

# Содержание

Введение .....	7
<b>Глава 1</b>	
Все мероприятия по трансляции корпоративной культуры — не что иное, как промывание мозгов сотрудникам .....	13
<b>Глава 2</b>	
Есть компании, у которых нет корпоративной культуры .....	23
<b>Глава 3</b>	
Корпоративную философию можно заказать, например, в PR-агентстве .....	41
<b>Глава 4</b>	
Можно иметь несколько корпоративных культур — для сотрудников, для клиентов, для партнеров .....	51
<b>Глава 5</b>	
«Хорошая» и «плохая» корпоративная культура .....	59
<b>Глава 6</b>	
Инвесторам ни к чему изучать корпоративную культуру компаний, которые они собираются купить .....	73
<b>Глава 7</b>	
Корпоративная культура — фишка, придуманная на Западе. У нас это не работает. ....	85
<b>Глава 8</b>	
Да, корпоративная культура существует, но она такова, какова есть, и изменить в ней что-то невозможно .....	97
<b>Глава 9</b>	
Вопросами корпоративной культуры должны заниматься акционеры компаний, остальным нет смысла во все это вникать .....	105

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

**Глава 10**

Нет смысла во всех этих «МИССИЯХ»,  
цель существования любой коммерческой организации  
в получении максимальной прибыли. .... 113

**Заключение** ..... 125**Приложение 1**

Рекомендации по выбору исполнителя  
консалтингового проекта ..... 127

**Приложение 2**

Кодекс поведения современного российского  
предпринимателя ..... 131

**Об авторе** ..... 137

# Введение

Когда я собрался написать эту книгу, я поделился своей задумкой с одной из коллег — тоже консультантом и бизнес-тренером. Услышав название, она сказала: «Основных заблуждений относительно корпоративной культуры только два. Первое — что она существует. Второе — что ею можно управлять». Конечно, это шутка. Но, как известно, в каждой шутке есть доля шутки. В чем-то она была права. Как показывает мой опыт, говоря о корпоративной культуре, люди зачастую подразумевают нечто эфемерное, если хотите, модное. При этом они готовы играть по чужим правилам, утверждающим, что в каждой уважающей себя организации корпоративная культура непременно должна быть, но сами считают работу с ней занятием несерьезным.

Или другая крайность. В одной крупной корпорации основной акционер проникся идеями корпоративной культуры, организовывал работу в этой сфере и, как мне кажется, заболел фантазмом всемогущества. В результате каждые два-три года происходит пересмотр видения, миссии и ценностей организации. Учитывая, что число сотрудников на сегодняшний день превышает 20 000 человек, процессы трансляции вновь принятых ориентиров компании затягиваются на год-два. Это привело к тому, что рядовые сотрудники постепенно перестают воспринимать всерьез спускаемые сверху документы. Говорить о принятии или разделении корпоративной культуры просто не приходится.

И то и другое — ситуации, в которых корпоративная культура превращается из инструмента стратегического менеджмента в серьезную помеху, тормозящую развитие компании.

[<>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua <>>](http://kniga.biz.ua)

Книга, которую вы держите в руках, писалась с двумя основными целями.

Во-первых, я захотел поделиться своими наблюдениями и размышлениями о том, что же такое корпоративная культура, чем она может быть полезна организации и работающим в ней людям, какие возможности и угрозы она несет в себе. Я не ставил цель написать еще один учебник, вы не найдете здесь новых определений, все они взяты у известных авторов. Для меня важно было исследовать уже известные определения через призму конкретных примеров, чтобы вы, мой читатель, смогли сами, без специальных методик провести хотя бы поверхностное исследование корпоративной культуры своей организации и сделать определенные выводы.

Во-вторых, я был бы рад упредить ошибочные шаги, предпринимаемые собственниками и руководителями компаний в работе с корпоративной культурой.

В-третьих, я хочу дать практические рекомендации, которые сможет применить каждый собственник, заинтересованный в повышении эффективности своего бизнеса.

Зачем мне все это нужно? Дело в том, что последние восемь лет я работаю бизнес-консультантом. И так уж вышло, вряд ли поменяю сферу своей деятельности. Согласитесь, гораздо приятнее иметь дело с грамотными, подготовленными людьми. Так что, не буду скрывать, у меня есть личный интерес: очень хочется повысить общий уровень осведомленности о корпоративной культуре.

Ведь сейчас происходит то, что в юриспруденции выражено в известной формуле: незнание закона не освобождает от ответственности. Сегодня в большинстве своем руководители и собственники не уделяют должного внимания корпоративной культуре. Она же формируется, развивается и оказывает самое непосредственное влияние на жизнь организации, независимо от того, знают ли о ней акционеры, руководители и сотрудники; работают ли с ней, культивируя желаемый вид; или считают все это мифом,

созданным консультантами для вытягивания денег. В итоге — огромный спектр проблем, выливающихся, как ушат холодной воды, на организацию, приводит к снижению ее эффективности, к эмоциональным и финансовым потерям. И кто сможет подсчитать недополученную прибыль из-за потери клиентов (хотя бы одного!), увольнения сотрудников (хотя бы одного!), разрыва договоров (хотя бы одного!)? Заметьте, я не говорю о психологических проблемах вышеназванных субъектов. Это и неудовлетворенность, и обида, и злость и так далее, и так далее.

Если вы уже задумывались об этих и подобных вопросах, нам с вами по пути! Давайте вместе рассуждать, думать и экспериментировать.

## Как читать книгу?

Книга состоит из 10 глав, которые можно читать в любом порядке. Если вы, мой читатель, считаете себя совершенно не искушенным в вопросах корпоративной культуры, я бы посоветовал начать с начала — главы расположены так, чтобы вы постепенно входили в курс дела, добавляя новые определения, приоткрывая последовательно новые «слои» «пирога», который объединяет в себе вопросы корпоративной культуры, удовлетворенности сотрудников от работы, лояльности клиентов и в конечном итоге эффективности бизнеса.

Если же эта книга попала в руки человеку, который уже имеет определенный багаж знаний по данной тематике, я бы посоветовал ему ознакомиться с содержанием и начать чтение с тех глав, название которых отзовется в нем как наиболее актуальное и важное.

Каждая глава заканчивается вопросами, над которыми я рекомендую вам поразмышлять. Если вы будете читать книгу последовательно, то заметите, что эти вопросы выстроены в определенном порядке, который позволит постепенно перейти от теоретических размышлений к планированию практических шагов.

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Для кого эта книга?

Я ориентировался в первую очередь на собственников бизнеса. При этом не играет большой роли, какой это бизнес: огромная транснациональная корпорация или маленькое предприятие — важно, чтобы собственник хотел разобраться в поднятом вопросе.

Книга может оказаться полезной и другим читателям. Наемному персоналу она поможет понять, чего ждать от работы с корпоративной культурой, на что обращать внимание, устраиваясь на работу и организуя прием новых сотрудников. Консультанты могут сравнить опыт автора со своим и почерпнуть важные для себя моменты, способные повысить их эффективность.

Итак, я приглашаю вас к разговору о корпоративной культуре.

Хотя нет, еще немного вашего внимания я попрошу, чтобы выразить благодарность всем тем, кто был рядом со мной в период написания книги, и каждому, кто помогал мне.

Хочу поблагодарить коллектив и акционеров Human Factors (Russia). Именно с этой компанией связан мой приход в бизнес-психологию. Именно там я впервые прикоснулся к этой удивительной теме. Там же я сделал и свои первые шаги в реализации проектов, направленных на развитие корпоративной культуры компаний-клиентов. Спасибо вам за бесценный опыт!

Спасибо клиентам, которые доверили мне работу с корпоративной культурой своих организаций! Благодаря вам я смог перейти из теоретиков в практики.

На протяжении всего периода написания книги рядом со мной были коучи. Это и Александр Савкин, и коллеги, с которыми я учился в Международной академии коучинга. В ходе учебных коуч-сессий мы регулярно обсуждали вопросы, связанные с книгой. Главным образом от коучей я ждал помощи в самоорганизации. Признаюсь, для меня самым трудным в работе над книгой оказался процесс «до-

водки» написанного текста. Спасибо тем, кто помогал мне составлять план работы над книгой и интересовался моими успехами!

Спасибо читателям моего блога (<http://dvdeimin.livejournal.com/>)! Вы, большинство из которых мне совершенно незнакомо в реальной жизни, поддерживали и ободряли меня на пути к моей цели. Спасибо!

Спасибо тем, кто согласился потратить свое время и прочитать рукопись целиком или фрагментами! Это Марк Кукушкин, Ольга Малина, Екатерина Мухаматулина, Нина Рубштейн, Ольга Сенина, Константин Харский, Игорь Храпков, Лариса Черных. Вы были моими первыми читателями. Я очень волновался, передавая вам рукопись. Спасибо вам за поддержку, за уверенность, что книгу надо публиковать, что она будет интересна!

Спасибо моим родителям — Елене Владимировне и Валерию Андреевичу Деминым. Вы научили меня мыслить, искать и анализировать. Вы поддерживали меня в профессиональном росте, всегда радуясь малейшим моим успехам.

К сожалению, отец не увидел этой книги. Но я знаю, что и двадцать лет назад он был уверен в том, что я смогу продолжить его дело — дело поиска нового и важного, того, что будет востребовано обществом.

Спасибо вам, для меня ценно ощущать вашу поддержку!

И конечно, огромное спасибо моей жене Кате. Без твоих вопросов, комментариев и советов эта книга не была бы такой, какой она стала. Катя, мне очень важна твоя поддержка, твое внимание и вера в меня! Спасибо, тебе!

А теперь в путь, мой читатель!

# Все мероприятия по трансляции корпоративной культуры — не что иное, как промывание мозгов сотрудникам

**Из этой главы вы узнаете:**

- определения составляющих корпоративной философии — видения, миссии и ценностей;
- для чего компании необходимо заниматься трансляцией своей корпоративной культуры;
- к чему приводит пренебрежение инструментами трансляции.

**Н**ачать я решил с заблуждения, которому сам был подвержен в то время, когда впервые прикоснулся к проблеме работы с корпоративной культурой компании.

Случилось так, что в то время я являлся штатным сотрудником консалтинговой компании Human Factors (Russia). В 2001 году эта компания продолжила работу с ИБГ «НИКойл» (в настоящий момент — ФК «Уралсиб»). Дело в том, что

в 2000 году при поддержке консультантов Human Factors в «НИКойле» прошел семинар, на котором топ-менеджеры во главе с основным акционером обсуждали вопросы корпоративной культуры организации, скачкообразно выросшей после кризиса 1998 года. Там же были созданы первые документы, отражающие философию «НИКойла», — видение, миссия и ценности. Шли долгие и горячие споры, порой люди зацикливались на одном слове, например в формулировке миссии, и очень эмоционально его обсуждали.

Мне придется иногда уточнять некоторые понятия, встречающиеся в тексте. Дело в том, что данная книга, как уже было сказано во введении, не является учебником, поэтому здесь не будет точных, академичных определений. Я буду стремиться определять основные термины простым языком, так, чтобы сделать их максимально прикладными.

Итак, что мы будем понимать под «корпоративной философией»? Это квинтэссенция корпоративной культуры, определяющая пути, способы и приоритеты развития организации. В нее входят следующие составляющие.

Видение — это привлекательная для первых лиц картина будущего организации. Если она останется привлекательной только для них, то последующие (более многочисленные) уровни, не разделяя видение, просто не будут работать на его достижение. Поэтому важно, чтобы после того, как высшее руководство определилось с видением, результаты были бы донесены до остальных сотрудников, чтобы они поняли и приняли перспективы своей компании.

Миссия — утверждение, в котором раскрывается смысл существования компании, ее отличие от других, аналогичных организаций.

Ценности — емкое описание того, что для данной организации является важным, что определяет ее деятельность. «Подлинная роль президента компании — управлять ее ценностями», — написал Том Питерс в своей книге «В поиске совершенства: уроки лучших компаний Америки». Почему ценности так важны в бизнесе? Ценности определяют выбор

пути достижения целей. И если цели ближайших конкурентов могут совпадать (например, стать лидерами на рынке), то при различном наборе ценностей пути достижения целей будут разными.

Подробнее о корпоративной философии и других составляющих корпоративной культуры я расскажу в главе 2.

Так вот, после упомянутого выше стратегического семинара встал вопрос о том, как наиболее эффективно донести эту информацию до всех работников: они же должны знать, исходя из каких принципов строит свою деятельность компания, чтобы иметь возможность соответствующим образом организовать и свою деятельность. И я, будучи тренером-консультантом Human Factors, принял участие в разработке однодневного семинара, целью которого было проинформировать участников о тех документах, которые приняты; узнать их мнение и получить комментарии и дополнения по открытым вопросам (дресс-код, правила внутреннего распорядка и т. п.). Иными словами, в ходе предстоящего семинара сотрудники «НИКойла» смогли бы лучше понять, в какой корпоративной культуре им предстоит работать в дальнейшем. Кроме того, перед нами стояла задача создать *позитивное* отношение сотрудников к документам.

Хотя это я сейчас так рассуждаю, тогда я думал по-другому. Мне было очень сложно органично влиться в тот проект. И вот почему: я, как человек независимый и свободолюбивый (по крайней мере так я о себе думал и продолжаю думать до сих пор), считал, что целью этого семинара является навязывание определенных ценностей, которые, возможно, противоречат их собственным ценностям и установкам, иначе говоря, их картине мира. Как я уже сказал, я считаю себя человеком, ценящим свободу очень высоко, и это распространяется как на мою личную свободу, так и на свободу окружающих меня людей. И вот мне предстояло выступить в роли душителя чужих свобод! Каково это?! С другой стороны, я в тот момент только что оказался

в бизнес-среде, закончив работать психологом в школе, поэтому мне не хотелось просто прийти к моему руководителю и сказать, что я не хочу заниматься данным проектом, так как это противоречит моим внутренним убеждениям. (*Думаю, сегодня я бы так и сделал, хотя сейчас у меня просто нет руководителя.*)

Мои внутренние мучения продолжались достаточно долго. По крайней мере до тех пор, пока в ходе одного из обсуждений программы предстоящего семинара руководитель проекта Ирина Переверзева не высказала простую мысль. Оказывается, на рынке труда не только компании выбирают кандидатов, обращая внимание на их опыт, квалификацию и другие, важные и не очень, характеристики, но и будущие штатные специалисты могут и должны выбирать, кому из работодателей отдать свои знания, умения и навыки, свои силы и время. И именно для того, чтобы выбор этот был сделан быстро и верно, будущему сотруднику надо как можно быстрее узнать, каковы ценности той организации, от которой ему поступило предложение. В чем смысл ее существования, какое будущее для себя фирма считает наиболее желанным. Тогда человеку легче будет решить, будет ли он гордиться своей принадлежностью к этой компании или он никому не станет рассказывать о том, где работает, ограничиваясь общими фразами и радуясь положенному ему вознаграждению, которое в данном контексте приобретет полное право называться «компенсацией».

У меня словно камень с души свалился, когда я понял — наш семинар призван помочь людям решить очень важный вопрос: оставаться ли в группе и принять ее ценности, согласиться с миссией и работать на видение или уйти искать другое место приложения своих талантов?

Практически на каждом семинаре, посвященном трансляции корпоративной культуры, были люди, которые в самом начале говорили: «Вы пришли, чтобы промыть нам мозги», «Вы будете нас зомбировать!». Представьте себе, с каким облегчением я отвечал: «Вы, как высококвалифи-

цированный специалист, безусловно, сможет найти себе работу в той компании, которая будет вам близка по духу. Поэтому вам, на мой взгляд, важно, как можно раньше узнать, что именно представляет собой организация, в которой вы работаете сейчас, каковы ее перспективы, что именно в ней ценится, чего ждет она от вас и что может и хочет вам дать. Поэтому наш семинар будет вам очень полезен — вы сможете принять решение, оставаться ли работать здесь или искать другое место, с такой философией, которую вы примите, и будете с удовольствием работать на ее реализацию».

Аргумент сработал. Именно наиболее сопротивлявшиеся в начале участники заинтересованно и активно работали весь восьмичасовой семинар, а в конце говорили, что данное мероприятие было очень полезно, так как теперь они лучше понимают свою компанию и смогут осознанно стремиться к достижению целей, стоящих перед ИБГ «НИКойл».

Итак, первое заблуждение, о котором я хотел рассказать: *все мероприятия по трансляции корпоративной культуры — не что иное, как промывание мозгов сотрудникам.*

Конечно, это не так. Если действительно прошла работа по осмыслению корпоративной культуры компании, если в результате на свет появились документы, отражающие ее философию, то последующее знакомство с ними сотрудников — не что иное, как акт честности и открытости компании.

Замечу, что мероприятия по трансляции корпоративной культуры должны быть в первую очередь *информационными, а не убеждающими*. Они помогают донести ту информацию, которую руководство считает наиболее значимой. При этом можно использовать дискуссионные элементы — это повысит степень принятия нововведений, например того же дресс-кода. Но тут очень важно не переиграть в демократию. Если собственник попытается распространить обсуждение на все организационные уровни, то чем больше

организация, тем скорее он получит картину, напоминающую ситуацию из басни Крылова «Лебедь, рак и щука» — для каждого уровня существует своя мотивация, свой горизонт. Свести все это к единому знаменателю очень сложно. Да и нужно ли? Если мы говорим о компании, штат которой насчитывает не одну тысячу человек, ответ однозначный — нет, это не нужно!

Для чего тогда нужны эти мероприятия? Ведь если в организации сложилась определенная корпоративная культура, то любой сотрудник рано или поздно все равно узнает ее основные положения. Да, с этим сложно спорить. Единственный момент: «рано или поздно». Что будет, если знакомство с некоторыми положениями внутрикорпоративной жизни, являющимися ключевыми для конкретного человека, произойдет поздно?

Давайте рассмотрим типичную картину. Приходит новый сотрудник, выяснив предварительно только размер зарплаты. В лучшем случае он поинтересуется своими должностными обязанностями. Так уж мы устроены: устраиваясь на новую работу, считаем, что, если название новой должности совпадает с прежней, значит, совпадут и обязанности. Что поделаешь, особенность человеческого мышления — «дорисовывать» недостающие в картине мира детали.

К чему это приводит? Как правило, к разочарованию в конце испытательного срока. Три месяца человек пытается освоиться и понять, что здесь считается «хорошо», а что — «плохо». Как себя вести, чтобы соответствовать принятым нормам, чтобы иметь возможность делать карьеру и получать хорошие деньги? И если его личные представления о «хорошем» и «плохом» (то есть о ценностях) не совпадают с представлениями компании, он оказывается перед нелегким выбором. Он может покинуть компанию, и тогда в его резюме появится запись о трехмесячном трудовом стаже. А это уменьшит шансы найти другую достойную работу, потому что новый работодатель увидит, что соискатель не прошел испытательный срок на предыдущем месте. И либо такое резюме даже не будет рассматриваться,

либо соискателю придется отвечать не на вопрос о причинах увольнения, а на вопрос, что помешало ему успешно пройти испытательный срок. Согласитесь, это совершенно разные вопросы.

Второй вариант — остаться хотя бы на год, и тогда человек будет разрываться между личными ценностями и ценностями организации, которые он якобы разделяет. Ему придется притворяться, что он, например, так же, как и руководители компании, считает, что сотруднику офиса просто необходимо два раза в год принимать участие в субботнике по благоустройству близлежащей территории. Или ему придется потреблять не тот продукт, который ему действительно нравится, а тот, который принято употреблять в данной компании.

Помните историю 2003 года, когда в Лос-Анджелесе был уволен Рик Бронсон, водитель грузовика фирмы Coca-Cola за то, что в дороге решил утолить жажду не корпоративным напитком, а Pepsi?

Все это, на мой взгляд, довольно веские причины постараться заранее узнать ценности и цели, на реализацию которых вы будете работать.

А нужно ли компаниям торопиться рассказывать новым (или даже потенциальным) работникам о своей корпоративной культуре? Ведь на практике очень многие организации не раскрывают даже содержания кодекса поведения сотрудников, пока соискатель не пришел на рабочее место, не говоря уже о таких вещах, как видение, миссия и ценности.

В ответ на этот вопрос я хочу привести пример из своей практики.

По работе я столкнулся с одной крупной производственно-торговой компанией, лидером рынка. Вице-президент, рассказывая, как обстоят дела с персоналом, в частности, с текучкой, сказал примерно следующее: «Мне говорят, что у нас большая текучка. Я посмотрел статистику и понял:

действительно текучка большая, но только среди тех, кто находится на испытательном сроке. Те, кто его прошел, как правило, остаются с нами на пять и более лет».

Из этого откровенного высказывания можно сделать следующий вывод: новые сотрудники ничего не знают о корпоративной культуре компании. А насколько я успел заметить, и это подтверждали мои собеседники, она типична для ситуации жесткого авторитарного управления. Компания ведет себя на рынке достаточно агрессивно, не утруждается выбором методов, позволяющих ей удерживать лидирующее положение, считает себя этаким городовым, который следит за порядком, в том числе и в делах конкурентов. Как следствие, отношение к персоналу тоже довольно жесткое и требовательное. Здесь приветствуется, когда сотрудники приходят за час до начала рабочего дня, а уходят на два часа позже его официального окончания. Проводятся субботники, на которые нельзя не прийти, а участие в неформальных корпоративных мероприятиях не бывает добровольным. Естественно, далеко не всем это нравится и не всех устраивает, поэтому некоторые уходят через два-три месяца работы.

Стоит ли останавливаться подробно на том, каковы последствия такой закрытости в сфере трансляции корпоративной культуры? Если коротко, компания из моего примера понесла финансовые потери, вместо того чтобы эффективно инвестировать в процесс найма персонала. Ведь ей приходится находить замену каждому, кто не вписался в данную культуру. Снова и снова размещать объявления о вакансии; тратить время специалистов HR-службы и менеджеров на собеседования; проводить как минимум начальное обучение вновь пришедших. И спустя два-три месяца повторять все с начала...

Не дешевле бы было формализовать корпоративную культуру, то есть сформулировать ее видение, миссию, ценности и цели, и разместить эту информацию на сайте? Или выдавать всем соискателям брошюру, содержащую базовые

сведения о корпоративной культуре компании? В конце концов всем известна поговорка: «Со своим уставом в чужой монастырь не суйся». Но пусть тогда «монастырь» даст мне ознакомиться со своим уставом! Я имею право знать, реализации какой миссии и в каких условиях буду способствовать на своем рабочем месте.

Если вы хотите избежать ситуации, описанной выше, если вы согласны с тем, что трансляция корпоративной культуры необходима, предлагаю вам ответить на несколько вопросов. Причем — и это важно! — отвечать надо письменно! Это поможет вам сохранить результаты ваших размышлений применительно к вашей организации.

- **Что ценится в моей организации?**
- **Каковы ее перспективы?**
- **Чего ждет она от своих сотрудников?**
- **Что может и хочет им дать?**
- **Чем она может привлечь специалиста, ищущего работу?**
- **Что из этой информации важно для моих действующих и потенциальных сотрудников?**
- **Каким образом я могу донести до них эту информацию?**

Уверен, если вы как первое лицо сможете честно ответить на эти вопросы, вы сделаете первый шаг к честному и открытому взаимодействию с людьми. Ведь именно замалчивание (умышленное или нет) основных положений корпоративной культуры и есть самое настоящее промывание мозгов сотрудникам.

Некоторые возразят: «Да, но в моей компании нет корпоративной культуры. Ее еще надо создать, а уж потом рассказывать о ней». Предвижу улыбку многих консультантов. Да, до сих пор встречаются собственники и руководители, искренне убежденные в том, что их компания может существовать без корпоративной культуры. Об этом заблуждении мы поговорим в следующей главе.

## Есть компании, у которых нет корпоративной культуры

### **Из этой главы вы узнаете:**

- когда в компании появляется корпоративная культура;
- определение корпоративной культуры;
- три уровня существования корпоративной культуры;
- правила постановки целей.

**В**своей практике я не раз сталкивался с ситуацией, когда руководитель (как правило, собственник) говорил: «Слышал о корпоративной культуре. Вроде штука важная. Помогите ее создать». Подобные «запросы» и подтолкнули меня включить в книгу эту главу.

Кто-то очень точно подметил, что организационную структуру компании можно сравнить с телом человека, а культуру — с душой. Обычно человек начинает какие-либо целенаправленные изменения со своего тела — подросток хочет выглядеть более мужественно/женственно и идет в спортзал; юноша хочет, чтобы все могли прочитать имя его любимой на плече, и делает татуировку;

взрослый хочет избавиться от появившейся лысины и обращается в клинику и т.д. Термин «body building» давно не требует перевода, и на каждом шагу можно встретить предложения помочи в строительстве собственного тела. Только что-то не слышно, чтобы набирал популярность «spirit building».

Возможно, это связано с тем, что тело — это в какой-то степени наша визитная карточка, первый источник информации о нас при встрече. Его в первую очередь и хочется поменять, привести в соответствие принятым стандартам. Возможно, это объясняется тем, что первые акты идентификации человека связаны именно с его внешностью, сила привычки, знаете ли. А может быть, дело в том, что любые шаги по изменению души требуют несравненно больше времени и сил?

Что-то я все о человеке... Когда же пойдет речь об организации? Да, в общем-то, мы уже о ней и говорим. Любая организация — есть продукт человека, комплекс его сознательных и бессознательных решений и действий. Думаю, вы слышали о том, что организация (как и любой человек) за свою жизнь проходит несколько стадий развития. Если и не слышали, то сами могли прийти к такому выводу. Не важно, создали вы компанию или просто проработали в ней несколько лет — эти изменения видны. Как и человек, среднестатистическая организация в первую очередь занимается строительством своего «тела». То есть создает структуру, приобретает «красивую одежду» (название продукта, его упаковка), наращивает «мышцы» (становление сбытового подразделения) и т.д. И только по прошествии определенного времени она начинает задумываться о душе: что для нее ценно, что она хочет привнести в этот мир, как собирается строить отношения со своим окружением... Если коротко, зачем она вообще существует, в чем смысл ее жизни?

Хотя, конечно, строго говоря, задумывается не организация, а люди, и в первую очередь те, кто организацию создал, кто ею управляет.

Так вот, задумались ли люди о смысле существования организации или нет, корпоративная культура начинает формироваться с первых часов своего возникновения (отсчет начинается от юридической регистрации), а то и раньше. Ведь когда кто-то принимает решение организовать компанию, он уже преследует определенные цели. Им движут мотивы.

Да-да, я уже слышу реплику о том, что любая организация создается для получения прибыли или зарабатывания денег. Не хочется здесь отвлекаться, этот вопрос подробно освещен в последней главе, и если у вас возникла именно эта мысль, загляните туда, а потом возвращайтесь, и мы продолжим разговор.

Давайте представим себе ситуацию: на дворе первая половина 90-х годов прошлого столетия; человек уволен из армии по сокращению, у него неработающая жена и двое детей. Вполне типичная картина. Перед таким человеком, назовем его Олегом Петровичем, встает главная проблема — прокормить семью — та самая цель, которая повлияет на его дальнейшие действия. Он решает заняться бизнесом. Как вам кажется, какой именно бизнес выберет наш Олег Петрович? Конечно, тот, где можно быстро заработать деньги, чтобы семья не почувствовала дискомфорт и тем более голод. Именно поэтому в то время в нашей стране получили такое распространение торговые биржи. Брокеры продавали все, что можно было найти на рынке и на что был хоть какой-то спрос. Схема простая: купил ходовой товар, продал, получил «быстрые» деньги. Правда, не всегда удавалось продать за деньги, распространение получил так называемый бартер. И вот торгует наш офицер запаса, обеспечивает минимальные потребности семьи, но однажды ему не удалось перепродать состав сырой нефти. Вопрос: что делать? К тому времени Олег Петрович уже обзавелся полезными связями и знакомствами, он обращается к человеку, который владеет нефтеперерабатывающим заводом, и договаривается, что его нефть переработают в долг, а потом выплатят прибыль с продажи, например, бензина.

Получив прибыль, Олег Петрович понимает, что так можно заработать больше денег. Да, этот путь более долгий, но за все надо платить. Тем более что заработанных денег хватает на удовлетворение самых необходимых потребностей семьи. А новый путь ведет к *большой стабильности* (следующая цель, которую будет стремиться достичь предприниматель) — спрос на бензин упадет еще не скоро. Вот таким примерно путем наш Олег Петрович пришел к созданию «ПетровичОйл».

Какая корпоративная культура будет характерна для этой гипотетической компании? Как минимум можно прогнозировать следующие ее особенности:

- из армейского прошлого владелец привнесет приверженность к строгой иерархичности в отношениях и порядку в делах;
- компания, созданная как основа будущего благополучия владельца, будет избегать серьезных рисков на рынке;
- руководитель держит определенную дистанцию с подчиненными, но при этом поддерживает образ «отца-командира», стойко переносящего наряду с рядовыми все тяготы и лишения;
- возможно, по крайней мере в первое время, в кадровой политике будет делаться ставка на офицеров запаса.

Безусловно, со временем эти особенности могут измениться. Это как с человеком — мы взрослеем, и меняются наши ценности, смещаются акценты наших интересов... Но сама корпоративная культура уже ЕСТЬ!

Ведь она не что иное, как призма, сквозь которую организация смотрит на окружающий мир. Это маяк позволяющий компании-кораблю находить свой путь в пучине жизни. Если конкретнее, *корпоративная культура — это нормы и правила осуществления деятельности организации, провозглашенные ее акционерами и разделяемые большинством сотрудников.*

Пытливый читатель, ищущий более академические определения, может обратиться к следующим источникам:

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2005;
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998;
- Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001;
- Рюттингер Р. Культура предпринимательства. — М.: Эком, 1992;
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002;
- Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996.

Из чего же складывается корпоративная культура? Я предлагаю использовать три уровня, которые выделил в своей работе Эдгар Шейн, — **поверхностный, подповерхностный и глубинный**.

Надо сразу оговориться: данное деление, как и препарирование живого организма в учебных целях, дает несколько ограниченное представление о его функционировании в нормальных условиях. Безусловно, между предложенными уровнями нет «железного занавеса» — они взаимосвязаны и оказывают друг на друга самое серьезное влияние.

Давайте рассмотрим подробнее первый, **поверхностный** уровень, тем более что он самый доступный для изучения.

Коридоры Дома народов были так длинны и узки, что идущие по ним невольно ускоряли ход. По любому прохожему можно было узнать, сколько он прошел. Если он шел чуть убыстренным шагом, это значило, что поход его только

начат. Прошедшие два или три коридора развивали среднюю рысь. А иногда можно было увидеть человека, бегущего во весь дух: он находился в стадии пятого коридора.

*Илья Ильф и Евгений Петров. Двенадцать стульев*

Поверхностный уровень доступен для изучения любому человеку, сталкивающемуся с организацией, так как его составляющие — видимые внешние факты. Информацию с этого уровня мы получим, если посмотрим на главный офис (хорошо, если компания занимает целое здание, а еще лучше, если она его и выстроила — в этом случае минимизируется влияние корпоративных культур соседних организаций).

Вспомните, как выглядят здания, построенные финансово-выми корпорациями и так называемыми «естественными монополиями». Как правило, это железобетонные «свечки», ярко выделяющиеся на фоне окружающей застройки. А зачастую и всего города. Так, например, выглядит здание «Уралсиба» в Уфе, самое высокое в городе.

Информативен и внешний вид сотрудников: во что они одеваются, как передвигаются по офису (вспомните редакцию газеты «Станок», которая размещалась в Доме народов, из романа Ильфа и Петрова).

Какие звуки окружают ваших клиентов, когда они заходят в офис, кафе или магазин? Если клиенты слышат «внутренние» офисные разговоры, что именно они могут услышать?

Сейчас в большинстве магазинов и кафе включают музыку. Один клиент мне рассказал историю, которая с ним приключилась в Новосибирске. Он днем зашел в кафе, где не было ни одного посетителя. Стоило ему усесться за столик, как включилась музыка, то, что называют российским шансоном. Громко. Он попросил официантку выключить музыку. Та ответила, что не может этого сделать, так как по установленным правилам музыка должна играть, если в кафе есть посетители. Впрочем, она согласилась убавить звук.

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Если у вас магазин, в нем играет музыка? Как громко? Кто подбирает репертуар и на сколько он соответствует ожиданиям целевой аудитории вашего магазина?

Интересно, что некоторые составляющие поверхностного уровня корпоративной культуры позволяют делать выводы о компании, даже не посещая ее офис и не сталкиваясь с сотрудниками. Например, вы можете получить письмо от компании или рекламный буклеть.

Что вы ощущаете, держа в руках брошюру своей компании? Именно *ощущаете*, а не *думаете*. Приятно ли ее держать в руках, какова бумага на ощупь, яркие ли краски, легко ли читается шрифт, какой дизайн был выбран — вот вопросы, на которые стоит ответить, прежде чем выпустить в свет такой источник информации о себе, о своей корпоративной культуре.

Также попробуйте непредвзято, как сторонний наблюдатель, пройти по офису, посмотреть на сотрудников, послушать их, подержать в руках документы, подготовленные для отправки клиентам, присесть на стул в приемной... Задавайте себе вопросы: «Что за люди здесь работают?», «Чего мне, как посетителю, стоит ждать от них?», «Как они относятся к своим клиентам?», «Комфортно ли мне здесь?», «Что я чувствую?», «Мне здесь нравится?».

**Подповерхностный** уровень составляют ценности и убеждения, разделяемые большинством членов организации. Их еще называют корпоративной философией. И здесь следует оговориться: в данной главе мы будем рассматривать именно реально существующую корпоративную философию. Не важно, декларирована она или нет. Вопрос «фиктивной» корпоративной философии и культуры в целом будет поднят в главе 4.

Корпоративная философия должна в себя включать следующие составляющие: **видение, миссию, ценности и цели**. Соответственно, компания, в которой вышеназванные составляющие зафиксированы на бумаге, будет относиться к компаниям, в которых существует декларирован-

ная корпоративная философия. Давайте конкретизируем введенные понятия.

**Видение** — есть представление о будущем, к которому стремится компания. Формулируя это видение, создатели не должны себя ни в чем ограничивать. Видение рождается из полета фантазии! Именно поэтому оно зачастую закрытый документ даже для сотрудников. Формулировка видения целиком ложится на плечи учредителей. Для наглядностилагаю вам видения двух российских компаний, формально сегодня не существующих.

### **«НИКойл»**

Финансовая корпорация «НИКойл» — многопрофильная финансовая корпорация, содействующая развитию реального сектора экономики России.

Финансовая корпорация «НИКойл» — это корпорация:

- признанная на международном финансовом рынке;
- ведущая высокорентабельный бизнес;
- обеспечивающая устойчивое увеличение своих активов через рост бизнеса своих клиентов;
- с постоянным стремлением к высшему качеству во всем.

Отмечу, что ИБГ «НИКойл» в настоящий момент не существует: после приобретения некоторых активов, в том числе банка «Уралсиб», Группа взяла его название и стала именоваться ФК «Уралсиб». На момент написания книги на сайте корпорации не было нового видения.

### **«Сибнефть»**

«Сибнефть» — вертикально интегрированная компания, активно развивающая направления разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов.

Наш приоритетный географический регион — Россия и страны СНГ. Мы полагаем, что опыт и производственные ресурсы «Сибнефти» позволяют обеспечить доходность на инвестированный здесь капитал выше, чем в других странах.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)