

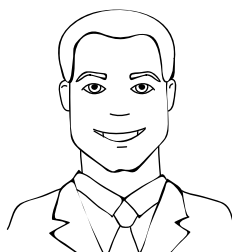
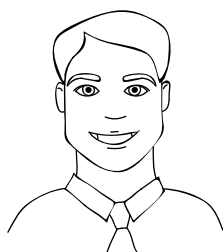
**КАК ЭТО  
РАБОТАЕТ  
В РОССИИ**



ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА

*эксперт по управлению персоналом  
крупнейших международных корпораций*

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОНА ЕСТЬ



УДК 658.3  
ББК 65.291.6  
К58

**Кожевникова, Татьяна Юрьевна.**

К58      Корпоративная культура / Татьяна Кожевникова. — Москва :  
Эксмо, 2023. — 240 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-106320-7

Татьяна Кожевникова 25 лет в управлении персоналом, являлась HR-директором Оргкомитета чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России.

Вы узнаете:

- как управлять людьми в реалиях российской ментальности;
- как определить ценности компании и сделать их преимуществом вашего бизнеса;
- как измерить эффективность управления корпоративной культурой.

УДК 658.3  
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-04-106320-7

© Текст. Кожевникова Т., 2020  
© Оформление. ООО «Издательство  
«Эксмо», 2023

*Я посвящаю эту книгу моим  
читателям, друзьям и коллегам,  
у которых я учусь новому  
каждый день*

«Большое спасибо Татьяне за прекрасное раскрытие такой сложной темы как формирование организационной культуры. В книге получилось показать качественный набор методических инструментов по оценке, описанию и внедрению культуры вместе с интересными и полезными историями. Историями, иллюстрирующими, что в организациях, где получается эффективная культурная трансформация, в центре изменений всегда находятся люди: руководители и просто работники, но всегда лидеры, движимые амбициозными и важными обществу целями. А инструменты, методики и технологии, в том числе сложные, как искусственный интеллект и машинное обучение, могут играть важную, но вспомогательную роль. Ведь успешным и эффективным бизнес делают только люди».

**Андрей Митюков,**  
*CEO TalentTech*

«В основе книги — конкретные практические рекомендации по созданию уникальной корпоративной культуры и трансформации обычной организации в «работодателя мечты». Инструменты, о которых говорит автор, работают во всех организациях и отраслях: мы в Банке России убедились в этом на практике!»

**Руслан Вестеровский,**  
*Заместитель Председателя Банка России*

# Оглавление

*Предисловие* . . . . . 9

## *Глава 1*

ДНК-ТЕСТ, ИЛИ ПЯТЫЙ ЭЛЕМЕНТ . . . . . 15

## *Глава 2*

КУЛЬТУРА НЕВООРУЖЕННЫМ ГЛАЗОМ:  
ЧТО ТВОРИТСЯ НА КУХНЕ РЕСТОРАНА  
И НАДО ЛИ ПОДАВЛЯТЬ ТУАЛЕТНЫЙ БУНТ . . . . . 51

## *Глава 3*

КАК ПОВЕРИТЬ АЛГЕБРОЙ ГАРМОНИЮ:  
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ  
НОРМ ПОВЕДЕНИЯ И ЦЕННОСТЕЙ . . . . . 81

## *Глава 4*

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ КУЛЬТУРЫ  
И ИНСТРУМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ:  
КАК ЦЕННОСТИ СВЯЗАНЫ С ЧЕХОВСКОЙ «ЧАЙКОЙ» . . . . . 113

## *Оглавление*

### *Глава 5*

ПРИВЕДЕНИЕ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ В СООТВЕТСТВИЕ С КОРПОРАТИВНЫМИ ПРИНЦИПАМИ: ЧТО ТАКОЕ «СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ» . . . . .	145
---	-----

### *Глава 6*

КУЛЬТУРА ГОСКОРПОРАЦИИ «РОССИЯ»: ПОЧЕМУ У НАС ХОРОШО ПОЛУЧАЮТСЯ ОЛИМПИАДА И ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ . . . . .	173
---	-----

### *Глава 7*

«ЭКОНОМИКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ»: КАК КУЛЬТУРА КОМПАНИИ МОТИВИРУЕТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ТОВАРОВ И УСЛУГ ВОЗВРАЩАТЬСЯ К ВАМ СНОВА И СНОВА . . . . .	201
---	-----

### *Заключение*

КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ? . . . . .	227
---	-----

## *Предисловие*

Если бы десять лет назад кто-нибудь сказал мне, что я буду писать книги о мотивации и организационной культуре, я бы очень удивилась. Тогда, в 2009 году, я работала в крупной международной компании, где вопросы корпоративной культуры и ценностей были давно решены, все руководители говорили на одном языке, а проблемы и «враги» (в лице конкурентов, мировых экономических кризисов, изменений законодательства и профсоюзов) находились за пределами организации и способствовали сплочению нашей команды. В то время мне казалось, что приоритетными темами менеджмент считает hardware (материальные факторы успеха) — технологии, новые продукты, системы управления взаимоотношениями с клиентами, эффективность инвестиций, современное оборудование. Software (то есть нематериальные факторы) казались мне второстепенными, а словосочетание «корпоративная культура» я старалась использовать как можно реже.

Однако, проработав около 10 лет в российском бизнесе, я пришла к выводу, что «мягкие факторы» настолько плохо

## *Предисловие*

развиты в отечественных компаниях, что это сильно влияет на бизнес, финансовые показатели и восприятие продуктов и услуг клиентами. Радует то, что это хорошо понимают собственники и некоторые генеральные директора «с менталитетом собственника». Практически на всех собеседованиях с акционерами крупных компаний я слышала, что главными трудностями для них являются:

- формирование команды, которая разделяет одни и те же ценности,
- воспитание работников новой формации,
- формулирование того, в чем заключается корпоративная ДНК,
- подбор топ-менеджеров определенной культуры и так далее.

Поскольку рассказывали они об этом мне, очевидно, что ответственность за решение всех «культурных» проблем хотели бы частично или полностью делегировать директору по персоналу, а сами стремились «заняться чем-то более важным». Однако когда я спрашивала, почему с этим не справляется HR-директор, они говорили, что «он(а) — хороший специалист по подбору (или обучению, или кадровому администрированию), но не в состоянии сформировать или изменить культуру компании, не может сделать так, чтобы топ-менеджеры эффективно работали в команде», или «он(а) не обладает необходимым стратегическим мышлением для масштабных организационных реформ». Услышав аналогичные ответы несколько десятков раз, я поняла, что дело не в компетентности HR, а в том, что управлением культурой в российском бизнесе занимаются недостаточно эффективно.

Может возникнуть вопрос: почему бы владельцам и генеральным директорам не почитать про построение корпоративной культуры в тысячах разнообразных книг, которые написаны на эту тему? Или почему бы им не посетить мотивационные лекции зарубежных спикеров, на которых те рассказывают, как была сформирована уникальная культура в Zappos, Google или SpaceX? Думаю, что наши бизнесмены и читают, и ходят на лекции, и посещают заокеанские офисы успешных корпораций, и учатся в Singularity University, но в собственных компаниях сделать что-то аналогичное не могут. Причина кроется, как всегда, в деталях: построение культуры — это длительный и рутинный процесс, результаты которого будут видны через 5–10 лет, а столько ждать российские акционеры не любят. Через 10 лет они планируют избавиться от всех активов в России и перебазироваться в Лондон. Кроме того, культурные преобразования во многих случаях требуют изменений в поведении руководства, а это означает, что сейчас они ведут себя неправильно. Никому не хочется признавать свои ошибки. Также, «к сожалению» для некоторых российских олигархов, при трансформации культуры необходимо разговаривать с сотрудниками, просить обратной связи и прислушиваться к их мнению. С подобным подходом в российском бизнесе есть большие сложности.

|  
| Недавно меня пригласили на собеседование в рекрутинговую  
| компанию, чтобы рассказать о вакансии HR-директора в круп-  
| ной и известной российской организации. Прежде чем озву-  
| чить уровень зарплаты и основные задачи, рекрутеры сказали,  
| что они должны меня кое о чем предупредить: во-первых, все  
| кандидаты в обязательном порядке проходят проверку на де-

## *Предисловие*

текторе лжи; во-вторых, суббота является официальным рабочим днем и, в-третьих, бывший HR-директор вышла замуж за одного из акционеров, но полностью от дел не отошла и будет «курировать» нового директора по персоналу. Услышав все это, я сказала, что дальше можно не продолжать, мне понятна культура данной компании. Какие бы лозунги ни украшали стены ее заводов и что бы ни звучало с экрана телевизора, реальные ценности выглядят так: «Недоверие», «Неуважение» и «Фаворитизм». Я не готова к роли донкихота, который будет бороться с ветряными мельницами и пытаться менять менталитет собственников, привыкших работать именно так и не видящих в подобном подходе ничего странного (или незаконного). Упомянутая мной компания динамично развивается благодаря отсутствию конкуренции (в том числе с глобальными игроками) и административному ресурсу акционеров, но они явно считают, что успех обеспечивает их «уникальная» корпоративная культура. Интересно, что показал бы анонимный опрос работников на тему отношения к принятым там HR-практикам?

Тем не менее если найдутся российские предприниматели и руководители, которые готовы заниматься культурой долго и всерьез, то они смогут прочитать в моей книге о том, как правильно организовать процесс формирования и поддержания культуры, какую роль должны играть все стороны данного процесса (акционеры, менеджмент, департамент коммуникаций и служба управления персоналом), какие препятствия могут возникнуть на этом пути, а самое главное — как измерить результаты и оценить эффективность управления культурой.

Книга может быть полезна и иностранцам, которые планируют работать в России и хотят понять, чем мы отличаемся (или не отличаемся) от населения их стран. Все исследователи

признают, что существует специфика российского менталитета, но всегда ли она влияет на организационную культуру? А если влияет, то отрицательно или положительно? Вопрос о «загадочной русской душе» будет рассмотрен на примере состоявшегося в прошлом году в России чемпионата мира по футболу, в организации которого я принимала самое непосредственное участие.

*В первой главе* дается определение культуры и подробно рассказывается о таких элементах официальной культуры, как ценности и Кодекс корпоративного поведения.

*Во второй главе* идет речь о том, как можно диагностировать реальную культуру в организации, не привлекая дорогостоящих консультантов и не используя сложные аналитические методы, а лишь наблюдая за внешними артефактами и паттернами поведения сотрудников.

*Третья глава* посвящена количественным методам исследования этических норм и ценностей организации, которые нельзя увидеть невооруженным глазом.

*В четвертой главе* рассказывается о практических методиках формулирования новых ценностей компании, а также о разнообразных инструментах их коммуникации как внутри организации, так и за ее пределами.

*Пятая глава* посвящена ключевому элементу трансформации культуры — приведению всех процессов организации в соответствие с корпоративными принципами, а также тому, как правильно выстроенная стратегия устойчивого развития может превратить компанию в «социальное предприятие» (social enterprise).

*В шестой главе* рассматриваются национальные культурные характеристики и их влияние на культуру внутри корпора-

## *Предисловие*

ций, а также анализируется «культура подвига», привычная для России.

*В седьмой главе* речь идет об «экономике впечатлений» — этот термин означает, что сегодня, в XXI веке, покупатель приобретает не только и не столько товар или услугу, а впечатления, эмоции, переживания и воспоминания, и я пишу о том, как культура компании помогает сформировать позитивные впечатления и мотивирует потребителей возвращаться к вам снова и снова.

# *Глава 1*

## ДНК-ТЕСТ, ИЛИ ПЯТЫЙ ЭЛЕМЕНТ



В соответствии с моделью *Нау Групп* организация состоит из пяти компонентов (см. рис. 1):

- процессы, проходящие в организации,
- технологии, которые используются людьми для реализации процессов,
- структура подразделений и должностей, необходимая для реализации процессов,
- люди, которые занимают определенные «клетки» в структуре,
- корпоративная культура — т.е. совокупность убеждений, ценностей, этических норм, символов, мифов, историй, привычек и поведения людей, работающих в организации.

Культура — это то, как люди ведут себя, когда их никто не видит и не контролирует. Некоторые сравнивают ее с ДНК, а мне больше нравится термин «пятый элемент», который (по аналогии с персонажем Милы Йовович из фильма Люка Бессона) «оживляет» организацию, придает смысл ее существованию, мотивирует сотрудников, которые

## Глава 1

в ней работают, и спасает ее от коллапса или постепенного забвения. Мотивация напрямую зависит от соответствия человека и культуры компании — совпадения его или ее собственной системы взглядов и практик организации-работодателя.

### МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ (HAY GROUP)

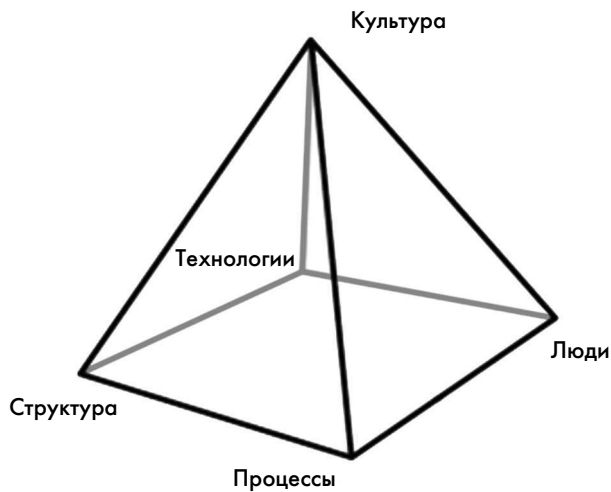


Рис. 1

Культура отличается от первых четырех компонентов тем, что она наименее формализована. Процессы обычно описываются в технологических картах, производственной системе или операционных стандартах. Структура закреплена в организационных схемах или в штатном расписании. У сотрудников бывают должностные инструкции, трудовые договоры, цели или роли. О технологиях даже и говорить нечего. А культура — это то, как люди ведут себя в ситуациях, не описанных в инструкциях и не регулируемых законо-

дательством и бизнес-процессами. Когда вам надо оценить человека, вы можете посмотреть на его фото, изучить биографию по резюме или трудовой книжке, но узнать характер так просто, «из открытых источников», не получится. Так же и корпоративная культура представляет собой «характер» организации или ее ДНК, которые требуют углубленного изучения.

Культура выполняет в организации несколько важных функций:

1. Создает чувство корпоративной идентичности для членов организации («мы не такие, как все»).
2. Формирует чувство преданности чему-то большему, чем ты сам («потому что мы — банда»).
3. Повышает стабильность: при смене руководителя, при слияниях и поглощениях и в других турбулентных обстоятельствах именно культура обеспечивает преемственность практик и сохранение «генетического кода».
4. Регулирует поведение сотрудников, причем намного эффективнее, чем приказы и инструкции.

Иногда культура существует только в головах и в поведении людей, но в некоторых компаниях она формально отражена в этическом кодексе и корпоративных ценностях. Важно отметить, что если культуры «не видно» с первого взгляда и она никак не описана, то это не означает, что ее нет. Культура есть всегда, но, если ею не заниматься целенаправленно, она будет формироваться стихийно. Наличие «официальной» культуры, безусловно, лучше, чем ее отсутствие, но важно, чтобы она максимально совпадала с реальной.

## Глава 1

Официальная культура — это то, что акционеры и топ-менеджмент ожидают от сотрудников и декларируют на корпоративных сайтах, в годовых отчетах и на постерах, развешанных по офисам и производственным цехам. Вербальным выражением официальной культуры являются видение, миссия, корпоративные ценности и Кодекс этики.

- **Видение** — это увлекательная картина будущего, которая отвечает на вопрос «Куда движется организация?».

- **Миссия** — краткое определение того, зачем организация существует, какова ее основная цель или продукт. Миссия отвечает на вопрос «Зачем?».

- **Ценности** — это философия, которая определяет принципы поведения сотрудников внутри организации и их взаимоотношения с внешним миром — клиентами, партнерами, акционерами и обществом в лице государства. Они отвечают на вопрос «Как?».

Для иллюстрации я привела в таблице 1 ценности шести компаний, в трех из которых я работала. Несмотря на то что они относятся к совершенно разным отраслям экономики, ценности во многом пересекаются, иногда по названию, но чаще — по смыслу. Совпадающие ценности я поместила в одну и ту же строку таблицы. Например, «Ответственность» есть как у компании MARS, выпускающей шоколадные батончики и корма для животных, так и у Росатома, производящего электроэнергию и атомное оружие. Популярны также качество («Надежность» продукции у ЧТПЗ<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> ЧТПЗ — Челябинский трубопрокатный завод. — *Прим. ред.*