

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 авантур 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 неравнодушные 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 культуры 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. С удовольствием 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 инструментарием. 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

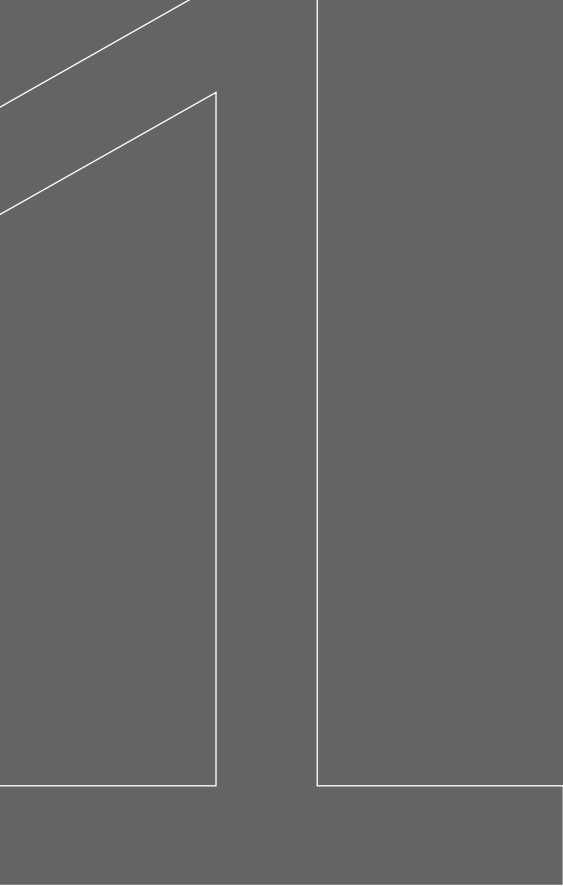
Даже самая сильная стратегия HR или маркетинга теряет силу, если ее не поддерживают сотрудники. Внутренние коммуникации и бренд работодателя — это не «красивая обертка». Это мощный рычаг, позволяющий компании:

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.

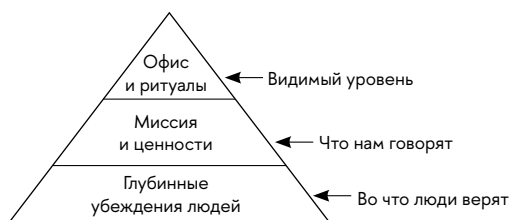


Рис. 1. Три уровня культуры по Эдгару Шейну¹

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 висают 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».

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru