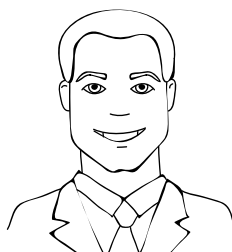


**КАК ЭТО
РАБОТАЕТ
В РОССИИ**

ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА

*эксперт по управлению персоналом
крупнейших международных корпораций*

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОНА ЕСТЬ



БОМБОРА™

Москва 2020

УДК 658.3
ББК 65.291.6
К58

Кожевникова, Татьяна Юрьевна.

К58 Корпоративная культура / Татьяна Кожевникова. — Москва :
Эксмо, 2020. — 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», 2020

*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