

АНТИКРИЗИСНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ФОНЕ ПАНДЕМИИ

Фонд «Общественное мнение»
2021

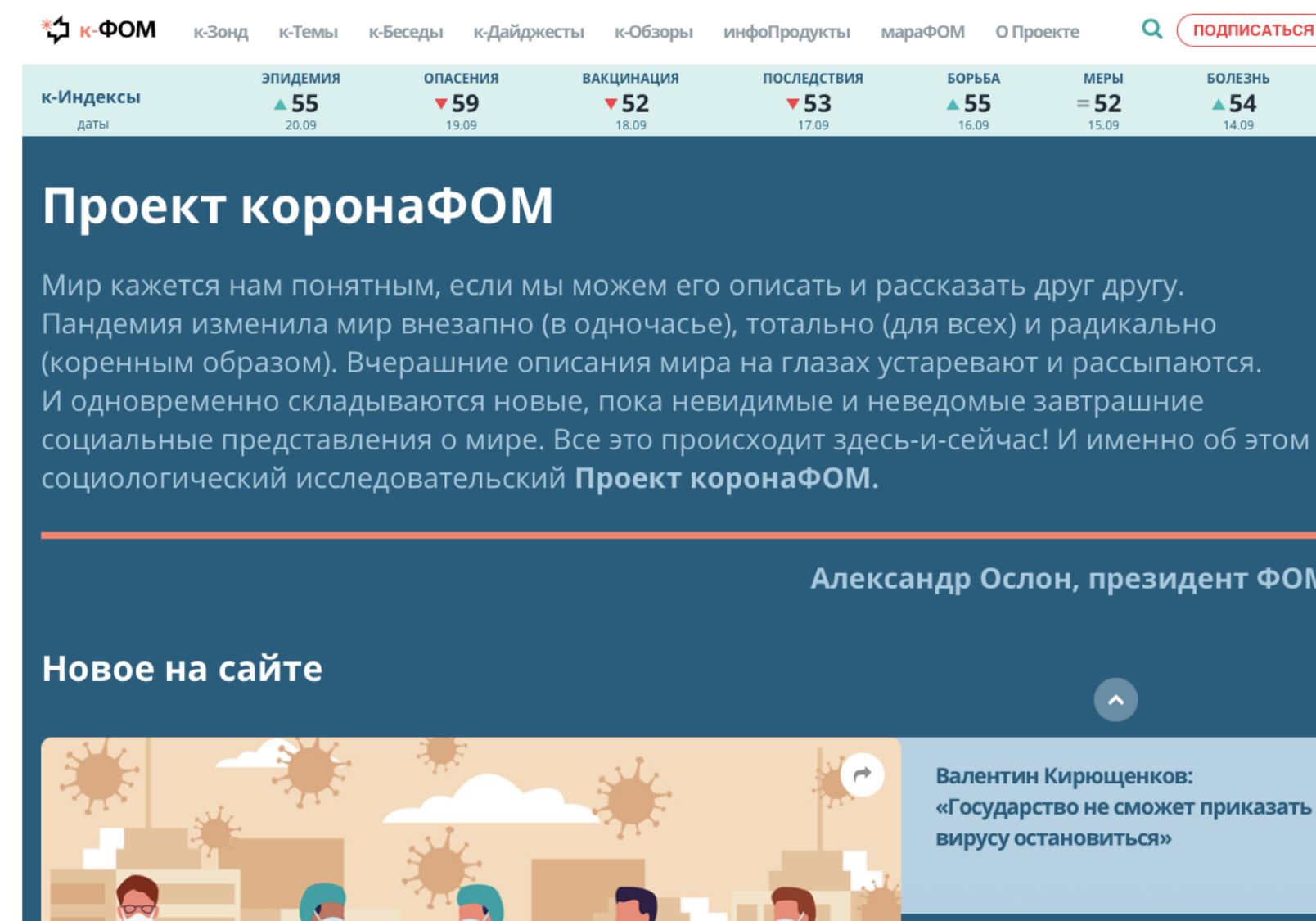
Богомолова Екатерина
Кот Юлия
Никифорова Екатерина
Петренко Елена

В марте 2020 г. ФОМ инициировал **Проект коронаФОМ** для изучения социальных изменений, вызванных пандемией и мерами борьбы с ней.

Тематика исследований:

- Динамика индикаторов (информированность, тревога, гигиена, работа и др.)
- Новый образ жизни
- Медики и пандемия
- Экономика и пандемия
- Корпорации и пандемия
- И многие другие: <https://covid19.fom.ru/>

В начале 2021 г. была выпущена **книга «Социология пандемии. Проект коронаФОМ»**, в которой представлены основные результаты Проекта, полученные с апреля по декабрь 2020 г.



70

глубинных видеоподговоро с апреля 2020 г. по сентябрь 2021 г. провел ФОМ, беседа с руководителями малого, среднего и крупного бизнеса из Москвы, Екатеринбургa, Самары, Санкт-Петербурга, Тюмени, Чебоксар.

Цель исследования – изучить, как компании адаптировались к новым условиям в связи с пандемией.

Задачи исследования:

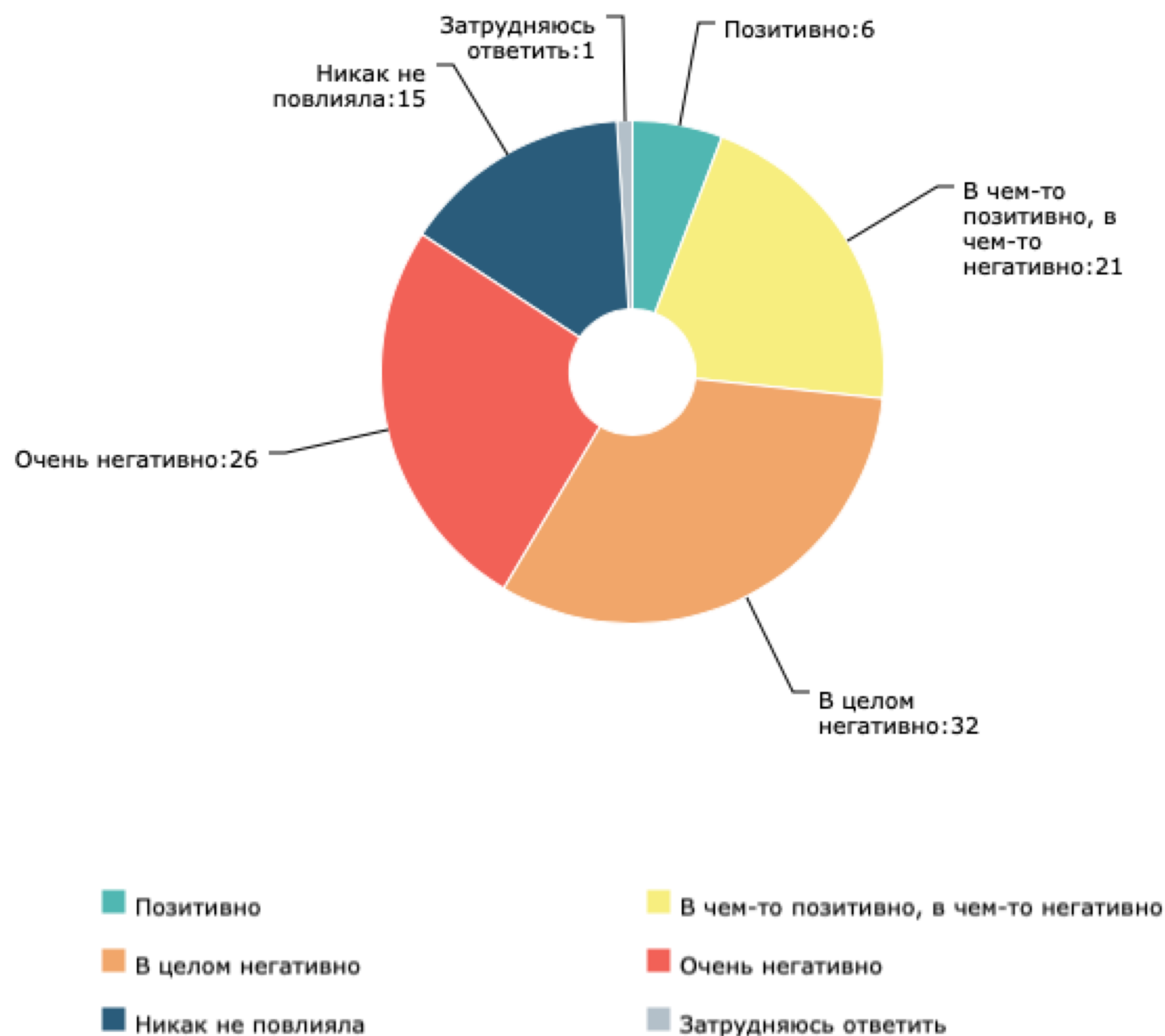
- Определить состояние бизнесов до и во время пандемии: выявить изменения в бизнес-процессах и корпоративной культуре.
- Выявить новые подходы к менеджменту.
- Зафиксировать уроки, которые вынесли компании.

Параметры отбора информантов:

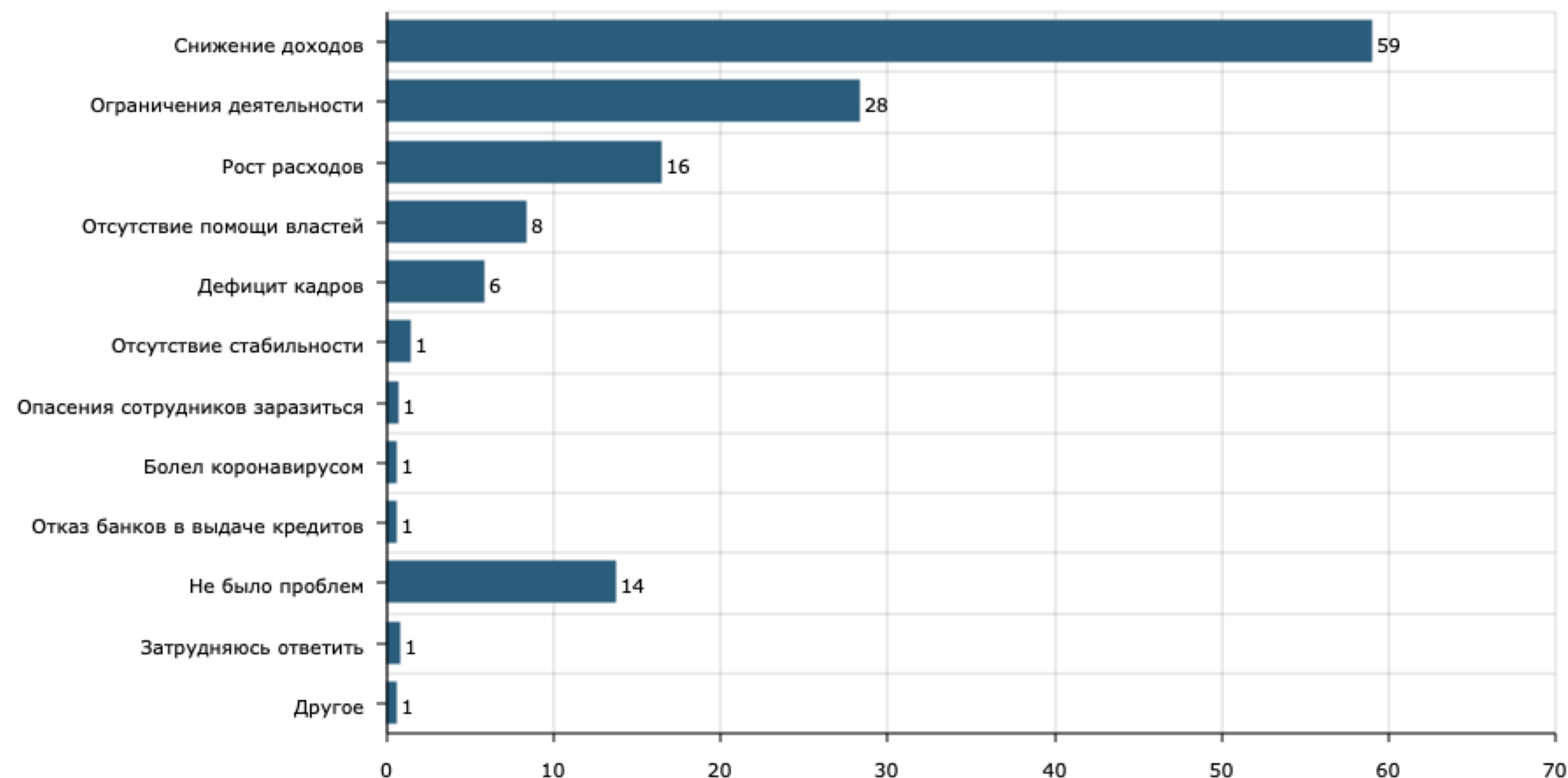
- Сферы деятельности, признанные наиболее пострадавшими (на первом этапе исследования).
- Бизнесы, демонстрирующие высокий уровень адаптивности («истории успеха»).
- Наличие команды сотрудников.
- Отбор методом «снежного кома».



Как предприниматели оценивают влияние пандемии, %



Категории проблем, вызванных пандемией, %
(на основе ответов на открытый вопрос)



Компании с сильной корпоративной культурой переживают кризисы более успешно¹.

81% финансовых директоров считают, что сильная корпоративная культура позволяет снизить риски компании¹.

Компании, которые инвестируют в развитие персонала, способны создать более устойчивую корпоративную культуру².

41% руководителей компаний отмечают, что реализуемая ими программа повышения квалификации была «очень эффективна» для укрепления корпоративной культуры².



«То, что ты вкладываешь в сотрудников, важнее затрат на ремонт или закупки. Хотя эти вложения почти невидимы, но они важны. Наши сотрудники регулярно проходили обучение, развивали навыки и компетенции, необходимые для новых направлений деятельности». (Антон Дерконос, генеральный управляющий сети салонов «Пальчики»)³

¹ Глобальное исследование EY «Does corporate reporting need a culture shock?», 2019 г. Опрошено более 1000 финансовых директоров (CFO) крупных организаций из разных стран.

² Глобальное исследование PwC «Upskilling: Building confidence in an uncertain world», 2019 г. Опрошен 1 581 руководитель компаний в 83 странах.

³ Цитата из проведенного нами интервью.

*Уровни, на которых может анализироваться культура в организации
(согласно концепции Э. Шейна¹)*

Артефакты

Анализ внешних фактов (материальное окружение; продукты деятельности; внешние ритуалы и характеристики системы коммуникаций; стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, мифах и историях, связанных с организацией).

Провозглашаемые ценности

Анализ целей организации, ее стратегии и миссии, ценностей и убеждений, к реализации которых стремится группа.

Базовые глубинные представления

Анализ взглядов и представлений, которые широко разделяются сотрудниками (напр., отношение к деятельности, другим людям, окружающей среде в целом, восприятие реальности и пр.).

¹Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. – 336 с.



Перенастройка системы организационных коммуникаций

По данным ФОМа¹, в начале марта 2021 г. 5% опрошенных сообщили, что трудятся в дистанционном формате. Еще 12% сказали, что в какой-то период переходили на удаленную работу, однако вернулись к обычному режиму.

Перед лидерами компаний встала задача сплотить коллективы, наладить рабочую атмосферу, несмотря на физическое разобщение команд.

- Проведение **видеоконференций с сотрудниками**, запись видеообращений к команде.
- Введение **системы ежедневной отчетности**.
- Организация **неформального общения** сотрудников в онлайн.

«Для тех коллег, которые на «удаленке», важна правильная коммуникация. Все прекрасно видят, что руководитель не опускает руки, мы продолжаем работать, мы перестраиваемся, проекты идут, про нас пишут – это очень здорово. Соответственно, в голове у человека происходит переключение, что не все так плохо, как говорят по телевизору или пишут в каких-то пабликах». (Илья Волков, соучредитель парфюмерной компании «Библиотека ароматов»)

«Мы придумали несколько нерабочих мероприятий, это в том числе вечеринки в Zoom, игры, квизы. А еще у нас была замечательная «фишка» – кофе-бот, когда при помощи случайного выбора каждому предлагался компаньон для кофе-брейка в Zoom. Таким образом, мы могли взаимодействовать не только в рамках своих отделов. Скажем, человек из департамента финансов мог «встретиться» с человеком из департамента разработки, выпить с ним кофе, обсудить дела». (Татьяна Борзых, гендиректор курьерской службы «Достависта»)

¹ Источник данных: телефонный опрос населения 18 лет и старше. Сроки проведения опроса: 28 февраля – 13 марта 2021 года. Ежедневно опрашивались 300 респондентов. Расчет делался по суммарной выборке за 14 дней опроса, итоговый объем выборки – 4200 респондентов.

Уровень провозглашаемых ценностей и его роль во время пандемии

Забота о сотрудниках как один из основных принципов работы компаний

По данным ФОМа¹, в апреле 2021 г. доля работников, экономически пострадавших от пандемии, составила 11% от всех опрошенных (2% остались без работы из-за нее, 9% жаловались на более низкие, чем до пандемии, трудовые доходы или полную их потерю).

- Герои наших интервью с самого начала чувствовали **ответственность за безопасность сотрудников, сохранение рабочих мест и зарплат.**

Чувство общей судьбы: роль цели и ценностей организации

- Благодаря кризису, произошла **проверка приверженности коллектива ценностям** своих компаний.

«Я вижу страх в глазах сотрудников, которые ходят на работу не ради денег, это уже абсолютно точно. Меня волнует страх людей, что они потеряют работу, а вместе с ней – некий базис, потребность в этом обществе. И я делаю все, для того чтобы этот их смысл не потерять. Это меня волнует и, собственно, мотивирует двигаться дальше». (Лев Бодров, владелец кофе-поинтов «Бодрый день», фуд-трака BB&Burgers)

«Сложное время показало, кто чего стоит, кто что делает, кто как себя проявляет. Мы стали одной большой рабочей семьей и сделали вместе большое дело. Два человека ушли, потому что не справились с переломным моментом. Правда, сейчас они просят обратно, но я их не беру, потому что для меня это показатель надежности сотрудников». (Евгений Мещеряков, владелец суши-бара «Ой’си»)

«Обсуждение ситуации, в которой мы находимся, куда идем, какие усилия прилагаем, помогло сплотить команду. Все видели цель и понимали, что надо выжить. Многие стали универсалами. Раньше люди работали только в одном направлении, а теперь – в нескольких». (Светлана Раца, основательница бизнес-отеля «Евразия»)

¹ Источник данных: 90–94, 96 и 98-я волны исследования «Измерение инфляционных ожиданий и потребительских настроений на основе опросов населения», выполненного по заказу Банка России. Каждая волна: стандартизированный опрос населения 18+ (метод – интервью по месту жительства в режиме face-to-face). В каждом опросе – не менее 2000 респондентов, 105 населенных пунктов в 55 субъектах РФ. Статистическая погрешность не превышает 3,3%.



Восприятие новой реальности

Сотрудники полностью **разделяли позицию руководителя** касательно приостановки деятельности в условиях самоизоляции.

«У нас в коллективе не было ни одного человека, который поступил безответственно и сказал: «я возьму инструмент и буду сам ходить к клиентам на дом». Сотрудники понимали, что чем активнее компании будут продолжать работу с клиентами, тем дольше продлится пандемия».
(Мария Шакова, совладелица салона красоты Martori)



Взаимная поддержка в отношениях с коллегами и преданность своему делу

Ключевые качества, которые проявились в пандемию, – **сплоченность и готовность помочь**.

«Мы любим свою работу и воспринимаем ее как хобби. В условиях удаленной работы мы старались помогать друг другу: например, когда один сотрудник проводил онлайн-курс, другой его модерировал. Мы постоянно оставались на связи». (Ирина Родченко, гендиректор тренинговой компании IGRO)



Бережное отношение к окружающей среде

Наличие **команды единомышленников**, которых объединяет стремление внедрить бережное потребление в практики людей, помогло выстоять в кризис.

«Внутри «Осоки Высокой» сформировалось свое сообщество, но мы не знаем, сколько времени уйдет на то, чтобы культура бережного потребления стала масштабной. Как я люблю говорить, чтобы менять мир, нам не нужны все – достаточно и 10 человек, которые вдохновят остальных». (Екатерина Колчанова, создательница социальных проектов «Осока высокая», «Теперь так», «Обратка»)

Открытость как основа коммуникации с сотрудниками

- Доверие сотрудников к руководству, а также честность руководителя в отношениях с коллективом.

«Мы заранее предупредили сотрудников о том, что будет задержка в выплате зарплат. Мы сказали, что все выплатим, обозначили сроки, объяснили почему и как это происходит. Мы не скрывали от коллектива никаких финансовых показателей: сотрудники видели, как строится работа с клиентами и подрядчиками».
(Екатерина Ларькова, директор по развитию бизнеса коммуникационного агентства MARCON)

Переход на «ручное управление» компанией

- Дистанция «сотрудник-работодатель» сократилась, увеличилось число собраний.

«Мы реформировали структуру управления таким образом, чтобы сменить «зеленый культурный код» на «красный» – перейти на своеобразное военное положение, когда компания находится на «ручном управлении». Каждый понедельник я говорил, как мы будем работать эту неделю, что во многом помогло поддерживать связь с командой». (Василий Лебедев, основатель и гендиректор школы инноваций ИКРА).

Руководитель – вдохновляющий пример для сотрудников

- Инициативность руководителя и его преданность делу побуждают сотрудников проявлять такие же качества.

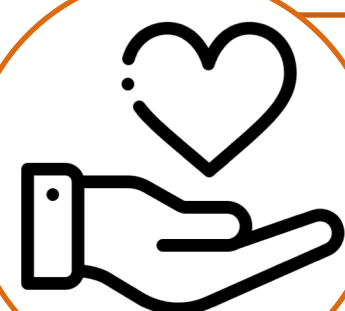
«Самый главный ориентир для сотрудников – это мое физическое присутствие на острие атаки. У меня режим работы не изменился. Я мог сказать, что мне нужна самоизоляция, я буду работать из дома, но я понимал, что для коллег очень важно видеть руководителя рядом с собой в эти периоды пертурбации, хаотичности».
(Илья Волков, соучредитель парфюмерной компании «Библиотека ароматов»)



Залогом успешной адаптации сотрудников к новой реальности руководители считают **следование общей цели и корпоративным ценностям**.



Пандемия стала поводом **переосмыслить роль руководителя бизнеса**. Сотрудникам в условиях удаленной работы нужны позитивная рабочая обстановка и наличие обратной связи.



В коронакризис возросла **ценность человеческих отношений**, поэтому управленцам важно проявлять эмпатию в общении с сотрудниками, вести открытую коммуникацию.



Человеку, который возглавляет коллектив, следует демонстрировать **уверенность в своих действиях** и быть вовлеченным в общее дело, настраивая сотрудников на продуктивную работу.

«Нужно изначально строить с людьми такие отношения, которые предполагают наличие очень похожих систем координат. Если человек придерживается тех же взглядов, что и ты, тогда можно вместе двигаться вперед. Это и есть так называемая корпоративная культура, когда людей объединяет нечто общее».
(Мария Шакова, совладелица салона красоты Martori)

«Мне было важно, чтобы градус настроения в коллективе всегда был для меня очевидным, поэтому поначалу мы достаточно часто собирались. Это было не столько для контроля, сколько для того, чтобы поддерживать правильные настроения внутри команды. И здесь пандемия, можно сказать, помогла: я чувствую, что сейчас мы более сплоченные, чем раньше».
(Юлия Зарипова, бренд-директор торговой сети «Лента»)

«Я всегда считал, что команда смотрит на лидера. Если лидер смог справиться с ситуацией, пережить ее, если он излучает позитив, уверенность, то команда тоже в эту историю верит. Опасения и переживания были, но паники не было. И поэтому получилось и бизнес поддержать, и результат получить».
(Сергей Третьяков, владелец кафе-кондитерской «Кондитория»)



e-mail: enikiforova@fom.ru

Москва, Рочдельская 15, стр. 16А,

123022 Тел. +7 (495) 620-62-32

www.fom.ru

fom@fom.ru