

Винокуров Н.Д.

Ульяновский государственный технический университет

**Управление развитием организационной культуры в условиях
распределённых команд**

Аннотация. В условиях цифровизации и перехода компаний к модели распределённой работы вопросы формирования и развития организационной культуры приобретают стратегическую значимость. В отличие от традиционных офисных форматов, распределённые команды лишены физического пространства, символических артефактов и постоянного межличностного взаимодействия, что создаёт новые вызовы для управления корпоративной идентичностью и ценностями. Цель исследования — анализ ключевых проблем развития организационной культуры в распределённых ИТ-командах и разработка инструментария её целенаправленного управления. В работе представлены результаты теоретического анализа, систематизированы риски удалённого формата, предложена авторская модель развития культуры в распределённых командах, основанная на цифровых коммуникационных практиках, Agile-подходах и методах аналитической диагностики. Практическая значимость состоит в возможности применения предложенного инструментария для ИТ-компаний, использующих удалённые или гибридные форматы занятости.

Ключевые слова: организационная культура, распределённые команды, цифровая среда, удалённая работа, корпоративные ценности, Agile, коммуникационный менеджмент.

Vinokurov N.D.

Ulyanovsk State Technical University

**Managing the development of organizational culture in a distributed team
environment**

Annotation. In the context of digitalization and the transition of companies to a distributed work model, the issues of formation and development of organizational culture are becoming strategically important. Unlike traditional office formats, distributed teams are devoid of physical space, symbolic artifacts, and constant interpersonal interaction, which creates new challenges for managing corporate identity and values. The purpose of the study is to analyze the key problems of organizational culture development in distributed IT teams and to develop tools for its targeted management. The paper presents the results of a theoretical analysis, systematizes the risks of a remote format, and proposes an author's model of cultural development in distributed teams based on digital communication practices, Agile approaches, and analytical diagnostic methods. The practical significance lies in the possibility of using the proposed toolkit for IT companies using remote or hybrid employment formats.

Keywords: organizational culture, distributed teams, digital environment, remote work, corporate values, Agile, communication management.

Масштабное распространение удалённых и гибридных форм занятости в ИТ-индустрии обусловило необходимость переосмысления подходов к управлению организационной культурой. Если ранее культура формировалась через непосредственные межличностные коммуникации, ритуалы, повседневное взаимодействие в офисе, то распределённые команды функционируют в условиях отсутствия общей физической среды, что приводит к ослаблению культурных связей и усложняет процесс трансляции ценностей организации.

Исследовательский интерес к теме удалённой работы существенно вырос после 2020 года, однако проблемы развития культуры в цифровой среде изучены недостаточно.

Особенно остро эти вопросы стоят в IT-компаниях, где высокая скорость изменений, проектная модель управления и распространение Agile-методологий делают культуру важнейшим фактором эффективности команд.

Цель исследования — выявить ключевые проблемы развития организационной культуры в распределённых командах и предложить системный инструментарий управления этим процессом.

Организационная культура определяется через совокупность норм, ценностей и моделей поведения. В распределённых командах её проявления смещаются в цифровую плоскость, где на первый план выходят механизмы коммуникаций, прозрачность информации и единый понятийный контур.

Согласно Э. Шейну культура включает три уровня: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые предположения. В удалённой среде артефакты практически исчезают, ценности сложно транслировать без физического взаимодействия, а базовые предположения формируются фрагментарно [1].

Модели Denison и Cameron & Quinn (OCAI) подчёркивают значение согласованности, адаптивности и вовлечённости — характеристик, которые наиболее чувствительны к снижению качества коммуникаций при удалённой работе. Agile-подход, напротив, создаёт дополнительные культурные ритуалы (ретроспективы, стендапы), что может компенсировать часть разрывов [2] [11] [12].

Отсутствие неформальных взаимодействий, высокая доля текстовых коммуникаций и асинхронность приводят к потере контекста, возникновению микроконфликтов и фрагментации информации. В распределённых командах отсутствуют визуальные маркеры и пространства, поддерживающие идентичность (офис, фирменная среда, корпоративные мероприятия). Удалённая работа часто ассоциируется с снижением качества социальных связей, а также трудностями в коллективной работе, что влияет на мотивацию и устойчивость культурных норм. Разные проектные группы могут развивать самостоятельные ценностные нормы, не всегда совпадающие с официальными корпоративными принципами. Руководители теряют возможность наблюдать повседневные проявления поведения сотрудников, что усложняет управление «неписаными правилами».

Управление организационной культурой в распределённой среде требует применения комплексного набора инструментов, сочетающих технологические, поведенческие и управленческие практики. В отличие от традиционных офисных моделей, в удалённых командах ключевыми становятся цифровые коммуникации, регламентированные ритуалы и методы поддержки корпоративных ценностей через специально сконструированную цифровую среду. Ниже представлен систематизированный набор инструментов, применимых в IT-компаниях, работающих в гибридных или полностью распределённых форматах.

Формирование организационной культуры начинается с инфраструктуры. В распределённых командах основной средой взаимодействия становится цифровой коммуникационный контур, который определяет прозрачность процессов, степень вовлечённости и доступность информации.

Формирование культуры в распределённой среде достигается [13]:

- Унификацией каналов коммуникации. Ключевая задача — исключение информационной фрагментации. Для этого используются: Slack / Teams / Пачка - основное пространство оперативного взаимодействия; Notion / Confluence - единый корпоративный портал знаний; Jira / Trello / YouTrack - инструменты управления задачами; Miro / FigJam - совместная визуальная работа.

- Регламенты цифрового поведения (стандарты оформления сообщений, правила асинхронности, регламент проведения встреч и т.п.);

- Прозрачные каналы трансляции информации о компании (регулярные дайджесты изменений, визуальные схемы процессов и политик компании, каналы типа #company-news).

Культура не может существовать без ритуалов — повторяемых практик, которые символически укрепляют ценности, создают чувство принадлежности и задают социальные нормы. В условиях удаленной работы ритуалы становятся особенно важными, так как заменяют собой «офисную социализацию».

В распределённых командах ими могут выступать:

- цифровые церемонии признания (Kudos);
- регулярные встречи всей компании;
- виртуальные welcome-церемонии для новичков;
- Agile-ритуалы: стенд-ап, ретроспективы, ревью спринтов.

Также, важным элементом поддержания организационной культуры в рамках распределённых команд является прозрачность ценностей и миссии компании. В этих условиях ценности могут быть транслированы через:

- обучающие видеоролики,
- единый playbook ценностей,
- примеры кейсов поведения, отражающих корпоративные нормы.

Удалённая работа усиливает значимость лидеров как ключевых носителей и трансляторов культурных норм. Лидеры фактически становятся «мостами» между цифровой средой и культурными нормами компании. Поэтому важно чтобы руководитель присутствовал в цифровом пространстве: проводил встречи, регулярные сессии вопросов-ответ, оглашал важные новости компании.

Для выявления проблем с организационной культурой и ее оценки, необходима диагностика. В рамках распределённых команд это ключевой компонент культурного управления, так как прямое наблюдение ограничено.

Для диагностики используют:

- Опросные методы - опросы вовлечённости; расширенные исследования вовлечённости, как например, Gallup Q12; OCAI и Denison для оценки типа и зрелости культуры[12].

- Анализ цифровой коммуникации - частотность коммуникаций; степень межкомандного обмена информацией; риски изоляции отдельных сотрудников.

- Качественные методы - интервью; фокус-группы; анализ кейсов конфликтов или успешных взаимодействий.

По данным опросов и качественных методов получают следующие метрики[6] [8]:

- индекс согласованности ценностей;
- индекс психологической безопасности;
- скорость адаптации новичков;
- вовлечённость в ритуалы.

Эти показатели позволяют в свою очередь отследить динамику изменений в рамках команд и отделов, а также выявить отклонения. В условиях удаленной работы это один из основных способов получить достоверную картину о текущем состоянии организационной культуры и компании. Хотя данные методы и не лишены недочетов.

В распределённых командах цифровая среда фактически выполняет роль организационного пространства, поэтому её проектирование становится важным инструментом управления культурой. Поведенческое проектирование позволяет формировать в цифровых интерфейсах такие элементы, которые поддерживают желательные модели поведения: подсказки, структурированные шаблоны коммуникации, рекомендации по лучшим практикам. Это помогает компенсировать отсутствие физического наблюдения и снижает вероятность конфликтов, связанных с неясностью норм.

Психологическая безопасность — фундаментальное условие для устойчивости организационной культуры в распределённой среде. Она формируется через открытую обратную связь, практику обсуждения ошибок без обвинений, поддержку инициатив и уважительное отношение к различным мнениям. Цифровая среда может усиливать эти процессы, если в неё встроены механизмы сбора обратной связи, инструменты эмоциональной поддержки и возможности для регулярного неформального общения.

Одновременно важно обеспечивать социальную связанность команды: виртуальные встречи, проектные сообщества, совместные образовательные мероприятия формируют коллективный опыт, который в офисных условиях возникает естественным образом. В распределённых командах такой опыт необходимо создавать намеренно, что делает цифровое проектирование и поддержание психологического комфорта частью стратегического управления культурой.

Переход организаций к распределённым и гибридным форматам работы требует разработки новых управленческих подходов, способных обеспечить целостность и устойчивость корпоративной культуры в условиях цифровой среды. На основе анализа вызовов распределённости и инструментов культурного управления, рассмотренных в предыдущей главе, предлагается авторская модель, ориентированная на системное развитие организационной культуры в IT-командах, работающих удалённо.

Модель предполагает, что культура в распределённой среде является не статической характеристикой, а динамическим процессом, чувствительным к изменениям коммуникационной среды, структуре группового взаимодействия и качеству лидерства. Поэтому подход к управлению культурой должен быть итерационным, основанным на постоянном наблюдении за культурной динамикой и корректировке управленческих практик.



Рисунок 1. Авторская модель управления развитием организационной культуры распределённых команд.

Первый этап модели основан на предположении, что любые культурные изменения должны начинаться с объективного понимания исходного состояния организации. В условиях распределённых команд диагностика приобретает особое значение, поскольку многие культурные проявления становятся скрытыми за пределами физического наблюдения.

Диагностика включает анализ нескольких уровней: степени согласованности ценностей, качества коммуникаций, наличия психологической безопасности, уровня вовлечённости, характера взаимодействия между подразделениями. Важным элементом выступает исследование цифровых следов — данных о структуре внутренней коммуникации, плотности сетевых связей, активности команд. Эти параметры позволяют выявить зоны риска: изолированные группы, слабые межкомандные связи, дисбаланс коммуникационной нагрузки, признаки культурной фрагментации.

Результаты диагностики служат основанием для постановки задач дальнейшего развития культуры и выбора соответствующего инструментария.

На втором этапе формируется карта рисков, показывающая, какие параметры распределённой работы оказывают наибольшее влияние на культуру. Обычно к таким факторам относятся изоляция отдельных сотрудников, отсутствие регулярной обратной связи, недостаточная ясность ролей, непоследовательность в работе лидеров, а также перегрузка коммуникаций, приводящая к снижению качества взаимодействия.

Картирование рисков позволяет определить ключевые культурные приоритеты. Например, если выявлена слабая психологическая безопасность, приоритетом становится развитие практик открытой коммуникации и поддержки, если обнаружены сильные субкультурные различия между командами — требуется усиленная работа над единым ценностным контуром и стандартизацией ритуалов.

Таким образом, данный этап выполняет роль связующего звена между аналитикой и проектированием культурных интервенций.

На третьем этапе осуществляется разработка культурных интервенций, которые будут направлены на усиление желательных моделей поведения. В распределённой среде интервенции должны учитывать специфику цифровых коммуникаций, что предполагает интеграцию ценностей и норм в повседневные цифровые практики.

Проектирование включает создание системы ритуалов, поддерживающих культурную идентичность; формирование информационных потоков, обеспечивающих прозрачность; внедрение обучающих материалов и цифровых артефактов, способствующих единому пониманию норм. Этот этап предполагает, что культура развивается не только через формальные документы, но и через дизайн цифровой среды, обеспечивающий правильные поведенческие стимулы.

Особое внимание уделяется согласованности инструментов между собой: ритуалы, коммуникационные регламенты, лидерские практики и обучающие программы должны формировать единое культурное пространство. Несогласованность между ними приводит к ослаблению культурного сигнала и снижает устойчивость изменений.

Четвёртый этап предполагает переход от проектирования к практической реализации. В распределённых командах внедрение культурных инициатив требует высокой степени вовлечённости лидеров, так как именно они становятся проводниками норм поведения. Их роль заключается не столько в формальном контроле, сколько в демонстрации культуры собственным примером и поддержании регулярности ритуалов.

Сопровождение изменений включает регулярные коммуникации о цели и смысле культурных инициатив, отслеживание реакции сотрудников, адаптацию инструментов под особенности отдельных команд. Важной составляющей является создание обратной связи: циклы сбора обратной связи сотрудников позволяют своевременно корректировать подходы и поддерживать заинтересованность сотрудников.

Завершающий этап модели подчеркивает необходимость итеративного подхода. Оценка эффективности интервенций проводится с использованием тех же метрик, которые

применялись на этапе диагностики: измеряется динамика вовлечённости, качество коммуникации, психологическая безопасность, показатели согласованности ценностей, а также степень участия сотрудников в культурных ритуалах.

Полученные данные сравниваются с исходным состоянием, что позволяет определить успешность применённых инструментов и выявить направления, требующие дальнейшего развития. В условиях распределённых команд культура должна рассматриваться как «живой» процесс, постоянно реагирующий на изменения внешней и внутренней среды, поэтому регулярная корректировка модели становится неотъемлемой частью управления.

Предложенная модель обладает рядом преимуществ по сравнению с традиционными подходами. Она учитывает специфические характеристики распределённой работы: высокую зависимость от цифровой среды, возможную фрагментацию команд, ограниченные возможности наблюдения за повседневным поведением сотрудников. Благодаря сочетанию аналитических методов, гибких интервенций и непрерывной оценки, модель обеспечивает системное управление культурой на протяжении всего жизненного цикла команды.

Практическая значимость модели заключается в её универсальности: она может быть адаптирована как для крупных IT-компаний, где распределённость является стратегической нормой, так и для небольших организаций, переходящих на удалённую или гибридную занятость. При этом модель не ограничивается сферой IT и может применяться в любых высокотехнологичных компаниях, использующих проектные формы работы и гибкие методологии.

Заключение

Развитие организационной культуры в распределённых командах требует системного переосмысления управленческих инструментов. Удалённая работа создаёт ряд вызовов — коммуникационные разрывы, ослабление символической среды, риск фрагментации ценностей. Однако цифровые инструменты, Agile-ритуалы и аналитические методы позволяют эффективно поддерживать и развивать корпоративную культуру.

Предложенная модель управления культурой распределённых команд обеспечивает комплексный подход к диагностике, проектированию и поддержанию культурных норм. Практическая значимость заключается в возможности её применения IT-компаниями, использующими удалённые и гибридные форматы.

Список источников

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
2. Камерон К. С., Куинн Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
3. Семенов Ю. Г. Организационная культура: учебное пособие. – М.: Университетская книга, 2020. – 256 с.
4. Лебедева Е. А. Управление вовлечённостью персонала в удалённом формате деятельности // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 6 (174). – С. 80–87.
5. Арбацкая Е. А. Подходы к диагностике эффективности организационной культуры // Управленец. – 2023. – Т. 14. – № 3. – С. 72–83.
6. Denison D. R., Nieminen L. R. G., Kotrba L. M. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2014. – Vol. 23, No. 1. – P. 145–161.
7. Hertel G., Geister S., Konradt U. Managing virtual teams: A review of current empirical research // Human Resource Management Review. – 2005. – Vol. 15, No. 1. – P. 69–95.
8. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. – 256 p.

9. Всемирная организация труда. Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19: практическое руководство [Электронный ресурс]. – Женева: МОТ, 2020. – Режим доступа: URL: <https://www.ilo.org> (дата обращения: 06.12.2025).
10. Buffer. 2023 State of Remote Work [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023> (дата обращения: 06.12.2025).
11. PwC. Global Culture Survey 2021: The Power of Culture [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-culture-survey.html> (дата обращения: 07.12.2025).
12. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: URL: <https://www.gallup.com/workplace> (дата обращения: 07.12.2025).
13. Google. re:Work – Understand team effectiveness (Project Aristotle) [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: URL: <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/> (дата обращения: 09.12.2025).

Сведения об авторе

Винокуров Н.Д., аспирант кафедры «Экономика и менеджмент», ФГБОУ ВО «Ульяновский Государственный Технический Университет», г. Ульяновск, Россия

Information about the author

Vinokurov N.D., Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia