



# Корпоративная среда

тренды, модели, факторы  
успешной конкуренции бизнеса

Москва, 2024



**Онлайн-опрос  
(анкетирование)  
работников  
корпоративного  
сектора**

**1000 респондентов**



**Экспертные  
интервью**  
(HR-специалисты,  
консультанты по стратегии,  
маркетингу и бренду)

**50 респондентов**



**Глубинные интервью  
с представителями  
компаний-лидеров**

**10 респондентов**



## ЧАСТЬ 1

# Образ внутреннего мира компании: корпоративная среда и культура



**Российский рынок — широкая линейка корпоративных миров, обусловленных ценностями, традицией, отраслью и другими факторами.**

1

В условиях конкуренции за кадры на первое место выходит средовой фактор: сотрудник оценивает, в каком корпоративном мире он живет и насколько среда компании отвечает его запросу

2

Общество становится более дифференцированным: запросы разных групп начинают существенно различаться, нет универсальной модели идеального корпоративного мира

3

Прежние критерии оценки — масштаб, традиционность, известность — перестают играть ключевую роль. Набирающий тренд — культура диалога и развития.

**В российской практике нет системной работы по оценке компаний с точки зрения сформированных культур и средовых характеристик. Рынку нужна дискуссия о корпоративной среде как мягкой силе бизнеса.**

# Базовые понятия. Культура и среда — две модели описания бизнеса



## Корпоративная культура

- ▶ Ценностный каркас, отражающий идентичность компании и ее внутренние установки
- ▶ Формируется сверху, проявлена в разной степени, нацелена на изменения
- ▶ Облекается в кодексы и корпоративные политики
- ▶ Обеспечивает идентичность компании и преемственность ее ключевых практик.

**Оптика культуры —  
трансформации**

## Корпоративная среда

Производная культуры и контекста.  
Отражает применение корпоративных ценностей:

- ▶ на уровне кодексов, регламентов
- ▶ в различных практиках повседневности
- ▶ в специфике организации офисного, производственного пространства

**Оптика среды —  
принятие или отторжение**

## Базовые понятия. Культура и среда — две модели описания бизнеса



«Сотрудник находится под воздействием культуры (обычно формируемой сверху, обладающей спецификой на нижних уровнях управления), но живет в среде. Актуально сравнение из сферы урбанистики — город сформирован разными типами культур, но принимается горожанином в качестве средового фактора»

(социолог)



# Проблемы культурной интервенции: как среда оказывает сопротивление



# Конкуренция за кадры. Как выглядит идеальное место работы?



## Характеристики идеального места работы в глазах сотрудников

(% опрошенных, один ответ по строке)



Данные: ЦСП «Платформа»

- ▶ Изменяются запросы аудиторий: от масштаба, силы, вертикалей — к развитию, гибкости, плоским моделям, ценностному наполнению.
- ▶ «Магия» больших брендов перестает действовать: надо доказывать преимущества.
- ▶ Новые поколения более чувствительны к балансу, культуре взаимодействий.
- ▶ Конкурируют компании внутри своего сектора, за пределами своих секторов, подразделения внутри компаний.



# Общество становится всё более сложным. Разные группы — разные запросы



27%

## «прогрессисты»

Высокая толерантность к изменениям

- ▶ Больше молодежи
- ▶ Ориентир на креативную среду и проектный подход (55%)
- ▶ Гибкие, изменчивые правила, динамичные компании

35%

## пластичная средняя группа

Средняя толерантность к изменениям

- ▶ Больше представителей среднего возраста
- ▶ Отсутствие предпочтения между и креативной средой и циклической деятельностью (47 и 49%, соответственно)
- ▶ Гибкие, изменчивые правила, динамичные компании

37%

## «старорежимники»

Пониженная толерантность к изменениям

- ▶ Больше представителей старшего поколения
- ▶ Ориентация на цикличность и нормированный график (74%)
- ▶ Жестко зафиксированные правила, устойчивость важнее динамики

# Общество становится всё более сложным. Разные группы — разные запросы



Для бизнеса важны не только прогрессисты, но и консерваторы — комбинация групп обеспечивает баланс. В креативных средах есть риск пассионарного перегрева.



- ▶ В каждой компании пропорция может меняться в зависимости от отрасли, культуры и уровня управления (деления на run и change)

- ▶ Компании адаптируют свою среду под нужные им кластеры, сотрудники ищут среду, исходя из своих «кластерных» предпочтений.

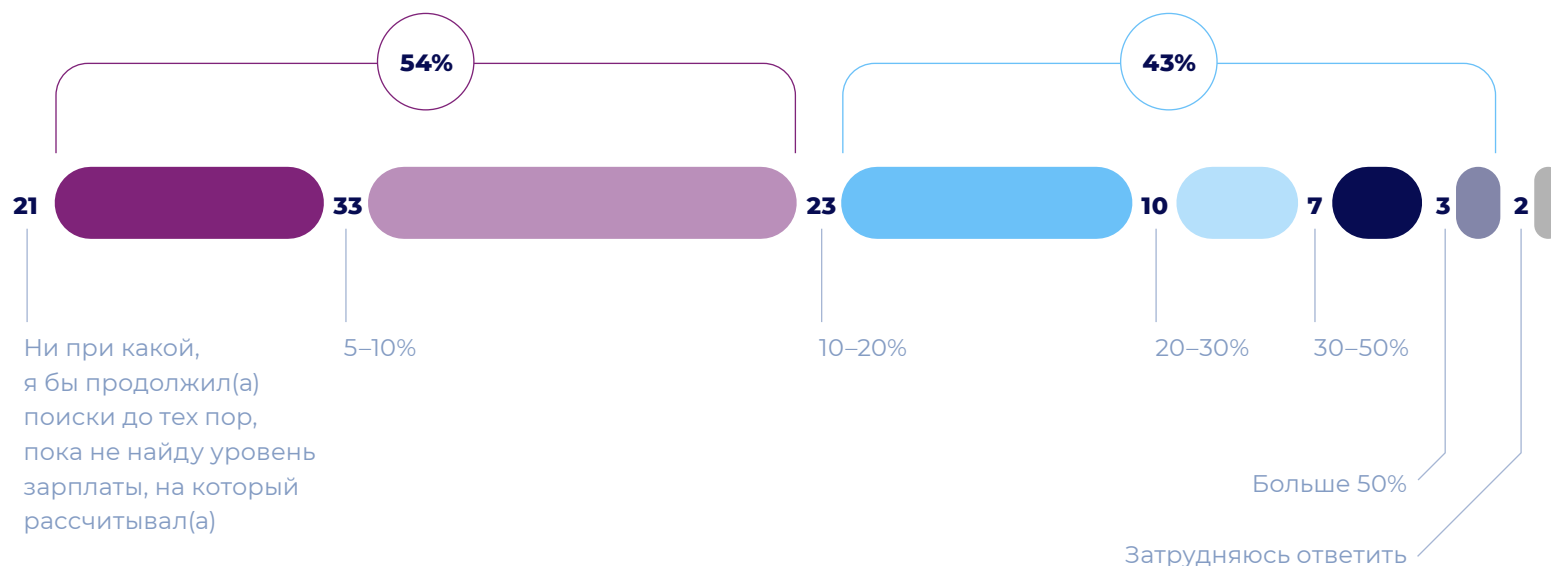
- ▶ Среди компаний-лидеров тренд на рост спроса на первую группу.

# Как работает корпоративная среда: символический капитал становится реальным



У вас есть предложение от компании с привлекательной для вас культурой, интересными проектами, но с меньшей заработной платой. При какой **максимальной** разнице между желательным и предлагаемым уровнем дохода вы бы приняли такое предложение?

(% опрошенных, один ответ)



Данные: ЦСП «Платформа»

- ▶ Ценность времени в разных компаниях неравномерна. Сотрудник или отбывает время, или реализует себя в нем.
- ▶ Доля упорных искателей высокой зарплаты и любителей интересной среды, готовых пожертвовать ради них >20% зарплаты, примерно одинаковы.
- ▶ Большинство сотрудников согласны немного снизить доход ради более привлекательной среды.
- ▶ Инвестиции бизнеса в развитие корпоративной среды экономят деньги, позволяя не повышать фонд оплаты труда. Компании, не развивающие среду, вынуждены доплачивать.

# Как работает корпоративная среда: символический капитал становится реальным



У вас есть предложения от двух компаний.

Какую вы выберете при одинаковой зарплате?

Компания 1 – гибкая демократичная культура, интересные проекты, но предполагает ненормированный график, регулярные переработки по вечерам и выходным.

Компания 2 – авторитарная корпоративная культура, строгая иерархия, жесткие правила, но исключает переработки.

(% опрошенных, один ответ)



Данные: ЦСП «Платформа»

## Креативная среда имеет добавленную стоимость

- ▶ Сформирован устойчивый слой работников, готовых «доплачивать» (соглашаться на более низкую зарплату) ради предпочтительной внутренней среды
- ▶ Креативная среда меняет границы между работой и личной жизнью, позволяет компании «захватывать» часть времени.
- ▶ Работа начинает восприниматься как «игра», инвестиция в собственное развитие.

**Эксперты определяют прогрессивность как адаптивность, способность отвечать на вызовы текущего момента.**

Линейная модель — от ранних архаичных форм к современным (человекоцентричным и «бирюзовым») – не работает:

- ▶ реальное воздействие «прогрессивной» модели на базовые бизнес-показатели не доказано;
- ▶ операционная эффективность моделей меняется в зависимости от смены вызовов.

**Критерий прогрессивности — скорость трансформации компании для ответа на вызовы**



**«Корпоративные культуры можно четко классифицировать по критерию соответствия бизнес-среде, умению адаптироваться к меняющимся условиям и преодолевать вызовы. Условия меняются, вчерашний чемпион может стать аутсайдером, и наоборот, поэтому умение быстро адаптироваться является ключевым преимуществом корпоративной культуры»**

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

# Существует ли прогрессивная корпоративная среда?



## Структура вызовов, на которые отвечает корпоративная среда

### Внешние

- ▶ Конкуренция за сотрудников
- ▶ Нарастающая скорость изменений при коротком горизонте планирования
- ▶ Развитие потребительского бренда
- ▶ Запрос на социальный вклад компании

### Внутренние

- ▶ Регулирование текучести кадров, удовлетворенность персонала
- ▶ Связность компании на уровне управления
- ▶ Эффективность внутренних коммуникаций
- ▶ Адаптация включаемых новых структур

## Качества среды, соответствующие вызовам

- ▶ Разнообразие среды, плюрализм разных внутренних позиций
- ▶ Внутренний динамизм, воля к изменениям
- ▶ Диалогичность, готовность менять позицию и согласовывать ее с сотрудниками/контрагентами
- ▶ Адаптивность – способность быстро анализировать обстановку и внедрять изменения

## Прямая речь: позиции экспертов о прогрессивности



**«Доминирование — это архаичная форма лидерства. Через него проявляется неравенство в ресурсах и власти между руководством и подчиненными. Но компании со сложной деятельностью, где люди не просто «копают», а должны созидать, нужно иметь и более сложную модель организации. Управление по ценностям выигрывает, хотя оно более затратно в тактической перспективе. Никогда давление и доминирование не стимулировали творчество»**

Андрей Шаронов, генеральный директор  
национального ESG Альянса

# Прямая речь: позиции экспертов о прогрессивности



«В корпоративном секторе культуры меняются в сторону большей демократизации, человекоцентричности. Сегодня прослеживается позитивная тенденция – экспертность влияет на принятие решений больше, чем должность. Также сильно размываются границы, как временные, так и территориальные: сотрудник находится в Калининграде и работает совершенно спокойно в рамках штатного расписания в Москве, в свободном графике, отвечая за важный участок работ»

Андрей Комиссаров, идеолог сообщества «Образование будущего»



«Долгосрочная история любой компании предполагает превращение из веселого интенсивного стартапа с демократичной культурой во что-то относительно жесткое, тяжелое. Вопрос: сможет компания сохранить запас гибкости или превратится в полицейскую систему? Существуют успешные полицейские компании, особенно если конкурентное окружение состоит из им подобных. Но они неустойчивы к резким изменениям»

Константин Борисов, консультант по управлению людьми, основатель и глава HR-экосистемы Support Partners





ЧАСТЬ 2

# Конкуренция корпоративных миров



# Бренды-лидеры, которых выделяют эксперты



OZON

«Северсталь»

«ВкусВилл»

Сбер

«Газпром нефть»

Яндекс

Т-Банк

СИБУР

X5 Group

**1 группа**

«Лаборатория Касперского»

«Ростелеком»

«Норникель»

«Додо Пицца»

Альфа-Банк

ЭФКО

«Аскона»

«Самолет»

«Дело»

МТС

VK

Unilever

«Авито»

**2 группа**

**3 группа**

На основе экспертного опроса составлена карта наиболее частого упоминания прогрессивных брендов.

- ▶ **1 группа** — компании, упоминаемые экспертами в более чем 50% интервью (эксперты замечают трансформацию по многим областям развития корпоративной среды).
- ▶ **2 группа** — компании, упоминаемые экспертами в 30–50% интервью (компании активно работают над трансформацией по нескольким направлениям).
- ▶ **3 группа** — компании, упоминаемые экспертами в менее чем 30% интервью (в компаниях заметна значительная трансформация хотя бы по одному направлению).

# Как описываются компании первого круга: почему именно они?



1

**Высокая динамика изменений:**  
компании в постоянной трансформации

2

**Стремление к экспериментам**  
(право на риск и ошибку внутри среды)

3

**Либо публичность и харизматичность лидера, либо образ идеальной машины,** которая работает «сама по себе»

4

**Высокий уровень корпоративной лояльности:**  
«мерч» сотрудника с корпоративным брендом

5

**Внутренняя конкурентность,**  
относительная автономность команд

6

**Тенденция к более плоской структуре**  
сокращение уровней управления

7

**Высокая адаптивность**  
и быстрая реакция на внешние вызовы

8

**Часто — комбинация культурных ядер**  
внутри одной компании

# Как описываются компании первого круга: почему именно они?



## Сбер: танцующий слон

- ▶ Быстрое преодоление инертности старого корпоративного образа: наиболее заметный пример трансформации в госсекторе. Общая для внутренних и внешних трансформаций корпоративная идея экосистемности.
- ▶ Харизматичность лидера как драйвера изменений.
- ▶ Выход за рамки традиционной отраслевой идентичности.

**Вызовы:** сложная структура, множество культурных ядер, разрыв между КЦ и региональными офисами, внутренние противоречия (выгорание персонала).



## «Газпром нефть»: от железа и сырья к человеку

### Синтез культур для повышения эффективности

- ▶ Объединение культур нескольких команд. Быстрая адаптация, гибкая модель управления, делегирование, право на риск, внутренние области инноваций, баланс своей идентичности и влияния материнской компании.
- ▶ Привлекательная среда в нефтяном сегменте, преодоление стереотипа о нем как консервативном, инертном бизнесе.

**Вызовы:** поколенческие изменения, смена отраслевых приоритетов

# Как описываются компании первого круга: почему именно они?



## X5 Group: комбинация масштаба и гибкости

- ▶ Непрерывная культурная трансформация при сохранении акционерной структуры. Выраженный образ трендсеттера.
- ▶ Комбинация масштаба и пластичности, стремление к плоской структуре. Высокий уровень делегирования. Короткая дистанция между идеей и реализацией.
- ▶ Низкий уровень персонализации («эффективная машина для экспансии и новых трендов»)

**Вызовы:** объединение культур разноформатных сетей («Пятерочка», «Перекресток», «Чижик») на фоне постоянного роста бизнеса, конкуренция с цифровыми брендами.



## Т-Банк: дизраптор в финтехе

- ▶ Культура «вечной молодости»: всегда в драйве.
- ▶ Сохранение и усиление культурного кода при смене акционеров: инерция сильного ядра бренда.
- ▶ Комбинация платформенной структуры и единой ценностной рамки: культ эффективности, опора на данные
- ▶ Корпоративная идея: стать спутником потребительского опыта клиента (следствие — конкуренция внутренних команд)

**Вызовы:** конкуренция с масштабным брендом «Сбера», волатильность финансового рынка. Сочетание экспансионизма со зрелым статусом бизнеса.

# Как описываются компании первого круга: почему именно они?



## СИБУР

### СИБУР: культ достижений

- ▶ Быстрый темп трансформации: «несколько СИБУРов за несколько лет».
- ▶ Открытость всех уровней управления, матричная структура. Многовекторная карьера: горизонтальные треки, релокация.
- ▶ Интеграция нефтехимических активов в Татарстане – интенсивное внедрение собственной культуры, быстрая трансформация консервативной региональной среды.

**Вызовы:** персонал может не успевать за темпом структурных изменений, высокий уровень ожиданий от сотрудника.

## Яндекс

### Яндекс: зона неопределенности

- ▶ Структурная гибкость. Демократизме и личная свобода работников.
- ▶ Разделение на команды с существенными культурно-средовыми различиями в каждой команде.
- ▶ Цифровизация всей корпоративной среды: использование теории граф для HR-аналитики (точки — сотрудники, линии - связи; гибкое управление связями между точками).

**Вызовы:** сохранение культурного кода после разделения российских и международных активов, низкая гомогенность внутренней среды, дефицит общей идеи развития.

# Массовое восприятие. Бренды-лидеры на уровне общественных стереотипов. В чем причина отличия от экспертных позиций?



## Компании — лидеры по качеству корпоративной среды, по результатам массового опроса

(% опрошенных, до 5 ответов)



Широкая аудитория (работники корпоративных секторов, потребители деловых новостей) ориентируется на собственный потребительский опыт, отраслевые стереотипы, массовую рекламу. Эксперты знают (предполагают), что внутри бизнеса, оценивают компании по критериям эффективности, прогрессивности.

- ▶ Преобладают финтех и цифровой бизнес (личный опыт), нефтегазовый сектор (сильный отраслевой бренд), известные госкомпании.
- ▶ Среда B2B-компаний, лидеров экспертного опроса (СИБУР, «Северсталь», «Норникель») известна в регионах деятельности и набирает от 5 до 8% — высокий показатель.
- ▶ Оценивая X5 Group (в топе экспертного опроса, массовый показатель — около 10%), аудитория ориентируется на бренды торговых сетей группы. Популярный у экспертов «ВкусВилл» не набирает заметной доли.

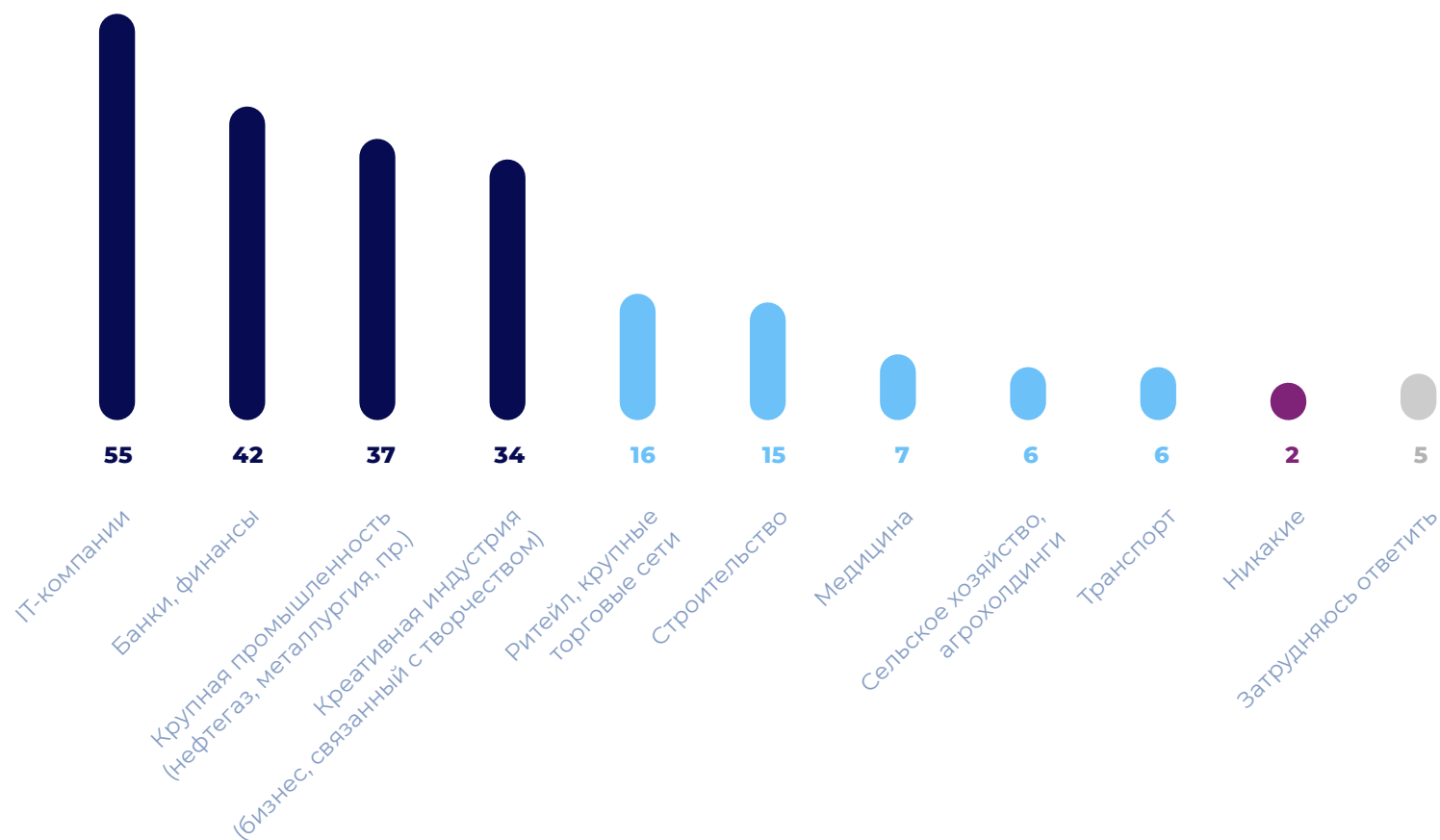
Данные: ЦСП «Платформа»

# Влияние отраслевых стереотипов. В чем особенность российского рынка?



## Отрасли с наиболее привлекательной корпоративной средой

(% опрошенных, до 3 вариантов ответа)



Данные: ЦСП «Платформа»

► Привлекательной корпоративной культурой отличаются **IT-компании** и компании **банковского сектора** — современные, цифровые, динамичные, ориентированные на молодых специалистов.

► **Промышленные** компании также адаптируются к требованиям времени.

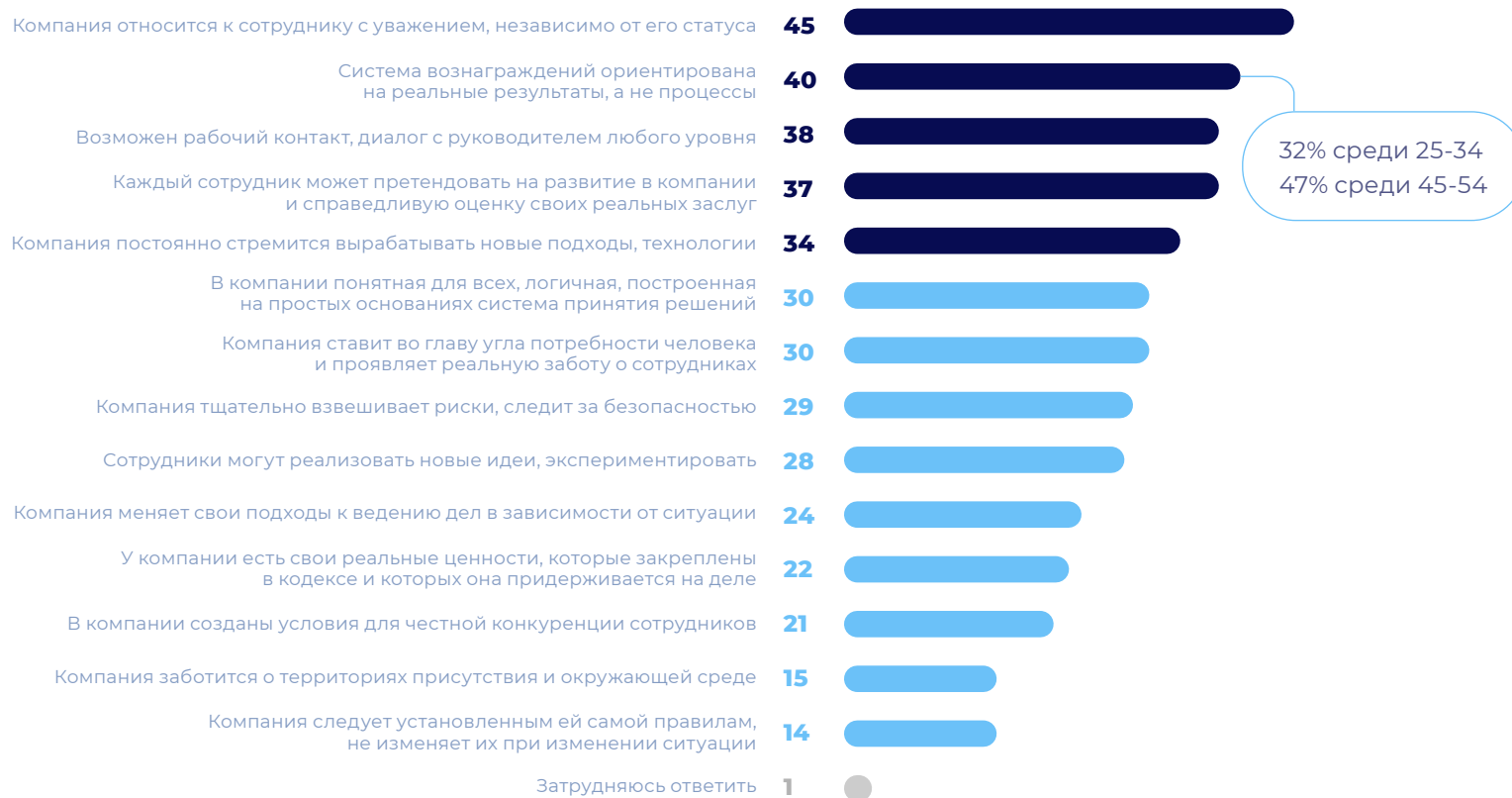


# Конкуренция за кадры. Как выглядит компания с оптимальной корпоративной средой?



## Качества прогрессивной, развитой корпоративной среды в глазах сотрудников

(% опрошенных, до 5 ответов)



32% среди 25-34  
47% среди 45-54

**Время больших корпоративных идеологий: человекоцентричность, «компания-сообщества», «бирюзовые компании» и т. д.**

### Векторы запроса:

- ▶ **персонализм:** перевод сотрудника со статуса функции в статус партнера;
- ▶ **прозрачность коммуникаций:** открытость всех уровней управления;
- ▶ **меритократия и рациональность принятия решений:** прозрачные правила игры.

Данные: ЦСП «Платформа»

# Продвижение корпоративных ценностей в публичных коммуникациях: ТОП-40



# Корпоративные ценности в публичных коммуникациях компаний-бенчмарков исследования ЦСП «Платформа»



# Исторический трек. Как появлялись лидеры? Этапы формирования корпоративной среды в России



Эпоха  
становления



**Молодость рынка**

1990-е годы и начало  
2000-х годов

Доцифровая  
эпоха



**Переходный этап**

Середина 2000-х –  
середина 2010-х годов

Зрелость рынка,  
острые вызовы,  
цифровая



**Современный период**

Вторая половина 2010-х годов –  
наше время

# Исторический трек. Как появлялись лидеры?

## Этапы формирования корпоративной среды в России

Продолжение  
исторического обзора —  
в приложении на с. 46



### Эпоха становления

#### Отличительные черты

- ▶ Эkleктика культур: поиск идентичности
- ▶ Карго-культ западных практик
- ▶ Высокий уровень неформальных процедур
- ▶ Культ быстрого результата
- ▶ Культ персонального лидерства
- ▶ Разрыв между частным и госбизнесом
- ▶ Поле трансформаций — корпоративный центр

#### Бенчмарки периода

ЮКОС, «Сибнефть», ТНК, «Трансаэро», «Вымпелком»

### Доцифровая эпоха

#### Отличительные черты

- ▶ Институционализация: создание кодексов, направлений корпкультуры
- ▶ Миграция менеджерских команд
- ▶ Рост эффективности госсектора
- ▶ Стремление к гомогенности среды
- ▶ Эксперименты с моделями (эджайл, «бирюзовые компании»)
- ▶ В поле трансформаций производственные подразделения

#### Бенчмарки периода

Яндекс, Сбер, «Газпром нефть», «Северсталь», МТС, «Тинькофф», IKEA, Unilever, «Аэрофлот»

### Зрелость рынка

#### Отличительные черты

- ▶ Корпоративная среда – часть формирования стоимости
- ▶ Конкуренция моделей, влияние на кадровый бренд
- ▶ Гуманизация, смещение фокуса на сотрудника
- ▶ Средний бизнес с яркими культурами
- ▶ Отход от жестких вертикальных моделей
- ▶ Развитие культуры на всех уровнях управления

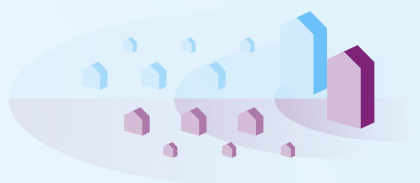
#### Бенчмарки периода

«Газпром нефть», Сбер, СИБУР, X5 Group, «Вкусвилл», «Росатом», Т-Банк, Unilever

Ряд компаний на рынке воспринимают в качестве ориентиров развития. Их выделение проходило в три этапа.

## Этап 1

### Отраслевые лидеры



В отрасли возникает компания-флагман корпоративного развития:

- ▶ за счет фигуры лидера;
- ▶ внедрения новых практик и быстрой трансформации;
- ▶ формулировки значимой идеи.

Бинарная оппозиция: лидеру противостоит компания-консерватор с жесткой или малоизменчивой моделью.

## Этап 2

### Усложнение модели



Появление компаний-дизрапторов (часто не первых по масштабу), которые меняют представление о модели культуры, базовых подходах к управлению.

- ▶ задают тренды и расширяют представление об отрасли;
- ▶ провоцируют более крупных игроков на быстрые изменения.

## Этап 3

### Межотраслевые лидеры



Формируется пул компаний, воспринимаемых как бенчмарки независимо от отраслевой принадлежности за счет:

- ▶ универсальных управленческих практик;
- ▶ готовности делиться опытом;
- ▶ общему стремлению рынка к тиражированию успешных подходов.



### ЧАСТЬ 3

# Модели культуры и тренды развития

# Мозаичность рынка. Типы корпоративных культур



Обычно при классификации корпоративных культур применяют схемы, составленные на основе западных материалов. В настоящем исследовании предпринята попытка выявить де-факто существующие типы культур в российском бизнесе.

Жесткая  
административная  
вертикаль

«Министерский»  
тип

Классическая  
корпорация

Динамическая  
корпорация

Платформенная  
технократичная  
среда

Персоналистская  
среда

Традиционалистская  
среда



# Таблица сочетаемости типов



+ Сильная сочетаемость

+ - Средне выраженная сочетаемость

- Слабая сочетаемость

Тип	Жесткая вертикаль	Персоналистская среда	Традиционалистская среда	«Министерский» тип	Динамичная корпорация	Классическая корпорация	Платформенная среда
Жесткая вертикаль		+	+	+ -	-	+ -	-
Персоналистская среда	+		+	+ -	-	+ -	-
Традиционалистская среда	+	+		+ -	-	+	-
«Министерский» тип	+	+ -	+ -		-	+ -	-
Динамичная корпорация	-	-	-	-		+ -	+
Классическая корпорация	+ -	+ -	+	+ -	-		+ -
Платформенная среда	-	-	-	-	+	+ -	

# Детализация типов корпоративной культуры



Тип среды	Преимущества	Недостатки	Сравнения	Привлекательность для персонала	Выраженные примеры
<b>Платформенная технократичная среда</b>	Высокая целеустремленность и мотивированность. Возможность для всей компании работать в высоком темпе, постоянно, выполняя большое количество операций и транзакций	Выгорание сотрудников, особенно на этапах позднего развития карьеры, жесткие KPI, гипер-прагматика	Ассоциации с сельскохозяйственными объектами (теплица, грибница)	Возможность долго идти к намеченной цели, постоянно достигая промежуточных результатов	<b>X5, крупные западные FMCG-компании, Т-Банк, Альфа-Банк, Яндекс</b>
<b>Персоналистская среда</b>	Личностный уровень мотивации, четкий центр ответственности, опора на лучшие качества сильного руководителя	Субъективизм руководителя и ошибки единоличного руководства	Дело жизни одного человека	Возможность диалога по вертикали, эмпатия со стороны руководства	<b>«ВкусВилл», РМК, более мягкий вариант (за счет наличия второго лидера) – ММК</b>
<b>Традиционалистская среда</b>	Высокая сплоченность коллектива за счет ценностной близости, опора на ценностно близкую среду во внешнем мире	Замкнутость, низкая внутренняя мобильность, преимущества «своих» перед «внешними», действия на основе ценностей, а не бизнес-процессов	Этническая или религиозная группа	Возможность работать в подходящей ценностной среде	<b>«Татнефть», ЭФКО, «Сима-ленд»</b>
<b>Жесткая административная вертикаль</b>	Способность к быстрой управленческой мобилизации, дисциплина, возможность решать сложные и большие задачи	Сниженная гибкость в принятии решений, меньшее внимание к качеству бизнес-процессов и рентабельности	Ассоциации с армией и силовыми структурами	Обеспечение за счет эффекта масштаба, лоббистского потенциала, хорошей материальной мотивации (отчасти как компенсации внутренней жесткости)	<b>«Роснефть»</b>

# Детализация типов корпоративной культуры



Тип среды	Преимущества	Недостатки	Сравнения	Привлекательность для персонала	Выраженные примеры
<b>«Министерский» тип</b>	Накопленный управленческий опыт, высокая социальная защищенность, понятные правила игры, масштаб, снижение субъективных факторов, долгосрочность планирования	Низкая внутренняя динамика, неустойчивость в случае попадания в конкурентное поле	Связь с устройством госаппарата (некоторые компании в советское время были министерскими структурами)	Насыщенный социальный пакет, защищенность, принадлежность к бизнесу большого масштаба	<b>«Газпром», более мягкий вариант (за счет более сложной внутренней структуры и характера бизнеса) — «Росатом»</b>
<b>Классическая корпорация</b>	Понятные правила игры, высокая гибкость по сравнению с госструктурами, долгосрочность планирования	Недостаточный админресурс по сравнению с компаниями административного типа	Связь с отлаженными механизмами, машинами	Стабильность, долгосрочный карьерный трек, престиж работы в бизнес-корпорации, принадлежность к бизнесу большого масштаба	<b>Норникель Русал, НЛМК, Евраз, Лукойл</b>
<b>Динамическая корпорация</b>	Высокая целеустремленность, дисциплина в сочетании с гибкостью. Рост привлекательности для креативных профессий. Право на эксперимент, риск	Выгорание сотрудников, особенно на этапах позднего развития карьеры. Риск высокой внутренней дифференциации	Связь со сферами высоких достижений, например со спортом	Возможности развития, высокая внутренняя мобильность, инновационность	<b>«Газпром нефть», «Северсталь», СИБУР</b>

# Западные подходы к типологизации



Общепринятой типологии корпоративных культур на рынке не выявлено. Большинство опрошенных экспертов ориентируется на типологию спиральной динамики американских консультантов Дона Бека и Криса Кована.

Тип культуры	Ключевая характеристика	Оценка распространения в России
Культура принадлежности	Лидер-отец, семейная атмосфера. Эффективность и результаты вторичны	— +
Культура силы	Авторитарный лидер, иерархическая структура. Дисциплина, исполнительность	+ +
Культура правил	Приоритет регламентов, лидера вторичен. Правила не пересматриваются	+ +
Культура успеха	Правила как инструмент достижения результата. Нарушение допустимо	+ —
Культура согласия	Командная работа и договоренности. Стимулирует проявление уникальности	— +
Культура синтеза	Самоуправление и взаимодействие высокоорганизованных людей	— +

## Сопоставима по популярности классификация OSAI

**Клановая.** В маленьких компаниях. Культ сплоченности сотрудников. Лидер-наставник.

**Адхократическая.** Динамизм, готовность идти на риск. Ставка на развитие, завоевание новых ресурсов и лидерство.

**Рыночная.** Победа над конкурентами любой ценой. Культ внутренней конкуренции.

**Иерархическая.** Приоритет бюрократии. Обеспечение рентабельного, надежного и единообразного функционирования.

Ранее компании на декларативном уровне стремились к гомогенности культуры (единые ценности, единая среда). Сегодня по мере усложнения их деятельности более популярными становятся отказ от принципа единообразия среды и поддержка гетерогенности.

Последние годы наблюдается кризис идеи гомогенности в больших структурах: приходит осознание глубинных различий между уровнями управления.

## Почему не получается добиться корпоративной гомогенности?

**Формально общие ценности интерпретируются по-разному:** логика корпоративного центра не воспринимается в линейных структурах.

**Высокий культурный барьер между управленческими и производственными уровнями.**

**В компаниях платформенного типа команды формируются отдельными лидерами,** каждый из которых выражает индивидуальный подход. Сложность ценностной интеграции.

**Переход к концепции многоядерной культурной структуры** с общей пунктирной ценностной рамкой – Сбер, «Ростелеком», Яндекс.

# Почему компании отказываются от гомогенности?



«Есть тип неоднородных компаний с большим количеством внутренних лидерских очагов. Их корпоративную культуру определяют сообщества. Неожиданно в их числе оказывается «Росатом». Корпоративная культура имени Сергея Владиленовича Кириенко остается, но сама компания выглядит сейчас как управляемая командами и сообществами. ДНК, заложенная 10 лет назад, начинает расцветать и воспроизводиться в различных глубинных структурах, в управленческих командах»

Ольга Голышенкова, президент ассоциации по содействию развитию корпоративного образования «МАКО», председатель правления АНО развития информационных центров по атомной энергии «Энергия будущего»



«Я не верю в устойчивое долгосрочное существование крупных гомогенных культур, потому что культура направлена на организацию деятельности, а организационных функций много. Культура эсбэшников и аудиторов не может быть такой же, как культура айтишников, маркетологов и пиарщиков. В компании возможны гомогенный ценностный конструкт, правила, ограничения, дисциплинарные вещи, но культура организации деятельности как таковая гомогенной быть не может, иначе это будет компания одной функции, такие компании очень маленькие»

Андрей Комиссаров, идеолог сообщества «Образование будущего»



**«Корпоративная культура Т-Банка изначально гетерогенная. Есть культура продаж, качественного, эффективного взаимодействия с клиентами, с понятным и прогнозируемым результатом. Есть креативная культура, там среда более фривольная: нет скриптов действия, больше свободы, меньше дисциплины, больше дизрапта. Гомогенности не должно быть, она ведет к стагнации, так как на таких масштабах, как у нас и у наших коллег по индустрии, как минимум 3, а то и больше культурных ядер, код которых разительно отличается, равно как и паттерны поведения»**

Евгения Хейнман, руководитель управления по привлечению и развитию бренда работодателя Т-Банка

# Почему компании отказываются от гомогенности?



«В Сбере гомогенность ожидается в рамках специфики деятельности. В change-подразделениях по созданию новых продуктов гомогенная среда. У тех, кто занимается операционкой, так называемой run-деятельностью, тоже должна быть гомогенность. Но это две разные вселенные. Два основных наших ключевых сегмента персонала — это «цифровые» люди (разрабатывают продукты в центральном аппарате) и люди, которые занимаются обслуживанием, работой с клиентами, так называемая первая линия. Это две отдельные части, которые нет смысла подводить под одну гребёнку»

Юлия Шаркова/директор проектов управления корпоративной культуры «Сбер» / блок «Люди и культура»



«Мы разные, но у нас есть общий ценностный зонтик: человечность, технологичность, развитие. Эти ценности можно с разными акцентами применить к разным корпоративным субкультурам. Слова громкие, высокопарные, вроде бы, но на этот базис ориентируются остальные сегменты и функциональные единицы компании. Они принимают развитие, человечность так, как мы это понимаем»

Наталья Вялкина, директор департамента внутренних коммуникаций и корпоративной культуры компании «Ростелеком»





Отличительная черта лидерских компаний — внутренние идеи, которые определяют идентичность среды, миссию компании по отношению к персоналу.



Какую компанию мы хотим создать?

Какова роль сотрудника внутри компании (функция, источник роста, партнер, целевой ориентир)?

Чем мы отличаемся от остальных?



## Человекоцентричность

- ▶ **Раскрытие:**  
«Сбер» – через построение жизненного мира клиента, «Росатом» – через фокус на развитии сотрудника
- ▶ **Конкурентное преимущество:**  
гуманизация бизнеса, преодоление тяжести большой структуры
- ▶ **Ограничения:**  
размытость понятия, вертикальные разрывы между уровнями, расхождение с практиками (человек остается функцией)



## Совмещение идеи с корпоративным слоганом

- ▶ **Раскрытие:**  
образ компании через качество человеческого капитала
- ▶ **Конкурентное преимущество:**  
новый тип взаимодействий с внешним миром, индустриальная экосистемность, открытость для цифрового мира
- ▶ **Ограничения:**  
давление отраслевых стереотипов – образ вертикальной ресурсной компании



## «Норникель»: цифровой инвестор — корпоративный солидаризм

► **Раскрытие:**

формирование среды через распределение акций среди персонала (работник как совладелец). Проекция идеи корпоративного солидаризма на российский рынок

► **Конкурентное преимущество:**

появление новой шкалы: стаж работы определяет акционерный вес

► **Ограничения:**

давление отраслевого стереотипа о металлургии как консервативной отрасли



## Клиентоцентричность 2.0: «дофамин для клиентов»

► **Раскрытие:**

культура как проекция бизнес-миссии: быть спутником клиента («мы – навигатор по вопросам финансов и жизни», «интерфейсы такие классные, что их хочется съесть»)

► **Конкурентное преимущество:**

внутренняя структура выстраивается через быстрый, гибкий ответ на клиентский запрос

► **Ограничения:**

характерная для плоских компаний проблема ценностной интеграции команд

## ВКУСВИЛЛ

### «Бирюзовая компания»

- ▶ **Раскрытие:**  
компания-сообщество: нет штрафов за ошибки, дресс-кода, KPI, ставка на самоорганизацию
- ▶ **Конкурентное преимущество:**  
высокий уровень лояльности, новый тип бизнеса
- ▶ **Ограничения:**  
возможности роста бизнеса. Работает на ограниченном рынке, не предполагает агрессивного масштабирования

## askona

### «Аскона»: культура «снизу вверх»

- ▶ **Раскрытие:**  
создание образа инновационной компании, основная ценность после трансформации — человек
- ▶ **Конкурентное преимущество:**  
бюджет формируется «снизу вверх»: команды предлагают идеи и берут ответственность. Топ-менеджеры работают в поле: доставляют заказы, взаимодействуют с покупателями
- ▶ **Ограничения:**  
вызов масштабирования — среда существует при среднем масштабе бизнеса

# Куда всё идет? Тренды будущего



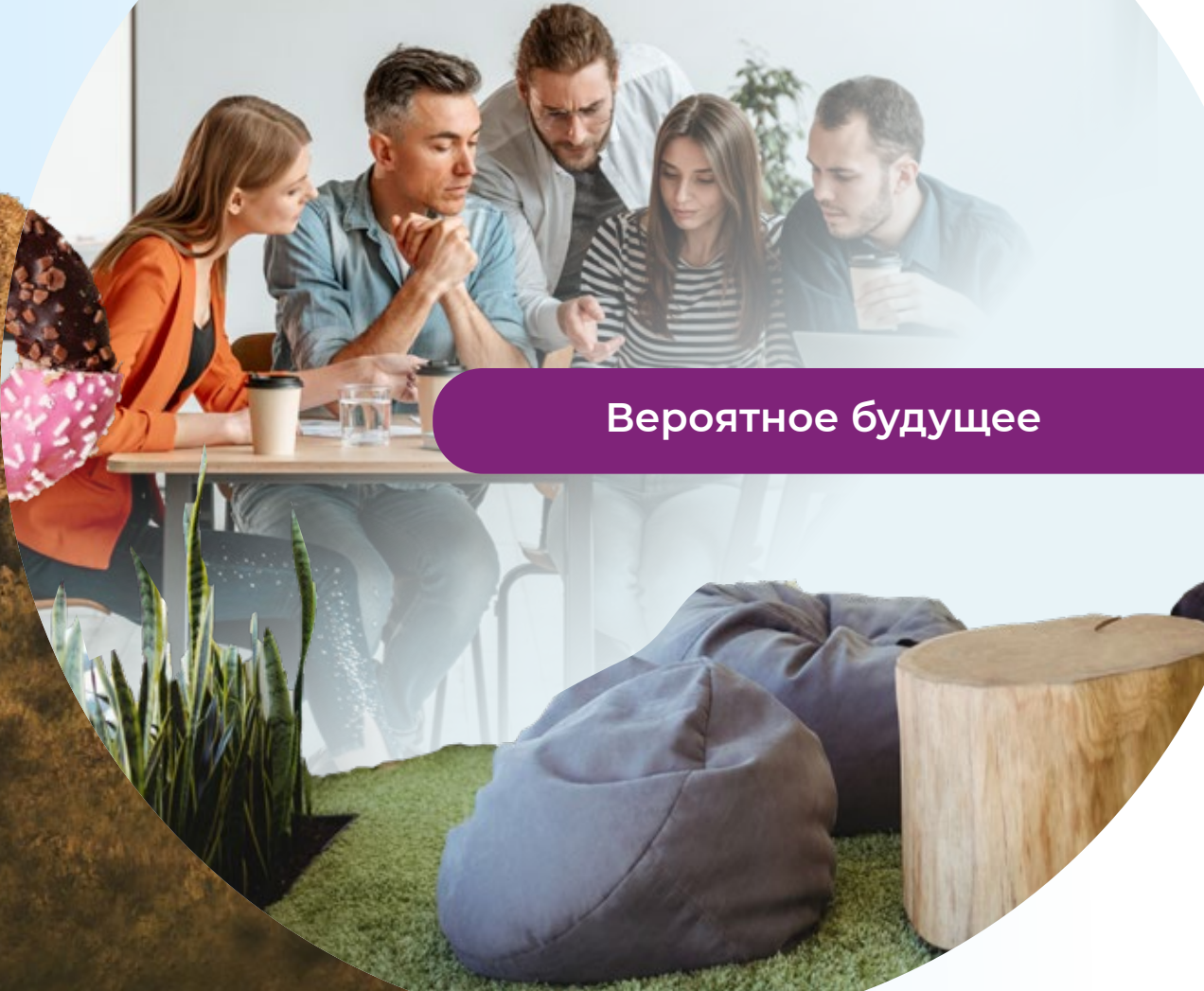
## Столкновение принципов, конкуренция двух базовых подходов в ближайшие годы

В большинстве случаев – постепенное смещение ко второй модели с появлением синкретических, поиском компромисса.

Инерция старой модели



Вероятное будущее





## Инерция старой модели. Остаются в ряде компаний:

- ▶ быстрое ручное управление
- ▶ мобилизационный характер управления
- ▶ харизматичность лидера
- ▶ жесткий механизм исполнения
- ▶ понимание компании – рычаги и процессы

**Плюсы старой модели:** способность к быстрой мобилизации, агрессивному движению на рынке, к импульсивному развитию; высокий уровень централизации, низкий уровень доверия

**Риски:** падение популярности среди новых поколений и креативных групп, низкий уровень адаптации к изменениям

## Вероятное будущее. Тренды:

- ▶ ценность диалога – развитие внутренних взаимодействий, снижение дистанции власти
- ▶ выход за горизонт «просто бизнеса» – влияние общественных ценностей
- ▶ восприятие сотрудника в качестве партнера, ключевого стейкхолдера
- ▶ ставка на раскрытие потенциала через эксперимент, право на риск, формирование креативных пространств

**Плюсы старой модели:** высокая адаптивность, способность привлекать лучшие кадры, креативность

**Риски:** снижение скорости принятия решений (поиск консенсуса внутри компании), размытие центров ответственности



## Ориентир —

компания-сообщество с высокой ценностью горизонтальных связей, высокой динамикой трансформации и пластичностью структуры

# Приложение. Продолжение исторического обзора. Этапы формирования корпоративной среды в России



## Эпоха становления

### Молодость рынка

1990-е годы и начало 2000-х годов

#### Отличительные черты

- ▶ Эkleктика культур: смесь подходов, поиск идентичности
- ▶ Карго-культ западных практик, имитация соответствия глобальному рынку
- ▶ Трансформации, ограниченные корпоративным центром
- ▶ Высокий уровень неформальных процедур
- ▶ Культ быстрого результата («нужно здесь и сейчас»)
- ▶ Культ персонального лидерства
- ▶ Резкий разрыв между частным и государственным бизнесом

#### Бенчмарки периода

ЮКОС, «Сибнефть», ТНК, «Трансаэро»,  
«Вымпелком»

## Доцифровая эпоха

### Переходный этап

Середина 2000-х — середина 2010-х годов

#### Отличительные черты

- ▶ Институционализация: создание кодексов, направлений корпоративной культуры, осознание идентичности
- ▶ Появление менеджерских команд (которые могут мигрировать по рынку)
- ▶ Рост эффективности госсектора
- ▶ Стремление к гомогенности среды
- ▶ Эксперименты с моделями управления (эджайл, «бирюзовые компании» и т. д.)
- ▶ Углубление программ трансформации культуры на производственные подразделения

#### Бенчмарки периода

Яндекс, Сбер, «Газпром нефть»,  
«Северсталь», МТС, «Тинькофф», IKEA,  
Unilever, «Аэрофлот»

## Зрелость рынка, ситуация острых вызовов и тотальная цифровизация

### Современный период

Вторая половина 2010-х годов — наше время

#### Отличительные черты

- ▶ Корпоративная среда – часть формирования стоимости
- ▶ Конкуренция моделей, влияние культуры/среды на кадровую привлекательность
- ▶ Гуманизация бизнеса: смещение фокуса с процесса на сотрудника
- ▶ Появление компаний среднего уровня с яркими корпоративными культурами
- ▶ Возникновение новых корпоративных идеологий (человекоцентричность, ценностные платформы)
- ▶ Отход от жестких вертикальных моделей
- ▶ Внедрение программ развития для всех уровней управления

#### Бенчмарки периода

«Газпром нефть», Сбер, СИБУР,  
X5 Group, «Вкусвилл», «Росатом»,  
Т-Банк, Unilever



# Приложение. Продолжение исторического обзора. Этапы формирования корпоративной среды в России



## Эпоха становления

### Молодость рынка

1990-е годы и начало 2000-х годов

#### Понимание культуры лидерства

- ▶ Масштаб, экспансия, агрессивность
- ▶ отстройка от советской традиции и «красных директоров»
- ▶ культ западных практик
- ▶ контроль за «железом» (основными активами)
- ▶ частное всегда эффективнее государственного
- ▶ компания, похожая на «племя» («чей вождь круче»)

#### Характерные коллизии

- ▶ **Рыночные менеджеры против красных «директоров».**
- ▶ **Влияние на корпоративную среду акционерных конфликтов и конфликтов между финансово-промышленными группами**

## Доцифровая эпоха

### Переходный этап

Середина 2000-х — середина 2010-х годов

#### Понимание культуры лидерства

- ▶ Масштаб, технологичность, рациональность, эффективность, устойчивость, харизматичность лидера
- ▶ контроль за процессами (как работает «железо»)
- ▶ стремление к гомогенности, один язык, одни принципы
- ▶ компании «новой экономики», обладающие более прогрессивной средой
- ▶ отделение понятия корпоративной культуры от понятия собственника
- ▶ образ менеджерской команды

#### Характерные коллизии

- ▶ **Появление внутри секторов бинарных моделей: наиболее «передовая» компания и самая консервативная компания.**
- ▶ **Столкновение разных культур в сделках M&A и последующих процессах объединения**

## Зрелость рынка, ситуация острых вызовов и тотальная цифровизация

### Современный период

Вторая половина 2010-х годов — наше время

#### Понимание культуры лидерства

- ▶ Кадровая привлекательность, устойчивость, органичность лидера
- ▶ отраслевая принадлежность и масштаб компании, не имеющие определяющего характера
- ▶ вариативность культур внутри бизнеса
- ▶ эффективность, определяемая качеством ответа на вызовы (лидерство имеет конкретное измерение) и умением проходить через кризисы (ковид, санкции)

#### Характерные коллизии

- ▶ **Поиск новых моделей work/life balance. Дихотомия моделей найма: долгосрочные (консервативные) и краткосрочные (агрессивные)**

# Исторический трек. Как появлялись лидеры?

## Этапы формирования корпоративной среды в России



### Эпоха становления

#### Молодость рынка

1990-е годы и начало 2000-х годов

### Доцифровая эпоха

#### Переходный этап

Середина 2000-х — середина 2010-х годов

### Зрелость рынка, ситуация острых вызовов и тотальная цифровизация

#### Современный период

Вторая половина 2010-х годов — наше время

#### Качества трендсеттера

##### Эффективность и суперлояльность

- ▶ Компания-лидер: быстрое, агрессивное развитие, масштаб, сильный лидер
- ▶ Ценны «западный стандарт», англоязычная корпоративная лексика
- ▶ Среда внутри и снаружи максимально пластична, «эффективный менеджер» получает возможность быстрого развития, перехода на разные этажи управления
- ▶ Система мотивации складывается стихийно, дает возможность взлета.
- ▶ Взамен ожидаются верность группе, клановость, полная самоотдача процессу. Переход к конкуренту – «предательство».
- ▶ Сотрудник на низовых уровнях – «ресурс», подлежащий замене в случае потери эффективности

#### Качества трендсеттера

##### Рациональный, системный участник рынка

- ▶ Рациональный, системный участник рынка
- ▶ Бенчмарки определяются через отсутствие клановости, «византизма», внедрение ценности меритократии
- ▶ Скорость изменений и агрессивность роста замедляются: упор на системное продвижение
- ▶ Комбинация линейного и проектного подходов.
- ▶ Привлекательность среды в целом обеспечивается масштабом бизнеса, надежностью, стабильностью или принадлежностью к новым и ярким брендам
- ▶ Стремление к ценностной гомогенности, отсутствию заметных разрывов между уровнями управления.
- ▶ Появление центров роста (среда разделяется на run и change)
- ▶ Возникновение альтернативные модели – компании новой экономики, которые предлагают сотрудникам альтернативу: режим «творческой лаборатории»

#### Качества трендсеттера

##### Создание ценности для человека

- ▶ Снижается значение масштаба: большая роль придается инновационности. Идет демонтаж высоких иерархий в пользу плоской среды, матричного подхода
- ▶ Переосмысливаются ценности персонала: формируются культ развития сотрудника и инструменты роста
- ▶ Развитие внутренней предпринимательской культуры, право на риск, ценность быстрых решений в ситуации неопределенности. Распространение корпоративной идеологии постоянных изменений (пример – эджайл)
- ▶ Поиск интегральной идеи для всей среды, фиксация ключевых ценностей, при признании гетерогенности культуры
- ▶ Внедрение горизонтальной мобильности, ценность «экспертных» карьерных треков
- ▶ Снижение уровня персонализации.
- ▶ Влияют цифровые технологии: гибридный формат работы