

Содержание

Предисловие к второму изданию	7
Введение	11
Глава 1	
Все мероприятия по трансляции корпоративной культуры — по сути, не что иное, как промывание мозгов сотрудникам ...	17
Глава 2	
Есть компании, у которых просто нет корпоративной культуры	29
Глава 3	
Корпоративную философию можно заказать, например, в PR-агентстве	49
Глава 4	
Можно иметь несколько корпоративных культур — для сотрудников, для клиентов, для партнеров и т. д.	59
Глава 5	
Существует «хорошая» и «плохая» корпоративная культура ..	69
Глава 6	
Инвесторам ни к чему изучать корпоративную культуру компаний, которые они собираются купить	83
Глава 7	
Корпоративная культура — фишка, придуманная на Западе. У нас это не работает.	97
Глава 8	
Да, корпоративная культура существует, но она такова, какова есть, и изменить в ней что-то невозможно.	109

Глава 9

Вопросами корпоративной культуры должны заниматься акционеры компании, остальным нет смысла во все это вникать	119
--	-----

Глава 10

Нет смысла во всех этих «миссиях», цель существования любой коммерческой организации в получении максимальной прибыли.	129
--	-----

Заключение	141
----------------------	-----

Приложение 1

Рекомендации по выбору исполнителя консалтингового проекта.	143
--	-----

Приложение 2

Кодекс поведения современного российского предпринимателя (опубликовано на сайте Торгово-промышленной палаты Российской Федерации)	147
--	-----

Об авторе.	153
--------------------	-----

Моему сыну Макару

Предисловие к второму изданию

В 2010 году в издательстве «Альпина Паблишерз» вышла моя книга «Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений». Если вы помните те не столь далекие времена, вы понимаете, почему подписание договора с серьезным издательством на издание первой книги никому тогда еще не известного автора я считаю одним из своих серьезных профессиональных достижений. В ситуации продолжавшегося экономического кризиса издательский бизнес стал очень осторожен. И это понятно: выпуск книги — это почти всегда инвестиционная лотерея. Прибыль приносят только проверенные авторы, а уж в ситуации экономического спада и подавно — потребители экономят на всем, без чего можно обойтись, на книгах в том числе.

И тем не менее в «Альпине» в меня поверили, за что я им бесконечно признателен, и профинансировали выпуск моей первой книги.

За это время, с 2010 года, я получил десятки писем от читателей, в которых они благодарили меня за книгу, а некоторые еще и задавали уточняющие вопросы по теме, делились своими мыслями и идеями. Спасибо большое вам, мои читатели! Такая обратная связь — лучшая плата автору!

Было несколько отзывов на страницах интернет-магазинов, продающих книгу, и в профессиональных сообществах о том, что книга очень поверхностная и не содержит никакой новой информации.

Честно говоря, я не вступал в дискуссию с авторами негативных отзывов по двум причинам. Во-первых, книга предназначалась не консультантам и специалистам отделов по работе с персоналом — я прекрасно понимал, что большинство из них знакомы с теоретическими основами работы с корпоративной культурой. Аудиторией, для которой писалась та, первая книга, были акционеры. В первую очередь, акционеры компаний среднего и малого бизнеса. Именно им важно разобраться в том, для чего они создали свой бизнес. Человеку, активно меняющему окружающий его мир, важно понимать, в чем *смысл* его деятельности. Именно такие люди задаются вопросами:

- Для чего я это делаю?
- Какой смысл в моем бизнесе?
- Как я могу повлиять на окружающий мир?

Как показывает мой опыт, именно акционеры очень быстро уходят от мысли, что смысл любого бизнеса заключен в прибыли, которую он приносит.

Да, безусловно, идея заработать деньги важна. Ею движимы многие из тех, кто когда-то открывал или будет открывать собственное дело. Однако очень скоро большинство собственников вырастают из этих «детских штанишек». Им становится тесно в рамках парадигмы главенства прибыли. Они стремятся создавать нечто более значимое и долговечное, чем сухие цифры прибыли.

Насколько я могу судить, моя книга оказалась полезна именно тем людям, на которых я и ориентировался. Мне удалось создать не просто книгу, содержащую некий объем знаний, накопленных человечеством, а книгу, которая помогает читателю думать. Думать над вопросами, анализировать свой бизнес, находить ответы и принимать решения, способствующие укреплению корпоративной культуры их компаний.

Хочу рассказать об одном решении моего читателя, благодаря которому я сам взглянул на свою книгу с несколько новой для себя стороны.

Это был HR-директор крупной международной компании. Он получил от основного акционера довольно расплывчатый запрос: «Надо что-то сделать с нашей корпоративной культурой. Подготовьте свое видение необходимых мероприятий». Как раз в этот момент HR-директору порекомендовали мою книгу. И он сделал интересный шаг. Придя с книгой на заседание совета директоров своей компании, HR-директор предложил коллегам провести экспресс-опрос: он называет какое-то утверждение, а присутствующие голосуют, согласны они с этим утверждением или нет. В своей книге я подробно разбирал 10 наиболее распространенных заблуждений, относительно корпоративной культуры, именно их и стал зачитывать HR-директор. После каждого утверждения, HR-директор просил поднять руки тех своих коллег, кто согласен с данным утверждением. Какого же было мое удивление, когда я узнал, что по результатам такого нехитрого экспресс-опроса оказалось, что 80% предложенных мной заблуждений оказались актуальны для данной аудитории. А это, напомним, — совет директоров крупной международной компании, состоящий из успешных профессионалов, получивших хорошее основное образование и имеющих степени MBA.

Благодаря этой истории я понял, что книга оказалась актуальной не только для владельцев малого и среднего бизнеса. Она актуальна для всех, кто хочет разобраться в теме и не делать типичные ошибки, совершаемые большинством руководителей любого уровня в процессе работы с корпоративной культурой своей организации.

Кроме того, только оглавление этой книги вы можете использовать в качестве экспресс-метода анализа осведомленности своих коллег в данной теме.

За те шесть лет, что прошли после первого издания, у меня накопился опыт работы с разными компаниями-клиентами,

я много общался с коллегами, читал литературу — все это позволило мне немного по-новому взглянуть на написанное тогда и подготовить для вас второе издание своей книги.

Буду рад, если найдете возможность поделиться своими впечатлениями, а также открытиями и опытом применения информации, которой я с вами поделился. Свои отзывы, вопросы и комментарии отправляйте на мой адрес: dvdemin@yandex.ru.

Введение

Когда я собрался написать эту книгу, я поделился своей задумкой с одной из коллег — тоже консультантом и бизнес-тренером. Услышав название книги, она сказала: «Основных заблуждений относительно корпоративной культуры только два. Первое — что корпоративная культура существует. Второе — что ей можно управлять». Конечно, это была 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, возможно, модное, мало поддающееся рационализации, а значит и управлению. При этом они готовы играть по чужим правилам, утверждающим, что корпоративная культура должна быть в каждой уважающей себя организации, но сами считают работу с корпоративной культурой чем-то несерьезным.

Или бывает другая крайность. В одной крупной корпорации основной акционер давно проникся идеями корпоративной культуры, организовывал работу в этой сфере, и, как мне кажется, заболел фантазмом всемогущества: он решил, что по его воле корпоративная культура его организации может быстро и кардинально изменяться. В результате каждые два-три года происходит пересмотр видения, миссии и ценностей организации. Учитывая, что число сотрудников корпорации 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, не пытаются

в них вникнуть. В этой ситуации говорить о разделении сотрудниками корпоративной культуры своей организации просто не приходится¹.

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

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

Во-первых, я захотел поделиться с большим числом людей своими наблюдениями и размышлениями о том, что же такое корпоративная культура, чем она может быть полезна организации и людям, в ней работающим, какие возможности и угрозы она несет в себе. При этом 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 применения специальных методик, провести хотя бы поверхностное исследование корпоративной культуры своей организации и сделать определенные выводы.

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

В третьих, я хочу дать практические рекомендации по работе с корпоративной культурой, которые сможет применить каждый собственник, заинтересованный в повышении эффективности своего бизнеса.

Зачем мне все это нужно? Дело в том, что начиная с 2000 года я работаю бизнес-консультантом. И так уж вышло, вряд ли поменяю сферу своей деятельности.

¹ На сегодняшний день компания, которую я привел в пример, переживает не самые лучшие времена. В ней сменился собственник.

Согласитесь, гораздо приятнее в своей работе иметь дело с грамотными, подготовленными людьми. Так что, не буду скрывать, у меня есть личные выгоды, связанные с этой книгой: очень хочется повысить общий уровень осведомленности бизнеса по теме корпоративной культуры.

Ведь сейчас происходит то, что в юриспруденции выражено в известной формуле: незнание закона не освобождает от ответственности. Сегодня в большинстве организаций руководители и собственники не заняты осознанно вопросами корпоративной культуры. Но это не значит, что процессы, связанные с культурой, духом их организации, не происходят. Нет! *Помните, если вы не занимаетесь формированием своей корпоративной культуры, корпоративная культура занимается формированием той организации, которая ей в наибольшей степени отвечает.* То есть параллельно протекающим в организации бизнес-процессам сама корпоративная культура 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 консультантов, созданным ими для вытягивания денег из бюджета компании. В итоге — огромный спектр проблем, выливающих, как ушат холодной воды, на организацию, приводит к снижению эффективности компании, к эмоциональным и финансовым потерям. И кто теперь сможет подсчитать недополученную прибыль, в результате потери клиентов (хотя бы одного!), увольнения ценных сотрудников (хотя бы одного!), разрыва выгодных договоров (хотя бы одного!)? Заметьте, я при этом не говорю о психологических проблемах вышеназванных субъектов. Это и неудовлетворенность, и обида, и злость, и т. д. и т. п.

Если вы уже задумывались об этих и подобных вопросах, нам с вами по пути! Открывайте книгу и будем 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 первой главы и двигаться поступательно, проходя через каждую последующую главу. Потому что я так их расположил, чтобы постепенно вводить вас в курс дела, добавляя новые определения, приоткрывая последовательно все новые «слои» того «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 вам ознакомиться с содержанием и начать чтение с тех глав, название которых отзывается в вас как наиболее актуальные и важные.

Каждая глава заканчивается вопросами, над которыми я рекомендую вам поразмышлять. Если вы будете читать книгу последовательно — с первой по десятую главу, вы заметите, что эти вопросы выстроены в определенном порядке, позволяющем читателю постепенно перейти от теоретических размышлений о корпоративной культуре своей компании к планированию практических шагов по работе с ней.

Для кого эта книга?

Когда я писал эту книгу, 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 его собственник был заинтересован разобраться в этой теме и предпринять некоторые шаги по работе с корпоративной культурой.

Книга может оказаться полезна и другим возможным читателям. Наемным сотрудникам она поможет разобраться в том, 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 подчеркнуть 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 этой книги и, каждый по-своему, помогал мне.

Я хочу поблагодарить коллектив и акционеров компании Human Factors (Russia). Именно с этой организацией связан мой приход в бизнес-психологию. Именно там я впервые прикоснулся к этой удивительной теме — «Корпоративная культура». Там же я сделал и свои первые шаги в реализации проектов по работе с корпоративной культурой компаний-клиентов. Спасибо вам за бесценный опыт!

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

На протяжении всего периода написания книги рядом со мной были коучи. Это и Александр Савкин, и коллеги, с которыми я учился на курсе коучинга в Международной Академии Коучинга — в ходе учебных коуч-сессий с ними я регулярно обсуждал вопросы, связанные с книгой. Главным образом от коучей я ждал помощи в самоорганизации. Признаюсь, что для меня самым

трудным в работе над книгой оказался процесс «доводки» написанного текста. Спасибо тем, кто помогал мне составлять план работы над книгой и интересовался моими успехами!

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

Спасибо тем, кто согласился потратить свое время, и прочитать рукопись будущей книги целиком или ее фрагменты! Это: Марк Кукушкин, Ольга Малина, Екатерина Мухаматулина, Нина Рубштейн, Ольга Сенина, Константин Харский, Игорь Храпков, Лариса Черных. Вы были одними из первых моих читателей. Я очень волновался, передавая вам рукопись. Спасибо вам, за поддержку, за выраженную уверенность, что книгу надо публиковать, что она будет интересна читателям!

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 совершенно 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! Ты первая очень внимательно читала то, что у меня получалось, и без твоих вопросов, комментариев и советов эта книга не была бы такой, какой она получилась. 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 — по сути, 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.

Начать 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 — ПАО «Банк Уралсиб»). Дело в том, что в 2000 году, при поддержке консультантов компании 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 компании НИКойл — видение, миссия и ценности. Шли долгие и горячие споры, порой люди «защипывались» на одном слове, например, в формулировке миссии компании, и очень эмоционально его обсуждали.

Мне придется по ходу книги иногда прерываться для уточнения некоторых понятий, встречающихся в тексте. Дело в том, что данная книга, как уже было сказано во введении, не является учебником, поэтому я не буду давать точные академические определения. Я буду стремиться определять основные термины простым языком, так, чтобы эти определения были максимально прикладными.

Итак, что мы будем понимать под «Корпоративной культурой»? Если говорить простым и понятным языком, корпоративная культура — это то, как у нас принято вести дела. Это то, как быстро принято отвечать на запросы клиента; то, какую позицию принято занимать в ситуации поступившей рекламы; то, во сколько принято приходит на работу и уходить; то, за что принято поощрять сотрудников, а за что — увольнять. Это то, как будут работать ваши сотрудники во время вашего отсутствия.

Под «Корпоративной философией» мы будем понимать квинт-эссенцию корпоративной культуры компании, определяющую пути, способы и приоритеты развития организации. В нее входят следующие составляющие.

Видение — это привлекательная для первых лиц компании картина будущего организации. При этом, если она останется привлекательной только для высшего уровня управления компании, то более многочисленные, последующие уровни сотрудников, 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, и сотрудники поняли бы и приняли перспективы своей компании. Стали бы их разделять.

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

Обратите внимание, говоря о смысле существования организации, нам не удастся спрятаться за один из самых распространенных мифов о том, что смысл существования любой коммерческой организации заключается в получении максимальной прибыли. Подробнее мы поговорим об этом в главе 10 настоящей книги, а сейчас я просто хочу обратить ваше внимание на то, что любая миссия (корпоративная, личная или государственная) формулируется в терминах «отдавания», а не «получения». То есть миссия вашей организации должна говорить о том, что ваша компания приносит в этот Мир, а не что она из него забирает.

Ценности — емкое описание того, что для данной организации является важным, что определяет ее деятельность. «Подлинная роль президента компании — управлять ценностями компании», — 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 эти организации выберут различные пути достижения своих целей.

Подробнее о корпоративной философии и других составляющих корпоративной культуры будет сказано в главе 2.

Так вот, после упомянутого выше стратегического семинара встал вопрос о том, как понятно донести утвержденную информацию до всех сотрудников: 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 компании Human Factors, принял участие в разработке

однодневного семинара, целью которого было не просто проинформировать участников о тех документах, которые приняты (для этого достаточно было организовать корпоративную рассылку), но способствовать *принятию* корпоративной философии сотрудниками. Для чего мы планировали узнать мнение и получить их 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 выработать *позитивное* отношение сотрудников к выработанным документам.

Хотя это я сейчас так рассуждаю, тогда же я думал по-другому. Мне было очень сложно органично влиться в данный 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 сотрудникам компании определенных ценностей, которые, вполне 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 теперь 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 этого проекта, Ирина Переверзева, не высказала простую мысль: оказывается, на рынке труда не только компании выбирают себе сотрудников, обращая внимание на их опыт, квалификацию и другие, важные и не очень, характеристики, но и сами будущие сотрудники могут и должны выбирать, кому из работодателей отдать свои знания, умения и навыки, свои силы и, главное, свой невосполнимый, а значит, самый ценный ресурс — время. И именно для того, чтобы выбор этот был сделан быстро и верно, будущему сотруднику надо как можно быстрее *узнать*, каковы ценности той компании, от которой ему поступило очередное заманчивое предложение. В чем смысл существования этой компании, по мнению ее основателей. И какое будущее для себя компания считает наиболее желанным. И тогда, человек, выбирающий место своей работы, сможет решить, будет ли он гордиться своей принадлежностью к этой компании. Или он постарается никому не рассказывать о том, где именно он сейчас работает, ограничиваясь общими фразами о сфере бизнеса 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 для них вопрос: оставаться ли в своей компании 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, был участник (а иногда и два), который в самом начале говорил: «Вы сюда пришли, чтобы промыть нам мозги», «Вы будете нас зомбировать!». Представьте же себе, с каким облегчением я тогда отвечал: «Вы как высококвалифицированный специалист, безусловно, сможете найти себе работу именно в той компании, которая будет вам близка

по духу. Поэтому вам, на мой взгляд, важно как можно раньше узнать, что именно представляет собой компания, в которой вы работаете сейчас, каковы ее перспективы, что именно в ней ценится, чего ждет она от своих сотрудников и что может и хочет им дать. Поэтому наш семинар будет вам очень полезен — вы сможете принять решение, оставаться ли в этой компании или искать другую, ту, чья философия вам больше подходит».

Аргумент сработал. Именно наиболее сопротивлявшиеся в начале участники заинтересованно и активно проводили весь восьмичасовой семинар, а в конце говорили, что данное мероприятие было очень полезно, так как теперь они лучше понимают компанию, в которую пришли работать, 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 — по сути, не что иное, как промывание мозгов сотрудникам.***

Конечно, это не так. Если в организации действительно прошла работа по осмыслению собственной корпоративной культуры, если в результате этой работы на свет появились документы, отражающие философию компании, 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 *информативными*, а никак *не убеждающими*. Они помогают донести до сотрудников различного уровня ту информацию, которую руководство компании считает наиболее значимой. При этом можно использовать дискуссионные элементы — это повысит степень принятия сотрудниками нововведений, например, того же дресс-кода. Но тут очень важно не переиграть в демократию. Если собственник попытается распространить на все организационные уровни обсуждение видения своей компании,

то чем больше организация, тем скорее он получит картину, напоминающую ситуацию из басни Крылова «Лебедь, Рак и Щука» — для каждого организационного уровня есть своя мотивация, свой горизонт. Свести все это к единому знаменателю будет очень сложно. Да и нужно ли? Если мы говорим о компании, в которой насчитывается не одна тысяча сотрудников, ответ однозначный — нет, это не нужно!

Здесь я хочу рассказать о двух примерах.

Первый относится к нашему отечественному бизнесу. Одна крупная компания, работающая по всему миру, пригласила меня провести стратегическую сессию, в которой должны были принять участие директора и топ-менеджеры всех филиалов. Цель стратегической сессии — принятие стратегии группы компаний на ближайшие 30 лет. Сложность возникла на этапе обсуждения программы. Первое лицо компании было убеждено, что стратегию надо просто презентовать, выделив время для вопросов из зала. Я же предлагал включить в программу сессии обсуждение ключевых моментов стратегии в малых группах. Только так можно добиться искреннего принятия руководителями общей стратегии, а не просто формального голосования «за». Как оказалось, тот руководитель был искренне убежден, что, позволив топ-менеджерам обсуждать стратегию, он столкнется с массой возражений и дискуссия выйдет из конструктивного русла.

Надо ли говорить, что мероприятие прошло в духе советских партсобраний, т. е. было формальным и неинтересным?

Второй пример касается известной американской компании Zappos. Многие в нашей стране слышали о ней и читали книгу основателя компании Тони Шей «Доставляя счастье». Это действительно очень увлекательная и поучительная история того, как сам основатель компании своими руками выстраивал в компании определенную культуру. Так вот, Тони Шей приводит в книге свои письма, которые он рассылал всем сотрудникам, в которых просил описать то, как люди видят особенности корпоративной культуры, сложившейся в компании. Этот подход очень разумен и дает хорошие результаты. Но только при выполнении двух условий:

1. Количество сотрудников должно быть таким, чтобы вы были в состоянии прочитать каждое письмо, проанализировать его и учесть при выработке окончательных формулировок. Я бы сказал, что количество сотрудников должно быть «до сотни».
2. Вы как основатель своей компании должны иметь определенные представления о культуре собственной организации, и принимать первых сотрудников с учетом того, как они вписываются в эту культуру. В противном случае вы получите настолько противоречивые письма, что свести их к общему знаменателю будет невозможно.

Для чего тогда нужны эти мероприятия по трансляции корпоративной культуры? 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 сотрудника, произойдет поздно?

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

К чему это часто приводит? Как правило, к разочарованию в конце испытательного срока. Три месяца новый сотрудник пытается понять, что в данной компании считается «хорошо», а что — «плохо». Как себя надо вести, чтобы соответствовать принятым нормам, чтобы иметь возможность делать карьеру и получать хорошие

деньги? И если новый человек в организации понимает, что его личные представления о «хорошем» и «плохом» (то есть о ценностях) не совпадают с ценностями компании, он оказывается перед нелегким для многих выбором. Он может покинуть эту 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 прыгать с парашютом или бегать марафон наравне с владельцем. Или ему придется потреблять не тот продукт, который ему действительно нравится, а тот, который принято употреблять в данной компании.

Возможно, вы уже вспомнили 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 пепси.

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

А нужно ли компании торопиться рассказывать новым (или даже потенциальным) работникам о своей

корпоративной культуре? Ведь на практике очень многие организации не раскрывают даже содержание 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 своего рынка. Вице-президент, рассказывая о том, 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 таким городским, 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 многие 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. А, спустя два-три месяца, повторять все сначала...

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 в примере 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.

Итак, посмотрите на свою компанию и ответьте на следующие вопросы:

- **Что ценится в моей организации?**
- **Каковы ее перспективы?**
- **Чего ждет она от своих сотрудников?**
- **А 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». Провожу 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 просто 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. Оказывается, действительно есть люди, считающие, что в компании может не быть корпоративной культуры. Ниже я попробую это заблуждение развеять.

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 прочесть 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 помощи 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, все дело в том, что любые шаги по изменению души требуют несравненно больше времени и сил?

Что-то я все о человеке, о его теле и душе... 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. Как и человек, среднестатистическая организация в первую очередь занимается строительством своего «тела». То есть создает организационную структуру, приобретает «красивую одежду» (наименование 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 существования

компании. А на самом деле даже до момента ее рождения — до юридической регистрации новой компании. 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 сейчас отвлекаться на другую тему, этот вопрос подробнее освещен в главе 10, 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 нашим героем, назовем его условно Олегом Петровичем, встает главная проблема — *прокормить семью* — та самая цель, которая обуславливает его дальнейшие действия. Но надо понимать, что конкретные действия конкретных людей детерминируют не только и не столько цели, сколько *ценности*. Если вернуться к нашему примеру, вы заметите, что в кризисные времена миллионы людей имели схожие цели — поддержать свое благосостояние, защитить семью от невзгод безденежья. Однако пути достижения своих целей они выбирали разные. И то, пойдет ли человек грабить, тихо и незаметно воровать, осваивать новую рыночную нишу или постарается не делать никаких резких шагов, в ожидании когда все само устаканится, будет зависеть именно от его системы ценностей. Так, если он считает, что в период всеобщей приватизации разрешено хватать все, что плохо лежит, он начнет воровать на своем предприятии. А если для него ценно выполнить то, что, по его мнению, предназначено мужчине — любой ценой обеспечить свою семью, но при этом не нарушать закон, он начнет активно искать варианты официального заработка и т. д., вариантов и комбинаций здесь несметное множество.

Так вот, исходя из своей цели и своей системы ценностей наш герой решает заняться бизнесом. Как вам кажется, какой именно бизнес выберет наш Олег Петрович? Конечно, тот, где можно быстро заработать денег, 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 с таким количеством нефти? 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 долг, но за все надо платить. Тем более что заработанных денег хватает на удовлетворение самых необходимых потребностей семьи. А новый путь ведет к *большей стабильности* в перспективе (следующая цель, которую будет стремиться достичь наш предприниматель) — спрос на бензин упадет еще не скоро. Вот таким примерно путем наш Олег Петрович пришел к созданию своей компании «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 будет держать определенную дистанцию с подчиненными, но при этом постарается поддерживать образ «отца-командира», стойко переносящего наряду с рядовыми все тяготы и лишения, выпадающие на долю компании;
- возможно, по крайней мере в первое время, в кадровой политике будет делаться ставка на офицеров запаса, потому что их система ценностей понятна и совпадает с системой ценностей владельца, а значит, и поведение будет предсказуемое.

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 корпоративная культура — 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.: Гардарики, 1998.
- Камерон К. С., Куинн Р. Э Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001.