

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-10>
УДК 331.103.2

Бондар В. Ю.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Bondar Volodymyr

Postgraduate Student,
Private Joint-Stock Company “Higher education institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

АДАПТАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ІТ В УМОВАХ ГНУЧКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

ADAPTATION OF CORPORATE CULTURE IN THE IT SECTOR UNDER FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS

У статті досліджуються основні аспекти підтримки та розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої роботи. Автор аналізує такі ключові практики, як залучення співробітників через віртуальні зустрічі, використання крос-функціональних команд, організація програм навчання та розвитку, а також управління різноманітністю у розосереджених командах. Особлива увага приділяється ролі HR у забезпеченні інклюзивного робочого середовища та використанню технологічних інструментів для підтримки ефективної комунікації. У висновках статті підкреслюється важливість адаптації корпоративної культури до умов гнучкої роботи для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії. Перспективи подальших досліджень зосереджуються на вивченні довгострокового впливу гнучких форм роботи на лояльність співробітників, їхню продуктивність та інноваційність.

Ключові слова: дистанційна робота, корпоративна культура, комунікація в команді, продуктивність.

This article explores the key aspects of maintaining and evolving corporate culture in the IT sector under flexible work arrangements, with a focus on remote work. It examines how organizations can sustain employee engagement and effective communication without a physical office. The analysis includes virtual meetings, cross-functional teams, and the crucial role of HR in fostering inclusive work environments, highlighting the importance of adapting corporate culture to meet the challenges of the new work paradigm. HR departments are emphasized as vital in developing training and development programs that enhance employee skills and strengthen their connection to the company. In a remote setting, these programs are critical for maintaining motivation and alignment with company values. The article also addresses strategies for managing diversity in dispersed teams, stressing the need for cultural sensitivity and inclusive policies to ensure all employees feel valued, regardless of their geographic location or cultural background. Technological tools are identified as pivotal in supporting corporate culture in remote work environments. Platforms like Slack, Microsoft Teams, and Zoom are essential not only for communication and collaboration but also for preserving the informal connections that are integral to a strong corporate culture. Virtual social events help maintain social bonds among team members, which is crucial for preventing isolation and fostering a sense of community. Moreover, these tools enable continuous learning and development, allowing employees to participate in training and professional growth opportunities, thus further embedding them into the corporate culture. The conclusions suggest that organizations that successfully adapt their corporate cultures to flexible work arrangements will retain their competitive edge and create a foundation for sustainable growth. The article also highlights the need for further research into the long-term impact of flexible work on employee loyalty, productivity, and innovation, and the development of new strategies for managing corporate culture in globally distributed teams.

Keywords: remote work, corporate culture, team communication, productivity.

Постановка проблеми. У сучасному світі технологій та глобалізації ІТ-компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх корпоративних культур до нових форматів співпраці. Зокрема, впровадження гнучких форм організації праці (наприклад, віддалена робота або гібридні моделі), викликає потребу переосмислення та адаптації корпоративної культури. Збереження соціальної взаємодії та

ефективного корпоративного спілкування в таких умовах стає критично важливим завданням, що має значний вплив на продуктивність і задоволеність співробітників.

З великою кількістю ІТ-компаній, які перейшли на віддалену роботу у відповідь на глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19, виникає проблема збереження корпоративної культури без звичного фізичного простору.

Дослідження показують, що втрата «неформального спілкування», яке є звичайним для офісного середовища, може призвести до зниження залученості співробітників та ускладнень у передачі корпоративних цінностей [8].

Наукове співтовариство і менеджери активно шукають способи адаптації корпоративних культур до цих змін. Актуальні дослідження зосереджені на розробці стратегій та інструментів для ефективної адаптації корпоративних культур, що дозволяють зберегти залученість та взаємодію співробітників навіть коли ті перебувають за межами традиційного робочого простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток технологій та зміни в глобальному економічному ландшафті спонукали ІТ-компанії переглянути свої підходи до управління корпоративною культурою, особливо у контексті віддаленої роботи та гнучких форм організації праці. Дослідження, проведені консалтинговими компаніями McKinsey і Deloitte, вказують на те, що компанії, які ефективно адаптують свою корпоративну культуру до гнучких умов роботи, зазвичай показують кращі результати у плані продуктивності та інноваційності [4; 9]. Ці дослідження підкреслюють важливість створення сильних внутрішніх комунікаційних стратегій, що сприяють залученню співробітників та підтримці спільних цінностей навіть на відстані [6].

Едгар Шейн, вчений у галузі організаційної психології, у своїх роботах визначає корпоративну культуру як сукупність базових припущень та вірувань, що є спільними для всіх членів організації. Він наголошує, що розуміння та управління цими базовими припущеннями є ключовим для ефективної адаптації до змін у робочих умовах [11].

Дослідження, опубліковані в Harvard Business Review, вказують, що використання цифрових інструментів для підтримки корпоративної культури може значно підвищити залученість та мотивацію співробітників. Проте втрата неформального обміну інформацією, який раніше відбувався в офісних просторах, може призвести до зниження інноваційності та ускладнень у рішенні складних завдань [7].

Мета статті. Основною метою цієї статті є дослідження впливу гнучких форм роботи на корпоративну культуру в ІТ-секторі. Стаття прагне відповісти на наступні ключові питання: Як віддалена робота та гнучкі робочі умови впливають на корпоративну культуру в ІТ-компаніях? Які стратегії та практики найефективніші для підтримки корпоративної

культури у гнучких умовах роботи? Які виклики та можливості виникають у зв'язку з адаптацією корпоративної культури до гнучких форм роботи?

Ці питання дозволять глибше зрозуміти, як ІТ-компанії можуть ефективно адаптувати свої корпоративні культури до швидких змін, а також виявити ключові фактори, що сприяють успішній інтеграції гнучких форм організації праці.

Виклад основного матеріалу. У цій частині дослідження розглядаються основні аспекти підтримки та розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої роботи. Зокрема, увага приділяється ключовим практикам, що сприяють залученню співробітників, ефективній взаємодії між ними, управлінню різноманітністю в команді та використанню технологічних інструментів для підтримки культурних цінностей компанії. Детальний аналіз цих практик дозволяє зрозуміти, як сучасні організації можуть адаптувати свою корпоративну культуру до нових умов, забезпечуючи при цьому високий рівень мотивації та продуктивності серед співробітників.

Залучення співробітників і підтримка взаємодії. У сучасних умовах віддаленої роботи, залучення співробітників та підтримка їхньої взаємодії стали важливими складовими ефективної корпоративної культури. Одним із ключових інструментів для цього є віртуальні зустрічі, які дозволяють керівництву залишатися на зв'язку з усіма співробітниками незалежно від їхнього місця розташування. Ці зустрічі проводяться регулярно і спрямовані на забезпечення прозорості у внутрішніх процесах компанії. Керівники відкрито діляться інформацією про стан справ у компанії, стратегічні напрямки розвитку та відповідають на питання співробітників. Такий формат дозволяє кожному працівнику відчувати себе частиною великої команди, навіть якщо вони працюють віддалено [1].

Віртуальні зустрічі не лише інформують співробітників, але й сприяють зміцненню відносин між керівництвом і командою. Вони створюють атмосферу довіри та взаєморозуміння, що є необхідним для збереження позитивної корпоративної культури. Завдяки цьому формується відчуття причетності до колективу, що допомагає уникнути ізоляції, яка часто виникає під час дистанційної роботи [10].

Крім того, важливим інструментом для підтримки взаємодії є формування крос-функціональних команд для реалізації проєктів. Такі команди включають співробітників

з різних відділів, що дозволяє не лише обмінюватися досвідом і знаннями, але й краще зрозуміти специфіку роботи інших підрозділів. Взаємодія в таких командах сприяє розвитку співпраці та підвищенню ефективності роботи, оскільки кожен співробітник має можливість внести свій вклад у спільну справу, що також зміцнює їхню мотивацію та залученість до процесів компанії.

Роль HR у формуванні корпоративної культури. В умовах віддаленої роботи роль відділу HR стає ще більш важливою, адже саме на HR покладається відповідальність за підтримку і розвиток корпоративної культури, яка повинна адаптуватися до нових реалій. Однією з ключових задач HR є розробка програм навчання та розвитку, які сприяють підвищенню кваліфікації співробітників та їхньому професійному зростанню. Такі програми не тільки дозволяють співробітникам зберігати свою конкурентоспроможність у динамічному середовищі, але й зміцнюють їхнє відчуття причетності до компанії. Залученість до процесу навчання і можливість професійного розвитку стають важливими факторами, що допомагають зберегти мотивацію співробітників на високому рівні навіть в умовах віддаленої роботи.

Окрім навчальних програм, HR також активно працює над забезпеченням задоволеності співробітників і підтримкою їхньої залученості. Регулярні опитування щодо задоволеності роботою є важливим інструментом для збору зворотного зв'язку від співробітників [8]. Ці опитування допомагають виявити слабкі місця в організації праці та зрозуміти потреби співробітників, що дозволяє вчасно реагувати на їхні запити та адаптувати умови роботи відповідно до вимог часу. Завдяки такому підходу, компанія може швидко реагувати на зміни в настроях і потребах працівників, що сприяє підтримці позитивного робочого клімату та зменшує ризик вигорання серед персоналу.

Також HR відіграє ключову роль у формуванні інклюзивного робочого середовища, що є важливим аспектом корпоративної культури в умовах гнучких форм організації праці. Віддалена робота може призвести до втрати почуття єдності серед співробітників, що працюють у різних географічних регіонах або часових зонах. Тому HR розробляє та впроваджує політики, спрямовані на підвищення культурної чутливості, розвиток інклюзивності та забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхнього місця проживання або національної належності.

Виклики та стратегії управління різноманітністю. Одним з ключових викликів, що виникають в умовах віддаленої роботи, є управління різноманітністю. Зміна формату роботи може призвести до появи нових бар'єрів, які ускладнюють взаємодію між співробітниками з різних культур, географічних регіонів або з різним досвідом. Віддалена робота знімає фізичні межі, але водночас створює нові виклики для підтримки інклюзивного робочого середовища.

Культурна чутливість та інклюзивність є необхідними умовами для успішного управління різноманітністю. В умовах, коли співробітники працюють в різних часових зонах і можуть мати різні культурні звичаї та стилі комунікації, важливо забезпечити, щоб всі відчували себе цінними членами колективу. HR-спеціалісти розробляють політики та ініціативи, які сприяють створенню рівних можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхнього місця проживання або культурної належності. Це включає проведення тренінгів з культурної чутливості, розробку адаптованих комунікаційних стратегій та створення ресурсів, що допомагають співробітникам з різних регіонів краще зрозуміти одне одного [2; 5].

Важливим аспектом управління різноманітністю є також забезпечення ефективного віддаленого керівництва. Менеджери мають бути підготовлені до того, щоб керувати розосередженими командами, де співробітники можуть перебувати в різних країнах і мати різні часові пояси. Це вимагає не лише технічних знань і вмінь, але й розуміння культурних особливостей та вміння знайти підхід до кожного співробітника. Навчання керівників ефективному управлінню різноманітністю стає ключовим завданням для HR, адже від цього залежить, наскільки успішно компанія зможе підтримувати згуртованість команди і забезпечити ефективну взаємодію між її членами.

Реалізація цих стратегій дозволяє не лише уникнути конфліктів та непорозумінь в колективі, але й сприяє розвитку творчого потенціалу команди. Визнання і підтримка різноманітності допомагає створити середовище, де кожен співробітник може реалізувати свої здібності, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності в компанії.

Технологічні інструменти для підтримки культури. Технологічні інструменти стали невід'ємною частиною сучасної корпоративної культури, особливо в умовах віддаленої роботи. Вони забезпечують можливість збереження зв'язків між співробітниками, підтримку ефективної комунікації та розвиток корпоративної культури навіть тоді, коли

співробітники не знаходяться в одному фізичному просторі.

Одним з найбільш важливих інструментів є платформи для спільної роботи, такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom та інші. Ці платформи дозволяють співробітникам спілкуватися в реальному часі, проводити віртуальні зустрічі та працювати над спільними проєктами. Завдяки цим інструментам, співробітники можуть залишатися на зв'язку з командою незалежно від їхнього місця розташування, що сприяє підтримці почуття єдності та згуртованості колективу. Важливим аспектом є те, що такі платформи дозволяють зберігати неформальні контакти між співробітниками, які часто є важливою частиною корпоративної культури. Наприклад, можливість спонтанно звернутися до колеги в чаті або організувати віртуальну кавову перерву допомагає зберегти неформальні зв'язки, що зазвичай виникають в офісному середовищі.

Крім того, організація віртуальних соціальних заходів, таких як віртуальні кавові перерви, ігрові сесії або онлайн-святкування, стала ефективним способом підтримки соціальних зв'язків у команді. Такі заходи дозволяють співробітникам не лише відпочити від роботи, але й зміцнити відносини з колегами, обговорити неформальні теми та відчути себе частиною дружнього колективу. Це особливо важливо в умовах віддаленої роботи, коли фізичні зустрічі між співробітниками можуть бути рідкісними або взагалі неможливими [12].

Іншою важливою функцією технологічних інструментів є підтримка процесу навчання та розвитку співробітників. Використання платформ для дистанційного навчання дозволяє HR-відділам організувати тренінги, вебінари та інші форми навчання, які допомагають співробітникам підвищувати свою кваліфікацію та залишатися актуальними на ринку праці. Це не тільки сприяє професійному зростанню працівників, але й підсилює їхню залученість до корпоративних процесів, оскільки вони відчувають підтримку компанії у своєму розвитку.

Таким чином, технологічні інструменти відіграють ключову роль у збереженні та розвитку корпоративної культури в умовах віддаленої роботи. Вони дозволяють забезпечити ефективну комунікацію, підтримку соціальних зв'язків та професійний розвиток співробітників, що є основою успішної діяльності компанії в нових реаліях.

Висновки. Аналіз ключових аспектів підтримки корпоративної культури в умовах віддаленої роботи демонструє, що сучасні організації здатні ефективно адаптуватися до нових викликів, зберігаючи при цьому свої основні цінності та забезпечуючи високий рівень залученості співробітників. Використання технологічних інструментів, формування крос-функціональних команд, впровадження програм навчання та розвитку, а також управління різноманітністю є критично важливими для підтримки згуртованості колективу та ефективної взаємодії в умовах дистанційної роботи.

Особлива увага повинна приділятися ролі HR у створенні та підтримці інклюзивного робочого середовища, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності співробітників. Віртуальні соціальні заходи та інші форми неформального спілкування залишаються важливими елементами, що допомагають зберегти відчуття єдності та колективної підтримки.

У перспективі, подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу гнучких форм роботи на довгострокову лояльність співробітників, їхню продуктивність та інноваційну активність. Крім того, варто приділити увагу розробці нових стратегій управління корпоративною культурою, що враховують специфіку роботи в розосереджених командах та особливості глобалізованого робочого середовища.

Загалом, сучасні компанії, які зможуть адаптувати свої корпоративні культури до умов віддаленої роботи, забезпечать не лише збереження своєї конкурентоспроможності, але й створять передумови для сталого розвитку в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

- Обиденнова Т., Васильєва М., Ковальов В., Михальченко Г. Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Том 10. № 20. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05)
- Ходаківський С.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
- Ababneh O.M.A. The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*. No. 38(6). P. 1387–1408. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>.
- Deloitte. The New Normal of Remote Work and the Impact on State Tax Filing Obligations. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-new-normal-of-remote-work-and-the-impact-2022.pdf>

5. Falkowski G., Troutman S. *Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams*. Texas: An IHRIM Press Book, 2005.
6. Joint ILO–Eurofound report. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
7. Harvard Business Review. *A Guide to Managing Your Newly Remote Workers*. URL: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
8. Kravchuk Oksana, Iryna Varis, and Tetyana Bidna. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. № 11.1. P. 14–30.
9. McKinsey & Company. *Doing vs. Being: Practical Lessons on Building an Agile Culture*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture>
10. Mowshowitz A. *Virtual organization*. Greenwood Publishing Group, 2002. 264 p.
11. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*, 2016, 436 p.
12. Warner M., Witzel M. *Managing in virtual organizations*. Cengage Learning EMEA, 2004. 161 p.

References:

1. Obidenнова Т., Васи́лієва М., Коваліов В., Мькхалченко Н. (2021) Методи орханізатиї роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. [Methods of organizing the work of enterprise personnel in modern conditions]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Seriya Ekonomika*, vol. 10, no. 20. Available at [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05) (in Ukrainian)
2. Khodakivskiy Y. I., Bohoyavlenska Y. V., Hrabar T. P. (2011) *Psykhologhiya upravlinnya : pidruchnyk*. [Psychology of management: textbook]. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury. 664 p. (in Ukrainian)
3. Ababneh O. M. A. (2021) The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, no. 38(6), pp. 1387–1408. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>.
4. Deloitte (2022) *The New Normal of Remote Work and the Impact on State Tax Filing Obligations*. Available at <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-new-normal-of-remote-work-and-the-impact-2022.pdf>
5. Falkowski G., Troutman S. (2005) *Remote Control: A Practitioner's Guide to Managing Virtual Teams*. Texas: An IHRIM Press Book.
6. Joint ILO–Eurofound report. (2017) *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
7. Harvard Business Review. (2020) *A Guide to Managing Your Newly Remote Workers*. Available at <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
8. Kravchuk O., Varis I., Bidna T. (2021) Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, vol. 11, no. 1, pp. 14–30.
9. McKinsey & Company. (2020). *Doing vs. Being: Practical Lessons on Building an Agile Culture*. Available at <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture>
10. Mowshowitz A. (2002) *Virtual organization*. Greenwood Publishing Group. 264 p.
11. Schein E. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. Jossey-Bass. 436 p.
12. Warner M., Witzel M. (2004) *Managing in virtual organizations*. Cengage Learning EMEA. 161 p.