль и высокую продуктивность команды. Интернетные штучки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://internetno.net/category/biznes/kak_organizovat_rabotu_udalennyh_sotrudnikov/
5. Как создать команду из удаленных сотрудников. Сообщество электронной коммерции [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ecomspace.ru/blog/staff/post/3305>.
6. Качества хорошего фрилансера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kharchuk.ru/home/home/9-Прочее/30-Качества%20хорошего%20фрилансера>
7. Фрайд Дж. Remote: офис не обязателен / Дж. Фрайд, Д. Х. Хэнссон [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://books.google.com.ua/books?id=2nUcAwAAQBAJ&pg=PA262&lpq=PA262&dq=%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D0%BA%D1%83%D0%BB>
8. Remote: как руководить удаленно работающими сотрудниками. The Village [Електронний ресурс]. – Режим

доступу : <http://www.thevillage.ru/village/business/case/155533-remote-kak-rukovodit-udalennyimisotrudnikami>

REFERENCES

Dmytrenko, M. I. "Formuvannia korporatyvnoi kultury v tsyvilizatsiinykh protsesakh sotsiumu" [Formation of corporate culture in civilization development of society]. <http://cibs.ck.ua/rs/scien/spub/dmytrenkom01.pdf>

Frayd, Dzh., and Khensson, D. Kh. "Remote: ofis ne obiazaten" [Remote: the office is not required]. <http://books.google.com.ua/books?id=2nUcAwAAQBAJ&pg=PA262&lpg=PA262&dq=%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F+%D0%BA%D1%83%D0%BB%>

Hrishnova, O. A., and Holiaka, O. M. "Korporatyvna kultura ta stratehiia pidpriemstva: vzaiemozviazok ta vzaiemoobumovlenist" [Corporate culture and strategy of the company: interrelation and interdependence]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Upravlinnia liudskymy resursamy: problemy teorii ta praktyky vol. I, no. 2 (2007): 176-186.*

"Kak organizovat rabotu udalennykh sotrudnikov, sokhranit kontrol i vysokuiu produktivnost komandy. Internetnye shtuchki" [How to organize the work of remote workers, retaining control

and high productivity of the team. Interactive stuff]. http://internetno.net/category/biznes/kak_organizovat_rabotu_udalennyh_sotrudnikov/

"Kak sozdat komandu iz udalennykh sotrudnikov. Soobshchestvo elektronnoy kommertsii" [How to create a team of remote workers. Community e-commerce]. <http://ecomspace.ru/blog/staff/post/3305>

"Kachestva khoroshego frilansera" [Qualities of a good freelancer]. <http://kharchuk.ru/home/home/9-Прочее/30-Качества%20хорошего%20фрилансера>

"Remote: kak rukovodit udalennno robotaiushchimi sotrudnikami. The Village" [Remote: how to manage employees working remotely. The Village]. <http://www.thevillage.ru/village/business/case/155533-remote-kak-rukovodit-udalennyimisotrudnikami>

Zinina, P. "Kak sdelat effektivnoy rabotu udalennykh sotrudnikov. Blog 24" [How to make a good job of remote workers. Blog 24]. <http://blog.bitrix24.ru/180/>