

## **Роль корпоративной культуры в разработке стратегии развития предприятий функционирующих в условиях продолжающейся пандемии Ковид-19**

### **The role of corporate culture in developing a strategy for the development of enterprises operating in the context of the ongoing Covid-19 pandemic**

*Зайцева Н.А.*

*N.Zaitseva*

В статье исследуется влияние корпоративной культуры на решения менеджмента российских предприятий, о стратегии развития в условиях продолжающейся пандемии Ковид-19. Рассмотрены сущность понятия «корпоративная культура», формальная и неформальная корпоративная культура. Показана взаимосвязь жизненных ценностей собственника бизнеса и элементов системы управления предприятия. Описаны основные элементы корпоративной культуры и приведены их примеры. Сформулированы изменения в системе управления предприятиями в период пандемии Ковид-19, связанные с жизненными ценностями собственников бизнеса, а также ценностями и нормами корпоративной культуры тех или иных предприятий. Предложены направления деятельности по повышению результативности труда сотрудников, а также поддержанию формальной корпоративной культуры в условиях дистанционного или комбинированного формата работы.

The article examines the influence of corporate culture on the management decisions of Russian enterprises, on the development strategy in the context of the ongoing Covid-19 pandemic. The essence of the concept of "corporate culture", formal and informal corporate culture are considered. The relationship between the life values of the business owner and the elements of the enterprise management system is shown. The main elements of corporate culture are described and their examples are given. Changes in the enterprise management system during the Covid-19 pandemic are formulated, related to the life values of business owners, as well as the values and norms of the corporate culture of certain enterprises. The directions of activities to

improve the productivity of employees, as well as to maintain a formal corporate culture in a remote or combined work format are proposed.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, ценности, ритуалы, стимулирование персонала, штрафы, вовлеченность персонала, пандемия Ковид-19.

**Key words:** corporate culture, values, rituals, staff incentives, penalties, staff involvement, Covid-19 pandemic.

Уже второй год мир живет в условиях пандемии коронавируса, поэтому менеджмент многих предприятий уже разработал и использует различные меры по организации деятельности в условиях постоянно меняющихся ограничений и даже локдауна. Если в первом полугодии 2020 года была иллюзия, что все ограничения в деятельности предприятий – это временное явление, то по прошествии полутора лет жизни в условиях пандемии пришло понимание того, что нужно разрабатывать стратегию развития с учетом того, что те или иные ограничения деятельности будут теперь уже постоянно и неопределенность факторов внешней среды в будущем возрастет. Все это привело к тому, что стали меняться основные принципы организации деятельности предприятий и цели развития, что не могло не отразиться на корпоративной культуре этих предприятий.

**Сущность понятия «корпоративная культура», формальная и неформальная корпоративная культура.**

Ранее в журнале «Российские регионы: взгляд в будущее» автор статьи уже исследовал роль корпоративной культуры в том, как в компаниях организован подбор персонала [3], и как корпоративная культура влияет на устойчивое развитие гостиниц и иных средств размещения [4]. Вместе тем, ряд вопросов о сущности корпоративной культуры, ее элементов и роли в меняющемся мире, остались не раскрытыми. Поэтому далее в этой статье, прежде всего уточним сущность понятия «корпоративная культура».

Существует множество подходов к исследованию сущности понятия «корпоративная культура предприятия». Многие исследователи в области корпоративной культуры, прежде всего анализируют определения данные Дж. Эвансом и Б. Бергман, а также Э.Х. Шэйном.

Дж. Эванс и Б. Бергман считают, что корпоративная культура представляет собой «единую систему ценностей, норм и правил деятельности, передаваемую сотрудникам, которые должны ее соблюдать» [13]. Э.Х. Шэйн считает, что корпоративная культура это "совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам"[12].

То есть в первом определении видно, что речь идет о правилах, которые формируются руководством компании и передаются сотрудникам, а во втором определении речь о том, что эти правила могут быть не только сформулированы менеджментом, но и сам сотрудник определяет для самого себя, как следует организовывать свою деятельность в компании, чтобы это поведение было социально одобряемым.

Таким образом, эти два определения относятся, по сути, к двум разным видам корпоративной культуры - формальной и неформальной. В формальной корпоративной культуре правила поведения сотрудников компании определены менеджментом, закреплены формально (прописаны в каких-либо локальных документах организации), доведены до сотрудников, организован контроль за их выполнением, существует прямая связь между выполнением сотрудниками установленных правил поведения и системой стимулирования сотрудников (системой материальных и нематериальных поощрений или штрафов). В неформальной корпоративной культуре

отсутствует часть или все элементы того, что было указано в описании формальной корпоративной культуры.

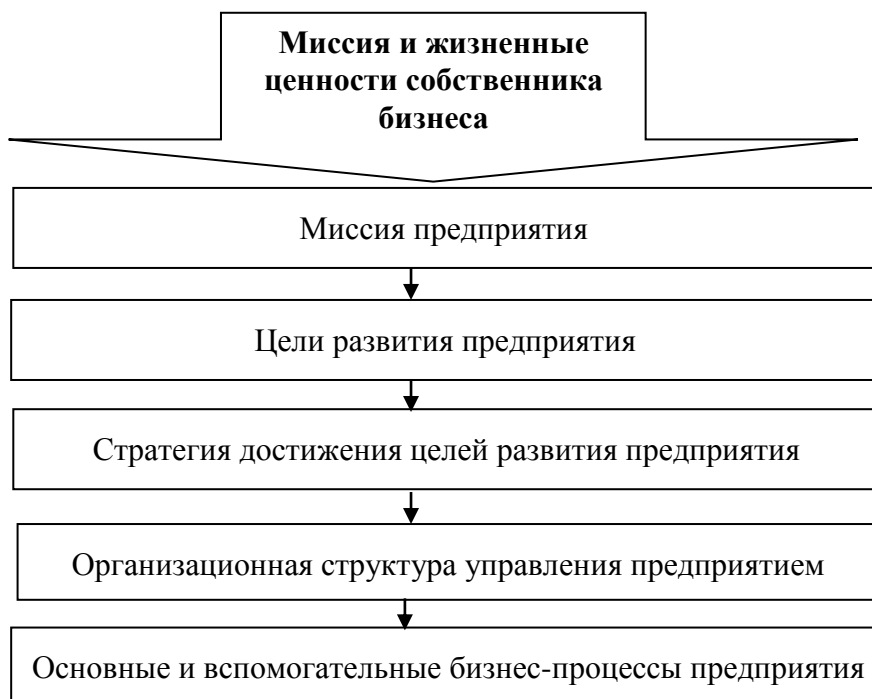
Например, правила поведения сотрудников компании определены и закреплены в каких-либо документах организации, сотрудники знают об этих правилах, но либо не организован контроль за их выполнением, либо есть контроль, но нет никакой связи между тем, насколько сотрудник выполняет установленные в организации правила и как это воспринимается менеджментом организации (есть ли обратная связь и соответствует ли она установленным в организации правилам).

Простой пример – в организации прописаны правило о том, что все сотрудники должны приходить на работу в определенное время, например, в 9 утра, но при этом руководитель компании говорит о том, что все рабочие совещания будут проходить не ранее 10 утра, так как он понимает, что сотрудники могут опаздывать на работу по различным уважительным причинам. Таким образом, руководитель компании как бы неформально транслирует сотрудникам информацию о том, что установленное правило не то, что прописано в правилах трудового распорядка, о том, что рабочий день для всех сотрудников начинается в 9 утра, а о том, что он сам установил - можно прийти и к 10 утра, если есть уважительная причина опоздания. Совершенно очевидно, что в такой ситуации у сотрудников есть уверенность в том, что и другие правила, установленные в компании, можно нарушить, если придумать важную причину.

В рамках данной статьи будет рассматриваться только формальная корпоративная культура, понимаемая автором статьи, как совокупность основных ценностей, норм и правил трудового поведения в организации, сформулированных менеджментом, соблюдение которых является обязательным для всех сотрудников организации.

**Взаимосвязь жизненных ценностей собственника бизнеса и элементов системы управления предприятия.**

Прежде, чем переходить к описанию элементов корпоративной культуры, рассмотрим, какая существует взаимосвязь между жизненными ценностями собственника бизнеса, целями и стратегией компании, которую он создает, другими элементами системы управления компанией (рис. 1).



***Рис. 1. Взаимосвязь жизненных ценностей собственника бизнеса и основными элементами системы управления предприятием***

Миссия человека – это его понимание того, для чего он живет, какой «след» он хочет оставить. В российском фильме «Гагарин. Первый в космосе» герой С.П. Королева на прогулке с Ю.А. Гагариным около Байконура видит старое надгробие и говорит: «Как ты думаешь, о нас кто-нибудь будет помнить через 600 лет?». Эта фраза отражает миссию или предназначение – в течение своей жизни сделать то, о чем будут помнить в веках. У многих людей миссия может быть не сформулирована достаточно четко, но общее представление о том, для чего человек живет, все равно есть у каждого.

То, каким образом человек реализует свое предназначение, определяется его жизненными ценностями. В общепринятом понимании жизненные ценности представляют собой совокупность убеждений и представлений о чем-либо, правил и норм поведения. Другими словами,

жизненные ценности представляют собой понимание человеком того, что такое «хорошо» и что такое «плохо».

Собственник бизнеса на основе своего представления о том, для чего он живет, что-либо делает, в том числе и создает данное предприятие, руководствуясь личными представлениями о том, что допустимо в бизнесе, а что нет, формулирует общую цель создания предприятия, т.е. миссию предприятия.

Например, на сайте компании SPLAT Global (российская компания-производитель средств для гигиены полости рта, экологичных продуктов для ухода за домом, а также натуральной косметики) указана такая миссия: «Мы создаем мир заботы и здоровья и стремимся предлагать решения, которые улучшают качество жизни людей, приносят радость и меняют мир к лучшему» [8]. Данная миссия реализуется на основе следующих ценностей (таблица 1)

Таблица 1.

Система ценностей компании SPLAT Global

<i>Формулировки ценностей компании</i>	<i>Понимание формулировки ценности в компании</i>
Быть настоящим, открытым и честным	Все продукты и идеи SPLAT® помогают людям быть здоровыми, уверенными в себе, легко общаться и радоваться жизни. Искренность во всем – наша жизненная позиция.
Развиваться, совершенствоваться и открываться новому	Нам важно каждый день делать что-то новое, замечать необычное даже в привычном, постоянно учиться и совершенствовать свои умения. Мы поддерживаем и стимулируем стремление наших сотрудников к развитию и делаем мировой опыт и знания доступными для них.
Быть креативным, любознательным, вовлеченным	Мы, как и наши потребители, любим пробовать все новое и необычное. Поэтому мы создаем уникальные продукты, не имеющие аналогов в мире. Все наши формулы получают патенты и высокие оценки мировых специалистов.
Быть уверенным в себе и в команде	В нашей команде трудятся люди с горящими глазами, искренние и всегда готовые помочь.

Быть ответственным, упорным, нацеленным на результат	Мы создаем инновационные формулы, постоянно совершенствуем качество наших продуктов, чтобы они были эффективными, безопасными, не наносили ущерб экологии и помогали потребителям сохранить здоровье.
Любить свое дело и быть в нем лучшим	На работе в офисе и на фабрике многие из нас проводят значительную часть своего времени, поэтому мы стремимся сохранить в нашем коллективе теплые и открытые отношения, доверительные и искренние, не для соревнований, а для сотворчества. Мы очень ценим эти отношения, оберегаем их и храним. И для нас очень важно, чтобы новые специалисты, приходящие в нашу команду, помимо опыта и профессионализма, разделяли наши ценности, органично дополняли нас, помогали нам улучшить мир вокруг!
Быть оптимистичным и верить в любовь	Мы – команда молодых профессионалов. Нас объединяют оптимизм и желание изменить мир к лучшему. Мы верим в любовь, ценим естественность и стараемся получать радость от каждого дня.

*Составлено автором по материалам [8]*

В разных компаниях по-разному формулируются корпоративные ценности, что хорошо видно в таблице 2.

Таблица 2.

Основные корпоративные ценности известных международных компаний

<i>Компания</i>	<i>Основные корпоративные ценности</i>
American Express	лояльность клиентов; качество обслуживания; честность; <u>совместная работа</u> ; уважение к людям; желание побеждать; личная ответственность.
H&M	мы верим в людей; <u>мы одна команда</u> , честная и откровенная; оставаться простыми; предпринимательский дух; постоянное улучшение; экономичность.

ИКЕА	скромность и сила воли; брать пример с лидеров; осмелиться быть разным; <u>быть единым целым с командой</u> и проявлять энтузиазм, бережливость, постоянное стремление к обновлению, принятие и делегирование ответственности
Росинтер Ресторантс	двигаться вперед; добиваться результата; <u>работать в команде</u>

*Составлено автором по материалам [7, 9, 10]*

В данной таблице представлены корпоративные ценности четырех компаний из разных сфер деятельности, но все эти компании обязательно отражают в перечне своих корпоративных ценностей то, что связано с командной работой и совместной работой (выделено в табл. 2 подчеркиванием).

### **Основные элементы корпоративной культуры.**

Помимо ценностей, правил и норм поведения сотрудников, их взаимодействия друг с другом, потребителями, партнерами и другими участниками коммуникаций, важными элементами корпоративной культуры являются корпоративные традиции и ритуалы.

Корпоративные традиции и ритуалы представляют собой различные повторяющиеся действия, процедуры, которые имеют символическое значение для трансляции ценностей, норм и одобряемых форм поведения персонала компании. К наиболее известным и распространенным корпоративным традициям и ритуалам относятся:

- ритуалы приема на работу;
- ритуал торжественного посвящения в должность;
- ритуалы подведения итогов работы за отчетный период;
- корпоративные праздники (день рождения компании, основные календарные праздники и т. д.);
- традиции совместного проведения досуга,



- традиции проведения различных творческих и других конкурсов, не связанных с основной профессиональной деятельностью сотрудников (например, фотовыставки, конкурс рисунка, в том числе детского, детского сочинения, например, «Где работает мой папа (моя мама)» и т. д.);
- спортивные мероприятия (проведение спартакиад, соревнований по каким-либо видам спорта)

Все корпоративные ритуалы можно разделить на три группы: ритуалы поощрения, порицания и интеграции.

Целью разработки и применения ритуалов поощрения является формирование желаемого поведения сотрудников. Это могут быть различные формы совместного отдыха отличившихся сотрудников, например, после успешного завершения важного проекта, обеды или завтраки лучших сотрудников с кем-либо из руководства компании. Ритуалом поощрения также может быть получение лучшим сотрудников месяца какого-то либо переходящего знака, награды или места для автомобиля на парковке для лучших сотрудников.

Ритуалы порицания напротив, направлены на то, чтобы избежать не желаемого поведения сотрудников. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, применение штрафов. Менее формальным ритуалом такого плана может быть не приглашение на регулярное неформальное мероприятие, на котором собирается весь коллектив, лишение сотрудника возможности парковаться на стоянке около офиса компании, предоставление отпуска в межсезонье и т.д.

Как видно из названия, ритуалы интеграции направлены на то, чтобы объединить сотрудников компании, осознать, что все они одна команда. Такие ритуалы могут быть как профессиональными, например, научно-практические конференции, семинары, различные обучающие мероприятия, так и неформальными, проводимыми в свободное от работы время, вечеринки, совместные поездки на отдых, занятия спортом. Важной частью

таких ритуалов являются те, что направлены на организацию встреч сотрудников с руководством компании, что особенно важно в больших компаниях, в которых многие сотрудники вообще не видят топ-менеджмент. Например, в одной фирме по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у президента компании и задать ему любые вопросы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что, формируя или принимая участие в формировании или утверждении корпоративных ценностей, норм, традиций и ритуалов, собственник бизнеса создает основы для формирования такого коллектива, который, по его мнению, способен реализовать миссию компании, достичь долгосрочных целей ее развития.

### **Изменения в системе управления предприятиями в период пандемии.**

Одним из наиболее распространенных изменений в системе управления в условиях пандемии стал перевод части сотрудников на удаленную работу. По прошествии года применения этого формата работы стало видно, что у него есть определенные преимущества. Часть компаний после первого периода адаптации к новым условиям деятельности в условиях пандемии и неопределенности смогли мобилизоваться, перестроить рабочие процессы и формы взаимодействия, с удвоенной энергией взяться за работу.

Вместе с тем, многие компании отмечают определенные недостатки в новых форматах работы, в том числе в формате дистанционной или удаленной работы. На основе анализа различных источников [2, 5, 6] выделим основные три взаимосвязанные проблемы, с которыми менеджмент различных компаний сталкивается при переводе сотрудников на удаленную работу:

- неверное или неточное понимание сотрудниками поставленной задачи из-за дефицита контакта сотрудников с руководством и/или коллегами;
- неправильное выполнение сотрудником поставленной задачи из-

за отсутствия обратной связи от руководства или неэффективном контроле;

- снижение мотивации сотрудников, их вовлеченности из-за того, что сотрудники не получают того количества внимания к ним со стороны руководства и/или коллег, как это было при традиционном формате работы.

Широко используемым инструментом, используемых для исправления неправильного (социально неодобряемого) поведения сотрудников, является система различных санкций и штрафов. Сервис Rabota.ru в октябре 2020 года представил результаты опроса менеджмента российских компаний о том, какую систему санкций они чаще всего используют (рис. 2).



**Рис. 2. Структура ответов респондентов портала Rabota.ru на вопрос о том, какую систему санкций они чаще всего используют (октябрь 2020 г.) (составлено автором по материалам [2])**

Как видно из данных рис. 2, всего 8% наказаний сотрудников за нарушение положений корпоративной культуры. Однако, если рассматривать то, какие произошли изменения в целях использования каких-либо санкций и штрафов сотрудников, то видно, что в 2021 году наиболее популярной целью стало повышение трудовой дисциплины – так ответили 72% опрошенных (рис. 3.)



**Рис. 3. Распределение ответов менеджмента российских компаний на вопрос: «С какой целью вы используете штрафы при оценке результатов труда сотрудников?» (допускалось более одного варианта ответа) (составлено автором по материалам [11])**

Следует отметить, что в российском законодательстве применение системы штрафов не законно, поэтому в компаниях, которые говорят об использовании штрафов, по сути, происходит снижение размера премии или каких-либо дополнительных выплат сотрудникам.

Отношение собственников компаний к системе наказаний сотрудников неоднозначное. Например, по мнению директор модного дома Raschini Сергея Викулина штрафовать людей — это фактически делегировать им право нарушать [2]. Совершенно очевидно, что такой подход определяется жизненными ценностями и убеждениями данного руководителя, которые он транслирует всем своим сотрудникам, создавая атмосферу недопустимости нарушений правил, установленных в компании, как корпоративную ценность.

Переход на дистанционную работу в ряде компаний привел к тому, что рабочий день сотрудника, по сути, начинался, когда сотрудник включал компьютер сразу после сна, порой еще в постели, и заканчивался выключением компьютера перед сном, т.е. работа осуществлялась в режиме 24/7. В результате увеличение рабочего времени приводило к выгоранию сотрудников, что в условиях искусственно созданного в обществе тревожного информационного фон из-за пандемии Ковид-19 приводило к накоплению стрессовой усталости, следствием чего становилось снижение мотивации сотрудников и результативности трудовой деятельности.

Компании, в которых корпоративными ценностями являлись, такие, как указано в таблице 1 - «сохранение в нашем коллективе теплых и открытых отношений, доверительных и искренних, не для соревнований, а для сотворчества», стали задумываться о сохранении команды и внедрять новые формы поддержки и стимулирования персонала в условиях удаленной работы. Например, основатель и президент Европейской юридической службы Сергей Бекренев весной 2020 года запустил собственный wellbeing-проект "Добросервис" для сотрудников. Все, кто у нас работает, всегда, в любое время дня и ночи, могут обратиться по телефону за помощью к юристу, врачу, психологу, финансовому консультанту для решения собственных проблем [6].

Как было указано в первой части статьи, в любой компании есть элементы формальной корпоративной культуры (то, что прописано в локальных документах организации) и неформальной, то есть той, что отражает субъективные представления сотрудников о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо» в данной организации.

По мнению профессора МГУ им. М.Л. Ломоносова Базарова Т.Ю. в ситуации перемен именно субъективно понимаемые сотрудниками нормы трудового поведения становятся важнейшим регулятором их действий и отношения к этим переменам [1]. Поэтому в условиях удаленной работы, да к тому же в условиях постоянных изменений, как во внешней среде (введение

ограничений на передвижение, появление новых штампов коронавируса и т.д.), так и во внутренней среде (изменения в форматах работы (удаленная или комбинированная форма), в бизнес-процессах предприятия, системе коммуникаций и т.п.) роль элементов формальной корпоративной культуры для сотрудников объективно будет снижаться.

**Направления деятельности по повышению результативности труда сотрудников, а также поддержанию формальной корпоративной культуры в условиях дистанционного или комбинированного формата работы.**

Для повышения эффективности деятельности сотрудников в новых условиях работы, в том числе в удаленном или комбинированном формате, рекомендуется постоянно реализовывать меры по повышению эффективности коммуникаций между сотрудниками как по горизонтали (между сотрудниками одного или разных отделов), так и по вертикали (между сотрудником и его руководителем).

В качестве основных мер по повышению результативности труда сотрудников, работающих в дистанционном или комбинированном формате, а также поддержания формальной корпоративной культуры можно порекомендовать следующие основные меры:

1. Определение оптимальной периодичности и форм коммуникации сотрудников организации.

Сотрудники, полностью или частично работающие в условиях удаленной работы, должны понимать, когда, в какой форме и с какой периодичностью будут проходить онлайн встречи с руководителем или коллегами. Хорошо, когда эти встречи проходят в один и тот же день недели и в одно и то же время. Например, в компании «ПланФакт» (онлайн-сервис по учету денег в бизнесе) руководители отделов по понедельникам всегда проводят, так называемый «синхронизационный» звонок [6]. В процессе этой онлайн встречи сотрудники компании подводят итоги прошедшей недели и планируют задачи на предстоящую неделю.

2. Изменение форматов постановки текущих задач сотрудникам и обратной связи в процессе выполнения сотрудниками поставленных задач.

При постановке и решении текущих или оперативных задач периодичность проведения встреч раз в неделю не подходит. Лучше использовать ежедневные онлайн-совещания, проводимые в самом начале рабочего дня в небольших группах (от 3-4 до 6-7 человек). Такие совещания можно проводить в формате микровыступления (не более 1 минуты), в течение которой сотрудник рассказывает о планах на текущий день. В после завершения выступления каждого сотрудника или в конце встречи у сотрудников есть возможность задать вопросы руководителю по своим текущим задачам и получить от него обратную связь.

3. Изменение форм и системы контроля деятельности сотрудников.

Одной из важных проблем, возникающих при переводе сотрудников на дистанционную работу, как было указано выше, стала неэффективная система контроля. Многие компании даже вспомнили про старый метод фотографии рабочего дня (ФРВ), когда сотрудник в определенной периодичностью, например, каждые 15 или 30 минут записывает, что он сделал в этот интервал времени. В конце рабочего сотрудники отсылали свои ФРВ руководителю. Кроме того, в некоторых компаниях, на ноутбуки и компьютеры сотрудников устанавливается специальный софт для трекинга, мыши, клавиатуры и другие приспособления такого рода. Эффективность таких мер сомнительна – при больших финансовых затратах на приобретение дополнительного оборудования и/или компьютерного обеспечения результативность труда сотрудников существенно не меняется, так как те, кто не показывал существенных результатов и при традиционном формате деятельности, как правило, умеют имитировать видимость такой работы. Поэтому более эффективным путем является определение конкретных результатов работы сотрудника, форм и времени их представления, и закрепления этих решений в цифровых системах компании таким образом, чтобы не было лишней отчетности. Это возможно

даже при использовании стандартных планировщиков, например, программы Microsoft To-Do, которая синхронизируется с другими программами компании Microsoft — Outlook и Office 365.

4. Внедрение системы регулярного обучения сотрудников и обмена информацией о деятельности компании с целью повышения их вовлеченности.

Внедрение системы регулярного обучения сотрудников позволяет поддерживать профессиональные компетенции персонала и развивать новые для тех, кто включен в кадровый резерв. Помимо обучающих программ поддерживать вовлеченность сотрудников в деятельность компании можно при помощи различных форм взаимодействия через разные каналы коммуникаций. Например, в компании Step Logic, в корпоративном телеграм-канале публикуются советы и различные лайфхаки от сотрудников по различным производственным вопросам, а также организации деятельности на удаленке [6]. Кроме того, в этой компании выпустили серию видеороликов от топ-менеджмента для того, чтобы любой сотрудник мог «из первых уст» узнать, что происходит в компании и какие у нее планы на будущее.

5. Использование неформальных вариантов взаимодействия сотрудников. Неформальные встречи сотрудников друг с другом и с менеджмента организаций, как было указано выше, являются важным элементов корпоративных традиций и ритуалов. Понятно, что в условиях все продолжающейся пандемии Ковид-19, такие встречи либо совсем перестали проводиться, либо были сведены к минимуму. Все это в условиях изолированности сотрудников друг от друга, высоком уровне нагрузки и стресса из-страха за себя и своих близких в связи с информацией о распространении пандемии Ковид-19, приводит к тому, что происходит эмоциональное выгорание сотрудников. В компании «Кометрика» (разработка продуктов в сферах Blockchain, BigData и других) в рамках борьбы с эмоциональным выгоранием в 2020 году провели конференцию на тему «Как пережить самоизоляцию и не



сойти с ума», где сотрудники поделились друг с другом переживаниями, личным опытом и определили, как поддержать себя в новом формате работы и жизни [6]. Сейчас же в этой компании каждый месяц проводятся развлекательные мероприятия в режиме онлайн: квесты, квизы, викторины

### **Вывод**

Конечно, стратегия развития любой компании, особенно в условиях высокой неопределенности, зависит прежде всего от лидерских качеств первого лица в организации, от гибкости и динамичности его мышления, горизонта видения будущего. Так как в условиях неопределенности объективно вырастает риск того, что руководители всех уровней и специалисты компании, которые уверены в своей конкурентоспособности, и по какой-либо причине не готовы к переменам в компании, могут уйти из компании, то важно не забывать о подготовке кадрового резерва. В связи с этим хотелось бы привести выражение профессора Базаров Т.Ю. о том, что «лес – это прежде всего подлесок» [1], т.е. даже в условиях кризиса, перемен, когда акцент в управлении смещается на решение не стратегических, а оперативных задач, нужно помнить о формировании слаженной команды руководителей и специалистов, поддержании в коллективе норм и ценностей корпоративной культуры, повышении вовлеченности персонала.

В качестве примера эффективной реализации этих задач можно привести пример компании «Свеза», в котором после перевода сотрудников на удаленную работу провели курсы по организации домашнего офиса, обучили особенностям дистанционной коммуникации [6]. На этих курсах сотрудников не только знакомили с тем, как составить эффективное расписание трудового дня, в том числе с использованием программы Outlook, эргономикой рабочего места, но и обучали методам развития самодисциплины, познакомили с дополнительными источниками энергии на удаленной работе, правилами здорового питания и питьевого режима. В результате проведения этих и других мер по оценке менеджмента этой

компании за время пандемии уровень вовлеченности сотрудников вырос и по итогам 2020 года достиг рекордных 73%.

Таким образом, по результатам проведенного исследования сущности корпоративной культуры, ее элементов и их роли в принятии менеджментом российских предприятий решений о стратегии развития в условиях продолжающейся пандемии Ковид-19, можно сделать вывод о том, что в целом многие российские компании адаптировались к работе в условиях высокой неопределенности и разработали комплекс мер, направленных на обеспечение результативности труда сотрудников.

Вместе с тем, как можно судить по итогам второго года жизни в условиях пандемии Ковид-19, в стратегической перспективе выигрывают те компании, которые разрабатывают стратегию своего развития на основе таких корпоративных ценностей, как «мы одна команда», «совместная работа», «уважение к людям» и др. (см. табл. 2), так как они не только обеспечивают высокую вовлеченность персонала, но и формируют высокопрофессиональный кадровый состав, преданный своей компании.

### **Литература**

1. Базаров Т.Ю. FESCO срочно меняет топов. Управление персоналом. 2020, № 44, с. 5-7
2. В штрафах не нашли мотивации. "Коммерсантъ FM" от 27.10.2020. (URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4613813?query=%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>, дата обращения 01.08.2021)
3. Зайцева Н.А. Влияние типа корпоративной культуры на процесс подбора персонала: общие подходы и национальные особенности. Российские регионы: взгляд в будущее. 2017. Т. 4. № 1. С. 158-175.
4. Зайцева Н.А. Корпоративная культура как основа устойчивого развития гостиниц и иных средств размещения. Российские регионы: взгляд в будущее. 2017. Т. 4. № 2. С. 264-272.

5. Ключко М. Корпоративная культура на удаленке: как поддержать лояльность и мотивацию сотрудников. (URL: [https://zen.yandex.ru/media/uprav/korporativnaia-kultura-na-udalenske-kak-podderjat-loialnost-i-motivaciiu-sotrudnikov-60d304ad79e5ef3dd6483e0e?utm\\_source=esputnik&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=2021-07-02\\_digest-105&utm\\_content=manual](https://zen.yandex.ru/media/uprav/korporativnaia-kultura-na-udalenske-kak-podderjat-loialnost-i-motivaciiu-sotrudnikov-60d304ad79e5ef3dd6483e0e?utm_source=esputnik&utm_medium=email&utm_campaign=2021-07-02_digest-105&utm_content=manual), дата обращения 04.08.2021)
6. Отношения на расстоянии. Приложение к газете "Коммерсантъ" "Топ-менеджеры года". №232 от 17.12.2020, стр. 17 <https://www.kommersant.ru/doc/4613813?query=%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>
7. Официальный сайт IKEA (URL: <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/work-with-us/who-we-are-pub5dbfbe01>, дата обращения 02.08.2021)
8. Официальный сайт компании SPLAT Global. Раздел «Миссия и ценности». (URL: <https://splatglobal.com/ru-ru/about-us/nashi-missiya-cennosti>, дата обращения 03.08.2021)
9. Презентация компании Росинтер Ресторантс (URL: [https://spb.ilpatio.ru/wadata/public/site/data/ilpatio.ru/Rosinter%20presentation\\_20R-RUS.pdf](https://spb.ilpatio.ru/wadata/public/site/data/ilpatio.ru/Rosinter%20presentation_20R-RUS.pdf), дата обращения 02.08.2021)
10. Трепольский Д. Ценности компании: зачем они нужны. (URL: <https://vc.ru/hr/61144-cennosti-kompanii-zachem-oni-nuzhny>, дата обращения 01.08.2021)
11. Федотова Е. За что работодатели сегодня штрафуют работников. Ведомости. 11.08.2021. (URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/08/10/881599-rabotodateli-shtrafuyut>, дата обращения 12.08.2021)
12. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002, 326 с.
13. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. М. Сирин, 2000, 320 с.