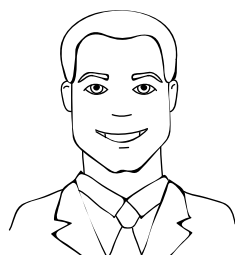
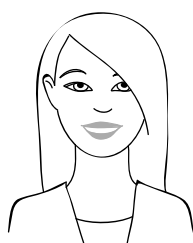
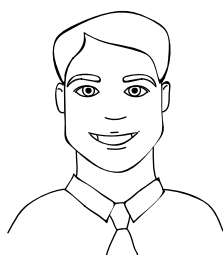


КАК ЭТО РАБОТАЕТ В РОССИИ

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 978-5-04-224128-4

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 978-5-04-224128-4

© 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

<i>Предисловие</i>	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.