

УДК 331.1; 316.6

**Кудрявцева Елена Игоревна**Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация**COVID-19 КАК ИНДИКАТОР КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ:  
ОПЫТ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Аннотация.* Пандемия COVID-19 создала особый контекст организации жизни, а локдаун превратил этот контекст в систему условий, поставивших организации перед сложным выбором формы реагирования на них. Содержательное поле выбора коснулось принципов корпоративной культуры, которые необходимо было переутверждать или подтверждать в зависимости от характеристик конкретной компании. Предлагаемое исследование показывает, что предприятия малого бизнеса, не придававшие должного значения вопросам формирования устойчивой корпоративной культуры, осуществляли ситуационный выбор принципов внутриорганизационного взаимодействия. Выявлены три типа организационного реагирования на условия локдауна, связанные с характеристиками корпоративной культуры. Обнаружена связь между оценками особенностей организационной культуры компании со стороны работников до начала пандемии действиями организации по отношению к линейным работникам в период локдауна.

*Ключевые слова:* COVID-19, корпоративная культура, предприятия малого бизнеса, локдаун, взаимодействие работников.

**Kudryavtseva Elena, I.**HSE University,  
Saint-Petersburg, Russian Federation**COVID-19 AS CORPORATE CULTURE INDICATOR:  
SMALL BUSINESS CASES**

*Abstract.* The pandemic COVID-19 created a special context for the organization of life, and the lockdown turned this context into a system of conditions that posed organizations with a difficult choice of the form of response to them. The meaningful field of choice affected the principles of corporate culture, which had to be re-approved or confirmed depending on the characteristics of a particular company. The proposed study shows that small businesses that did not give due importance to the formation of a sustainable corporate culture carried out a situational choice of principles of internal organizational interaction. Three types of organizational response to lockdown conditions related to corporate culture characteristics have been identified. An association was found between estimates of the characteristics of the company's organizational culture by employees before the pandemic began with the actions of the organization in relation to line workers during the lockdown period.

*Keywords:* COVID-19, corporate culture, small businesses, lockdown, employee interaction.

Пандемия COVID-19 и связанные с ней ограничения не только нанесли серьезный удар экономической стороне предприятий и организаций, но и позволили обнаружить ранее не столь заметные аспекты организационной жизни. Пре-

---

© Е.И. Кудрявцева, 2021.

жде всего, это касается роли организационной культуры и ее отдельных сторон. Компании разных масштабов и направлений бизнеса последние 30 лет уделяли существенное внимание вопросам формирования, развития и укрепления корпоративной культуры, однако, это относилось только к тем предприятиям, которые боролись за персонал посредством укрепления своего HR бренда. Многие малые предприятия сосредотачивались в это время на экономических проблемах своей деятельности, не инвестируя в развитие корпоративной культуры и не рефлексируя такие ее компоненты, как представление о потребностях и ролях сотрудников, этика взаимодействия и базовые внеэкономические ценности. Именно эти аспекты оказались наиболее значимыми в период пандемии и привели к тому, что компании малого бизнеса разделились на три категории: получившие существенное развитие, оставшиеся на плаву и прекратившие свое существование. Предлагаемое исследование проливает свет на вопрос о том, насколько понимание и переживание сотрудниками характеристик корпоративной культуры предсказывает поведение руководства организации в кризисный период.

В поле зрения предлагаемого ниже исследования оказались 18 малых организаций Санкт-Петербурга и Ленинградской области, относящихся к разным сферам бизнеса: IT, продовольственная дистрибуция, производство, общепит. Характеристика, объединяющая все компании, заключается в том, что трудовые отношения с линейными сотрудниками в этих компаниях формируются с отходом от норм трудового законодательства, сотрудники полностью или частично получали заработную плату на основании «серой» схемы или вообще не имели трудовых договоров с работодателем, а отношения были оформлены договорами гражданско-правового характера.

Основной метод исследования – полуструктурированные интервью с сотрудниками разных статусов. Интервью проводились в два этапа: до начала пандемии (январь) и в ее разгар (апрель-май). Первоначальной целью исследования было выявление компонентов организационной культуры, выступающих факторами формирования системы коммуникаций в организации. Пандемия позволила изменить направленность исследования и выявить те компоненты организационной культуры, которые вышли на первый план как реальные показатели отношения компании к своим сотрудникам.

На первом этапе исследования компании были разделены на три группы. В первую группу вошли компании, в которых и руководители высокого уровня, и сотрудники в интервью первого этапа исследования давали сходные оценки своей компании, описывали одни и те же компоненты корпоративной культуры (ценности, стиль управления, характер взаимоотношений и пр.). В эту группу вошли 5 компаний. Ко второй группе были отнесены компании, в которых руководители были склонны описывать корпоративную культуру компании одним образом, а сотрудники – принципиально иным (8 компаний). К третьей группе были отнесены компании, которые не проводили систематической работы по формированию корпоративной культуры, вследствие чего описания характеристик, свойственных компании и системе взаимоотношений сотрудников в ней были нечеткими. Такая «смазанная» картина была представлена как руководителями, так и рядовыми сотрудниками пяти организаций. Вторая и третья группы компаний характеризова-

лись разрывом системы неформальной коммуникации между уровнями управления, в третьей группе компаний даже система формальных коммуникаций была недостаточно структурирована, взаимодействие описывалось респондентами скорее как семейно-деловое, чем как организационно-формализованное.

Второй этап исследования, совпавший с локдауном марта-апреля 2020 года, показал, что компании, отнесенные к первой группе, остались на рынке, динамично меняясь в связи с новыми условиями. При этом им пришлось применить холистический подход к персоналу, обращая внимание, прежде всего, на нерабочие потребности людей (место проживания, перемещение на работу, возможность устройства домашнего офиса и пр.). Несмотря на тяжелую экономическую ситуацию эти компании несли дополнительные затраты, обеспечивая активную работу сотрудников в новых условиях. Быстрой адаптации послужила развитая система коммуникаций, а также ее оперативная структурная и содержательная перестройка.

Компании, отнесенные в начале исследования ко второй группе, показали наименьшую устойчивость. Действия менеджмента компаний пришло в противоречие с ценностями, ранее декларированными руководителями, и превзошли самые смелые негативные предположения сотрудников. Только две компании, отнесенные нами к этой группе, продолжили свою работу летом 2020 года, но уже с новым составом линейного персонала. Шесть компаний закрылись в короткие сроки. Следует отметить, что сотрудники именно этих компаний ожидали от менеджмента четкости действий на основании опыта взаимодействия в предыдущий, «нормативный», период. Ожидания сотрудников были связаны, прежде всего, с информированием о деятельности компании, согласием на возобновление работы в прежнем составе и помощь только тем сотрудникам, которые оказались в самой сложной ситуации из-за потери основного источника дохода. В реальности руководители этой группы компаний оказались наименее готовыми к принятию на себя рисков, отказали сотрудникам в коммуникации в первые недели локдауна, фактически прекратили деятельность компаний, предложив сотрудникам решать проблемы самостоятельно. Последовательность разрушения каждой компании второй группы была продиктована ранее сложившейся структурой коммуникативной системы, прежде всего «отваливались» периферийные блоки, включающие линейный персонал, административный персонал был уволен позднее.

Самый интересный результат получен в компаниях, отнесенных нами к третьей группе. Именно сотрудники этих компаний высказывались о руководстве недостаточно комплементарно, описывали свою работу как вынужденную и не видели в организации особого социального субъекта, призванного оказывать помощь в трудных жизненных ситуациях. Тем не менее, именно руководство этих компаний приняло на себя ответственность за работников даже в условиях частичной или полной остановки работ. Такая неожиданная для сотрудников забота привела к высокой доле добровольно выходящих на работу и повысила общее доверие работников к менеджменту и компании в целом. Эти компании формировали новую систему организационных коммуникаций непосредственно в процессе решения насущных задач. В результате при выходе из карантина они получили стержень дальнейшего формирования своей корпоративной культуры.

Результаты данного исследования подтверждают несколько положений, ранее высказанных в литературе при исследовании иных организационных обстоятельств. Прежде всего, подтверждено представление о том, что рядовые сотрудники являются наиболее адекватными источниками сведений об организации (Smudde, 2013; Plumberg, 2018), а декларации руководства часто представляют собой изображение несуществующего (Grenny, Maxfield, 2019). Также подтверждается тезис о принципиальной связи между характером организационной коммуникации и результативностью организации (Roberts, 1984). Наконец, речь идет об организационной системе коммуникаций как системообразующем факторе организационной культуры. На локальном уровне мы смогли обнаружить те тенденции изменения корпоративной культуры, которые описаны в недавно опубликованном международном исследовании, проведенном под руководством Э. Шейна (Corporate culture..., 2020).

Наше исследование показывает, что основное изменение корпоративной культуры, позволившее компаниям не только пережить сложное время, но и получить развитие в этот период, заключается в изменении характера корпоративной культуры за счет перенастройки системы организационных коммуникаций. Изменяемые коммуникации продемонстрировали, что в систему организационных ценностей все активнее включаются характеристики, описываемые как базовые принципы нетворкинга: думай о том, какую пользу ты можешь принести другому человеку, береги чужое время, поддерживай созданные отношения, объединяй системы онлайн и офлайн-отношений. Именно следование этим принципам позволило некоторым компаниям, включенным в наше исследование, получить новый импульс к своему развитию в сложные период пандемии. Компании, руководство которых не предполагало возврата к работе в прежнем формате после окончания локдауна, продемонстрировали отказ именно от указанных принципов.

Исследование показало, что в сложной ситуации работники формируют ожидания в соответствии с принципами, декларированными руководителями организации, даже в том случае, если не доверяют этим декларациям в обычных условиях. В ситуации, когда действия руководителей в сложной ситуации превышают ожидания, сотрудники оказываются лидерами строительства формализованных компонентов корпоративной культуры.

#### Список литературы

1. Corporate culture after COVID-19: Re-writing the social contract [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.thruue.com> (дата обращения: 20.02.2021).
2. Grenny, J. and Maxfield, B. How Leaders Can Ask for the Feedback No One Wants to Give Them [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hbr.org/2019/07> (дата обращения: 20.02.2021).
3. Kreps, D.M. Corporate Culture and Economic Theory / In J.E. Alt and K.A. Shepsle, eds., Perspectives on Positive Political Economy. England: Cambridge University Press, 1990. P. 90–142.
4. Li, K., Liu, X., Mai, F. and Tengfei, Zh. The Role of Corporate Culture in Bad Times: Evidence from the COVID-19 Pandemic (June 21, 2020) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3632395> (дата обращения: 20.02.2021).
5. Plumberg, K. Communication barriers in the modern workplace: The Economist Intelligence Unit research [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eiuperspectives.economist.com> (дата обращения: 20.02.2021).

---

6. *Roberts, K.H.* Communicating in Organizations. – Chicago: Science Research Associates, 2002. 174 p.

7. *Smudde, P.* Employees as ambassadors and their effect on corporate reputation // Institute for public relations [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://instituteforpr.org> (дата обращения: 20.02.2021).