

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2022. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.47>

УДК 658:316.723

*Є. В. Маказан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-0476>*

*В. В. Петрук,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент», Запорізький національний університет,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9195-0535>*

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОЇ СИТУАЦІЇ У СВІТІ

*Y. Makazan,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Business Administration and Management of Foreign Economic Activity,
Zaporizhzhia National University
V. Petruk,
Applicant for higher education specialty 073 «Management», Zaporizhzhia
national university*

SOME ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES IN THE PERIOD OF UNSTABLE SITUATION IN THE WORLD

У статті представлено детальний розбір поняття організаційної культури підприємства у період нестабільної ситуації у країні через повномасштабні воєнні дії та період епідемії, що змінили форму роботи на дистанційну. Організаційна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, генерує відданість її цілям, зміцнює соціальну стабільність, служить контролюючим механізмом, який спрямовує та формує відносини та поведінку працівників. У статті наведено приклад організаційної культури українського підприємства на дистанційній роботі з урахуванням змін культури під впливом навколишнього стану економіки. Досліджено переваги дистанційної роботи, зміни, які відбулися в організаційній культурі підприємства, способи заохочення та пристосування персоналу до нових умов. Окреслено основні чинники ефективної роботи команди.

The article presents a detailed analysis of the concept of organizational culture of the enterprise during the unstable situation in the country due to full-scale hostilities and the period of the epidemic, which changed the form of work to remote work. Organizational culture is a system of norms, rules, and moral values that govern relations between members of the organization. Organizational culture allows distinguishing one organization from another, creates an atmosphere of identification for members of the organization, generates commitment to its goals, strengthens social stability, and serves as a control mechanism that guides and shapes the relationships and behavior of employees. Many researchers interpret organizational culture as a system of norms, rules, and moral values that governs the relationship between members of the organization. That is, organizational culture is inextricably linked with organizational behavior, in which it is customary to distinguish: leader behavior; group behavior; individual behavior (personality behavior). The main goal of organizational behavior is to help people to perform their duties more productively and get more satisfaction from it. To achieve this goal, the values of each individual and the organization as a whole must be formed.

Enterprises faced problems, first with the coronavirus epidemic, which led to a change in the mode of work from the office to online and the full-scale invasion of Russia into the territory of Ukraine, which put enterprises in even more difficult working conditions. Constant shelling and interruptions in electricity,

water, and communication are forcing employees to reach a new level of conditions for effective work - working online.

The article presents an example of the organizational culture of a Ukrainian enterprise on remote work, taking into account the changes in culture under the influence of the surrounding state of the economy. The advantages of remote work, changes that have occurred in the organizational culture of the enterprise, and ways of encouraging and adapting staff to new conditions are investigated. The main factors of effective teamwork are outlined.

Ключові слова: організаційна культура, мотивація, пристосування до змін, дистанційна робота, переваги.

Keywords: organizational culture, motivation, adaptation to change, remote work, benefits.

Постановка проблеми. Віддалена або дистанційна робота набуває актуальності, що змінює організаційну культуру та направленість компанії, змінюється менеджмент підприємств, становиться більш індивідуальним та відрізняється від класичної форми управління. Організаційна культура також зазнає змін, адже міняється не тільки розташування робочого місця, а й «настрій» колективу, цілі та мета компанії в цілому.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Кризові явища в Україні значною мірою торкаються організації суспільного виробництва загалом і кардинально змінюють систему відносин кожної окремої організаційної структури. У цих умовах виникає необхідність дослідження впливу на стан організаційної культури. Сьогодні організаційна культура підприємства в режимі віддаленої роботи змінюється на культуру взаємодії в окремих командах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз поняття організаційної культури підприємства, яка зазнала змін через нестабільну світову ситуацію.

Виклад основного матеріалу. Багато дослідників трактують організаційну культуру як систему норм, правил та моральних цінностей, що регламентує відносини між членами організації. Тобто, організаційна культура нерозривно пов'язана з організаційною поведінкою, у якій прийнято виділяти: поведінку керівника; групову поведінку; індивідуальну поведінку (поведінка особистості). Основна мета організаційної поведінки полягає в тому, щоб допомогти людям продуктивніше виконувати свої обов'язки та отримувати від цього більше задоволення. Для реалізації цієї мети мають бути сформовані ціннісні установки кожної особи окремо та всієї організації в цілому. [1]

Підприємства стикнулися з проблемами, спочатку з епідемією коронавірусу, що призвела до зміни режиму роботи з офісу в онлайн та повномасштабне вторгнення Росії на територію України, що поставило підприємства в ще більш важкі умови праці. Постійні обстріли, перебої із світлом, водою та зв'язком змушують робітників підприємств виходити на новий рівень умов для ефективної праці – роботи онлайн. Виходячи з того як далі будувати роботу поза офісом в сьогоdnішніх реаліях життя, слід розуміти два дуже важливі моменти.

По-перше, визнати, що повернення до минулого офісного життя навряд чи можливе. Світ впевнено рухається до гібридного графіка роботи, який надає співробітникам більше креативності та свободи дій. Дисципліна сьогодні – це коректне визначення завдань, якісно виконана робота, делікатний менеджмент. В цих умовах формується більш персоналізований підхід, індивідуальний графік роботи для кожного працівника та спонукання співробітників до роботи в ІТ-системі.

По-друге, кардинально змінюється роль менеджера - начальника відділу, керівника групи, директора департаменту, CEO компанії. Менеджер все більш стає радником та мотиватором, оскільки працю співробітника контролює сам бізнес-процес, який потрібно виконати. Керівник має бути грамотним, інтелігентним та високоосвіченим, мати

позитивний імідж у зовнішньому середовищі, високу кваліфікацію та ерудицію, великий досвід роботи, користуватися авторитетом у підлеглих, бути лояльним до співробітника, подавати приклад скрізь та у всьому, включаючи поведінку у побуті, а не лише на роботі. Менеджер повинен використовувати різні стилі і методи керівництва організацією, бути гнучким, повинен вміти адаптуватись, а також адаптовувати свою команду до загроз та можливостей розвитку. В сучасному нестабільному бізнес-середовищі серед ключових компетенцій управлінця є вміння адаптуватись до постійних змін і жити сьогоденням. Спілкування за допомогою месенджерів не дає особистого контакту з співробітниками це викликає труднощі в комунікації команди. Нова роль вимагає від керівника не лише високого рівня компетенції та професіоналізму, а й життєвої мудрості. Відповідальність за співробітників, захист інтересів працівників – це поле зору менеджера. Потрібно не замовчувати й приховувати проблеми, а бути доступним і відкритим до співробітників. Для цього потрібно налагоджувати комунікації із співробітниками, мати декілька каналів комунікацій. Важливо обов'язково мати резервні канали комунікацій. Завдання лідера ініціювати мультидисциплінарні колоборації в команді, заохочувати співробітників до участі у формуванні, обговоренні, прийнятті управлінських рішень [2].

Сьогодні з'явилися нові поняття такі як онлайн-чаювання і онлайн-ігри, які зараз активно впроваджуються для підтримки дружньої робочої атмосфери через екрани моніторів, однак вони можуть бути недостатніми для забезпечення сталої та відкритої внутрішньої комунікації. Так, цілком логічними стали для менеджерів питання щодо увімкненої камери під час відеоконференції, зміна робочого графіку або відсутність комфортних умов для віддаленої праці.

В період пандемії виявилися деякі проблеми, наприклад: нові колеги не знають, яка культура комунікацій була до карантину на підприємствах.

Фахівці по роботі з персоналом рекомендують фіксувати наступні правила, що можуть турбувати співробітників:

- при довгих відеодзвінках з колегами можна вимкнути камеру на декілька хвилин;
- відзначати в календарі час, коли співробітник не готовий до внутрішніх нарад, і таке інше.

Здатність організаційної культури адаптуватися до змінних умов — це те, що відображає здатність організації впроваджувати інновації, експериментувати і швидко використовувати нові можливості.

Сьогодні стейкхолдери повинні продовжувати розвивати внутрішню організаційну культуру компанії на іншому рівні. Це необхідно не тільки для психоемоційної підтримки співробітників, а й для того, щоб не втрачати з поля зору найбільш важливі ініціативи, побажання, чи, навпаки, кризові явища, які можуть так і не дійти до топ-менеджменту через постійно мінливі умови комунікації. [2]

Обмеження в Україні зумовили безпрецедентну трансформацію поведінки економічних суб'єктів на рівні як споживання, так і виробництва. Домінуючею мотивацією менеджменту сьогодення стає організаційна культура яка потребує впроваджувати такі заходи як:

1. Культурні цінності фірми які адаптуються під нові методи роботи.

Зустрічі в Zoom. При нестабільній ситуації учасники зустрічі можуть бути в офісі або вдома, тому всі зустрічі, які відбувалися в офісі, та традиції повинні бути збережені та перенесені до Zoom, це допоможе підтримувати організаційну культуру.

2. Соціальна захищеність -головна деталь в організаційній культурі компанії.

Якщо підприємство не залишає співробітників у скрутному становищі, залишаючи соціальний захист: страхування, фінансову підтримку співробітників, то це дозволяє робітникам почувати себе більш впевнено та ефективно. Один із головних пунктів комфортної роботи є

регулярне інформування колективу про всі події фірми, в тому числі про фінансове становище, плани на майбутнє та можливі нововведення.

3. Діджиталізація як метод розвитку організаційної культури.

Підприємства в період COVID-19 були вимушені переходити на нові технології та переглядати свої стратегічні пріоритети - це налаштовування діджиталізації бізнесу, яка стає рушійною силою, що сприяє його просуванню, перш за все через умови підвищення економії часу та підвищення продуктивності, по друге через оптимізацію та покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

4. Розширення штату – один з ключових елементів стратегії сталого розвитку фірми.

Незважаючи на зовнішні труднощі буде доречно продовжувати наймати нових співробітників і розвивати існуючий персонал. Таким чином, співробітники компанії можуть бути впевненими, що їх компанія – це організація, яка продовжує сталий розвиток навіть в період кризи.

5. Дотримання робочого та життєвого балансу.

Постійна підтримка такого балансу позитивно впливає на продуктивність і якість виконаної роботи та на емоційний стан. Баланс - це рівень реалізації задоволення людини для відчуття повноти життя та рівня на якому знаходиться співробітник.

До існуючих кризових явищ співробітники підприємств відвідували загальні збори та тренінги, обмінювалися інформацією, тобто були однією командою. Сьогодні замість одного великого колективу сформувалося кілька окремих команд, кожна з яких створює власну командну культуру.

У команді кожен співробітник більше усвідомлює цінність своєї роботи, свій внесок у вирішення спільного завдання. Він розуміє своє місце у команді і може його відстояти чи зайняти інше. Ролі співробітників постійно змінюються. Вони стали значнішими, а співробітники можуть реалізувати свої особисті якості на новому рівні.

Будь-яка команда формується на вирішення конкретних завдань і складається, зазвичай, із співробітників одного департаменту. Іноді до команди долучаються люди ззовні, компетенції яких можуть допомогти досягти мети. З'являються проектні крос-команди, члени яких віддалені один від одного і можуть взагалі бути не знайомі. Формування нової командної культури взаємодії у крос-проектах – це основний плюс.

Однак існують труднощі – це проблема адаптації нових співробітників. Коли людина працює в офісі серед колег, вона краще сприймає завдання, розуміє, що як функціонує. Люди бачать один одного щодня, і комунікативні зв'язки з'являються автоматично. Якщо ж людина залишилася віч-на-віч з комп'ютером, комунікація ускладнюється: потрібно сформулювати свій запит, знайти контакти та таке інше, що викликає труднощі. Сьогодні деякі підприємства України адаптувалися під нову форму роботи.

Так компанія Kernel приділила багато уваги організаційній культурі під час пандемії. Kernel — найбільший у світі український виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії припадає близько 15% світового експорту соняшникової олії. Свою продукцію Kernel постачає до понад 80 країн.

Торгові марки: «Щедрий Дар», «Стожар», «ЧУМАК», «Любонька», «QLIO», «МАРИНАДО», «Le Blanc», «KERNEL», «Premi». [3]

Компанія Kernel є вертикально інтегрованим холдингом та включає більше 30 юридичних осіб, розташованих по всій території України, здебільшого в районних центрах і сільській місцевості. Чисельність персоналу складає близько 12,7 тисяч, з яких тільки 4,5 тисячі мають постійний доступ до комп'ютера. Складність інфраструктури вимагала нестандартного і зручного інструменту, який би давав співробітнику і керівнику як інформацію для прийняття бізнес-рішень у будь-якій географічній точці, так і дозволяв би реалізовувати HR процеси, отримувати

доступ до звітності, забезпечувати опрацювання масових запитів, вирішення негайних питань та знайти рішення як проводити адаптацію нових працівників компанії в умовах карантинних обмежень. Під час пандемії компанією було вирішено розробити власний кейс під назвою «Employee Data Center» (центр даних працівника) Kernel, який включає в себе розділи для усіх рівнів керівництва, робітників та нових спеціалістів. [3]

Що дозволило співробітникам мати доступ до показників всіх ключових напрямків компанії, отримувати персональні завдання і завдання, що надходять з різних бізнес процесів, підписувати електронні документи, оформляти відпустки, розрахункові листи, мати посилання на всі інформаційні ресурси компанії і електронні бази, тощо.

Цей кейс дав керівникам доступ до інформації щодо роботи кожного працівника свого підрозділу та звіт по роботі підрозділу в цілому.

Був розроблений Telegram бот, який дозволяв узгоджувати документи, відпустки, відрядження, ставити завдання співробітникам і навіть дозволяє підписати електронний документ без спеціального входу у корпоративні додатки.

Також, для нових працівників було створено адаптаційний бот, який персоналізовано, враховуючи посаду і напрямок діяльності новачка в ігровій формі, який розповідав про компанію, корпоративну культуру, правила та доступні сервіси.

Однією з головних та корисних функцій кейсу стала видача кваліфікованого електронного підпису для співробітників холдингу, яка звільнила час для роботи HR працівників.

Під час карантину, що припав на посівну, компанія зберегла безперервність роботи. Для співробітників у полях створили додаткові зміни та ротацію робочих груп. Не задіяні у виробництві підрозділи перейшли на віддалену роботу, офісні співробітники Kernel половину робочого часу проводять удома.

Компанія Kernel розробила проект «СтопКоронавірусРазом», який допоміг спрямувати зусилля на захист працівників та безперебійну роботу виробництва під час пандемії. У цей нелегкий час, Kernel як соціально-відповідальна компанія, координувала роботу Штабу для боротьби з коронавірусом у Полтавській та Кіровоградській областях. Команда компанії займалася як закупівлею, так і доставкою до лікарень експрес-тестів, засобів індивідуального захисту, антисептиків і дезінфекторів, медикаментів і медичного обладнання. В цілому на ці потреби було спрямовано 150 млн гривень. Коли пандемія перейшла в стадію ослаблення та початку відновлення звичної, до карантинної роботи, керівники почали оцінювати, як відреагувала організаційна культура на такі ризикі зміни. Мета цієї оцінки – знаходження та укорінення набутих корисних звичок на довгострокову перспективу. Таким чином, в компанії Kernel завдяки пандемії з'явився корисний додаток для усіх рівнів керівництва компанією. [4]

Під час пандемії управлінці компанії Kernel змогли не тільки адаптувати виробництво та працівників до нових реалій життя, а спрямувати свої зусилля на допомогу медичним працівникам та лікарням.

Висновки. Організаційна культура підприємств набуває змін та відходить від класичних норм управління. В період кризи підприємства вимушені шукати нові форми впливу та мотивації співробітників. Останні роки дійсно стали випробуванням: емоційним, фізичним, психологічним. Тому саме зараз роботодавцям як ніколи важливо не тільки прийняти зміни, але й затвердити нові стандарти організаційної культури. Лідерам організацій потрібно усвідомити, що стабільності як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі більше не буде. Це наша дійсність, нова реальність, яка вимагає від менеджерів трансформації організаційної культури та своєї свідомості, а також зміни парадигми управління і координації взаємовідносин між співробітниками, підрозділами, контрагентами, стейкхолдерами.

Література

1. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір О. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Випуск 61. С. 254–264. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121>
2. Кудлай В. Г. Особливості мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 13-14 трав. 2021 р. Нац. ун-т «Запоріз. політехніка». Запоріжжя, 2021. С. 307–310.
3. Kernel – драйвимо агробізнес щодня. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 25.10.2022 р.)
4. Kernel спрямував 150 млн гривень на боротьбу з коронавірусом. URL: <https://agronews.ua/news/kernel-spriamuvav-150-mln-hrn-na-borot-bu-z-koronavirusom/> (дата звернення: 26.10.2022 р.)

References

1. Vakhovych, I. Lypych, L. Polinkevych, O. Khilukha, O. and Kushnir, O. (2021), “Organizational culture in the context of the company's development strategy”, Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia ekonomichna, vol. 61, pp. 254-264. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121>
2. Kudlai, V.H. (2021), “Peculiarities of staff motivation in conditions of remote employment”, Stratehichni priorytety rozvytku pidpriemnytstva, torhivli ta birzhovoi diialnosti: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Strategic priorities for the development of entrepreneurship, trade and exchange activity: materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference], Nats. un-t «Zaporiz. politekhnika», Zaporizhzhia, Ukraine, 13-14 may, pp. 307-310.
3. Kernel (2022), “Kernel - we drive agribusiness every day”, available at: <https://www.kernel.ua/ua/> (Accessed 25.10.2022).
4. Agronews (2020), “Kernel allocated 150 million hryvnias to the fight against the coronavirus”, available at: <https://agronews.ua/news/kernel-spriamuvav-150-mln-hrn-na-borot-bu-z-koronavirusom/> (Accessed 26.10.2022).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2022 р.