

УДК 658:005.332.4:616-036.21
DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-25

ІВАНЧЕНКО Г. В.

ORCID: 0000-0002-5654-1514
e-mail: galina.valeriivna@gmail.com

Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

У статті проаналізовано значення корпоративної культури в діяльності компанії. Визначено основні структурні елементи корпоративної культури. Встановлено, які особливості мають ситуаційні фактори на впроваджену в компанії організаційну культуру. Також відзначено, що для підтримки та розвитку корпоративної культури в умовах пандемії COVID-19 важливого значення набувають такі складові, як корпоративні цінності, роль лідера та бренд роботодавця. Запропоновано з метою удосконалення існуючої або формування нової корпоративної культури компанії провести детальний аналіз змін, що відбулися всередині організації, усунути застарілі практики, що втратили сенс та отримати зворотній зв'язок з боку працівників щодо сформованих основних ключових елементів нової або удосконаленої корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура; пандемія COVID-19; організаційна культура; ситуаційні фактори; бізнес-культура.

HALYNA IVANCHENKO

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

THE INFLUENCE OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE CORPORATE CULTURE FORMATION AND DEVELOPMENT

The article analyzes the importance of corporate culture in the company. The main structural elements of corporate culture are identified. It is established what features are situational factors on the organizational culture implemented in the company. Corporate culture is formed under the influence of natural and directed factors. The first are the external environment in which the organization operates, including social norms, market and economic situation, the place of organization in society. The second group of factors that produce the company's culture are purposeful actions of management and employees. Situational factors under the influence of which the corporate culture in business currently operates influence the behavior of both the individual employee and the team as a whole. In the most effective organizations, culture supports and promotes the goals and strategies of the company. Standards and expectations help employees work to achieve company success.

It is also noted that for the maintenance and development of corporate culture in the context of the COVID-19 pandemic, such components as corporate values, the role of leader and the brand of the employer are important. Corporate values, which are spelled out in internal documents and transmitted to employees on a periodic basis, form the company's reputation. Leadership serves as a behavioral guideline in the activities of the company's employees, allows to increase their productivity. The brand of the employer is an important factor that determines the external and internal image of the organization in the long run. It is suggested that in order to improve the existing or form a new corporate culture, the company should conduct a detailed analysis of changes in the organization, eliminate outdated practices that have lost their meaning and get feedback from employees on the main key elements of a new or improved corporate culture. Corporate culture management is an important element in the life of the company. Diagnosis of corporate culture allows you to determine the strength of the company's culture, which, in turn, makes it possible to predict the stability of the company under the influence of external and internal destructive factors.

Keywords: corporate culture; the COVID-19 pandemic; organizational culture; situational factors; business culture.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Формування стійкої конкурентної переваги для компанії є в списку цілей кожного генерального директора та власника бізнесу по всьому світу. Конкурентні переваги, засновані на ціноутворенні, продукті чи процесах, часто нетривалі, тому потребують постійної підтримки. Однією з конкурентних переваг, яку потрібно використовувати послідовно – є культура компанії. Культура унікальна для організації, допомагаючи формувати фірмовий стиль компанії, покращуючи утримання співробітників, надихаючи. Сучасні умови пандемії COVID-19 не тільки поставили під питання готовність компаній оперативно адаптувати операційні процеси до нових умов, а й показала бізнесу важливість менш видимої, але дуже важливої складової – корпоративної культури. Саме сила і унікальність корпоративної культури може зіграти визначальну роль в успіху компанії в кризовій ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Наразі в суспільстві, засобах масової інформації, а також серед політиків, бізнесменів та пересічних громадян жваво обговорюється проблема поширення хвороби COVID-19, а також вплив пандемії на подальший розвиток суспільства та її наслідки. Питання дослідження корпоративної культури, її змісту, впливу на діяльність компанії, залучення співробітників, побудову бренду займалися такі вчені, як Башук Т., Кравчанко В., Маковоз О., Фіщук Н., Химич І. та ін. Аналіз наслідків впливу пандемії COVID-19 на подальшу діяльність бізнесу здійснювали Даум Д., Мастранджело П., Мерейст П., Янг С. та ін.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень з даної теми подальшого вивчення потребують тенденції у змінах корпоративної культури компаній, що зумовлені пандемією COVID-19 та переходом до віддаленої роботи.

Формулювання цілей статті

Метою статті є визначити основні складові корпоративної культури компанії, що мають найбільше значення в умовах пандемії COVID-19, основні аспекти щодо удосконалення існуючої або формування нової корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу

Культура компанії є невід'ємною частиною бізнесу. Вона зачіпає практично всі аспекти діяльності компанії. Від підбору кращих талантів до підвищення задоволеності співробітників – це основа щасливого трудового колективу. Без позитивної корпоративної культури багато співробітників будуть боротися за те, щоб знайти реальну цінність у власній роботі, а це призводить до різноманітних негативних наслідків в тому числі і часткової втрати прибутку [1].

Інформація про корпоративну або організаційну культуру в бізнесі та інших організаціях, таких як університети, виникла в 1960-х роках. Термін «корпоративна культура» розвинувся на початку 1980-х років і став широко відомим до 1990-х років. Корпоративна культура використовувалася в ці періоди менеджерами, соціологами та іншими вченими для опису характеру компанії. Вона включала в себе узагальнені переконання і моделі поведінки, систему цінностей компанії в цілому, стратегії управління, комунікацію і ставлення співробітників, робоче середовище і ставлення до роботи [2]. Корпоративна культура включає в себе міфи про походження компанії через харизматичних генеральних директорів, а також візуальні символи, такі як логотипи і товарні знаки [4].

Корпоративна культура за визначенням впливає на діяльність фірми. У багатьох корпораціях «культура» дуже рано була створена харизматичною діяльністю і керівництвом засновника. Але в міру того, як основні тенденції стають глибоко інституціоналізовані, корпоративна культура також стає інституційною звичкою, яку набувають новачки. У реальній практиці «переосмислення» корпорації зверху вниз, отже, займає час і відбувається тільки при сильному лідерстві [3].

Корпоративна культура – це сукупність ціннісних установок, норм і зразків поведінки, які визначають зміст і діяльність співробітників незалежно від їх посадового становища та функціональних обов'язків. Це те, що об'єднує співробітників і робить компанію унікальною. Крім того, що компанії з сильною корпоративною культурою мають більш високі фінансові показники, дослідження показують, що такі організації переживають кризи більш успішно. Відповідно до досліджень проведених ЕУ у 2019 р., 81 % фінансових директорів вважають, що здорова корпоративна культура з «живими» цінностями дозволяє знизити ризики компанії [8]. Наявність лідерів на різних рівнях ієрархії, правильний розподіл ролей і завдань, побудова довірчих і підтримують відносин сприяння обміну знаннями та думками всередині команди – все це відображення корпоративної культури, яка робить компанію або переможцем, або тим, хто програв в умовах кризи. Культура кожної компанії складається з важливих нематеріальних цінностей, які диктують, як працює і веде бізнес команда (рис. 1).

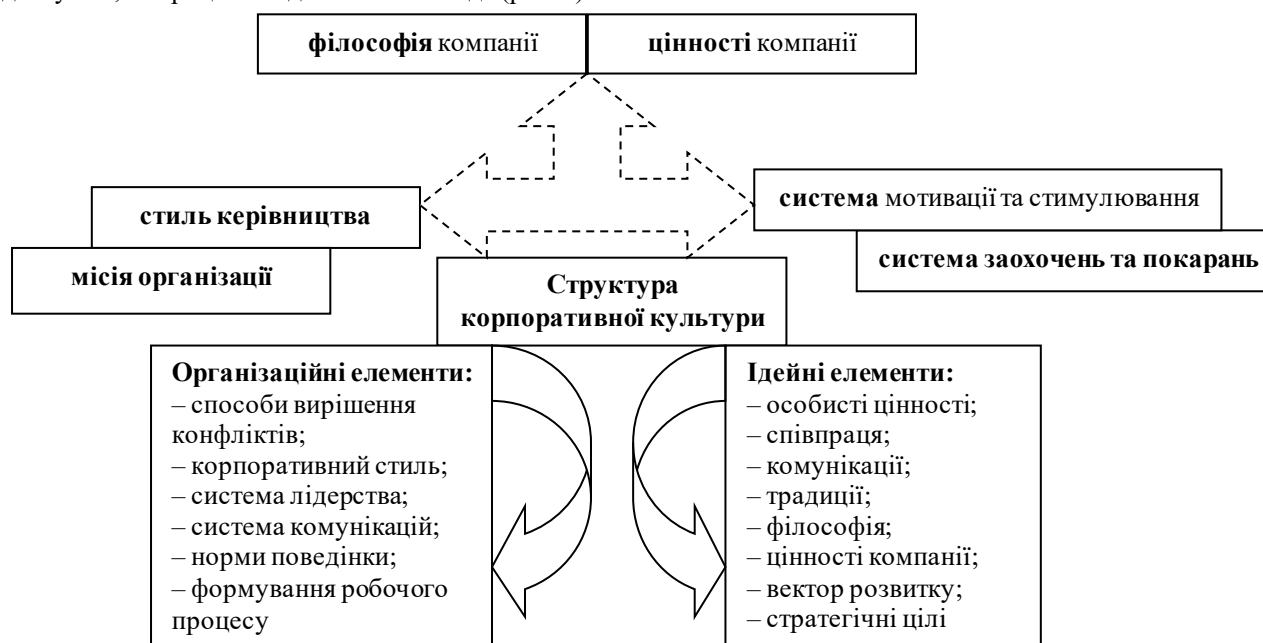


Рис. 1. Структура корпоративної культури компанії

Багато в чому корпоративна культура стає частиною індивідуальності організації, тому важливо, щоб вона була правильною та враховувала основні елементи, що відповідають цінностям та філософії компанії. У найбільш ефективних організаціях культура підтримує та просуває цілі та стратегії компанії. Норми та очікування, допомагають співробітникам працювати так, щоб досягати успіху компанії.

Корпоративна культура формується під впливом стихійних і спрямованих факторів. До перших відносяться зовнішнє середовище, в якому функціонує організація, включно із суспільними нормами, ринковою та економічною ситуацією, місцем організації в суспільстві. До другої групи факторів, які продукують культури компанії є цілеспрямовані дії керівництва та співробітників. До COVID-19 71% опитаних керівників компаній сказали, що впроваджують корпоративну культуру [9]. Управління культурою в звичайних для бізнесу умовах викликало певні виклики, керівники компаній часто не розуміли як культура може впливати на співробітників. Керівники усвідомлювали, що у співробітників у 8 разів більше шансів працювати в компанії, якій вони довіряють, щоб забезпечити їм кар'єру (79% проти 10%) і в 4 рази більше ймовірно працюватимуть у компанії, культура якої підтримує зміни кар'єри співробітників (74%–14%) [9].

Особливе занепокоєння щодо формування та розвитку корпоративної культури в організаціях зросло під час пандемії COVID-19. Компанії намагаються з'ясувати, як зберегти свою унікальну культуру, втримати ціннісні пропозиції, проте часто не розуміючи та не відчувачи відношення співробітників до такої культури, оскільки значна кількість з них перейшла на дистанційну/віддалену роботу.

Як правило, наразі компанії витрачають значний час та гроші на комунікації, брендові товари та події, щоб створити загальне відчуття мети та фірмового стилю. Пов'язана зі структурою, цінностями та стратегіями компанії, усталена культура може узгоджуватися з різними архетипами, такими як патерналістська (формальна ієрархія), підприємницька (співпраця та гнучкість), консервативна (керувана процесами) та конкурентна (суперницька та розрізнена). І керівники, і співробітники повинні навчитися спиратися на сильні сторони та нюанси існуючої культури, щоб виявляти найкраще в організації. Отже, ситуаційні фактори, під впливом яких наразі функціонує корпоративна культура в бізнесі впливає на поведінку як окремого співробітника, так і загалом колективу (табл. 1).

Таблиця 1

Ситуаційні фактори, що впливають на корпоративну культуру компанії в умовах COVID-19

Ситуативний фактор	Особливість фактору	Наслідки впливу на культуру в умовах COVID-19
Комунікація та взаємодія	Переважно офіційні та дистанційні	Співробітникам компанії доводиться постійно узгоджувати власні свої очікування та поведінку з особистими та корпоративними цілями; повідомлення керівництва можуть бути непослідовними; мережа обмежена, комунікації здійснюються за певною вимогою/підставою, що гальмує встановлення та розвиток партнерських відносин; необхідність та особливе значення підтримки співробітників під час і після самоізоляції; під час дистанційної роботи мало можливостей для спонтанних зустрічей або подій
Співпраця	Носить формальний характер	Офіційні канали спілкування обмежують виникнення спонтанної взаємодії в офісі, де зусилля інших співробітників більш помітні; втома від співпраці настає через багато віртуальних зустрічей, які беруть участь у спільній розробці та реалізації ідей визнання зусиль співробітників буде менш помітним для інших членів команди та керівництва
Безпека	Виникає необхідність посилення заходів безпеки всередині компанії та під час комунікації	Через віддалені канали зв'язку важче виявити сигнали, які вказують на емоційні реакції, і обмежені фізичні сигнали можуть бути неправильно прочитані; важко передати співчуття та співпереживання; проблема встановлення довіри з боку керівництва до роботи співробітників компанії

Отже, практика дистанційної роботи, яка більш пристосована до працівників, зумовлює зсув до балансу між віддаленою та офісною роботою. Під час пандемії деякі співробітники підвищили рівень продуктивності, команди добре пристосувалися до роботи вдома. Оскільки протягом 2020 року понад п'ять мільйонів людей по всьому світу працювали віддалено, компаніями було запропоновано використовувати такі інструменти комунікації та управління робочими процесами, які дозволяють людям працювати з будь-якого місця, наприклад, Zoom, Google Hangouts, Slack і Trello. Зазначені інструменти дозволили забезпечити гнучку робочу динаміку та налагодити комунікацію. Технології дають можливість організаціям та підприємствам продовжувати функціонувати та ефективно спілкуватися, підтримувати позитивний дух за допомогою відеоконференцій, віртуальних нагадувань про каву та спілкування команди на екрані.

У кризових ситуаціях стає зрозуміло, чи керується менеджмент компанія принципами, які прописані у внутрішніх документах і транслуються співробітникам на періодичній основі. Як показує досвід, у багатьох організаціях пропагуються схожі цінності та принципи, але далеко не всі з них можуть дотримуватися їх в несприятливих умовах. Наприклад, цінність «безпека» або «клієнтоорієнтованість» ілюструє як в кризовій ситуації компанії змогли забезпечити своїх працівників, ставлячи в пріоритет їх безпеку, наскільки змогли адаптуватися і не втратити заявлений рівень сервісу, що надається своїм клієнтам [9].

Таким чином, для підтримки та розвитку корпоративної культури в умовах пандемії COVID-19 важливого значення набувають такі складові, як корпоративні цінності, роль лідера та бренд роботодавця. У період кризових ситуацій співробітники особливо потребують поведінковому орієнтир. Ініціювання цінностей компанії безпосередньо виходить від керівників у вигляді зразків поведінки, які вони демонструють, і

рішень, які вони приймають. Коли слова керівника не сходяться з його діями, то цінності знецінюються в очах співробітників, що безпосередньо негативно впливає на їхню довіру, мотивацію і продуктивність. З точки зору керівництва компанії, роботодавець також може виявити людей, які не відповідають корпоративній культурі. Тобто для того, щоб інші співробітники слідували цінностям компанії, їм потрібен для цього наочний приклад.

У період кризових ситуацій керівництву компанії доводиться приймати складні рішення, що стосуються персоналу. У цей час бренд компанії стає найбільш вразливим. Існує поняття корпоративна міфологія, яка складається з корпоративних міфів, легенд і чуток, вони в свою чергу формують корпоративний імідж компанії. Міфи, в свою чергу, можуть мати як позитивний так і негативний вплив, що значно впливає на зовнішній і внутрішній імідж роботодавця в довгостроковій перспективі. Так, покоління Y і Z, які найближчим часом будуть становити більшу частину співробітників компанії, при виборі компанії в першу чергу довіряють рекомендаціям друзів і знайомих. Одним з головних способів щодо усунення негативних міфів є чіткі комунікації всередині компанії, які спрямовують до співробітників сенс прийнятих в організації рішень. Чим триваліший процес прийняття складних рішень, тим більша ймовірність того, що співробітники компанії залишаться лояльними.

З метою удосконалення існуючої корпоративної культури керівництву компанії варто здійснити такі важливі кроки:

1. Визначити, які нові звички чи норми з'явилися за останні 12 місяців, які з них мали позитивний вплив на діяльність персоналу та сприяли ефективності роботи компанії.

2. Визначити, які практики є застарілими та втратили свій сенс (зустрічі, які можна усунути, або певні завдання, які більше не є корисними).

3. Повідомити про будь-які нові або змінені практики чи норми (переконатися, що ці нові норми та практики чітко озвучені команді).

Діагностика корпоративної культури дозволяє визначити силу культури компанії, що, в свою чергу, дає можливість спрогнозувати стійкість компанії при впливі зовнішніх і внутрішніх деструктивних факторів. З урахуванням наслідків впливу пандемії на ключові бізнес-процеси, стратегії компанії, безсумнівно, будуть зазнавати змін.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Пандемія COVID-19 не тільки поставила під питання готовність компаній оперативно адаптувати операційні процеси під нові умови, а й показала бізнесу важливість корпоративної культури. Ситуаційні фактори, під впливом яких наразі функціонує корпоративна культура компаній впливає на поведінку як окремого співробітника так і загалом колективу, а також відношення до цієї компанії споживача. Для підтримки та розвитку корпоративної культури в умовах пандемії COVID-19 важливого значення набувають такі складові як корпоративні цінності, роль лідера та бренд роботодавця, оскільки слугують основним орієнтиром для співробітників та клієнтів компанії щодо цінностей компанії, прозорості та перспективності її діяльності. З метою удосконалення існуючої або формування нової корпоративної культури компанії варто провести детальний аналіз змін, що відбулися всередині організації, усунути застарілі практики, що втратили сенс та отримати зворотній зв'язок з боку працівників щодо сформованих основних ключових елементів нової або удосконаленої корпоративної культури.

Література

1. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179–184.
2. Кравчанко В.О., Никифорова В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152–155.
3. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва. 2015. № 2. С. 187–191.
4. Фішук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Економічні науки. 2012. № 1(56). С. 81–85.
5. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105–116.
6. Daum D. L., Mastrangelo P. M. 2020 Global Workplace Culture Survey: The impact of COVID19 in the United States working population. CultureIQ. 2020. URL: <http://go.cultureiq.com/gwcsreport-2020-download> (Last accessed: 02.10.2021)
7. Daum D., Maraist C. The importance of culture in the era of COVID-19. *Industrial and Organizational Psychology*, 2021. 14(1-2), P. 160–162. DOI:10.1017/iop.2021.40.
8. Does corporate reporting need a culture shock? веб-сайт. URL: https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-corporate-reporting-need-a-culture-shock (Last accessed: 01.10.2021).
9. 2021 Global Talent Trends Study. URL: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> (Last accessed: 01.10.2021).

10. Young S. A., Maraist C. M. A culture framework that helps businesses thrive in a transparent world. CultureIQ. 2020. URL: <https://cultureiq.com/blog/a-culture-framework-that-helps-businesses-thrive-in-a-transparent-world/> (Last accessed: 02.10.2021)

References

1. Bashuk T.O. Dotsilnist formuvannia korporativnoi kultury na pidpriemstvi. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2011. № 2. S. 179–184.
2. Kravchanko V.O., Nykyforenko V.H. Orhanizatsiina kultura v systemi upravlinnia personalom. Visnyk Skhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu. 2013. Ch. 1, № 7(196). S. 152–155.
3. Makovoz O.S. Korporativna kultura yak skladova upravlinnia pidpriemstvom. Problemy ta perspektyvy funktsionuvannia pidpriemstva ta pidpriemnytstva. 2015. № 2. S. 187–191.
4. Fishchuk N.Iu. Korporativna kultura orhanizatsii: sutnist, vydy, pryntsyipy ta vplyv na rozvytok orhanizatsii. Ekonomichni nauky. 2012. № 1(56). S. 81–85.
5. Khymych I.H. Formuvannia korporativnoi kultury pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. Suchasni sotsialno-ekonomichni problemy teorii ta praktyky rozvytku ekonomichnykh system. 2015. № 31. S. 105–116.
6. Daum D. L., Mastrangelo P. M. 2020 Global Workplace Culture Survey: The impact of COVID19 in the United States working population. CultureIQ. 2020. URL: <http://go.cultureiq.com/gwcsreport-2020-download> (Last accessed: 02.10.2021)
7. Daum D., Maraist C. The importance of culture in the era of COVID-19. Industrial and Organizational Psychology, 2021. 14(1-2), R. 160–162. DOI:10.1017/iop.2021.40.
8. Does corporate reporting need a culture shock? veb-sait. URL: https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-corporate-reporting-need-a-culture-shock (Last accessed: 01.10.2021).
9. 2021 Global Talent Trends Study. URL: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> (Last accessed: 01.10.2021).
10. Young S. A., Maraist C. M. A culture framework that helps businesses thrive in a transparent world. CultureIQ. 2020. URL: <https://cultureiq.com/blog/a-culture-framework-that-helps-businesses-thrive-in-a-transparent-world/>. (Last accessed: 02.10.2021)

Надійшла / Paper received : 22.07.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021