

DOI: 10.19181/socjour.2021.27.4.8644

*Е.В. БОГОМОЛОВА¹, Ю.А. КОТ¹, Е.А. НИКИФОРОВА¹,
Е.С. ПЕТРЕНКО¹*

¹ Общероссийский общественный фонд «Общественное мнение».
123022, Москва, ул. Рочдельская, д. 15, стр. 16а.

АНТИКРИЗИСНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ COVID-19

Аннотация. С апреля 2020 г. по август 2021 г. Фонд «Общественное мнение» провел исследование топ-менеджмента предприятий малого, среднего и крупного бизнеса в условиях пандемии. В рамках исследования мы сосредоточились на «историях успеха» и свойствах компаний, которые обуславливают их выживаемость. Организации, попавшие в поле нашего зрения, несмотря на пандемический кризис, успешно справились с адаптацией к нему, запустили новые продукты и процессы, их коллективы солидаризировались и в некоторых случаях выросли под новые функции. Одним из факторов успеха компании и ее выживаемости в период кризиса является наличие системы ценностей, разделяемой всеми участниками команды, как неотъемлемой части корпоративной культуры. Руководители компаний отмечают: внимательно относиться к коллективу значит делать очень выгодную инвестицию в развитие бизнеса. В кризисный период именно корпоративная культура помогла руководителям компаний сохранить вокруг себя сплоченную команду, создать рабочую атмосферу в коллективе и вдохновить сотрудников на дальнейшее развитие.

В статье рассмотрены разные уровни корпоративной культуры, показана роль каждого из них в выживании бизнеса в условиях пандемии. Приведены результаты кейс-стади и контент-анализа 70 глубинных интервью с руководителями компаний, которые отражают ключевые изменения корпоративной культуры в контексте пандемии. Особое внимание уделено трансформации роли руководителя бизнеса. В заключительном разделе рассмотрены особенности корпоративной культуры для бизнесов разных размеров и подведены итоги, а также обозначены направления будущих исследований.

Ключевые слова: корпоративная культура; менеджмент; социология организаций; корпоративные ценности; управление организацией; российский бизнес; пандемия.

Для цитирования: Богомолов Е.В., Кот Ю.А., Никифорова Е.А., Петренко Е.С. Антикризисные трансформации корпоративной культуры российских компаний во время пандемии COVID-19 // Социологический журнал. 2021. Том 27. № 4. С. 53–71. 10.19181/socjour.2021.27.4.8644

Пандемия коронавируса, официально объявленная Всемирной организацией здравоохранения 11 марта 2020 г., наложила жесткие ограничения на работу предприятий по всему миру и нанесла беспрецедентный урон экономике [19]. Руководителям бизнеса пришлось внедрять новые бизнес-процессы, выстраивать систему внутренних коммуникаций в условиях удаленной работы, а сотрудникам — приспособиваться к непривычным условиям работы.

Несмотря на негативное влияние пандемии на деятельность многих организаций, исследования роли корпоративной культуры во время нескольких волн COVID-19 показывают, что фирмы с развитой корпоративной культурой успешнее преодолевают трудности, чем компании с более слабой культурой [16]. Фирмы с развитой культурой выигрывают в том числе за счет человеческого капитала: компании, вкладывающие больше средств в своих сотрудников во времена стабильности, имеют более высокую производительность труда в условиях кризиса, в том числе пандемического, потому что в таких компаниях сотрудники сильнее мотивированы и более продуктивны [20].

В марте 2020 г. Фонд «Общественное мнение» (ФОМ) инициировал проект «коронаФОМ» для исследования социальных изменений, вызванных пандемией и мерами борьбы с ней [6]. Одно из направлений проекта — «Корпорации и пандемия» — посвящено изучению адаптации бизнеса к новой реальности. Это исследование топ-менеджмента предприятий малого, среднего и крупного бизнеса в условиях пандемии. По результатам кейс-стади и контент-анализа интервью с топ-менеджментом компаний в статье будут рассмотрены основные изменения в корпоративной культуре, в правилах поведения и образе жизни руководителей организаций и их сотрудников. Кроме того, будет проанализирована роль корпоративной культуры в выживании бизнеса разных размеров, а также обозначены изменения роли руководителя на фоне пандемии.

Методика исследования

Цель исследования: систематизировать антикризисные трансформации корпоративной культуры в российских компаниях во время пандемии и определить сопутствующие им изменения во внутренних коммуникациях и подходах к менеджменту.

Задачи исследования:

1. Выявить основные изменения в корпоративной культуре российских компаний, в том числе в организациях разных размеров.
2. Выявить новые подходы к менеджменту, изменения в стиле руководства.

Культура организации представляет собой набор элементов, включающий порядок внутренних коммуникаций и взаимодействий сотрудников, миссию и ценности компании, ее историю, ритуалы и традиции, социальный климат и уровни обобщенного и межличностного доверия среди персонала. Существенное влияние на корпоративную культуру оказывают ценности и стиль управления первых лиц компании, которые транслируют те или иные модели поведения своим сотрудникам [13].

Эмпирической базой исследования стали интервью с руководителями малого, среднего и крупного бизнесов из Москвы, Екатеринбурга, Самары, Санкт-Петербурга, Тюмени, Чебоксар, а также с топ-менеджерами сетевых компаний, представленных по всей России. Всего в ходе исследования было проведено 70 глубинных онлайн-интервью. Руководителем в данном тексте будем считать как наемного менеджера, управляющего чужим бизнесом, так и непосредственного владельца (или совладельца) бизнеса. Руководители не давали оценок корпоративной культуры своих компаний, а описывали изменения в разных аспектах деятельности их бизнесов и команд, из которых мы извлекали и обобщали понятия и категории, связанные с корпоративной культурой. В перспективе для дальнейших исследований мы могли бы использовать нарративы не только руководителей компаний, но и других сотрудников. Это в некоторой мере является ограничением нашего исследования.

Первая волна интервью с руководителями бизнеса продолжалась с апреля по июль 2020 г. Интервью позволили зафиксировать первую реакцию компаний, основные изменения в период режима самоизоляции, а также возникшие проблемы и способы их решения. С сентября по декабрь 2020 г. в ходе второй волны интервью мы расширили набор кейсов, чтобы обнаружить «следы пандемии», проявившиеся в новой бизнес-реальности. Третья волна интервью с февраля по август 2021 г. помогла зафиксировать изменения, произошедшие в компаниях за последний год¹.

¹ Инструментарий исследования.

Что изменилось 1. Расскажите, пожалуйста, как Ваша компания работала в период режима самоизоляции и после ослабления ограничений? Какие были основные трудности, как Вы их решали?

2. Как изменился Ваш бизнес по сравнению с тем, что было до пандемии? Имеются в виду финансовые показатели (прибыль, продажи), отношения с партнерами и контрагентами, число сотрудников, новые продукты и направления деятельности.

3. Какие изменения в Вашей компании произошли по причине пандемии, а какие Вы планировали заранее? Можете ли Вы сказать, что пандемия существенно повлияла на Вашу деятельность?

Параметры отбора информантов:

- сферы деятельности, признанные наиболее пострадавшими² (на первом этапе исследования);
- бизнесы, демонстрирующие высокий уровень адаптивности («истории успеха»);
- наличие команды сотрудников (5 человек и более в штате).

Метод отбора — «снежный ком». Руководители бизнеса, уже принявшие участие в исследовании, делились контактами других потенциальных собеседников.

На основе кейс-стади и контент-анализа интервью были сделаны выводы об антикризисных трансформациях корпоративной культуры в процессе адаптации компаний во время пандемии, изменениях в менеджменте организаций, особенностях корпоративной культуры для бизнесов разных размеров.

В исследовании также использовались данные репрезентативных опросов граждан РФ в возрасте 18 лет и старше, проведенных ФОМом методом телефонного опроса в период пандемии с апреля 2020 г. по апрель 2021 г.

Сотрудники 4. Время пандемии для многих работодателей стало периодом повышенного внимания к состоянию своих сотрудников. Как Вам кажется, какие настроения среди сотрудников компании были в начале пандемии и какие преобладают сейчас? Как Вы их поддерживали?

5. Пришлось ли Вашим сотрудникам учиться чему-то новому, осваивать новые функции? А Вам лично? Как Вы считаете, обучение коллектива — это зона ответственности руководителя или самих сотрудников?

Выводы и планы на будущее 6. Поделитесь, пожалуйста, какие у Вас дальнейшие планы по поддержанию и развитию компании? Расскажите, пожалуйста, из всех новшеств последних нескольких месяцев что бы Вы сохранили?

7. А если введут новые ограничения, как это может отразиться на Вашей компании? Те новые ограничения, которые ввели, как-то отражаются на Вашей деятельности?

8. Какие изменения/тренды на рынке Вы сейчас наблюдаете? Меняется ли поведение покупателей/ клиентов, и если да, то как? А если говорить о состоянии Вашей отрасли, как сейчас обстоят дела и что ждет компании в Вашей сфере деятельности в ближайшие несколько месяцев?

9. Один из самых ярких трендов, о которых говорят многие, — это цифровизация. Как она повлияла именно на Ваш бизнес? В чем ее плюсы, а в чем минусы?

10. Можете ли Вы сказать, что период пандемии Вас чему-то научил? Какие основные уроки Вы вынесли? А какие Ваши действия/решения оказались ошибочными? Что бы Вы сделали по-другому?

² В начале апреля 2020 г. Правительство РФ определило отрасли экономики, наиболее пострадавшие из-за пандемии (Постановление Правительства РФ от 3 апреля 2020 г. № 434). Позже список был дополнен.

Теоретическая рамка исследования

Изучение культуры организации и ее значения для бизнеса становится все более актуальным [16]. Исследование Дж. Грэхем и др. показывает, что существует положительная связь между развитой, сложившейся корпоративной культурой и показателями эффективности организации [12]. Данная связь отчетливее проявляется в трудные для компании времена, когда корпоративная культура влияет на адаптацию компании к изменяющимся условиям внешней среды [17]. Разделяемая большинством сотрудников и гибкая корпоративная культура отражает способность организации реагировать на запросы внешней среды, ее готовность использовать новые возможности, внедрять инновации. Согласно исследованию Дж. Чатмэн и др., выручка организаций, имеющих стратегически согласованную и гибкую корпоративную культуру, выше по сравнению с компаниями из той же сферы деятельности, но менее способными к адаптации [11].

Концепция организационной культуры, методология которой взята нами за основу, была разработана американским профессором менеджмента Э. Шейном [8]. Он предложил выделить три уровня, на которых может анализироваться культура в организации. На первом уровне изучаются *артефакты*, которые включают внешние факты: материальное окружение; продукты деятельности; внешние ритуалы и характеристики системы коммуникаций; стиль в одежде и манере общения, мифы и истории, связанные с организацией, и пр.

Второй уровень предполагает изучение *провозглашаемых ценностей*. В рамках него происходит анализ целей организации, ее миссии и стратегии, ценностей и убеждений. На третьем уровне анализируются *базовые глубинные представления*, направляющие поведение сотрудников. Они определяют, какие действия стоит предпринимать в конкретной ситуации, какой должна быть реакция на происходящее и т. д. К этим скрытым представлениям относятся общие взгляды, отношение к деятельности, человеку и природе в целом, восприятие реальности и пр.

Роль разных уровней корпоративной культуры во время пандемии

1. Уровень артефактов

Влияние офисной среды на взаимодействие людей. Планировка офисного пространства во многом определяет формы коммуникаций, ритуалы и связи между членами команды [2]. Она может сплотить или, наоборот, разобщить сотрудников. До пандемии лишь немногие компании практиковали формат удаленной работы. Сотрудники чаще всего были объединены офисной средой, что позволяло им ежедневно взаимодействовать друг с другом.

Стремительное распространение коронавируса вынудило людей перейти на удаленный режим работы. По данным ФОМа³, в начале

³ *Источник данных:* телефонный опрос населения 18 лет и старше. Сроки проведения опроса: 28 февраля — 13 марта 2021 г. Ежедневно опрашивались 300 респондентов. Расчет делался по суммарной выборке за 14 дней опроса, итоговый объем выборки — 4200 респондентов.

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. Цифровые технологии сыграли важную роль в борьбе со вспышкой COVID-19 [14]. Формат удаленной работы внедряется компаниями для гарантии безопасности своих сотрудников и для обеспечения непрерывности экономической деятельности во время кризиса [9]. В то же время одна из серьезных проблем пандемии связана с адаптацией сотрудников к резко изменившимся условиям работы, таким как переход на удаленную работу или внедрение новых правил для ограничения контактов на рабочем месте [10]. Представители бизнес-сообщества, опрошенные в рамках исследования НИУ ВШЭ совместно с РСПП, отмечают, что преимущества работы в онлайн связаны с такими факторами, как оптимизация управления, оперативность решений, новые партнерства, снижение потребностей в офисах и расширение возможностей найма. Однако респонденты указывают и на негативные последствия, такие как потеря корпоративной идентичности и командного духа, проблемы самодисциплины и разделения личного и рабочего времени [7]. По данным ФОМа (источник см. в сноске 3), о том, что границы между трудовым и личным временем размыты, заявили большинство «удаленщиков» (61%). Тех, кто способен разграничивать рабочее и нерабочее время, чуть более трети (37%).

Некоторые руководители признают, что при грамотном выстраивании бизнес-процессов эффективность команды при дистанционной работе может значительно вырасти. Особую роль здесь играет налаженная система коммуникаций между сотрудниками. Перенастройка коммуникаций является ключевым изменением корпоративной культуры, позволившим организациям не просто пережить кризис, но и развиваться [4]. В условиях дистанционной работы возросла актуальность борьбы с атомизацией сотрудников, ослаблением сложившихся рабочих связей, командного стиля работы, доверия и взаимной поддержки [1]. Сложнее всего было тем организациям, где изначально продвигалась культура личного взаимодействия и коллективного принятия решений. Многие руководители ежедневно проводили видеоконференции с сотрудниками, общались во внутренних рабочих чатах. Некоторые управленцы записывали видеообращения к своей команде, чтобы не только поддерживать связь, но и формировать у сотрудников позитивный настрой. Одной из составляющих корпоративной культуры также является нерабочее взаимодействие, которое поддерживает вовлеченность и способствует генерации новых идей. В условиях удаленки уменьшилось количество неформальных встреч среди сотрудников, в результате сформировалось чувство оторванности от происходящего в компании [3]. Поэтому многие работодатели стали искать новые варианты организации неформального общения сотрудников — в онлайн.

По данным ФОМа (источник см. в сноске 3), в марте 2021 г. «удаленщики» стали чаще позитивно оценивать свою продуктивность: более четверти респондентов (28%), работающих удаленно, заявили, что в новом формате стали работать лучше, чем раньше. Год назад⁴ их доля была на 15 п.п. меньше. Внутри команд в рамках дистанционной работы многие руководители ввели систему ежедневной отчетности, чтобы контролировать объем выполненной работы.

«Когда коллег нет рядом, на контроль приходится выделять больше времени, а на работу — несколько меньше. Ведь для сотрудников с детьми, которые не ходят в сад или в школу, рабочее время драматически сжимается. И им приходится выдавать результат гораздо быстрее, руководствуясь принципом better done, than perfect. Это интересная трансформация, которая заставляет быть эффективнее» (Дмитрий Барсенков, заместитель генерального директора Музея русского импрессионизма)⁵.

2. Уровень провозглашаемых ценностей

Забора о сотрудниках как один из основных принципов работы компаний. По данным ФОМа⁶, за первые недели режима самоизоляции частично или полностью потеряли доходы 20% работающих россиян, преимущественно работники частных предприятий. Несмотря на то что с начала пандемии прошло более года, в апреле 2021 г. доля работников, экономически пострадавших от нее, составила 11% от всех опрошенных (2% остались без работы из-за пандемии, 9% жаловались на более низкие, чем до пандемии, трудовые доходы или на полную их потерю)⁷.

В условиях кризиса для работников особенно ценно внимательное отношение со стороны работодателя. Респонденты подчеркивают, что они с самого начала ощущали ответственность за сохранение рабочих

⁴ *Источник данных:* телефонный опрос в городах РФ с населением 50 тыс. человек и более. Сроки проведения опроса: 23–26 апреля 2020 г. Итоговый объем выборки — 1538 респондентов.

⁵ Здесь и далее представлены цитаты из проведенных нами интервью.

⁶ *Источник данных:* репрезентативный опрос граждан Российской Федерации в возрасте 18 лет и старше, выполненный по заказу Банка России 2–10 апреля 2020 г. (82 субъекта РФ, 1560 респондентов). Метод исследования: телефонный опрос методом CATI. Статистическая погрешность не превышает 3,0%.

⁷ *Источник данных:* 90–94-я, 96-я 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%.

мест и зарплат. Компания Leroу Merlin, несмотря на кризис, сохранила штат и оказала сотрудникам финансовую поддержку, выплатив премии за работу в сложных эпидемиологических условиях. Такие действия руководства помогают не только укрепить имидж компании в глазах работников и заслужить доверие, но и повысить их мотивацию.

«Взросла лояльность к компании, и ярко проявилась сплоченность коллектива. Сотрудники понимают и ценят отношение компании к ним в такой неординарной ситуации» (Вера Бояркова, антикризисный директор компании Leroу Merlin).

Исследование зарубежных коллег подтверждает, что сотрудники, доверяющие компании, более продуктивны [18]. С. Шэн и Д. Тэнг в своей работе показали, что фирмы с более высоким уровнем удовлетворенности сотрудников лучше противостоят кризису, вызванному COVID-19, указывая на важность морального духа сотрудников в период кризиса [22].

Многим руководителям пришлось бороться с паникой и страхом в коллективе, вызванными условиями пандемии. В большинстве случаев руководителям было важно найти индивидуальный подход к каждому сотруднику, поскольку многие оказались в трудном финансовом положении. Некоторые управленцы готовы были выдавать субсидии из личных средств ради того, чтобы сохранить команду.

«Было бы сложно платить зарплату, если бы клиники закрылись. Мы даже думали о возможности оказания материальной помощи из собственных средств владельца бизнеса. Нас волновали прежде всего люди в наиболее угрожающей финансовой ситуации. Например, санитарки старше 60 лет или младший медперсонал, у которого, возможно, нет накоплений» (Мария Ефремова, директор по маркетингу и Patient Success группы медицинских компаний «ФЭнтези»).

Чувство общей судьбы: роль миссии, цели и ценностей организации.

Некоторые владельцы бизнеса подчеркивают, что в управлении компанией придерживаются подхода «бирюзовых организаций», который основан на принципах самоуправления, взаимной поддержки и общих ценностей [5]. Пандемия показала, что в выигрыше оказались те компании, в которых еще до кризиса стремились выстраивать общую систему ценностей, подбирая в команду людей со схожими приоритетами.

«Чтобы сохранить команду, 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, совладелец салона красоты Martori).

Руководители компаний убеждены, что грамотный управленец должен выстраивать работу с командой так, чтобы ее члены ощущали себя частью коллектива с общим делом. Планы и цели при разных

обстоятельствах могут меняться, однако ценности, подобно стержню, постоянны. Благодаря кризису произошла проверка приверженности коллектива ценностям своих компаний, готовности сотрудников вместе следовать общей цели.

«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»).

В команду IT-холдинга TalentTech изначально подбирались люди, которые стремятся к развитию. По словам гендиректора компании, проактивность и стремление превосходить ожидания являются частью их корпоративной культуры. Согласно внутрикорпоративному опросу, вовлеченность сотрудников за 2020 г. выросла на 25 п.п. по сравнению с 2019 г. Огромную роль в этом сыграла приверженность сотрудников миссии и ценностям компании. Для выживания компании в пандемию сотрудникам некоторых организаций также пришлось трансформировать свои рабочие функции. Например, раньше сотрудники бизнес-отеля «Евразия» работали только в рамках своих должностных обязанностей, а в пандемию расширили круг компетенций и приобрели новые навыки.

«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. И не всегда новые направления соответствовали их прежним квалификации и статусу» (Светлана Раца, основатель бизнес-отеля «Евразия»).

Во время пандемии гендиректор транспортной компании «ГлавДоставка» осознал, что ранее не нужно было терять сотрудников, которые работали в компании с момента ее основания. Именно они в полной мере разделяют ценности компании, в то время как новички нуждаются в адаптации и еще не до конца осознают цели и принципы компании. Сохранение сотрудников, которые давно работали в организации, послужило бы более быстрой ее адаптации к кризисным условиям пандемии.

3. Уровень базовых представлений

Восприятие новой реальности. Специалисты салона красоты Martori полностью прекратили работу с клиентами, в первые месяцы пандемии отказавшись от предоставления услуг с выездом на дом. По словам руководителя салона, в коллективе не было ни одного человека, который поступил бы безответственно, предоставляя услуги на дому. У сотрудников был общий взгляд на ситуацию, они понимали, что чем

активнее компании будут продолжать работу с клиентами, тем больше будет контактов между людьми и тем дольше продлится пандемия.

Взаимная поддержка в отношениях с коллегами и преданность своему делу. Ключевые качества, которые проявились в пандемию, — сплоченность и готовность помочь. Гендиректор тренинговой компании IGRO считает, что преодолеть трудности сотрудникам помогли взаимная поддержка и любовь к своему делу. В условиях удаленной работы они старались помогать друг другу, например, когда один сотрудник проводил онлайн-курс, другой его модерировал. Бренд-директор торговой сети «Лента» признает, что благодаря пандемии в общении между сотрудниками возросло взаимопонимание: коллеги делились друг с другом своими ощущениями, сопереживали. Согласно глобальному отчету о культурных изменениях организаций в пандемию, прочные социальные связи между сотрудниками помогают предотвратить социальную фрагментацию, укрепить корпоративную культуру и, в конечном счете, улучшить результаты бизнеса [23].

Бережное отношение к окружающей среде. Незадолго до пандемии интернет-магазин «Осока Высокая», основанный на принципах ответственного потребления, обрел команду единомышленников, которые в качестве партнеров приняли участие в развитии проекта. Участников команды объединило стремление внедрить бережное потребление в повседневные практики людей во благо окружающей среды. Во многом благодаря высокой мотивации всех членов команды магазину удалось выстоять в кризисный период.

Новый взгляд на роль руководителя бизнеса

В корпоративной среде именно руководитель задает ценностные ориентиры своим сотрудникам [13]. Восприятие ситуации руководителями, их готовность отвечать на вызовы во многом определяют, какими будут последствия кризиса для бизнеса. В условиях пандемии и удаленной работы становится важным наличие определенных управленческих навыков для организации командной работы и поддержания мотивации, доверия, вовлеченности сотрудников [3]. Наши интервью позволили выявить следующие особенности менеджмента, которые актуализировались в пандемию:

— *открытость как основа коммуникации с сотрудниками.* Для сохранения команды многие руководители выбрали стратегию быть максимально честными со своей командой;

— *переход на «ручное управление» компанией.* Дистанция «сотрудник — работодатель» сократилась, увеличилось число собраний, возросла информированность руководителя о нюансах бизнес-процессов;

— *руководитель — вдохновляющий пример для сотрудников.* Инициативность руководителя и его преданность делу побуждают сотрудников проявлять такие же качества в работе.

Рассмотрим на примерах каждую из проявившихся особенностей менеджмента.

Открытость как основа коммуникации с сотрудниками. Ключевой составляющей корпоративной культуры, по мнению владельцев бизнеса, является доверие сотрудников руководству, а также честность руководителя в отношениях с коллективом. Когда руководители прямо говорят сотрудникам о сложностях, возникших из-за пандемии, это повышает доверие руководству и помогает быстрее перестроиться. Так, летом 2020 г. в агентстве MARCON зарплаты задержали на месяц, но команда отнеслась к этому с пониманием.

«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).

«Ручное управление» компаний. Массовый переход на дистанционный формат работы потребовал от руководителей изменения характера коммуникаций внутри команды. Например, основатель школы инноваций ИКРА в пандемию начал проводить еженедельные собрания с командой, чтобы обозначать цели и задачи, информировать сотрудников о работе с клиентами, о ситуации на рынке и в стране в целом.

«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).

По данным глобального исследования влияния пандемии на опыт сотрудников и корпоративную культуру, почти половина опрошенных (47%) сообщают, что они сталкивались с выгоранием во время кризиса, вызванного COVID-19. Поэтому для работодателей важно было предпринимать активные шаги, чтобы не допустить потерю вовлеченности сотрудников и помочь им избежать выгорания [21]. Для руководителя студии йоги «Материал» способом сохранения вовлеченности команды стало умение отслеживать состояние сотрудников: подталкивать к развитию на подъеме, а в случае спада — рекомендовать отдых. Лидеру компании удается быть в контакте с каждым сотрудником, давать обратную связь и корректировать нагрузку.

Руководитель — вдохновляющий пример для сотрудников. Главным ориентиром для сотрудников служит руководитель команды, который транслирует идею развития своим подчиненным, мотивируя их на ее принятие. По мнению руководителя компании по производству одеж-

ды Urbantiger, такие экстренные ситуации позволяют руководителям и их подчиненным выйти за рамки привычного мышления.

«Я всегда говорю своим сотрудникам, что там, где скучно, вы никогда ничему не научитесь. Я очень люблю сложные задачи и стараюсь подбирать людей, которые легко загораются новыми идеями. Когда тебе все время нужно искать какие-то решения, это очень сильно мотивирует двигаться вперед» (Анастасия Пиорунская, исполнительный и бренд-директор компании по производству одежды Urbantiger).

В стрессовой ситуации для работников важно видеть перед собой лидера, ориентироваться на его действия. Соучредитель парфюмерной компании «Библиотека ароматов» отказался менять режим работы и переходить на удаленку. По его словам, вовлеченность руководителя в командный процесс, его желание выйти на «передовую» настраивали на продуктивную работу.

«Самый главный ориентир для сотрудников — это мое физическое присутствие на острие атаки» (Илья Волков, соучредитель парфюмерной компании «Библиотека ароматов»).

Изменения корпоративной культуры в компаниях разных размеров

Интервью с руководителями компаний показали, что масштаб бизнеса влияет на скорость и стратегии адаптации в период пандемии. При этом как у крупного, так и у малого бизнеса есть свои преимущества и недостатки. С одной стороны, у крупного бизнеса, как правило, оптимизированы бизнес-процессы, есть финансовая подушка безопасности⁸ и команда опытных менеджеров. А с другой — большим корпорациям кризисы обходятся дороже.

Малый и средний бизнес часто не имеют достаточного объема ресурсов. Преимущество небольших компаний заключается в сплоченности коллектива. Представители малого бизнеса более мобильны в принятии решений и имеют доверительные отношения с сотрудниками. Поэтому многие руководители микрокомпаний отмечают, что достаточно легко смогли приспособиться к новым условиям работы. Согласно исследованию Дж. Китчинг и др., некоторые представители малого бизнеса более устойчивы и проявляют большую гибкость и адаптивность во время кризиса [15].

Для небольших коллективов значимую роль сыграл «бирюзовый» тип управления, когда руководство компаний ставит во главу угла ценность каждого сотрудника, оказывает поддержку каждому члену команды [5]. Сотрудники ощущают свою значимость для компании и готовы терпеть временные ограничения в надежде на возрождение общего дела. Кроме того, в компании с коллективом численностью менее 50 человек легче организовать адресную помощь и поддержку работников.

⁸ Запас денежных средств на случай лишения доходов по причине непредвиденных обстоятельств.

«У нас работают порядка 30 сотрудников. Мне кажется, мы выстояли потому, что у нас изначально была довольно сплоченная команда. Конечно, были некие эмоциональные взрывы время от времени. Это как в семье, где все было хорошо, потом все поругались, потом помирились — и снова все хорошо» (Анна Никитина, основатель сети химчисток Delicato).

К особенностям небольшого семейного бизнеса можно отнести стабильный состав сотрудников, развитую внутреннюю культуру и систему ценностей. Члены семьи, как правило, готовы работать больше и за меньшую плату, на что наемные работники редко соглашаются. Кроме того, случается, что такие компании более успешны в бизнесе, так как находятся ближе к клиентам и устанавливают с ними более тесные отношения.

«Компания принадлежит мне и моему мужу, и мы мгновенно все перестроили. Мы такой маленький, но устойчивый кораблик, который может преодолевать штормы. У нас работают всего семь человек, мы умеем быстро собираться и становиться командой. В больших компаниях, в которых есть указания сверху, филиалы или подразделения часто не могут самостоятельно принимать решения» (Ирина Родченко, гендиректор тренинговой компании IGRO).

Особенности корпоративной культуры в крупном бизнесе. Крупные компании отличаются комплексной организационной структурой: когда руководители несут ответственность за большие коллективы, им сложнее доносить решения до сотрудников и менять устоявшиеся бизнес-процессы. При большом штате сложнее поддерживать внутренние коммуникации, поэтому для крупных организаций в пандемию это потребовало дополнительных усилий. Для общения между работниками в компании «Достависта» были организованы онлайн-конкурсы и игры. Кроме того, был создан бот, позволяющий случайным образом выбрать себе пару для кофе-брейка по Zoom. По словам гендиректора компании «Достависта», это помогало сотрудникам взаимодействовать не только в рамках своих отделов.

В компании «ДОН-Спорт» для сплочения большой команды и повышения ее эффективности руководство применило новый метод работы с персоналом. Разработка новых услуг велась в кросс-функциональных командах. Сотрудники разных специализаций сообща работали над продуктами. Чем больше людей было вовлечено, тем интереснее становились проекты. Гендиректор компании признает, что членам команды пришлось научиться слышать друг друга и думать об общем деле, а не о личных амбициях.

Заключение

Пандемия коронавируса нанесла серьезный удар по экономике. Одни компании полностью закрылись, другие взяли паузу в надежде перезапустить бизнес после снятия ограничений, а третьи смогли адаптироваться под новые условия. Мы рассмотрели ключевые со-

ставляющие корпоративной культуры, которые помогают управленцам в кризис спланировать сотрудников перед общим вызовом, поддерживать в них оптимистичный настрой, мотивировать и вдохновлять их на дальнейшее развитие.

Согласно концепции американского профессора менеджмента Э. Шейна, методология которого была взята нами за основу, культура может анализироваться с позиции трех уровней: уровня артефактов, уровня провозглашаемых ценностей, уровня базовых глубинных представлений. Как показывают проведенные интервью, каждый из этих уровней играет особую роль в выживании бизнеса в пандемию.

Корпоративная культура, если ее разделяют большинство сотрудников, способна адаптироваться к меняющимся условиям и задавать направление действиям работников в кризис. Компании с гибкой организационной культурой более открыты к изменениям и готовы использовать новые возможности. Это помогает им освоиться в новой реальности и приобрести ценный опыт.

В проведенных интервью лидеры компаний особенно отмечали необходимость изначально подбирать в команду людей со схожими ценностями. Залогом успешной адаптации сотрудников к новой реальности руководители считают следование общей миссии и корпоративным ценностям, готовность совместно преодолевать трудности.

Ключевую роль в развитии корпоративной культуры играет руководство компании, которое задает ценностные ориентиры своим сотрудникам. Пандемическая реальность стала поводом переосмыслить роль руководителя бизнеса. Сотрудникам в условиях удаленной работы как никогда нужны позитивная рабочая обстановка, прозрачность в общении с руководством и наличие обратной связи. В коронакризис возросла ценность человеческих отношений, поэтому управленцам особенно важно не просто быть в постоянном контакте с подчиненными, а проявлять эмпатию в общении с ними, вести открытую коммуникацию. Человек, который возглавляет коллектив, должен демонстрировать уверенность в своих действиях и быть вовлеченным в общее дело, настраивая сотрудников на продуктивную работу.

Руководители бизнесов признают, что в пандемию чувствовали особую ответственность за здоровье и материальное благополучие работников, поэтому всячески старались сохранить штат, заботились о здоровье сотрудников. В наиболее острые моменты и сами руководители ощущали поддержку от своих команд: многие сотрудники проявляли готовность работать сверхурочно и мириться с временным снижением зарплат ради выживания всей компании.

Антикризисные трансформации корпоративной культуры во многом зависят от размера бизнеса. Проведенные интервью с руководителями малого, среднего и крупного бизнесов показывают, что в пандемию особую роль сыграла сплоченность коллектива. В компаниях с небольшим

штатом зачастую применяли «бирюзовый» тип управления, согласно которому руководство использует индивидуальный подход к каждому сотруднику, формируя тем самым более доверительные отношения с ними. Вместе с тем в организациях с большой численностью сотрудников требуются дополнительные усилия для сплочения коллектива и поддержания внутренних коммуникаций в условиях удаленной работы.

Несмотря на то что период пандемии — достаточно тяжелое время для бизнеса, многие руководители компаний считают, что опыт, полученный во время пандемии, оказался весьма ценным. В период кризиса компании проходят через испытания и извлекают полезные уроки, приобретают знания и навыки, благодаря которым становятся сильнее и устойчивее к изменениям внешней среды. Пандемия научила руководство налаживать открытый диалог с сотрудниками. Благодаря бережному отношению к человеческим ресурсам можно получить огромную отдачу, что позволит бизнесу сохранять свои позиции и расти.

В рамках будущих исследований темы корпоративной культуры следует сфокусироваться на изучении изменений в стиле руководства и новых лидерских стратегий, возникающих в VUCA-среде⁹. Кроме того, актуальным становится исследование корпоративной культуры как фундамента взаимодействия с внешним миром, то есть изучение того, как трансляция определенных ценностей помогает выстраивать коммуникацию с клиентами и наращивать лояльность бренда. Изучение трансформаций корпоративной культуры в эпоху массового перехода на дистанционный режим работы и анализ особенностей культуры малых и крупных предприятий также могут стать направлениями дальнейших исследований.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абрамов Р.Н., Климов И.А.* Работа на удаленке: конец эксклюзивности // СоциоДиггер. ВЦИОМ. 2020. Т. 1. № 1. С. 16–26.
2. *Браун Д., Крамер И.* Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера / Пер. с англ. И. Окуньковой. М.: Альпина Паблишер, 2018. — 240 с.
3. *Климова С.Г., Климов И.А.* Опыт перехода российских компаний на удаленную работу в ситуации пандемии // Социологические исследования. 2021. № 7. С. 50–60. DOI: 10.31857/S013216250014470-0
4. *Кудрявцева Е.И.* COVID-19 как индикатор корпоративной культуры: опыт малых предприятий // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2021 / Под ред. Е.А. Горбашко, И.В. Федосеева. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. С. 680–684.

⁹ VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity — нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность) характеризует изменчивую и сложную среду современного мира.

5. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
6. Ослон А.А. и др. Социология пандемии. Проект коронаФОМ. М.: Институт Фонда «Общественное мнение» (инФОМ), 2021. — 319 с.
7. Симачев Ю.В. и др. Оценка влияния кризиса, связанного с пандемией COVID-19, на отрасли российской экономики и их посткризисное развитие. Доклад к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Москва, 13–30 апреля 2021 г. / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 45 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
9. Belzunegui-Eraso A., Erro-Garcés A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis // Sustainability. 2020. Vol. 12. No. 9. P. 3662–3680. DOI: 10.3390/su12093662
10. Carnevale J.B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management // Journal of Business Research. 2020. Vol. 116. P. 183–187. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037
11. Chatman J.A., et al. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms // Journal of Organizational Behavior. 2014. Vol. 35. No. 6. P. 785–808. DOI: 10.1002/job.1928
12. Graham J.R., et al. Corporate culture: Evidence from the field // Cambridge: National Bureau of Economic Research. 2017. No. 23255. P. 1–77. DOI: 10.3386/w23255
13. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. The value of corporate culture // Journal of Financial Economics. 2015. Vol. 117. No. 1. P. 60–76. DOI: 10.1016/j.jfineco.2014.05.010
14. Guo H., et al. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey // Frontiers of Business Research in China. 2020. Vol. 14. No. 1. P. 1–25. DOI: 10.1186/s11782-020-00087-1
15. Kitching J., Smallbone D., Xheneti M. Have small businesses beaten the recession? // 32nd Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE) Conference: Celebrating 3 decades of excellence in education, research and practice: at the cutting edge of international entrepreneurship. Liverpool, U.K., 2009. P. 1–16 [online]. Accessed 27.11.2021. URL: <https://core.ac.uk/reader/91048>
16. Li K., et al. The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic // Journal of Financial and Quantitative Analysis. 2020. Vol. 56. No. 5. P. 1–68. DOI: 10.1017/S0022109021000326
17. Li K., et al. Measuring corporate culture using machine learning // The Review of Financial Studies. 2021. Vol. 34. No. 7. P. 3265–3315. DOI: 10.1093/rfs/hhaa079
18. Lins K.V., Servaes H., Tamayo A. Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis // The Journal of Finance. 2017. Vol. 72. No. 4. P. 1785–1824. DOI: 10.1111/jofi.12505

19. Meyer B.H., Prescott B., Sheng X.S. The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations // International Journal of Forecasting. In Press. 2021. DOI: 10.1016/j.ijforecast.2021.02.009
20. Oswald A.J., Proto E., Sgroi D. Happiness and productivity // Journal of Labor Economics. 2015. Vol. 33. No. 4. P. 789–822. DOI: 10.1086/681096
21. Quartz/Qualtrics. The Pandemic and Employee Experience. 2021 [online]. Accessed 10.07.2021. URL: <https://www.qualtrics.com/m/assets/wp-content/uploads/2020/08/Qualtrics-Quartz-Report.pdf>
22. Shan C., Tang D.Y. The value of employee satisfaction in disastrous times: Evidence from COVID-19. 2020. — 42 p. DOI: 10.2139/ssrn.3560919
23. Sturt D., et al. Rethink. 2022 Global Culture Report. O.C. Tanner Institute. 2021. — 174 p. [online]. Accessed 10.07.2020. URL: <https://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/images/v2/culture-report/2022/home/INT-GCR2022.pdf>

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Богомолова Екатерина Вячеславовна — руководитель исследовательских и образовательных проектов, Фонд «Общественное мнение».

Телефон: +7 (903) 687-25-97. **Электронная почта:** bogomolova@fom.ru

Кот Юлия Александровна — руководитель проектов, Фонд «Общественное мнение». **Телефон:** +7 (903) 708-46-05. **Электронная почта:** kot@fom.ru.

Никифорова Екатерина Александровна — старший специалист, Фонд «Общественное мнение». **Телефон:** +7 (965) 299-56-42.

Электронная почта: enikiforova@fom.ru

Петренко Елена Серафимовна — кандидат философских наук, директор по науке, Фонд «Общественное мнение». **Телефон:** +7 (916) 291-80-90

Электронная почта: petrenko@fom.ru

Дата поступления: 13.10.2021.

SOTSIOLGICHESKIY ZHURNAL = SOCIOLOGICAL JOURNAL. 2021.

VOL. 27. No. 4. P. 53–71. DOI: 10.19181/socjour.2021.27.4.8644

Research Article

**EKATERINA V. BOGOMOLOVA¹, YULIA A. KOT¹, EKATERINA A. NIKIFOROVA¹,
ELENA S. PETRENKO¹**

¹ Public Opinion Foundation.

bl. 16a, 15, Rochdelskaya St., 123002, Moscow, Russian Federation.

ANTI-CRISIS TRANSFORMATION OF CORPORATE CULTURE IN RUSSIAN COMPANIES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract. From April 2020 to August 2021 the Public Opinion Foundation conducted a study of the top management of small, medium and large businesses in a pandemic. We focused on “success stories” and on what characteristics of a company determine its survival. Despite the pandemic crisis these organizations were successfully able to adapt, they launched new products and processes, their teams stayed consolidated and in some cases even grew to accommodate new functions.

One of the factors of a company's success and its survival in a crisis is having a system of values shared by all team members, which is an integral part of corporate culture. The heads of companies point out: taking care of the collective means to make a very profitable investment in business development. During the crisis, corporate culture helped managers to preserve a tightly knit team around them, create a certain work atmosphere in the collective and inspire employees to continue growing.

This article examines different levels of corporate culture, showing the role of each of them when it comes to the survival of a business in a pandemic crisis. The text also contains the results of a case study and content analysis of 70 in-depth interviews with company leaders, reflecting changes in corporate culture given an ongoing pandemic. Particular attention is paid to the transformation of the role of the business leader. In the final section we consider the specifics of culture for businesses of various sizes, and then summarize the results by outlining areas for future research.

Keywords: corporate culture; management; sociology of organizations; corporate values; organization management; Russian business; pandemic.

For citation: Bogomolova, E.V., Kot, Yu.A., Nikiforova, E.A., Petrenko, E.S. Anti-crisis Transformation of Corporate Culture in Russian Companies During the COVID-19 Pandemic. *Sotsiologicheskii Zhurnal = Sociological Journal*. 2021. Vol. 27. No. 4. P. 53–71. DOI: 10.19181/socjour.2021.27.4.8644

REFERENCES

1. Abramov R.N., Klimov I.A. Remote work: the end of exclusivity. *SocioDigger. WCIOM*. 2020. Vol. 1. No. 1. P. 16–26. (In Russ.)
2. Braun D., Kramer I. The corporate tribe: What an anthropologist can teach a top manager. [Russ. ed.: *Korporativnoe plemya: Chemu antropolog mozhet nauchit' top-menedzhera*. Transl. from Eng. by I. Okunkova. Moscow: Alpina Publisher publ., 2018. 240 p.]
3. Klimova S.G., Klimov I.A. Experience of the transition of Russian companies to remote work in a pandemic situation. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2021. No. 7. P. 50–60. (In Russ.) DOI: 10.31857/S013216250014470-0
4. Kudryavtseva E.I. COVID-19 as an indicator of corporate culture: the experience of small businesses. *Sovremennyy menedzhment: problemy i perspektivy: sbornik statey po itogam XVI mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. 2021. [Modern Management: Problems and Prospects: Collection of Articles on the Results of the XVI International Scientific and Practical Conference. Saint Petersburg, 2021.] Ed. by E.A. Gorbashko, I.V. Fedoseev. St Petersburg: Izd-vo SPbGEU publ., 2021. P. 680–684. (In Russ.)
5. Lalu F. Discovering the organizations of the future. [Russ. ed.: *Otkryvaya organizatsii budushchego*. Transl. from Eng. by V. Kulyabina. Moscow: Mann, Ivanov, Ferber publ., 2016. 432 p.]
6. Oslon A.A., et al. *Sotsiologiya pandemii. Proekt koronaFOM*. [Sociology of a pandemic. Project koronaFOM.] Moscow: Institut Fonda "Obshchestvennoye Mneniye" (inFOM) publ., 2021. 319 p. (In Russ.)
7. Simachev Yu.V., et al. *Otsenka vliyaniya krizisa, svyazannogo s pandemiei COVID-19, na otrasli Rossijskoi ekonomiki i ikh postkrizisnoe razvitiye. Doklad k XXII Aprel'skoi mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva. Moskva, 13–30 aprelya 2021 g.* [Assessment of the impact of the crisis associated with the COVID-19 pandemic on the sectors of the Russian economy and their post-crisis development. Reports to XXII Apr. international scientific. conf. on the problems of economic and social development, Moscow. 13–30 April. 2021.] Moscow: Izd. dom Vyshey shkoly ekonomiki publ., 2021. 45 p. (In Russ.)
8. Shein E.H. Organizational culture and leadership. [Russ. ed.: *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo*. Transl. from Eng. by V.A. Spivak. St Petersburg: Piter publ., 2002. 336 p.]

9. Belzunequi-Eraso A., Erro-Garcés A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. No. 9. P. 3662–3680. DOI: 10.3390/su12093662
10. Carnevale J.B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 183–187. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037
11. Chatman J.A., et al. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35. No. 6. P. 785–808. DOI: 10.1002/job.1928
12. Graham J.R., et al. *Corporate culture: Evidence from the field*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2017. No. 23255. P. 1–77. DOI: 10.3386/w23255
13. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*. 2015. Vol. 117. No. 1. P. 60–76. DOI: 10.1016/j.jfineco.2014.05.010
14. Guo H., et al. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*. 2020. Vol. 14. No. 1. P. 1–25. DOI: 10.1186/s11782-020-00087-1
15. Kitching J., Smallbone D., Xheneti M. Have small businesses beaten the recession? *32nd Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE) Conference: Celebrating 3 decades of excellence in education, research and practice: at the cutting edge of international entrepreneurship*. Liverpool, U.K. 2009. P. 1–16. Accessed 27.11.2021. URL: <https://core.ac.uk/reader/91048>
16. Li K., et al. The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2020. Vol. 56. No. 5. P. 1–68. DOI: 10.1017/S0022109021000326
17. Li K., et al. Measuring corporate culture using machine learning. *The Review of Financial Studies*. 2021. Vol. 34. No. 7. P. 3265–3315. DOI: 10.1093/rfs/hhaa079
18. Lins K.V., Servaes H., Tamayo A. Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*. 2017. Vol. 72. No. 4. P. 1785–1824. DOI: 10.1111/jofi.12505
19. Meyer B.H., Prescott B., Sheng X.S. The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations. *International Journal of Forecasting*. In Press. 2021. DOI: 10.1016/j.ijforecast.2021.02.009
20. Oswald A.J., Proto E., Sgroi D. Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*. 2015. Vol. 33. No. 4. P. 789–822. DOI: 10.1086/681096
21. Quartz/Qualtrics. *The Pandemic and Employee Experience*. 2021 [online]. URL: <https://www.qualtrics.com/m/assets/wp-content/uploads/2020/08/Qualtrics-Quartz-Report.pdf>
22. Shan C., Tang D.Y. *The value of employee satisfaction in disastrous times: Evidence from COVID-19*. 2020. 42 p. DOI: 10.1086/681096
23. *Sturt D., et al. Rethink. 2022 Global Culture Report*. O.C. Tanner Institute. 2021. 174 p. Accessed 10.07.2020. URL: <https://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/images/v2/culture-report/2022/home/INT-GCR2022.pdf>

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Ekaterina V. Bogomolova — Research and Educational Projects Manager, Public Opinion Foundation. **Phone:** +7 (903) 687-25-97. **Email:** bogomolova@fom.ru

Yulia A. Kot — Project Manager, Public Opinion Foundation. **Phone:** +7 (903) 708-46-05. **Email:** kot@fom.ru

Ekaterina A. Nikiforova — Senior Specialist, Public Opinion Foundation. **Phone:** +7 (965) 299-56-42. **Email:** enikiforova@fom.ru

Elena S. Petrenko — Candidate of Philosophical Sciences, Director for Science, Public Opinion Foundation. **Phone:** +7 (916) 291-80-90. **Email:** petrenko@fom.ru

Received: 13.10.2021.