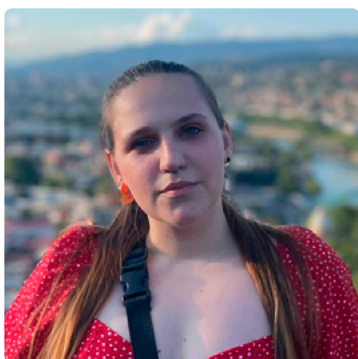
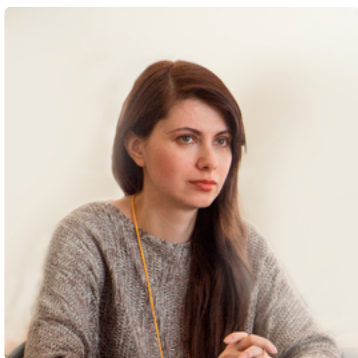


Эффективность распределенной команды: создание поддерживающей организационной культуры в сфере электронной коммерции



Бекленищева Анна Сергеевна

Студентка 1 курса магистратуры, Поволжского института управления им. Столыпина П.А. - филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Саратов, Российская Федерация
e-mail: beklenicheva.anna@yandex.ru



Андрющенко Оксана Владимировна

Кандидат социологических наук, доцент кафедры управления Поволжского института управления им. Столыпина П.А. - филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Саратов, Российская Федерация
e-mail: deskew@yandex.ru

Аннотация

В статье на основе обзора литературы и анализа результатов исследований рассматривается влияние распределенных команд на формирование и поддержание организационной культуры в сфере электронной коммерции. Анализируются вызовы, с которыми компании сталкиваются в условиях отсутствия физического взаимодействия между участниками, и стратегии поддержания культурных ценностей в современных условиях работы. Представлены примеры успешных компаний, которые внедрили эффективные стратегии для поддержания и развития организационной культуры в условиях удаленной работы. Отмечается, что дистанционный формат работы может негативно влиять на «скрытую» часть коммуникации, которая передается через контекст и социальные подсказки, что может приводить к потере интуитивного понимания

смысла сообщений. Для решения этой проблемы рекомендуется использовать программные инструменты для управления проектами и повышения производительности, а также развивать цифровую грамотность и самомотивацию сотрудников.

Ключевые слова

• управление персоналом • распределенные команды • электронная коммерция • управление культурой компании • самомотивация • гибкость • обучение •

Введение

В современном бизнесе, в том числе в сфере электронной коммерции, эффективность организации тесно связана с ее способностями адаптироваться к быстро меняющимся условиям и внедрять инновации. При этом одним из существенных элементов, определяющих успешное функционирование компании, является её организационная культура.

Организационная культура представляет собой сложный комплекс ценностей, норм и убеждений, который формируется внутри компании и влияет на взаимодействие ее сотрудников.

В 1985 г. Э. Шейн ввел понятие «базовых предпосылок» и выделил три уровня организационной культуры: артефакты, ценности и базовые предпосылки. Артефакты — это видимые проявления организационной культуры, такие как логотипы, девизы, архитектуры зданий и одежда сотрудников. Ценность — это общее представление руководителей организации, ее целей и норм поведения. Базовые предпочтения — это глубинные убеждения и ценности, которые выходят за рамки организационной культуры и определяют поведение сотрудников. Э. Шейн считал, что для изменения организационной культуры необходимо изменить базовые предпосылки [11, с. 496]. Модель Шейна является одной из наиболее известных, тем не менее, ею не исчерпывается теория организационной культуры. Значительная часть авторов раскрывают явление культуры организации через типологии, выявляя существенные характеристики каждого типа.

Так Р. Куинн и К. Кэмерон разработали модель конкурирующих ценностей, в соответствии с которой выделили четыре типа организационной культуры: клан, адхократия, рынок и иерархия. Эти типы культуры отражают разные подходы к управлению организацией и взаимодействию сотрудников [3, с. 320]. Т. Дейл и А. Кеннеди предложили вариант типологизации, основанный на степени риска и скорости получения обратной связи. Культура «Крутого парня» – принятие высокого риска и быстрый отклик на сигналы внешней среды. Культура «Ставка на свою компанию» – риски высоки, но обратная связь более медленная, ориентация на долгосрочную стратегию. Культура «Хорошего труда и отдыха (трудоголики)» практически не приемлет риск, но зато сотрудники быстро получают обратную связь о результатах своего труда. Культура «Процесса» самая медленная по обратной связи и нетолерантная к риску, по своему содержанию близка к классической бюрократии [12, р. 37-40].

Национальные аспекты культуры компании были исследованы в работах Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернер. Г. Хофстеде провел обширное исследование национальных культур и выявил пять измерений, которые влияют на организационную культуру: индивидуализм против коллективизма,

дистанция власти, мужественность против женственности, избегание неопределенности и долгосрочная ориентация [7, с. 287-317]. Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер разработали модель семи измерений культуры, среди которых отношение к власти, индивидуализм, гендерные роли, отношение к окружающей среде, время и отношение к другим культурам [13, р. 21-75].

У. Оучи разработал модель организационной культуры, основанную на восьми измерениях, которые рассматривал как ключевые факторы, влияющие на лояльность сотрудников: это приверженность сотрудников, вовлеченность сотрудников, готовность к обучению, ориентация на клиента, ориентация на результаты, ответственность, гибкость и инновации.¹

Таким образом мы можем наблюдать разнообразие теоретических подходов к пониманию культуры как сложного и многогранного организационного феномена. Вместе с тем различные авторы отмечают инварианты оргкультуры – ценности и нормы как базовые элементы, определенные характеристики, которые могут быть типологизированы. Интерес к культуре не исчерпывается теоретическим полем, специалисты-практики также проявляют интерес к этому явлению и в последние годы он становится все более явным. Стремление найти пути повышения организационной эффективности приводит компании к конструкту оргкультуры как мощному инструменту работы с сущностью организации. Повышенный интерес к культурным феноменам характерен для различных сфер деятельности и электронная коммерция здесь не исключение.

Как показывает анализ современной практики организаций в сфере электронной коммерции, их неотъемлемым элементом становятся распределенные команды, которые дают возможность эффективно выполнять задачи сотрудникам, находящимся в различных географических точках. Именно этот элемент является специфическим с точки зрения выстраивания особого культурного пространства организации. Распределенные команды представляют собой форму организации труда, в рамках которой члены команды находятся на географическом удалении и работают в удаленном формате.

Проблемы, возникающие при переходе компаний к использованию удаленной и дистанционной работы, в том числе проблемы распределенных команд, активно исследуются.

Так, Бурлуцкая М.Г и Харченко В.С [1, с. 27-35] анализируют особенности контроля распределенных команд и предлагают решения по их эффективному управлению. В частности, речь идет о форматах коммуникации, повышающих уровень доверия в команде, более четкой постановке задач работникам, использовании современных цифровых сервисов и платформ, делающих совместную работу более прозрачной для каждого участника взаимодействия.

Т. Марущак в своей статье исследует проблемы управления персоналом при дистанционной работе, такие как сложности самоорганизации вне офиса, отсутствие личных коммуникаций с коллегами, дополнительные отвлекающие факторы [6, с. 83-87]. Ю.М Шароватов фокусируется на коммуникациях в распределенных командах, выделяя различные типы коммуникационного взаимодействия, особо уделяя внимание форматам встреч для обмена знаниями [10, с. 314-319].

Мотивация сотрудников является еще одним важным фактором для распределенных команд. А.С Игнатюк и Т.Ф. Манцерова изучают проблемы мотивации сотрудников на удаленной работе, отмечая, что удаленная работа несет в себе значительные риски для внутренней мотивации персонала и в перспективе может привести к снижению вовлеченности и лояльности. С точки зрения авторов, это является следствием того, что обезличиваются коммуникации между работниками и организацией, сотрудники превращаются в функцию, выполняющую

¹ Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2003. С. 371-373.

трудовые задачи и не более того [4, с. 521-526]. А.С. Меньшикова и О.А. Данильчук рассматривают подходы к управлению мотивацией сотрудников в удаленном формате в контексте разных групп работников – фрилансеров, сотрудников на аутсорсе, сотрудников по найму. Фактически речь идет о целой экосистеме персонала, имеющих разную степень включенности в организации процессы и обладающие разными уровнями «доступа» к организационным благам в виде материальной и нематериальной мотивации [5, с. 84-88].

Несмотря на обсуждение этих вопросов в существующей литературе, тема перехода организаций к удаленной и дистанционной работе требует более глубокого изучения, поскольку этот переход затрагивает все аспекты их деятельности и влияет на их организационную культуру.

Изучение взаимосвязи между организационной культурой и распределенными командами представляет интерес в контексте цифровой экономики, где оперативная гибкость и эффективность работы в удаленном режиме становятся неотъемлемой частью корпоративной реальности.

Цель данной обзорной статьи – проанализировать, как влияют распределенные команды в сфере электронной коммерции на формирование и поддержание организационной культуры. В рамках предложенной темы мы планируем проанализировать результаты исследований культуры распределенных команд и описать успешные практики формирования и поддержания культуры распределенных команд.

Результаты исследований культуры распределенных команд

Организационная культура оказывает существенное воздействие на ценности и нормы поведения внутри компании, создавая основу для ее функционирования.

В случае распределенных команд, когда члены команды размещены по разным географическим точкам, они лишены привычного физического взаимодействия. Это выдвигает особые требования к формированию крепкой и поддерживающей организационной культуры, способной обеспечить единство ценностей и сформировать эффективные нормы виртуального взаимодействия. В связи с этим создание и поддержание сильной организационной культуры для распределенных команд становится важной стратегической задачей современных компаний в сфере электронной коммерции.

На сегодняшний день практически все сотрудники сферы электронной коммерции ведут свою рабочую деятельность в удаленном формате. Использование интернет-коммуникаций вместо прямого общения привело к росту тревоги относительно востребованности и качества работы. Работники, следуя формальным требованиям, принимают участие в обсуждении текущих рабочих процессов во время интернет-конференций. Однако им не хватает межличностного общения, одобрения своих действий, обсуждения и разъяснения задач. Необходимо помнить, что коммуникация – это первый шаг к созданию команды. Если информирование и формальные коммуникации могут быть настроены с помощью цифровых коммуникаций, то такие этапы, как взаимодействие (обмен действиями), транзакция (обмен психологическим состоянием) и персонификация (обмен личностным содержанием) становятся гораздо сложнее в дистанционной среде. Это особенно затрудняет передачу ценностных ориентаций, личного примера, принципов и опыта, которые лежат в основе организационных ценностей.

Сотрудники распределенных команд зачастую перегружены информацией (их почтовые ящики забиты непонятными сообщениями и инструкциями), им не хватает совместных действий (не удается обсудить все результаты работы и

особенности ее выполнения), отсутствуют согласованные процедуры, которые необходимы для достижения нужной активности группы. Возникают проблемы с этичностью общения (нет обращений к адресату, подписей, благодарностей и других приемов поддержания позитивного коммуникационного стиля; участники конференций не используют видео, а заменяют его изображениями). Все это ухудшает организационную культуру, так как исчезает содержание и характер межличностных отношений [9, с. 103-116].

Согласно исследованию, проведенному компанией Slack в 2019 г., сотрудники распределенных команд часто сталкиваются с перегрузкой информацией. Опрос более 9000 работников по всему миру показал, что в среднем сотрудник получает 46 сообщений в день и тратит 9 часов в неделю на просмотр и обработку электронных писем. Кроме того, 20% респондентов сообщили, что им сложно находить нужную информацию из-за большого количества сообщений и неудобного поиска.²

Другое исследование, проведенное компанией Buffer в 2020 г., показало, что распределенным командам не хватает совместных действий и согласованных процедур. Опрос более 3500 работников по всему миру показал, что 20% респондентов испытывают трудности с координацией работы и согласованием действий с коллегами. Кроме того, 19% респондентов сообщили, что им не хватает ясности в отношении ожиданий и процедур, а 17% – что они недостаточно вовлечены в рабочий процесс.³

Наконец, исследование, проведенное российскими учеными в 2021 г., выявило проблемы с этичностью общения в распределенных командах. Опрос более 500 сотрудников российских компаний показал, что 30% респондентов не используют видеоконференции, предпочитая общаться с коллегами с помощью текстовых сообщений. Кроме того, 22% респондентов сообщили, что им не хватает обращений к адресату, подписей, благодарностей и других приемов поддержания позитивного коммуникативного стиля [3, с. 12-17].

В сфере электронной коммерции региональная специфика часто уступает место факторам, связанным с удаленным форматом работы. Дистанционная работа позволяет специалистам работать из любой точки мира, что способствует формированию международных команд и использованию различных подходов и инструментов для развития бизнеса. Это означает, что факторы, связанные с удаленной работой, такие как использование цифровых технологий и инструментов, коммуникация и сотрудничество на расстоянии, влияют на процессы в компании сильнее, чем региональная специфика.

Например, полностью децентрализованная компания с удаленными сотрудниками «GitLab» столкнулась с вызовами в области коммуникации. В первые годы ее функционирования отсутствие синхронности в общении приводило к недопониманию и задержкам в оперативной работе. Например, разработчик, находящийся в США, мог оставаться без ответа от коллеги в Европе в течение нескольких часов, что существенно замедляло ход процессов. Для решения этой проблемы «GitLab» внедрил систему асинхронной коммуникации, основанную на использовании: чатов (для обсуждения текущих задач и вопросов), видеозвонков (для более сложных обсуждений, где требуется видеть лицо собеседника), инструментов для совместной работы (для совместного редактирования документов и пр.). Внедрение системы асинхронной коммуникации позволило: улучшить коммуникацию (сотрудники могли задавать вопросы и получать отве-

² Slack Technologies, Inc. The Future of Work: Slack's 2019 Remote Work Survey. [Электронный ресурс]. URL: <https://slack.com/> (Дата обращения: 19.03.2024).

³ Buffer. The 2020 State of Remote Work. [Электронный ресурс]. URL: <https://buffer.com/> (Дата обращения: 12.03.2024).

⁴ GitLab. (n.d.). GitLab Handbook: Engineering Communication. [Электронный ресурс]. Retrieved from <https://handbook.gitlab.com/handbook/engineering/engineering-comms/> (дата обращения 25.02.2024).

ты в удобное для них время), повысить прозрачность работы (все обсуждения и решения фиксировались в чатах и были доступны всем сотрудникам), снизить количество ошибок (благодаря более точной и своевременной коммуникации количество ошибок в работе команды снизилось).⁴

Одной из особенностей работы в дистанционном режиме является практическая свобода в определении рабочего времени. М.В. Орлова и И.Ю. Александрова изучили влияние гибкого графика на выполнение творческих задач [8, с. 33-40]. Они выявили, что при отсутствии жестких сроков люди чувствуют себя более свободными и могут творить, когда у них есть вдохновение. Это совпадает с результатами других исследований [14, р. 415-432], которые показали, что гибкий график может повысить мотивацию и продуктивность сотрудников [15, р. 6966].

Однако данное исследование также показало, что онлайн-совещания, которые встраиваются в относительно свободное время, могут увеличивать продолжительность рабочего дня на 1,5-2 часа [8, с. 33-40]. Таким образом, людям, которые работают в дистанционном режиме, важно: составлять план работы на день, чтобы максимально использовать свое время; делать перерывы в течение дня, чтобы избежать переутомления; ограничивать количество онлайн-совещаний [16, р. 343-362].

Дистанционная работа требует особого внимания руководителей к сохранению уже сложившихся ценностей организации, а также формированию новых. Исследования в этой области подчеркивают важность развития новых ценностей в организационной культуре. С одной стороны, дистанционная работа предполагает использование онлайн-коммуникационных инструментов, таких как Zoom, Yougile, Migo, их отечественные аналоги – Sber jazz, Яндекс-телемост и другие, а также умение эффективно работать с техническими средствами. Такая ситуация приводит к возникновению новых норм и ценностей, включая цифровую грамотность, самомотивацию, быструю адаптацию и саморазвитие. С другой стороны, требуется уделить внимание поддержанию или изменению таких ценностей, как «коммуникационная этика» и «здоровый образ жизни/профилактика гиподинамии».

Как показали результаты вышеупомянутого опроса М.В. Орловой и И.Ю. Александровой, 40% респондентов отметили формирование новой организационной ценности – «цифровая грамотность». 80% сотрудников указали на появление ценности «трудовая самомотивация», которая требует учета при стимулировании сотрудников [8, с. 33-40].

Согласно исследованию А. Озимек, в компаниях с распределёнными командами наблюдается меньшая продуктивность: так считают 22,5% опрошенных.⁵

Однако используя программы для управления проектами и повышения производительности (Yougile, Bitrix24, Pyrus, Jira, Asana и др.), можно легко отслеживать прогресс выполнения проектов и измерять индивидуальную эффективность. Эти инструменты предоставляют важную информацию, помогают сотрудникам выполнять назначенные задачи и активно способствуют достижению целей команды.

С точки зрения организационной культуры, вера в справедливость, человечность, здравый смысл и т.д. являются основными подсознательными установками. Однако без личного общения сложно понять, насколько эти базовые установки совпадают у всех членов коллектива. Для отдельных сотрудников, работающих удаленно, возникает потребность в социальной поддержке и уверенности в причастности к общей цели. Каждый сотрудник должен понимать, что его работа необходима для достижения общего результата и имеет значимость

⁵ Ozimek A. The future of remote work [Electronic resource]. Available at SSRN 3638597. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3638597 (Дата обращения: 01.03.2024).

для общества. Руководителям следует напоминать сотрудникам о миссии организации, стимулировать и поощрять продуктивное поведение каждого сотрудника.

Согласно Е.А. Гришиной, культура российских компаний относится к высококонтекстным культурам, где «слова передают только часть информации, остальное проникает через контекст, который необходимо угадывать» [2, с. 12-20]. Именно эта «скрытая» часть коммуникации утрачивается в условиях дистанционной работы. Также затруднено наблюдение за социальными подсказками, что приводит к потере интуитивного понимания и контекста сообщений. Дистанционный формат работы негативно влияет на этот аспект организационной культуры.

Компонент организационной культуры, связанный с развитием и обучением сотрудников, также оказывает мощное влияние на работников. Опыт показывает, что в организациях, где работа ведется удаленно и требуется владение информационными технологиями, сотрудники преодолевают сопротивление изменениям, осваивают новые знания и цифровые инструменты. Такая ситуация является прорывом в развитии, но руководству организации необходимо ясно продемонстрировать отношение к данному вопросу: определять конкретные цели повышения квалификации и стимулировать овладение новыми технологиями [9, с. 103-116].

Успешные практики формирования и поддержания культуры распределенных команд

В компании «Buffer» сотрудники испытывали трудности с доступом к обучению. В связи с этой проблемой компания решила создать библиотеку знаний и предоставила сотрудникам доступ к обширной базе знаний с инструкциями, статьями, вебинарами и другими материалами для обучения. Также компания «Buffer» внедрила систему «Peer-to-peer learning». Цель этой системы состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность делиться знаниями и опытом друг с другом. Воплощение системы состоит в организации встреч, семинаров других мероприятий для обмена знаниями между сотрудниками. После внедрения описанных инструментов, руководители компании отметили повышение уровня знаний и навыков сотрудников, также снижение расходов на обучение.⁶ «Buffer» является хорошим примером того, как можно создать эффективную систему обучения в распределенной команде.

Поддержание и развитие компонента организационной культуры, связанного с трудовой этикой и мотивацией, представляет значительные трудности в удаленном режиме работы, так как руководству сложно контролировать контакты сотрудников с потребителями товаров, работ или услуг. Недовольство потребителей может проявляться в острой форме, что негативно сказывается на имидже компании и бренде. Качество работы в значительной степени зависит от отношения сотрудников к труду в целом, их внутренних мотивов и базовых ценностей, и дистанционно на них оказывать влияние достаточно сложно [9, с. 103-116].

Исследование компании «Owl Labs», в котором приняли участие 1000 руководителей, выявило ряд проблем, связанных с трудовой этикой и оценкой работы удаленных сотрудников: низкая трудовая этика (67% руководителей считают, что у удаленных сотрудников более низкая трудовая этика, чем у офисных); снижение производительности (58% руководителей отмечают, что им сложно оце-

⁶ Buffer. The 2020 State of Remote Work. [Электронный ресурс]. URL: <https://buffer.com/> (дата обращения: 17.04.2024).

⁷ Owl Labs. The State of Remote Work 2022. [Электронный ресурс]. Retrieved from <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2022> (дата обращения: 15.03.2024).

нить работу удаленных сотрудников); недостаток контроля (45% руководителей испытывают трудности с контролем рабочего времени удаленных сотрудников); снижение вовлеченности (42% руководителей отмечают, что удаленным сотрудникам сложно сохранять вовлеченность в работу); проблемы с коммуникацией (39% руководителей испытывают трудности с коммуникацией с удаленными сотрудниками).⁷

К сожалению, в исследовании «Owl Labs» не представлены конкретные варианты решения проблем, связанных с трудовой этикой и оценкой работы удаленных сотрудников. Однако в отчете есть несколько рекомендаций: создание системы оценки работы, основанной на результатах (определение четких целей и задач для каждого сотрудника, регулярный сбор обратной связи от клиентов и коллег, использование инструментов для отслеживания прогресса и производительности); организация виртуальных встреч и мероприятий для повышения вовлеченности (проведение регулярных онлайн-встреч для всей команды, организация виртуальных социальных мероприятий, таких как кофе-брейки или обеды, создание онлайн-сообщества, где сотрудники могут общаться друг с другом); создание культуры доверия и открытости (быть честным и открытым с сотрудниками, предоставлять им автономию и свободу в работе, создавать атмосферу, в которой сотрудники могут чувствовать себя комфортно, делаясь своими идеями и предложениями); использование инструментов для контроля рабочего времени (использование инструментов для мониторинга активности сотрудников).⁸

В условиях распределенной работы возникает значительная неопределенность в предсказании поведения членов команды. Чтобы снизить эту неопределенность, участникам группы необходима информация о действиях других членов группы. Менеджеры должны проводить систематическое обучение удаленных сотрудников и регулярные встречи. Процесс принятия решений должен способствовать решению стратегических и операционных проблем организации, а также созданию продуктивной рабочей среды во всей компании. При этом процесс должен быть ориентирован на человека, на удовлетворение его социальных и психологических потребностей.

Компания «Automattic» столкнулась с неопределенностью в отношении работы распределенной команды, сложностью координации работы и сотрудничества, со снижением уровня доверия и эффективности работы.¹⁰

Решением данной проблемы стало: создание системы прозрачности (публикация информации о целях, прогрессе работы и результатах всей команды, обеспечение доступа к информации для всех сотрудников); использование инструментов для асинхронной коммуникации (создание условий для эффективной коммуникации в разных часовых поясах, обеспечение доступа к информации и новым знаниям); проведение регулярных онлайн-встреч (поддержание чувства общности и единства в команде, обмен идеями и опытом); создание культуры доверия и автономии (предоставление сотрудникам свободы в выборе способа и места работы, оценка работы по результатам, а не по процессу); поддержка удаленного обучения и развития сотрудников (предоставление доступа к онлайн-курсам, тренингам и другим ресурсам, создание возможностей для карьерного роста).¹⁰

Результатами внедренных изменений можно считать то, что компания «Automattic» на данный момент является одной из самых успешных компаний с распределенной командой, она привлекает и удерживает талантливых сотруд-

⁸ Owl Labs. The State of Remote Work 2022. [Электронный ресурс]. Retrieved from <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2022> (дата обращения: 15.03.2024).

⁹ Automattic. (n.d.). Automattic. [Электронный ресурс]. Retrieved from <https://automattic.com/> (дата обращения: 07.03.2024).

¹⁰ Automattic. (n.d.). Automattic. [Электронный ресурс]. Retrieved from <https://automattic.com/> (дата обращения: 07.03.2024).

ников. Важно отметить, что указанная организация не использует систему контроля времени или мониторинга активности сотрудников, она фокусируется на результатах работы, а не на процессе.

Выводы

Для успешной работы распределенных команд необходимо разработать комплексные стратегии поддержки, включая использование современных цифровых инструментов и технологий, а также создание четкой политики и процедур, способствующих автономии и согласованности в работе. Взаимодействие с распределенными командами должно стать неотъемлемой частью культуры выполнения работы, что требует пересмотра организационных моделей в сторону большей динамичности и адаптивности, а также внедрения эффективных методов коммуникации и сотрудничества на расстоянии.

Цифровизация экономики в России предоставляет новые возможности для использования дистанционных и смешанных форм организации труда. Для успешного применения этих форм необходимо активно внедрять цифровые инструменты и технологии, а также развивать навыки дистанционной работы у сотрудников. Кроме того, важно обеспечить адаптацию сотрудников к работе на расстоянии, предоставив им необходимую поддержку и ресурсы для эффективного выполнения своих обязанностей. Это очень важно, так как адаптация к новым условиям работы влияет на эффективность и результативность работы сотрудников.

Эффективное управление культурой компании является ключевым фактором успеха в условиях распределенной работы. Необходимо активно поддерживать и развивать организационную культуру, способствуя лояльности сотрудников к корпоративному бренду.

При внедрении успешного опыта в электронную коммерцию необходимо учитывать особенности организационной культуры компании и стремиться к созданию сбалансированного подхода, объединяющего ИТ- и HR-команды для создания инструментов и политики, способствующих автономии и согласованности в работе распределенных команд. Усилия по созданию положительного опыта труда на расстоянии, включая адаптацию сотрудников к такому труду, несомненно, оправдают себя в будущем и будут способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности компании.

В целом, для успешной работы распределенных команд необходимо комплексное решение, включающее использование современных цифровых инструментов и технологий, создание четкой политики и процедур, развитие навыков дистанционной работы у сотрудников, активное управление культурой компании, обеспечение безопасности и конфиденциальности данных, а также внедрение эффективных методов коммуникации и сотрудничества на расстоянии. Применение такого комплексного подхода позволит компаниям эффективно адаптироваться к новым реалиям трудовых отношений, повысить эффективность и конкурентоспособность, а также создать положительный опыт удаленного труда для своих сотрудников.

Список литературы:

1. Бурлуцкая М.Г., Харченко В.С. Трудовые отношения на дистанте: практики контроля сотрудников при удаленной работе // Управление культурой. 2022. № 2. С. 27-35.
2. 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 ФГБОУВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2017. С. 12-20.
3. Иванкив В.Д., Михалева Ю.А., Щербакова Н.С. Интернет-коммуникации с клиентом как инструмент управления его лояльностью // Гуманитарный научный журнал. 2020. № 3. С. 12-20.
4. Игнатюк А.С., Манцерова Т.Ф. Проблемы мотивации в условиях удаленной работы // Московский экономический журнал. 2020. № 9. С. 521-526.
5. Меньшикова А.С., Данильчук О.А. Управление мотивацией удаленных сотрудников // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». 2023. № 4(12). С. 84-88. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-4-84-88
6. Марущак Т. Управление дистанционной работой персонала организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 1(169). 2023. С. 83-87. DOI: 10.34773/EU.2023.1.13
7. Минков М., Соколов Б., Ломакин И. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой // Социологическое обозрение. 2023. Т. 22. № 3. С. 287-317. DOI: 10.17323/1728-192x-2023-3-287-317
8. Орлова М.В., Александрова И.Ю. Распределённые команды: вызовы и возможности // Вестник университета. 2022. № 2. С. 33-40. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-33-40
9. Синявец Т.Д. Влияние дистанционной работы на состояние организационной культуры // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2022. № 4. С. 103-116. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2022.4/10573>
10. Шароватов Ю.М. Коммуникации в распределенных командах // Менеджмент сегодня. 2021. № 4. С. 314-319. DOI: 10.36627/2304-6473-2021-4-4-314-319
11. Шейн Э. Организационная культура и ее управление. М.: Альпина Паблшер, 2016. 496 с.
12. Deal T., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth : Penguin Books, 1982. 323 p. P. 37-40.
13. Hampden-Turner C., Trompenaars F. Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values. John Wiley & Sons. 1998. P. 25-75.
14. Jones A. The benefits and challenges of flexible work arrangements // Human Resource Management Journal. 2021. N 31(2). P. 415-432.
15. van Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K. & Vartiainen M. Factors affecting adaptation to remote work: Initial employee responses to the COVID-19 pandemic // International Journal of Environmental Research and Public Health. N 18(13). 6966. [Electronic resource]. URL: <https://www.mdpi.com/1169508> (дата обращения: 19.02.2024).
16. Nurmi N., Pakarinen S. Virtual meeting fatigue: Exploring the impact of virtual meetings on cognitive performance and active versus passive fatigue. Journal of Occupational Health Psychology. 2023. N 28(6). P. 343-362.

Distributed team effectiveness: creating a supportive organizational culture in the e-commerce

Beklenischeva Anna Sergeevna

1st year Master's student, P.A. Stolypin Volga Institute of Management – branch of RANEPa, Saratov, Russian Federation
e-mail: beklenicheva.anna@yandex.ru

Andryushchenko Oksana Vladimirovna

Ph.D., Associate Professor, Department of Management, P.A. Stolypin Volga Institute of Management – branch of RANEPa, Saratov, Russian Federation
e-mail: deskew@yandex.ru

Abstract

The article explores the impact of distributed teams on the formation and maintenance of organizational culture in e-commerce. It analyzes the challenges companies face in the absence of physical interaction between participants and suggests strategies for maintaining cultural values in today's work environment.

The paper reviews the literature on organizational culture and distributed teams and presents research findings on the impact of remote work on organizational culture. The results of surveys of employees working in distributed teams are analyzed and examples of successful companies that have implemented effective strategies to maintain and develop organizational culture in remote work environments are provided.

It is noted that the remote working format can negatively impact the «hidden» part of communication that is conveyed through context and social cues, and that this can lead to a loss of intuitive understanding and context of messages. To address this issue, it is recommended to use software tools for project management and productivity, and to develop digital literacy and employee self-motivation.

Key words

• human resource management • distributed teams • e-commerce • company culture management • self-motivation • flexibility • training •

References

1. Burlutskaya M.G., Kharchenko V.S. Labor relations at a distance: employee control practices in remote work // Culture Management. 2022. N 2. P.27-35.
2. Grishina E.A. Models of managerial ethics in organizational culture // Sociocultural

- problems of language and communication: Collection of scientific works. Vol. 11. Saratov: Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin. P.A. Stolypin – branch of FGBOUVPO «Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation», 2017. P. 12-20.
3. Ivankiv V.D., Mikhaleva Y.A., Shcherbakova N.S. Internet-communications with the client as a tool for managing his loyalty // Humanitarian scientific journal. 2020. N 3. P. 12-17.
 4. Ignatyuk A.S., Mantserova T.F. Problems of motivation in the conditions of remote work // Moscow Economic Journal. 2020. N 9. P. 521-526.
 5. Menshikova A.S., Danilchuk O.A. Managing the motivation of remote employees // Russian scientific journal «Telescope: journal of sociological and marketing research». 2023. N 4(12). P. 84-88. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-4-84-88
 6. Maruschak T. Management of remote work of the personnel of the organization // Economics and Management: scientific and practical journal. 2023. N 1(169). P. 83-87. DOI: 10.34773/EU.2023.1.13
 7. Minkov M., Sokolov B., Lomakin I. Evolution of Hofstede's model of cultural dimensions: parallels between objective and subjective culture // Sociological Review. 2023. Vol. 22. N 3. P. 287-316. DOI: 10.17323/1728-192x-2023-3-287-317
 8. Orlova M.V., Aleksandrova I.Yu. Distributed teams: challenges and opportunities // University Bulletin. 2022. N 2. P. 33-40. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-33-40
 9. Sinyavets T.D. Influence of remote work on the state of organizational culture // Vestnik VSU. Series: Economics and Management. 2022. N 4. P. 103-116. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2022.4/10573>
 10. Sharovатов Y.M. Communication in distributed teams // Management Today. 2021. N 4. P. 314-319. DOI: 10.36627/2304-6473-2021-4-4-314-319
 11. Shane E. Organizational culture and its management. Moscow: Alpina Publisher, 2016. 496 p.
 12. Deal T., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth : Penguin Books, 1982. P. 37-40.
 13. Hampden-Turner S., Trompenaars F. Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values. John Wiley & Sons. 1998. P. 25-75.
 14. Jones A. Benefits and challenges of flexible work schedules // Journal of Human Resource Management. 2021. N 31(2). P. 415-432.
 15. van Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K. & Vartiainen M. Factors affecting adaptation to remote work: Employees' initial reactions to the COVID-19 pandemic // International Journal of Environmental Research and Public Health. N 18(13). 6966. [Electronic resource]. URL: <https://www.mdpi.com/1169508> (accessed 19.02.2024).
 16. Nurmi N., Pakarinen, S. Virtual meeting fatigue: An investigation of the effects of virtual meetings on cognitive performance and active and passive fatigue // Journal of Occupational Health Psychology. N 28(6). P. 343-362.

Поступила в редакцию: 23.04.2024

Принята в печать: 23.08.2024