

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторах	5
Введение	7

Часть 1.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Что такое корпоративная культура и зачем бизнесу ее развивать	15
1.2. Ценности компании: как их разработать? Пошаговая инструкция	20
1.3. Как внедрить ценности в корпоративную культуру	34
Резюме части 1	54

Часть 2.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

2.1. Связь бренда работодателя, культуры, внутренних коммуникаций и опыта сотрудников	59
2.2. Разработка стратегии позиционирования бренда работодателя — пирамида позиционирования	72
2.3. Следующие шаги после разработки стратегии бренда работодателя	101
Резюме части 2	105

Часть 3.

EMPLOYEE EXPERIENCE: КАК ПРОЕКТИРОВАТЬ ОПЫТ СОТРУДНИКА НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ И EVP

3.1. Почему опыт важнее обещаний	110
3.2. Что такое EX на практике	112
3.3. Принципы проектирования EX	117

3.4. Карта пути сотрудника	125
3.5. Как прототипировать опыт в точках контакта	136
3.6. Метрики и обратная связь	143
Резюме части 3	148

Часть 4.

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ — «КРОВЕНОСНАЯ СИСТЕМА» КОМПАНИИ, СОЕДИНЯЮЩАЯ ВСЁ: ЦЕННОСТИ, EVP, EX

4.1. Откуда пришли внутренние коммуникации и где они обитают	153
4.2. Влияние внутренних коммуникаций на вовлеченность	172
4.3. Стратегия внутрикома	184
4.4. Тональность внутренних коммуникаций (TOV)	193
4.5. Антикризисные коммуникации	203
4.6. Коммуникации первого лица	217
4.7. Каналы и инструменты внутрикома	226
4.8. Корпоративные медиа	246
4.9. Управление корпоративным контентом	259
4.10. Геймификация во внутрикорпоративных коммуникациях	279
4.11. Организация корпоративных мероприятий	298
4.12. Корпоративные сообщества	310
Резюме части 4	328
Заключение	330

ОБ АВТОРАХ

Сейчас они называют друг друга *partners-in-crime*. А идею книги, которую вы держите в руках, и стремительно пробежавшие месяцы работы над ней — одной из главных, очень вдохновляющих и содержательных авантюр в их профессиональной жизни.

Дмитрий Кофтушкин 15 лет проработал в российских структурах международной финансовой группы Société Générale — лидере глобального банкинга в Европе и мире. Прошел путь от младшего оператора колл-центра BSGV до руководителя по внутренним коммуникациям Росбанка. В 2025 году возглавил функцию внутрикома и корпоративной культуры в другом, тоже международном ОТП Банке. Во время передышки перед новой главой в корпоративной карьере взял и «разложил» свой внутрикомовский опыт в рукописи страниц эдак на 200.

Екатерина Грачёва начала свою карьеру в топ-10 PR-агентств в Москве, затем больше 15 лет занималась HR-коммуникациями и брендом работодателя на стороне клиентов — в крупнейших компаниях страны: «Аэрофлот», аптечная сеть «36,6», розничная сеть МТС, Альфа-Банк, Сбер, БКС. Сейчас развивает свой консалтинг, специализируется на разработке стратегий развития культуры и бренда работодателя через опыт сотрудников. Сооснователь и программный директор People Tech Camp — ежегодного события для HRD, СТО и СТО HR передовых компаний.

В 2024 году на встрече профессионального сообщества Ассоциации менеджеров, которую организовала Лариса Рудакова, обсуждали судьбу профессии менеджера по внутрикорпоративным коммуникациям. Именно там Дмитрий и Екатерина познакомились и организовали вместе с Ларисой рабочую группу, которая поставила перед собой задачу создания модели компетенций внутрикома.

Лариса Рудакова, управляющий партнер коммуникационной группы «МедиаЛайн», президент Национальной ассоциации экспертов по корпоративным коммуникациям (НАЭКК),

всерьез взялась за тему внутрикорпоративных коммуникаций в 2018 году, когда ее компания стала владельцем и оператором международной премии в сфере внутрикорпоративных коммуникаций «Интеркомм». Возглавляла комитет по внутрикому Ассоциации менеджеров, была инициатором создания первого рейтинга директоров по ВК и его включения в известный рейтинг Топ-1000 Ассоциации менеджеров и «Коммерсанта». Именно Лариса предложила на очередной встрече комитета обсудить тему профессиональных стандартов. И вместе с Дмитрием Кофтункиным и Екатериной Грачёвой активно включилась в рабочую группу по модели компетенций внутрикома.

Каких-то 15 еженедельных встреч в зуме, анализ опыта многих компаний, тексты, правки, дискуссии, и вот модель компетенций готова, заработал сайт, коммуникационные лидеры крупнейших компаний предложили свои дополнения и правки. И на конференции «Интеркомм» в ноябре 2024 года модель компетенций официально представили профессиональному сообществу.

Именно на той презентации оказались равнодушные сотрудники издательства «Альпина PRO», послушали выступления Дмитрия Кофтункина, Екатерины Грачёвой и Ларисы Рудаковой и предложили написать эту книгу.

— Вообще-то она у меня уже написана, — ответил Дмитрий.

— Давно хотела собрать свой опыт по стратегии развития культур и бренда работодателя через опыт сотрудника во что-то полезное и содержательное, — поддержала Екатерина.

— Мои любимые темы — экосистема коммуникаций, корпоративные медиа, ивенты, коммуникации первых лиц компании. Судовольствием напишу главы про это. А редакторское и издательское дело — моя профессия, так что буду еще в ваших текстах запятые недостающие расставлять, — ударила по рукам с коллегами Лариса.

Так и сложилась команда *partners-in-crime*. А спустя несколько месяцев работа была успешно выполнена.

Параллельно с работой над этой книгой в 2025 году та же рабочая группа в обновленном составе разработала вторую модель компетенций — для специалистов по бренду работодателя (см. model.intercomm.media).

ВВЕДЕНИЕ

В бизнесе больше нет нормального. Есть только новое. Мир меняется быстрее, чем успевают обновляться бизнес-стратегии. Пандемия перевернула модели работы, демографический кризис — рынок труда, экспортно-импортные ограничения и открывающиеся возможности на российском и дружественных рынках — само понимание работы как таковой.

То, что еще недавно считалось второстепенным, стало ключевым. В центре этой новой реальности — человек.

Именно человек, сотрудник, специалист, коллега становится главным активом компании. Не потому, что это звучит красиво. А потому, что без людей, которые вовлечены, замотивированы, верят в миссию и доверяют своему работодателю, бизнес не может быть ни эффективным, ни устойчивым.

Больше не работает модель, в которой сотрудник — просто винтик в системе. Больше не срабатывает «повестка сверху», не помогает сухая рассылка по пятницам, не вдохновляет бренд работодателя в формате яркой страницы на карьерном сайте. Сейчас компании выигрывают не за счет громких обещаний, а за счет реального опыта, который получают их сотрудники — каждый день, на каждом этапе, от первого касания до последнего рабочего дня.

Наступило время новой логики: сотрудники — это не просто «внутренняя аудитория», а полноправные стейкхолдеры. И если бренд работодателя, внутренние коммуникации и корпоративная культура работают вместе, синхронно, по-настоящему — бизнес получает мощный ресурс роста. Если нет — даже самая сильная стратегия может рассыпаться изнутри.

Зачем читать эту книгу

Если вы работаете в сфере бренда работодателя или внутренних коммуникаций — эта книга станет вашим инструментом. Здесь нет абстрактных размышлений. Только реальные кейсы, принципы, методики и ошибки, через которые мы тоже прошли. Все то, что поможет вам выстроить процессы и делать это не по наитию, а на основе системного подхода.

Если вы HR-директор, руководитель PR, маркетинга или собственник бизнеса — эта книга поможет увидеть, насколько мощной может быть функция внутренних коммуникаций. Она давно вышла за рамки формальных рассылок и мотивационных плакатов. Сегодня это полноценный стратегический механизм, влияющий на прибыль, текучесть, эффективность, репутацию и даже инновационную повестку.

Вы, скорее всего, уже ощущали, как сложно удержать хороших специалистов, особенно в условиях, когда конкуренция за таланты — как на стартап-рынке. А теперь представьте: компания, где сотрудники не просто довольны, а по-настоящему вовлечены, хотят развиваться именно здесь и готовы рекомендовать своего работодателя друзьям. Это не утопия. Это результат продуманной и честной внутренней работы.

Если вы чувствуете, что в команде что-то не так: сотрудники не верят в миссию, инициативы проходят мимо, вовлеченность падает, текучесть растет, — возможно, дело не в людях. Возможно, дело не в том, как вы с ними говорите, а в том, зачем и насколько последовательно это делаете. В этой книге вы найдете ответы.

Как книга поможет вашему бизнесу

Сотрудники приходят работать в компанию и остаются там, где находят ответы на свои главные задачи — расти, быть среди своих, видеть смысл в том, что они делают.

Потому что именно это создает ощущение значимости, безопасности и сопричастности. А значит — вовлеченности.

А за ней следуют и эффективность, и устойчивость, и финансовые результаты.

Книга даст вам не только вдохновение, но и конкретную структуру: как выстроить внутренние коммуникации и бренд работодателя как системы, дополняющие бизнес. В работе со стратегией культуры, Employee Value Proposition (EVP)¹ и бренда работодателя мы опираемся на два взаимосвязанных подхода. Классический задает рамку: кто наша целевая аудитория, какие ценности и преимущества мы транслируем, как выстраиваем позиционирование. Продуктовый подход Advanced Jobs To Be Done (AJTBD)² работает внутри этой рамки и помогает увидеть глубинные задачи, ради которых люди выбирают работодателя. Вместе эти подходы позволяют создать не просто красивые обещания, а обещания, в которые сотрудники верят — потому что они отвечают на их реальные личные задачи.

Мы разберем:

- Как превратить сотрудников в амбассадоров бренда и носителей корпоративной культуры.
- Как строить коммуникацию в условиях изменений так, чтобы она снижала стресс и сопротивление.
- Какой должна быть корпоративная культура, чтобы она не вызвала скепсис, а действительно работала.
- Как повысить вовлеченность и не только замерять, но реально влиять на нее.
- Как бренд работодателя работает не только «наружу», но и внутри, формируя лояльность и удержание.
- Как сформулировать EVP — честное обещание работодателя, которое отвечает и на запрос бизнеса, и на реальные задачи людей.
- Как проектировать Employee Experience (EX) так, чтобы ценности и EVP становились не лозунгами, а ежедневным опытом сотрудников.

¹ Employee Value Proposition (EVP) — ценностное предложение работодателя. —
Здесь и далее примечания редакции.

² Подход разработан на основе методологии Jobs To Be Done (JTBD) Иваном Замесиным, бизнес-тренером, основателем сервиса подбора психотерапевтов «Мета».

Все это не сухая теория. Мы покажем рабочие модели, подходы и инструменты, которые уже применяются в реальных компаниях вне зависимости от их масштаба. И вы сможете адаптировать их под свои задачи.

Практическая польза

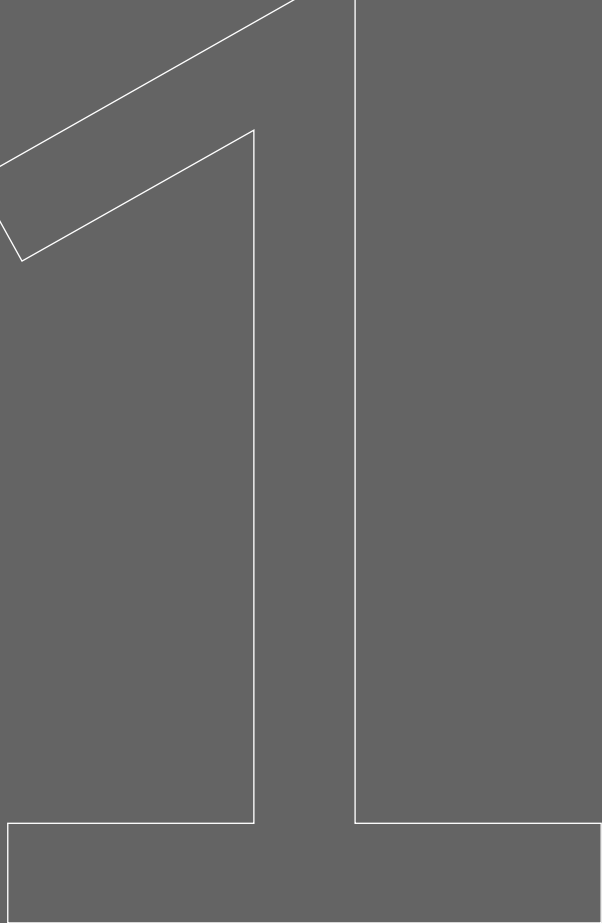
Даже самая сильная стратегия HR или маркетинга теряет силу, если ее не поддерживают сотрудники. Внутренние коммуникации и бренд работодателя — это не «красивая обертка». Это мощный рычаг, позволяющий компании:

1. **Снизить текучесть кадров.** Сотрудники остаются там, где их слышат, уважают и где они чувствуют ценность своей работы.
2. **Повысить производительность.** Люди работают эффективнее, когда понимают цели, чувствуют сопричастность и получают обратную связь.
3. **Формировать сильную корпоративную культуру.** Не на уровне лозунгов, а через реальные действия, смыслы и повседневную практику.
4. **Укрепить репутацию компании как работодателя.** В мире, где мнение сотрудников мгновенно распространяется, внутренняя репутация становится внешней.
5. **Облегчить управление изменениями.** Если коммуникации прозрачны, а сотрудники понимают «зачем», они готовы поддержать изменения, а не сопротивляться им.
6. **Выстроить доверие и эмпатию в организациях.** Это становится особенно важным в периоды турбулентности, когда люди ищут не только стабильность, но и смысл.
7. **Проектировать ЕХ как продукт.** Не как набор разрозненных HR-процессов, а как целостный опыт, в котором каждая точка контакта сотрудника с компанией работает на его глубинные задачи и на цели бизнеса одновременно.

После прочтения книги вы получите готовую базу: что делать, с чего начинать, как измерять, как вовлекать и вдохновлять. Это

будет ваш практический план, как шаг за шагом превращать внутренних сотрудников в союзников бизнеса. Вы сможете оценить, на каком этапе развития находятся ваши коммуникации и бренд работодателя, и выбрать вектор роста.

Вас ждут живые примеры, схемы, чек-листы и решения, которые уже работают и могут сработать у вас.



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В этой части мы разберем:

- Что такое корпоративная культура и почему она важна для бизнеса.
- Миссия, ценности, правила для сотрудников: зачем нужны, как разработать.
- Внедрение ценностей в корпоративную культуру компании: четыре уровня интеграции.
- Как корпоративная культура становится фундаментом для бренда работодателя (EVP) и EX.
- О подходах к управлению культурой: AJTBD и EX-дизайне.

Будет немного теории, много практических примеров и полезные шаблоны.

1.1.

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ ЕЕ РАЗВИВАТЬ

Корпоративная культура — это не только и не столько стильный офис, мерч с логотипом и well-being-бенефиты. Это правила игры в компании: как принимаются решения, как ведут себя сотрудники, как налажена обратная связь на всех уровнях, кого продвигают, а кого — нет. Это та самая невидимая структура, внутри которой каждый день принимаются тысячи мелких решений — от того, как рекрутер пишет первое письмо, до того, как руководитель дает обратную связь. Культура, которую осознанно построили и приняли на всех уровнях — от CEO¹ до рядового сотрудника, — работает на бизнес. Культура, которая сложилась стихийно и живет отдельно от стратегии, тормозит его развитие.

КУЛЬТУРА ≠ АТМОСФЕРА

«У нас классная атмосфера!» — довольно расхожая фраза во многих компаниях, которые считают себя успешными. Но атмосфера — отнюдь не главный показатель здорового бизнеса. Ее нельзя измерить с помощью KPI. Корпоративная культура — это не про вайб, а про реальные отношения в компании: → насколько эффективно и комфортно взаимодействуют сотрудники между собой;

¹ CEO — генеральный директор.

- как руководители дают обратную связь;
- как команда встречает новичков;
- как разрешаются конфликты на всех уровнях и многое, многое другое.

В этой главе мы покажем, что корпоративная культура — стратегический инструмент и как этот инструмент может помогать бизнесу.

Атмосфера в коллективе может меняться на разных этапах развития компании, тогда как корпоративная культура — это устойчивые правила взаимодействия, встроенные в операционную систему бизнеса.

Культура — бизнес-ДНК компании, ее поведенческая операционная система, своего рода автопилот, который работает всегда и для всех работников без исключения. Насадить сверху ее невозможно, но можно создать совместными усилиями. И, в силу своей естественности для всех, она не отключается даже в кризисных ситуациях, помогает предпринимать верные и слаженные действия в условиях неопределенности и двигаться в правильном направлении, даже если пропало электричество и сломался корпоративный чат.

Что делает культура

1. Заменяет контроль привычками и общими ожиданиями.
2. Демонстрирует даже новичку, «как у нас принято», без толстых мануалов.
3. Помогает создавать среду, в которой человек либо раскрывает свой потенциал, либо замыкается.

Если корпоративная культура влияет на поведение каждого сотрудника, возникает закономерный вопрос: **какую пользу это приносит бизнесу?**

Почему это важно для бизнеса

1. **Фактор масштабирования:** культура определяет, будет ли рост компании управляемым или превратится в хаотичный процесс.

2. **Магнит для талантов:** сильная корпоративная культура привлекает нужных специалистов и удерживает ключевых сотрудников.
3. **Фундамент репутации:** отношение к клиентам, управление ошибками и разрешение конфликтов показывают культуру компании в действии.

Чтобы глубже разобраться в корпоративной культуре, стоит обратиться к одной из проверенных и эффективных моделей.

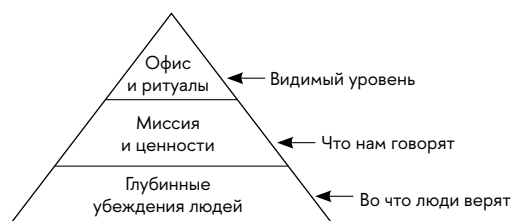


Рис. 1. Три уровня культуры по Эдгару Шейну¹

Ключевой инсайт Шейна

Когда говорят о корпоративной культуре, почти всегда ссылаются на Эдгара Шейна. Именно он объяснил, что культура — это не только слова и ритуалы, а прежде всего глубинные установки, которые незаметно управляют поведением людей в компании.

Именно Шейн первым разобрал корпоративную культуру по полочкам еще в 1980-х, задолго до того, как она стала модным термином в HR-презентациях.

Эдгар Шейн, профессор Массачусетского технологического института (MIT), выделил три уровня культуры:

1. **Видимый уровень:** офис и ритуалы.
2. **Декларируемый уровень:** ценности и миссия.

¹ Эдгар Шейн — американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология», автор работ по организационной культуре.

3. Глубинный уровень: убеждения, по которым люди действительно живут.

Ключевая мысль проста: если хочешь изменить культуру, нужно копать глубже. Настоящая культура проявляется не в красивых презентациях, а в поведении людей как в рутинной деятельности, так и в кризисных ситуациях, исходя из их веры в правильность происходящего и приобретенного в компании опыта.

Главная проблема заключается в разрыве между уровнями, когда на словах провозглашают «открытость», а на деле действует правило «лучше промолчать». Например:

- Говорят: «Мы — команда равных», однако за допущенные ошибки кого-то ругают, а кого-то оставляют без внимания.
- Заявляют: «Мы за эксперимент», а решения висят в бесконечных обсуждениях, что тормозит инициативу.
- Декларируют: «Мы ценим открытость», но никто не хочет открыто обсуждать неудобные вопросы, в том числе риски и сомнения, а на онлайн-совещаниях участники сидят с выключенными камерами. Культура без четких рамок превращается в «туман». А «туман» в бизнесе приводит к замедлению процессов, дорогостоящим ошибкам и эмоциональному выгоранию команды.

Примеры, которые все объясняют

Чтобы увидеть, как разные типы культуры создают разные бизнес-реальности, рассмотрим два примера:

1. Кейс: Сильная культура — Netflix

- **Ценность:** «Свобода и ответственность».
- **Реальность:** взрослое отношение, минимум правил и максимум ожиданий.
- **Результат:** высокая скорость, жесткая конкуренция и высокий отсев неэффективных сотрудников. Но те, кто остаются, делают прорывы и двигают компанию вперед.

2. Кейс: Слабая культура — «Боимся озвучивать проблемы»

- **Ценность:** «Свобода и ответственность».

- **Реальность:** замалчивание проблем, так как «инициатива наказуема», страх конфликта и круговая порука.
- **Результат:** сотрудники выгорают, в итоге бизнес буксует, ведь никто не решается озвучить реальную картину происходящего.

КЛАССИФИКАЦИЯ КУЛЬТУР: КАКИЕ МЕТОДОЛОГИИ РАБОТАЮТ НА ПРАКТИКЕ

Немного забежим вперед, просто для понимания, насколько важно для бизнеса управлять развитием корпоративной культуры. Для этого приведем небольшой и очень неполный список инструментов для осмысления корпоративной культуры:

- Модель Эдгара Шейна;
- Competing Values Framework (Камерон и Куинн)¹;
- Модель McKinsey 7S;
- The Culture Map (Эрин Мейер)²;
- Denison Model;
- Barrett Values;
- Spiral Dynamics.

Некоторые инструменты мы подробно рассмотрим в следующих главах, но методологии реально можно изучать годами. Книги, курсы, консультации с экспертами, искусственный интеллект (ИИ) помогут разобраться в теориях самостоятельно. Однако главный вопрос — не «что написано в учебниках», а «как это работает у нас в компании».

¹ Модель корпоративной культуры, разработанная организационными консультантами К. С. Камероном (род. 1946) и Р. Куинном (1946–2015) и представленная в их книге «Диагностика и изменение организационной культуры» (СПб. [и др.]: Питер, 2001).

² Мейер Э. Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. — М.: Библос, 2019.

1.2.

ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ: КАК ИХ РАЗРАБОТАТЬ? ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ МИССИИ, ЦЕННОСТЕЙ И ПРАВИЛ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Шаг 1. Глубинные интервью с собственниками и топ-командой

Прежде чем формировать новое, необходимо зафиксировать текущее состояние компании. Разобраться, чем она живет и дышит в данный момент. В ходе интервью нам необходимо выявить:

1. **Стратегические амбиции** — понимание направления развития бизнеса и его целей.
2. **Текущие культурные паттерны** — анализ того, как сотрудники действуют в нынешней корпоративной среде.
3. **Ожидания от будущей культуры** — определение принципов, которые должны стать основой предстоящих изменений.

Результат

В результате этих мероприятий мы получим культурный срез компании, который послужит первичным материалом для разработки миссии и ценностей.

Это ключевой этап, разберем его детально

Мы начинаем с диалога с топ-командой, основателями или СЕО. Главная задача — зафиксировать запрос ключевых заказчиков: понять стратегический контекст, ожидания и долгосрочные цели.

Что дают интервью

1. Показывают уровень зрелости корпоративной культуры.
2. Выявляют доминирующие паттерны поведения в команде.
3. Обозначают точки совпадения (и расхождения) текущей культуры с будущим вектором развития.

Как проходит диагностика

Мы осуществляем диагностику, используя принципы SWOT-анализа¹, что позволяет:

1. **Определить сильные стороны:** выявить процессы, которые уже эффективны, вдохновляют команду и способствуют успешной интеграции сотрудников.
2. **Оценить слабые стороны и риски:** проанализировать, каких компетенций не хватает, какие модели поведения отторгаются и какие устаревшие установки могут тормозить развитие компании.

Глубинные интервью — это не просто механический сбор информации. Это инструмент, который позволяет:

- понять, как команда действительно воспринимает амбиции бизнеса;
- выявить устоявшиеся паттерны поведения;
- оценить степень единства в видении будущего.

Прежде чем создавать что-то новое, необходимо диагностировать текущее состояние компании — и речь не только о корпоративной культуре, но и о человеческих отношениях внутри топ-команды. Здесь важно проверить:

- единство стратегического видения среди топ-менеджеров;
- уровень доверия и открытости в топ-команде;
- наличие неозвученных напряжений или конфликтов;
- способность обсуждать сложные вопросы.

¹ SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) — метод анализа, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы.

Разработка культурного фундамента требует единства. Если команда не выровнена, невозможно создать живую миссию и сформировать рабочие ценности. На стратегической сессии команда должна работать как единое целое, формируя общее будущее, а не продвигая личные версии. Поэтому особое внимание уделяем чекапу отношений среди топ-руководителей. Если выявляются признаки разрозненности в видении стратегии или скрытые конфликты и напряженность, делаем паузу и организуем командные сессии, направленные на урегулирование конфликтов и выравнивание позиций.

Только после этого можно переходить к разработке миссии, ценностей и поведенческих норм, чтобы сформировать не просто набор красивых слов, а реальные ценности. Только на таком фундаменте можно создать по-настоящему действенные смыслы, которые будут двигать компанию вперед.

Шаг 2. Стартовая стратегическая сессия

Это не просто обсуждение ценностей, а момент выравнивания, на котором определяются текущее положение, направление движения и общие убеждения топ-команды.

Участники

Собственники/СЕО, топ-менеджеры (лидеры функций) — все, кто влияет на культуру своими решениями, действиями и стилем управления.

Мы начинаем с создания доверительной атмосферы. Это не корпоративный брифинг, а неформальный искренний разговор. В ходе сессии обсуждаем вопросы:

- Что уже проявлено в нашей культуре, на что можем опереться?
- Что нас вдохновляет?
- Какие факторы тормозят развитие и требуют изменений?

Формирование общей картины существенно облегчается использованием фактических данных из глубинных интервью: реальные цитаты, выявленные паттерны и живые примеры устраняют формальность и задают тон открытости.

Цель сессии

- Создание драфта миссии, основанного на реальном смысле существования компании.
- Формирование драфта ценностей, поддерживающих миссию и стратегические цели компании.
- Одновременное описание желаемого поведения в формате «у нас принято / у нас не принято», что позволяет сразу увидеть, как ценности будут реализовываться на практике.

Важно. Перед проведением сессии у команды должно быть сформировано общее представление о миссии, видении и стратегических целях компании, даже если это неформальные, предварительные версии. Без этих ориентиров сложно создать миссию и ценности, которые эффективно поддерживают бизнес-стратегию, а не остаются абстрактными формулировками.

Результат

Рабочая гипотеза миссии и ценностей, которая интегрируется в стратегию, проходит проверку реальностью и служит основой для дальнейших этапов создания новой корпоративной культуры.

Давайте разберемся в теории и поймем, как связаны миссия, видение, стратегические цели и ценности компании.

- **Миссия** отвечает на вопрос: зачем мы нужны миру и какую пользу создаем.
- **Видение** представляет картину будущего: каким станет мир, если мы реализуем нашу миссию на максимум.
- **Стратегия** (стратегические цели) определяет путь, описывая конкретные шаги и методы: как именно мы добьемся поставленных целей в краткосрочной и долгосрочной перспективах.
- **Ценности** формируют поведение, способствующее реализации миссии, видения и стратегии компании. Они определяют, как мы ведем себя на пути к целям, что считаем допустимым, а что — нет. Ценности должны опираться на миссию, видение и стратегию, усиливая их и помогая воплощать стратегические цели в повседневных действиях.

Иногда бизнес уже движется вперед (у него есть видение), но не всегда ясно зачем. Миссия может отсутствовать или быть устаревшей. В таком случае видение становится отправной точкой, а миссия дорабатывается через осмысление направления развития.

Таблица 1

Как не спутать миссию, видение, стратегию и ценности, на примере Tesla

Понятие	Вопрос	Про что это	Пример Tesla
Миссия	Зачем мы существуем?	Смысл. Зачем мы нужны миру, какую пользу приносим	Ускорить переход мира к устойчивой энергетике
Видение	Куда мы идем?	Будущее, которого хотим достичь	Мир без бензина, с доступными электромобилями и солнечной энергией
Стратегия (цели)	Как мы туда попадем?	Путь, шаги, ресурсы	Производим электрокары, развиваем сеть зарядок, инвестируем в солнечные технологии
Ценности	Как мы действуем по пути?	Нормы поведения. Что у нас считается правильным	Скорость важнее бюрократии. Радикальная автономия. Делай смело. Ошибки — часть пути

Вывод. Все четыре элемента — миссия, видение, стратегия и ценности — должны гармонично взаимоусиливать друг друга по смыслу. Если миссия вдохновляет, но фактическое поведение компании противоречит ей, культура не сможет развиваться и привести компанию к успеху.

Шаг 3. Рабочие группы с топ-командой

После стратегической сессии начинается самая интересная часть — детальная шлифовка формулировок ценностей и правил взаимодействия. В рабочие группы входят те же участники, что принимали участие в стратегической сессии: собственники, CEO и ключевые руководители, поскольку именно они

формируют культуру своим активным участием и поведением в качестве ролевых моделей.

Основная цель рабочих встреч — не просто корректировка формулировок, а выравнивание общего понимания. Топ-команда должна единогласно договориться, какой смысл вкладывается в каждую ценность через правила взаимодействия.

На встречах мы

1. Обсуждаем, что на самом деле подразумевается под каждой формулировкой.
2. Объединяем дублирующие или пересекающиеся смысловые элементы.
3. Уточняем поведенческие маркеры, определяя, что в нашей команде принято, а что — нет.
4. Корректируем фразы так, чтобы они звучали ясно и однозначно, без двусмысленностей и конфликтогенов.

Результат

Единогласные, четкие и легко транслируемые формулировки миссии, ценностей и поведенческих норм, подкрепленные единым пониманием на уровне топ-команды.

Шаг 4. Фокус-группы с агентами влияния

Когда драфт миссии, ценностей и правил готов, переходим к следующему этапу — идем к тем, кто будет жить с этими установками каждый день, — к сотрудникам.

Организуем фокус-группы (до 15 человек) с представителями различных ролей и подразделений в компании — это негласные лидеры, лидеры мнений, те, кто интуитивно чувствует реальную корпоративную культуру.

На фокус-группах обсуждаются следующие вопросы

1. Понятны ли формулировки?
2. Кажется ли все честным и искренним?
3. Узнаете ли вы здесь себя?

4. Есть ли моменты, вызывающие внутренний протест или ощущение «это не про нас»?

Такая обратная связь позволяет убедиться в том, что миссия, ценности и правила воспринимаются и соответствуют ожиданиям команды.

Задача фокус-групп — выявить «красные флаги», то есть моменты, которые:

- вызывают недоверие («звучит красиво, но мы так не работаем»);
- вызывают негативную реакцию («такой тон или термин раздражает»);
- вызывают отторжение или иронию («ага, конечно, мы же все здесь про открытость...»).

Почему это важно

Если игнорировать эти сигналы, культура останется лишь набором слайдов. Формулировки, не выдержавшие проверки на честность, никогда не будут приняты командой.

Еще одна задача фокус-групп — вовлечение лидеров мнения в процесс разработки ценностей.

Это не просто исследование, а хорошая возможность вовлечь ключевых сотрудников в процесс создания корпоративной культуры. Мы знакомим их с текущими наработками, предоставляем возможность высказывать свои мнения и задаем вопросы в ходе обсуждения.

Участие в такой фокус-группе помогает сотруднику почувствовать сопричастность: его не просто информируют, его приглашают участвовать в создании ценностей, которые будут каждый день влиять на взаимоотношения в команде и развитие компании. Это первый шаг к формированию лояльности и реальному принятию ценностей.

Результат

- лояльность лидеров мнения к процессу;
- ценности, прошедшие проверку на соответствие реальности;

- доработанные смыслы, адаптированные под задачи команды и бизнеса;
- чувство, что ценности действительно отражают специфику компании.

А если фокус-группа «разнесла» формулировки

Такое случается, ведь конструктивная обратная связь — неотъемлемая часть рабочего процесса. Если после фокус-группы сотрудники говорят «это звучит фальшиво», «это не про нас», «это вообще непонятно» или начинают иронизировать, мы получаем явные сигналы к корректировке.

Что делать в этом случае

1. Возвращаемся в рабочую группу с топ-командой с конкретной обратной связью (фактами, а не эмоциями).
2. Анализируем причины отторжения: неверная терминология, неподходящий тон, несоответствие реальности или неверно заложенный смысл.
3. Вносим корректировки: упрощаем, переосмысливаем формулировки или честно признаем, что пока мы не достигли нужного уровня, и продолжаем работу.

Почему это нормально

Формулировки — это итог договоренности между смыслом и реальностью. Если они не совпадают, лучше выявить это на этапе фокус-группы, чем столкнуться с пассивным сопротивлением в дальнейшем.

Шаг 5. Онлайн-опрос всех сотрудников: валидация формулировок на данных

После проведения фокус-групп нужно масштабировать процесс валидации. Готовые формулировки выносятся на широкий круг, и проводится опрос по всей компании через привычные для команды платформы (например, внутреннюю HRM-систему, Google Forms и т.д.).

Что проверяем

1. **Понятность формулировок:** отсутствие сложных терминов, двусмысленностей или двойных смыслов.
2. **Наличие «красных флагов»:** элементов, вызывающих отторжение, раздражение или тревогу.
3. **Степень отклика:** желание идентифицировать себя с предложенными ценностями и правилами.

Зачем это нужно

С одной стороны, это проверка итоговых формулировок, с другой — еще один способ вовлечь максимальное количество сотрудников в процесс создания миссии, ценностей и правил. Когда человек видит, что его мнение учитывают не для галочки, а в реальности, у него возникает ощущение: «Я в этом участвую». А участие равносильно признанию и принятию.

Почему это важно

Даже идеальные формулировки могут не сработать в масштабах всей компании. Фраза, которая звучит нормально для топ-команды, может вызвать негативную реакцию на местах. Иногда одно слово способно нарушить всю коммуникацию, поэтому лучше обнаружить это на раннем этапе работы и исправить до старта программы интеграции ценностей в коммуникациях, HR-процессах, бизнес-процессах и управленческих практиках.

Результат

- Опрос предоставляет количественную валидацию, которая:
- подтверждает, что ценности воспринимаются, понятны и принимаются сотрудниками;
 - либо сигнализирует о необходимости доработки перед запуском внедрения.

Шаг 6. Финальная сессия с топ-командой

В ходе финальной сессии участники (собственники/СЕО, топ-менеджеры и лидеры функций, с которыми мы начинали на стратегической сессии и работали в рабочих группах) окончательно согласовывают смысл и звучание формулировок, проверяя, насколько они понятны, актуальны и действительно отражают суть с учетом результатов опроса всех сотрудников. Обсуждается коммуникационный план: кто, как, где и когда будет общаться с командой, интегрируя новые ценности в существующие процессы, а также какие форматы подойдут для разных целевых аудиторий. Фиксируются первые шаги внедрения на уровне коммуникационного плана — от лидерских историй до онбординга¹.

Почему это важно

Смысл не живет в документах, а передается от людей к людям. Топ-команда выступает первыми носителями и образцами для подражания (ролевыми моделями). От того, как они объяснят и покажут применение новых принципов в командной жизни, зависит успех всего проекта. Мы не просто согласовываем формулировки — мы создаем почву для перевода культуры в реальные действия.

Результат

- принятые и выверенные формулировки миссии, ценностей и правил поведения;
- определенные первые шаги по реализации коммуникаций;
- осознанное понимание роли топ-команды в трансляции и поддержке новой культуры.

Это не финал, а переход к следующей фазе. Впереди — внедрение, где новые ценности должны проявляться на нескольких уровнях организации. Но об этом в следующей главе.

¹ Онбординг (onboarding) — это HR-процесс, направленный на адаптацию персонала в компании. Он заключается в постепенном погружении нового сотрудника в его должность и функции, а также в культуру организации.

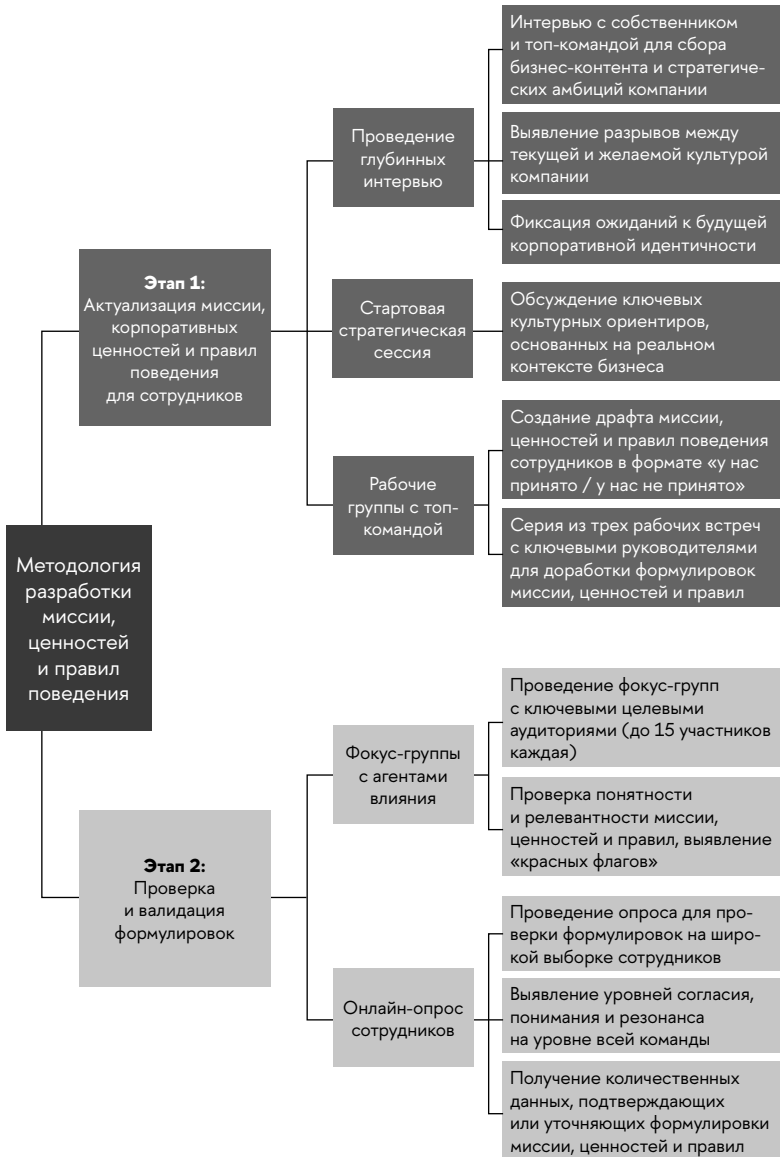


Рис. 2. Методология разработки миссии, ценностей и правил поведения для сотрудников



Пример

Кейс: SENSE — как интегрировать ценности в распределенную команду российского HR-интегратора.

Контекст:

Российский HR-интегратор SENSE — молодая и динамичная компания, которая активно растет в сегментах ИТ-аутсорсинга, ИТ-рекрутмента и HR-Tech. Среди клиентов — ведущие компании, такие как «Альфа», «Иннотех», VK, МТС и другие крупные игроки. С 2001 года команда развивает собственную платформу для подбора ИТ-специалистов eSENSE, основанную на выстроенных бизнес-процессах компании, — это дает возможность создавать глубокую аналитику по ИТ-подбору. С точки зрения ИТ-подбора компания занимает лидирующие позиции на рынке. В числе стратегических приоритетов — активное развитие направления ИТ-аутсорсинга.

На момент выхода этой книги компания масштабировалась из небольшой команды до распределенной структуры с несколькими направлениями: от ИТ-рекрутинга до внешней ИТ-разработки. Эта многоуровневая структура и стала вызовом для формирования единой культуры.

Задача

Не просто актуализировать ценности, но переосмыслить их так, чтобы они стали общими и понятными для всех целевых аудиторий — внутренних рекрутеров, внутренних разработчиков, сотрудников бэк-офиса и ИТ-специалистов из команды внешней разработки, работающих на проектах клиентов.

Что мы сделали

Проект стартовал с глубинных интервью с основателями компании и топ-командой — чтобы выявить ключевые амбиции, текущие паттерны поведения и ожидания от культуры. Это позволило увидеть, какие ценности уже живут в компании, а какие требуют актуализации и формулировок.

Далее мы провели стратегическую сессию с основателями компании и ключевыми управленцами, на которой выработали драфт миссии, ценностей и правил взаимодействия — с примерами поведения «у нас принято / не принято». Эта рабочая версия прошла проверку на фокус-группах с агентами влияния из разных подразделений, включая ИТ-команду внешней разработки, и была скорректирована с учетом их обратной связи.

Затем мы провели валидацию формулировок на большом опросе всех сотрудников компании и убедились, что ценности воспринимаются как честные и применимые к повседневной работе и общению в команде. Финальная сессия с топ-командой позволила выровнять трактовки и заложить основу для масштабирования культуры — разработали первые шаги по коммуникации ценностей и правил.

Результат

Впервые в истории компании была сформулирована миссия, которая объединила сотрудников всех бизнес-направлений.

Миссия SENSE: *Задавать стандарты в сфере ИТ HR за счет уникального сочетания технологий и человечности.*

Новые ценности и поведенческие правила стали отражены как технологичной, так и человеческой природы бизнеса SENSE.

Ценность: Технологичность

У нас принято:

1. Создавать новые продукты и технологии.
2. Принимать решения на основе данных.
3. Искать источник проблемы, а не заниматься ее симптомами.

У нас не принято:

1. Усложнять без причины.
2. Держаться за устаревшие процессы и инструменты.
3. Небрежно относиться к чистоте данных.