

TRANSFORMATION OF ENTERPRISES' ORGANIZATIONAL CULTURE DURING THE PANDEMIC AND REMOTE EMPLOYMENT

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ И УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ

CAMINSCHI Olga, masterandă, program - AA

Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
E-mail: olga.caminschi@mail.ru

Abstract. Annotation: In the conditions of the modern world, the relationship between the effectiveness of the organization and its organizational culture has increased markedly. Being an integral part of the enterprise, organizational culture has undergone a number of changes during the pandemic and remote work. In this regard, it is necessary to study all aspects of the development and adaptation of organizational culture in the conditions set by modern realities. The relevance of the topic is due to the need for timely diagnosis and improvement of organizational culture in order to increase the efficiency of enterprises in a post-pandemic environment. In the process of conducting research, methods of induction and deduction, observation, modeling and comparison were used. The obtained results of the research made it possible to draw up a number of recommendations for improving the organizational culture of the enterprise.

Key words: organizational culture, COVID-19, enterprises, personnel management system, home-office, adaptation, development, motivation, control.

JEL CLASSIFICATION: M140

I. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКИ

В условиях динамичных социо-экономических изменений, организационная культура является одним из основных факторов, оказывающих влияние на деятельность организации. Актуальность исследований в области изучения трансформации организационной культуры в период пандемии, а также пост-пандемии сформирована за счёт необходимости совершенствования методик диагностики культуры и повышению уровня её функционирования в различных неопределённых условиях. Информационной базой для проведения исследований выступили научные работы как зарубежных, так и национальных авторов. Были применены такие методы исследований, как: наблюдение, дедукция и индукция, аналогия, сравнение и моделирование.

Понятие организационной культуры формирует, в первую очередь, ценности компании и модели поведения, которые разделяются абсолютным большинством членов организации. Будучи комплексной системой, состоящей из различных элементов и факторов влияния, организационная культура выполняет ряд функций, среди которых:

1) Нормативно-регулирующая (самоидентификация сотрудников с организацией, установление регулирующих норм поведения, формирование приверженности к организации);

2) Коммуникационная (посредством установления норм делового поведения и общения, а также деловой этики нормализуются коммуникационные потоки);

3) Мотивирующая (принадлежность к организации с высоким уровнем организационной культуры оказывает сильное мотивирующее воздействие);

4) Стабилизационная (повышает сплоченность коллектива, развивает систему социальной стабильности в организации, приводит к общему согласовыванию действий).

Организационная культура положительно влияет на все стороны деятельности организации, поскольку обеспечивает соответствующий деловой уровень контактов между сотрудниками, с поставщиками и клиентами. Кроме того, организационная культура влияет и на качество производимого товара, формирует имидж компании.

В процессе проведения диагностики организационной культуры любого предприятия, выделяют три уровня культуры, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Уровни организационной культуры предприятия

<i>Поверхностный</i>	<i>Ценностный</i>	<i>Глубинный</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Технология • Архитектура • Стиль одежды • Рабочее место • Символы, ритуалы 	<ul style="list-style-type: none"> • Моральные взгляды • Этические правила • Стратегия • Философия • Ценности 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание реальности • Отношение к человеку и деятельности • Верования и убеждения • Национальный менталитет

Источник: разработан автором

Анализируя те или иные элементы организационной культуры, а также классифицируя их в соответствии с определенным набором характеристик, происходит определение типа оргкультуры на уровне предприятия. Согласно типологии, разработанной К.Камероном и Р.Куинном, выделяют 4 основных типа организационной культуры предприятия в рамках измерений гибкость-стабильность и внутренний-внешний фокус: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная. Названные типы оргкультуры были сформулированы на основании статистического анализа 39 основных индикаторов, образующих базовый набор измерителей эффективности деятельности организации.

- *Адхократический тип* организационной культуры характеризуется поощрением личной инициативы, свободой действий со стороны сотрудников, а место работы оценивается как предпринимательское и творческое. Преобладает стремление к новаторству и экспериментированию.
- *Клановый тип* отличается схожестью компании с большой семьёй, где лидеры выступают в качестве воспитателей. Особенно ценятся преданность и традиции.
- *Иерархическая* организационная культура (бюрократический тип) характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Все процессы регламентированы и строго определены процедурами. Лидеры выступают в роли координаторов и организаторов.
- *Рыночный тип* культуры встречается в компаниях, ориентированных на результат. Заметно соперничество между сотрудниками и высокая целеустремленность. Лидеры зачастую требовательны, компания стремится к повышению конкурентоспособности.

Стоит отметить, что зачастую в компаниях не встречается абсолютных типов организационной культуры, а преобладает симбиоз определенных характеристик всех 4 видов. Это, в свою очередь, формирует индивидуальность организации. Для реализации культуры как таковой, были выделены механизмы, посредством которых она проявляется. На рисунке 1.1 представлены основные механизмы организационной культуры.



Рисунок 1.1 Механизмы организационной культуры предприятия

Источник: разработан автором

Будучи системой общепринятых в организации ценностей, представлений и подходов к достижению результатов, организационная культура бесспорно является предметом для множества исследований, а своевременная диагностика и анализ полученных результатов является одним из факторов успеха организации. Таким образом, повышение уровня организационной культуры или наиболее приближенное её соответствие заданным характеристикам, посредством своих механизмов и выполняемых функций, в конечном итоге приведёт к повышению эффективности деятельности предприятия в целом. Исходя из этого, в соответствии с различными факторами как внешней, так и внутренней среды, организационная культура неоднократно претерпевает изменения в период существования организации. Все эти изменения должны соответствовать нормальному реагированию к изменениям факторов влияния, а также быть результатом грамотного менеджмента.

II. ИЗМЕНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКОВСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ И УДАЛЕННОЙ ЗАНЯТОСТИ

Любая экономическая единица в любой период своего существования находится под прямым или косвенным влиянием тех или иных факторов как внутренней, так и внешней среды. Поскольку одними из характеристик внешней среды организации являются динамичность и неопределённость, предприятию свойственна некая переменчивость и адаптация к новым условиям и изменениям для сохранения собственной стабильности. Будучи одним из таких факторов внешней среды, пандемия COVID-19 внесла свои корректировки в организационную культуру предприятий как с точки зрения системного подхода, так и отдельных её элементов.

1) Поскольку одним из глобальных результатов появления пандемии стало распространение удаленного типа занятости, пандемия способствовала применению новых технологий и усиленной цифровизации. Активный рост показателя заметен после провозглашения Распоряжения №1 от 18 марта 2020 года Комиссии по чрезвычайным ситуациям Республики Молдова об организации деятельности частных и государственных

учреждений путём использования информационно-коммуникационных технологий [1]. В этих условиях, основными задачами являлись: ускоренная обработка данных; наиболее рациональное сокращение вспомогательных процессов; уменьшение количества решений, принимаемых одним лицом; предоставление полного объёма информации для принятия решений. Цифровизация осуществляется посредством выполнения задач на трёх основных этапах: планирование, обучение персонала и отказ от устаревших технологий. Обучение персонала, являясь одной из рефлексий организационной культуры, также вышло на новый-диджитализированный уровень, поскольку предполагает активную адаптацию к применению новых технологических разработок для поддержания нормальной деятельности сотрудников на расстоянии. В рамках изучения деятельности коммерческих банков Республики Молдова, ВС FinComBank SA в частности, был замечен активный переход на удаленную работу сотрудников различных департаментов. В период локдауна были закрыты все филиалы и агентства, однако после объявления новых условий Комиссией по Чрезвычайным ситуациям РМ, филиалы возобновили деятельность с условием соблюдения рекомендованных мер безопасности. Касательно бэк офиса, был осуществлен перевод около 90% сотрудников на удалённую работу. Так, проанализировав выборку из 20 сотрудников департамента Развития Бизнеса, на удалённую работу в период пандемии перешли 17 сотрудников, что составляет 85%. Стоит отметить, что для обеспечения деятельности, новое рабочее место сотрудников («home-office») было оснащено всей необходимой техникой. В то же время, для поддержания коммуникации с этими сотрудниками, были налажены новые каналы, например: Microsoft Teams, Google Meet и др. Безусловно, переход к удаленной занятости оказал влияние на деятельность и загруженность персонала. Помимо эффекта «отсутствие контроля – уменьшение производительности», был замечен противоположный – переработка. В этих условиях лидерам команд следует проанализировать заданные ежедневные задачи, проработать с сотрудниками их самоменеджмент. Поскольку переработка осуществляется только по личной инициативе и работодатель вправе не выплачивать за дополнительные часы, зачастую она оценивается как положительное явление. Однако, переработка очень часто приводит к «выгоранию» сотрудников, переутомлению и, как следствие, уменьшению мотивации и работоспособности в целом.

2) В период пандемии был нарушен баланс профессиональной нагрузки и степени угрозы для здоровья сотрудников (второй уровень пирамиды Маслоу). Заметно особое фокусирование на обеспечении безопасности как для персонала, так и для клиентов предприятия. В этих условиях, экстренная разработка ряда мер по обеспечению безопасной деятельности стала одной из наиболее приоритетных задач как с точки зрения требования законодательства, так и для стимулирования ощущения безопасности персонала. Таким образом, если ранее безопасность была среди прочих рядовых ценностей организации, в период пандемии она стала передовой. Причём это изменение характерно для всех типов организационной культуры. В результате повышенного требования к обеспечению безопасности, претерпевал изменения и первый – поверхностный уровень культуры. В офисах и филиалах банков были обозначены «зелёные» зоны с обозначением минимально допустимого расстояния между сотрудниками и клиентами, стали активно использовать санитайзеры и принимать прочие меры защиты (ношение защитных масок, перчаток и др).

Активно стали размещаться плакаты и предупреждающие знаки о необходимости соблюдения мер безопасности.

3) Для обеспечения бесперебойной деятельности организации даже в период пандемии, удаленная занятость была принята как практически единственная подходящая альтернатива. Однако удаленная занятость и так называемый «home-office» требуют переосмысления работы с персоналом и изменения курса привычного сотрудничества. Удаленная занятость – это внесение изменений в бизнес-процессы и адаптация персонала к ним. На данном этапе организационная культура посредством своего стиля менеджмента осуществляет ускоренную адаптацию и внедрение персонала. Иными словами, лидеры принимают роль организаторов и координаторов. Здесь же наблюдается развитие межличностных отношений сотрудников в вопросах технологической поддержки. Кроме этого, очень важным аспектом перехода к дистанционной работе является обеспечение коммуникаций с персоналом. Благодаря различным каналам коммуникаций, тим-лидеры взаимодействуют со своей командой, получают обратную связь, осуществляют контроль над информированностью сотрудников. Стоит отметить, что будучи по определению общепринятыми нормами поведения, организационная культура в период пандемии была направлена на формирование командного духа благодаря стремлению к обеспечению коммуникаций и проведению различных онлайн-митингов. Поскольку большинство сотрудников, переведённых на удаленную работу, были заняты бизнес-процессами бэк офиса, это способствовало изменению ряда регламентов по ведению деятельности департаментов. Так, если ранее все исключения согласовывались посредством подписания протоколов одним лицом, после перехода на удалённую работу протоколы подписываются несколькими лицами электронной подписью. Таким образом, появилась ещё одна точка контроля. В этих условиях очень важно обеспечить информированность сотрудников о проводимых изменениях. С этой целью, в отделе кредитования физических лиц BC FinComBank SA проводились ежедневные утренние митинги «Stand Up», на которых обсуждались внедренные и планируемые изменения. Это оказало благоприятное влияние на формирование обратной связи и поддержание командного духа.

4) Значительное изменение заметно и в системе мотивации и контроля персонала. Поскольку производительность труда зависит в том числе от степени контроля, организации необходимо было внедрение новых способов удаленного контроля: идентификация сотрудника, присутствие на различных информационных площадках, активное применение системы оценки эффективности работы персонала - KPI. Например, для контроля деятельности сотрудников департамента кредитования физических лиц, была разработана система оценки основных показателей: количество рассмотренных кредитных проектов, среднее время рассмотрения, а также среднее время работы с филиалом. В соответствии с этими показателями проводилась оценка производительности труда персонала. Стоит отметить, что наряду с эффективным контролем, который не должен быть чрезмерно ощутим сотрудниками, важную роль играет система мотивации. В условиях ограниченных ресурсов, компании необходимо внедрять актуальные способы мотивации, среди которых: создание онлайн-комнат для детей сотрудников, которые также находятся на дистанционном обучении, проведение различных онлайн-марафонов с привлечением национальных или иностранных спикеров и т.д. Кроме того, компании уделяют внимание и материальной мотивации – были

сохранены выплаты заработной платы даже в период полного локдауна. Таким образом происходят изменения степени приверженности сотрудников к организации.

5) В период пандемии особенно важно является направленность не только на достижение результатов, но и оценка процессов. Лидеры непрерывно дискутируют со своей командой, разъясняют курс, в соответствии с которым компания движется в заданных условиях, дают понимание «будущего». За счёт этого вырабатывается уверенность сотрудников в продолжении деятельности, они идентифицируют себя как часть целостной системы. На данном этапе происходят изменения третьего – глубинного уровня организационной культуры. Необходимо сформировать единую систему представлений, в соответствии с которой будет происходить восприятие происходящего сотрудниками различных этнических групп и субкультур. Стоит отметить, что эти действия необходимы не только персоналу, но и клиентам. Уверенность в деятельности предприятия в условиях пандемии способствует повышению лояльности, а как результат – устойчивому развитию. Помимо прочего, стабильность является показателем и для инвесторов. Привлечение инвестиций в данный период невозможно без долгосрочного прогнозирования с учетом анализа кризисных точек пандемии. Таким образом, меняются привычные взаимоотношения организация-сотрудник, организация-клиент и организация-инвестор. Всё это, безусловно, является результатом трансформации организационной культуры. Формирование видения, что в период пандемии никто не может оставаться в стороне и что только общими усилиями возможно сохранить стабильность – один из ключевых убеждений.

6) Поскольку пандемия способствовала физическому отсутствию сотрудников на своих местах работы (оффлайн офисов или при удаленной занятости), возникла необходимость в замене сотрудников коллегами из других подразделений. В связи с этим, стала актуальной практика ротации персонала. Компании с организационной культурой, предусматривающей активное формирование одинаковых компетенций сотрудников различных подразделений, оказались более приспособлены к ограниченности человеческих ресурсов в определенные периоды времени. Таким образом, практика ротации стала одной из необходимостей с целью обеспечения бесперебойной работы департаментов и организации в целом. Многие банки в пост-ковидный период стали практиковать обмен опытом между сотрудниками фронт и бэк офисов. В результате это способствовало не только готовности к замене сотрудников в случае необходимости, но и к повышению квалификации сотрудников и улучшению бизнес-процессов.

7) Пандемия оказала влияние и на социальную ответственность предприятия. COVID-19 заставил изменить своё отношение компаний к благотворительности и установить приоритетность корпоративной социальной ответственности. Многие национальные компании оказали благотворительную помощь медицинским организациям и уязвимым группам населения. Некоторые предприятия практиковали благотворительность самих сотрудников, путём применения различных методик: сумма, которую сотрудник перечислял на счёт благотворительных компаний удваивалась за счёт организации и так далее. Всё это в конечном итоге приводит к повышению репутационного уровня предприятия. Таким образом, ВС FinComBank совместно с платежной системой MasterCard выпустили акцию, согласно которой держатели премиальных карт FinComBank Rompetrol имели возможность сделать бесплатный ПЦР тест на коронавирус в случае выполнения оговоренных условий. Это

способствовало повышению имиджа Банка за счёт участия в совместной благотворительной акции с MasterCard, поскольку акция значительно сэкономила денежные средства клиентов.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура, будучи результатом формирования ценностей и общепринятых норм, безусловно оказывает влияние на деятельность предприятия. Своевременная диагностика организационной культуры позволяет провести анализ наиболее уязвимых её элементов с целью их устранения или совершенствования. Пандемия COVID-19 является и в настоящее время провокацией для многих организаций, поскольку оказала влияние на все факторы внешней и внутренней среды. Как показывает практика, компании с сильной организационной культурой оказались менее уязвимы, однако также попали под влияние пандемии. В связи с этим, становится очевидным необходимость непрерывного совершенствования системы организационной культуры предприятия, исследования всех её уровней и элементов. Для этого предлагаются следующие рекомендации:

➤ Непрерывная модернизация имеющихся технологий и внедрение новых. Использование передовых технологий позволит не только уменьшить издержки, но и приведёт, в результате обучения, к повышению квалификации персонала. В свою очередь постоянное обучение является мощным инструментом мотивации сотрудников.

➤ Обеспечение эффективной коммуникации. В процессе практики удалённой занятости, важным моментом является коммуникация с персоналом. При этом особое внимание стоит уделить обратной связи. Информирование сотрудника должно быть максимально эффективным, для этого возможно использовать различные методики, начиная от личных онлайн-встреч, до создания гидов по тем или иным изменениям и т.д.

➤ Формирование новых способов мотивации персонала. Не стоит забывать о традиционных методах мотивации персонала, однако современные реалии требуют современных решений. Привлечение адаптивных к новому образу жизни сотрудников методик мотивации способствуют увеличению их приверженности организации.

➤ Уделение большего внимания социальной ответственности. В период пандемии, одним из значимых факторов при формировании имиджа организации является её причастность к благотворительности.

Таким образом, организационная культура в период пандемии претерпела множество изменений, однако позволила компаниям сохранить стабильность и адаптироваться к новым реалиям.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Распоряжение N1 от 18 марта 2020 г. Комиссии по чрезвычайным ситуациям Республики Молдова. URL: <https://gov.md/ro/content/informatii-privind-coronavirus>
2. Эдгар Шейн, *Организационная культура и лидерство*, Питер, 2005. ISBN 5-318-00573-X
3. Р. Рюттенгер, *Культура предпринимательства*, Эком, 1992. ISBN 5-87373-001-6.

Coordonatorul științific: DOROGAIA Irina, dr., conf.univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
E-mail: irina.dorogaia@mail.ru