Данила Демин

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



10 САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ ЗАБЛУЖДЕНИЙ

альпина паблишерз

Данила Демин

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Десять самых распространенных заблуждений

альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Москва
2010

УДК 65.011 + 338.24
ББК 65.050
Д29

Редактор Н. Казакова

Демин Д.

Д29 Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Данила Демин. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 138 с.

ISBN 978-5-9614-1147-8

Что такое корпоративная культура? Почему руководство должно активно участвовать в ее создании? Почему не работают навязанные со стороны стандарты?

На примерах из жизни российских компаний автор показывает, как корпоративная культура помогает поднять мотивацию, наладить взаимодействие отделов и нацелить всех на общий результат. По поводу корпоративной культуры бытует много заблуждений, самые опасные из которых детально разобраны в этой книге.

Книга в первую очередь адресована владельцам и топ-менеджерам компаний, т. е. тем, кто формирует корпоративную культуру организации. Также издание будет интересно оргконсультантам и студентам.

УДК 65.011 + 338.24
ББК 65.050

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@nonfiction.ru.

© Д. Демин, 2010
© ООО «Альпина Паблишерз», 2010

ISBN 978-5-9614-1147-8

Содержание

Введение 7

Глава 1
Все мероприятия по трансляции корпоративной культуры — не что иное, как промывание мозгов сотрудникам 13

Глава 2
Есть компании, у которых нет корпоративной культуры 23

Глава 3
Корпоративную философию можно заказать, например, в PR-агентстве 41

Глава 4
Можно иметь несколько корпоративных культур — для сотрудников, для клиентов, для партнеров 51

Глава 5
«Хорошая» и «плохая» корпоративная культура 59

Глава 6
Инвесторам ни к чему изучать корпоративную культуру компаний, которые они собираются купить 73

Глава 7
Корпоративная культура — фишка, придуманная на Западе. У нас это не работает. 85

Глава 8
Да, корпоративная культура существует, но она такова, какова есть, и изменить в ней что-то невозможно 97

Глава 9
Вопросами корпоративной культуры должны заниматься акционеры компании, остальным нет смысла во все это вникать 105

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

Моему сыну Макару

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.

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.

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://dvdemin.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!

ГЛАВА

1

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.

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 — 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, сможете 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 *информативными*, 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 компании 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.

ГЛАВА 2

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 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, 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» (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 принести 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 двигают 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 долог, но за все надо платить. Тем более что заработанных денег хватает на удовлетворение самых необходимых потребностей семьи. А новый путь ведет к *большей 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 позволяющей 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 финансовыми 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.

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 буклет.

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, приготовленные 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 наглядности предлагаю 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.

Наше будущее основано на активном и устойчивом росте в основных секторах нефтегазового бизнеса, укреплении лидирующих позиций в отрасли за счет эффективного использования имеющихся активов и новых приобретений.

Наш приоритет — обеспечение высокой доходности на инвестированный капитал для акционеров за счет высокой эффективности управления бизнесом.

Мы — лидеры в области создания прозрачной корпоративной структуры и развития корпоративной политики.

«Сибнефть» стремится оставаться социально ориентированной компанией, соблюдать экологические нормы, уважать историческое наследие народов Севера.

После того как «Сибнефть» была приобретена «Газпромом» и переименована в «Газпромнефть» с ее сайта также исчезла формулировка видения.

Ну и в качестве примера эволюции видения хочу обратиться опять-таки к отечественной компании: ОАО «Научно-производственный комплекс “ЭЛАРА” им. Г.А. Ильенко». В 2004 году на их сайте висела следующая формулировка:

ОАО «Чебоксарское научно-производственное приборостроительное предприятие “ЭЛАРА”» — крупный и надежный партнер российских и зарубежных предприятий, выпускающих летательные аппараты и автомобили.

В 2008 году текст изменился:

ОАО «ЭЛАРА» — стабильно растущее научно-производственное приборостроительное предприятие, надежный партнер и привлекательное место работы.

Можно отметить, что теперь в поле зрения корпоративной философии попали и сотрудники, а не только внешние партнеры и клиенты, что не может не радовать!

Теперь немного о **миссии**.

Миссия — *утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется ее отличие от конкурентов.* Примеров миссий можно найти

гораздо больше, чем примеров формулировок видений, и я уверен, что заинтересованный читатель сможет это сделать самостоятельно. Отмечу только, что, как правило, в миссии отражается намерение стать лидером в отрасли. Реже вы найдете там информацию о том, за счет чего компания собирается стать лучшей. И уже совсем редко можно встретить миссию, в которой говорится именно о предназначении организации, безотносительно того, какое место на рынке она собирается занять.

Непосредственно из видения и миссии вытекают **цели** (как основные смысловые ориентиры деятельности) и **ценности**, определяющие пути достижения поставленных целей.

Тут вроде бы все понятно: у любой компании есть цели. Думаю, если спросить любого бизнесмена, создавшего фирму, есть ли у него цели, ответ будет положительным. Однако знаете ли вы, сколько фирм разоряются в первый год своего существования? По некоторым данным, до 70%! Конечно, здесь можно проследить влияние разных факторов. Однако даже без специальных исследований можно говорить о том, что неправильно сформулированные цели весьма и весьма способствуют разорению. Раз уж я позволил себе выше сравнить развитие компании с развитием человека, будет корректно еще раз воспользоваться данной аналогией.

> В 2004 году мне довелось провести несколько семинаров в одном из вузов, готовящих юристов. Я тогда спросил студентов: «А вы ставите перед собой цели?» «Конечно!» — ответили мне. Когда я попросил конкретизировать, то оказалось, что самая популярная цель в жизни у наших студентов — «зарабатывать много денег».

Это НЕ цель! Ее нельзя достичь! НИ-КОГ-ДА! Проблема нашего общества, на мой взгляд, состоит в том, что мы учим людей каким-то глобальным вещам, забывая об основах, о фундаменте, без которого невозможно постро-

ить ни одно здание. **Что толку объяснять будущим юристам основы законодательства, историю и принципы юриспруденции, когда они не могут грамотно сформулировать цель своего участия в предстоящем судебном процессе?**

Цели, как личные, так и корпоративные, должны быть сформулированы согласно определенным правилам.

1. Цели должны быть предельно конкретными.

В нашем примере с целью «заработать много денег» необходимо как можно более конкретно представлять себе, каким образом человек хочет зарабатывать деньги; в какой профессиональной области он собирается это делать; что для него вообще означает слово «заработать». Убедиться в конкретности цели можно, познакомив с ней разных людей. И если ваша формулировка не вызовет разночтений, цель можно будет признать конкретной.

2. Цель должна быть измерима, только так мы сможем точно сказать, достигли мы ее или нет.

Как можно измерить «много» денег? Человек, поставивший себе такую цель, никогда ее не достигнет! Цель — это все-таки не видение, к которому, как к мечте, можно стремиться, но вовсе необязательно прийти. Поэтому необходимо уточнить, сколько именно денег человек хотел бы заработать.

3. Цель должна быть достижима в рамках возможностей исполнителей.

Как определить степень достижимости цели? В первую очередь нам помогут аналитические методы. Необходимо обратиться как к своему опыту, так и к опыту других людей (или организаций), уже ставивших перед собой подобные цели. Это поможет определить степень реалистичности нашей цели. Кроме того, необходимо провести анализ внешних условий и внутренних ресурсов: каким образом они способствуют или препятствуют достижению поставленной цели.

Следует отметить одну интересную вещь: цель может оказаться вполне реалистичной, но недостижимой. Например, для меня, как это ни печально, совершенно недостижима цель «полететь в ближайшие пять лет в космос». В принципе она реалистична — люди же летают в космос (и довольно регулярно), но я не член отряда космонавтов и у меня нет 20 миллионов долларов, чтобы оплатить туристическую путевку.

4. Важно, чтобы цель была неслучайна, чтобы она не расходилась с генеральными целями компании или с другими жизненными целями человека.

Представьте, человек ставит перед собой цель похудеть на столько-то килограммов к такому-то сроку и при этом говорит, что хочет отведать все десерты, которые подают в кофейне напротив его работы. Можно с уверенностью считать, что одна из этих целей случайна, иными словами, они конфликтуют между собой. Это означает, что ресурсы будут распыляться. А после того как одна из этих целей будет достигнута, останется неудовлетворение от нереализованной второй цели.

5. И наконец, *цель должна иметь ограничения во времени — конкретные сроки и даты, по достижении которых вы могли бы абсолютно четко сказать, реализовали вы ее или еще нет*.

Теперь взгляните на свои цели и на цели своей организации, отвечают ли они этим требованиям? Только в случае положительного ответа можно точно сказать, к чему вы стремитесь, к чему движется ваша компания. К сожалению, до сих пор приходится сталкиваться с ситуацией, когда, например, отдел продаж ставит перед собой цель «продать как можно больше». Грустно это…

Я глубоко убежден в том, что одна из основных причин банкротства новых компаний — неправильно поставленные цели. Если организация тратит свои и без того скудные ресурсы на достижение целей, которых в принципе нельзя достичь, то она быстро умирает.

Следующая важная составляющая корпоративной философии — **ценности**.

Ценности, как и цели, вытекают из миссии и видения и не должны им противоречить. Но если цели указывают конкретные пункты движения организации, то ценности определяют *путь*, которым идет компания, от них зависят *методы*, избираемые для достижения целей.

Давайте попытаемся разобраться с этой темой, опять же на примере человека. Есть ли у вас ценности? Конечно, имеются в виду не материальные ценности, а ценности-убеждения, ценности-взгляды, ценности-принципы. Разумеется, ответите вы, у каждого человека есть такие ценности. И скорее всего вы уже мысленно их перечисляете.

Для вас ценность «мир во всем мире»? Отлично! А позвольте спросить, что лично вы сделали для того, чтобы в мире не было войн? Давно ли вы были на митинге, где осуждалась (чуть не написал «американская военщина») очередная война? Сколько денег лично вы перечислили в Фонд мира? Ценности не только то, что формулируется на уровне убеждений. Ценности отражаются через реальное поведение.

С компаниями то же самое: большинство декларируют клиентов как одну из основных ценностей. Да, клиентоориентированность сегодня в почете. И если вы действительно считаете, что вы существуете для клиентов, а не клиенты для вас, — отлично! Только как именно вы это демонстрируете? Как клиенты могут об этом догадаться?

Еще одна ценность, ставшая сегодня актуальной, — сотрудники. Действительно, корпоративная культура несет определенную информацию не только во вне, но и внутрь. Люди хотят знать, в какой организации они работают или будут работать (см. главу 1) и как к ним будут относиться. Чего ждать? Стоит ли рассчитывать на похвалу? Придется ли забыть о восьмичасовом рабочем дне? Если вы говорите, что сотрудники — это ценность, обязательно расшифруйте, что именно вы под этим понимаете.

Даже если ценности не задекларированы на бумаге, они все равно всегда отражаются в ее «поведении» — в принимаемых решениях, в том, как выстраиваются отношения с клиентами, партнерами, сотрудниками, конкурентами и государством.

Мне известен случай, когда консалтинговая компания отказалась обучать представителей фирмы, торгующей табачными изделиями, так как последние, на взгляд владельца консалтинговой компании, занимались «нехорошим» бизнесом — продавали яд. И обучение этих продавцов противоречило внутренним ценностям владельца консалтинговой компании.

Из этого примера видно, что следование своим ценностям может привести к отходу от основного принципа осуществления коммерческой деятельности: получению максимальной прибыли. Иными словами, для человека, у которого действительно есть ценности, выражение «деньги не пахнут» — не пустые слова.

Нам осталось рассмотреть последний из названных уровней корпоративной культуры — **глубинный**. Этот уровень самый сложный для изучения. Если проявления поверхностного уровня доступны любому стороннему наблюдателю, а подповерхностный уровень можно изучить, ознакомившись с корпоративной философией (конечно, если она декларирована), или изучить по поведенческим проявлениям ее руководителей и сотрудников, то глубинный уровень не поддается оценке без специальных методик. К ним относятся психодиагностические методики, применение которых, с одной стороны, требует специальной подготовки исследователя, а с другой — готовности к сотрудничеству тех, чьи убеждения и составляют содержание глубинного уровня.

Итак, каково же это «содержание»? **Глубинный уровень корпоративной культуры полностью зависит от убеждений (если хотите, установок) тех, кто стоит у истоков компании.**

Думаю, вы согласитесь с тем, что формирование личности человека связано в первую очередь с формированием его представлений об окружающем мире, в котором он родился и в котором ему предстоит жить. Чаще всего источник таких установок — семья. Например, родители своим поведением могут говорить ребенку: «Врать нехорошо», или «Человек человеку — волк. Окружающий мир — дикие джунгли, и, чтобы выжить, нужно иметь крепкие зубы и локти», или «Каждый человек, которого ты встретишь на своем пути, — изначально хороший. Относись к нему с уважением и любовью. По крайней мере до тех пор, пока он не доказал, что заслуживает обратного к себе отношения». С подобными установками-убеждениями человек и выходит в самостоятельную жизнь.

В бизнес-деятельности все примерно так же. **У каждого предпринимателя, создавшего свой бизнес, есть свои глубинные убеждения, вынесенные из детства и накладывающие отпечаток на всю его деятельность.** В том числе и на то, как он будет управлять своей компанией. Например, можно вспомнить теорию Макгрегора, который предположил, что есть два основных базовых предположения, оказывающих наиболее сильное влияние на формирующуюся корпоративную культуру: теория X и теория Y. Приверженцы теории X убеждены, что большая часть наемных сотрудников ленива и безынициативна. Вся их энергия направлена на поиск возможностей делать как можно меньше, получая как можно больше. Главная задача руководителя в такой системе — осуществлять пристальный контроль, чтобы не допустить случаев воровства и других нарушений дисциплины.

Есть другой тип собственников и руководителей, поведение которых описывается теорией Y. Они, напротив, убеждены, что люди хотят работать, стремятся брать на себя ответственность, они инициативны и стремятся творчески подходить к любой деятельности; главная задача менеджера — соответствующим образом мотивировать сотрудников, чтобы помочь им раскрыть их потенциал.

Возможно, вы спросите: «А какая же из этих двух теорий лучше?» Мы вернемся к теории Макгрегора в главе 5, в которой будет рассмотрено заблуждение о том, что бывает «хорошая» и «плохая» корпоративная культура.

Как я уже сказал, существуют опросники, выявляющие внутренние установки руководителей, то есть позволяющие судить, приверженцем какой теории является конкретный менеджер.

Можно ли, исследуя глубинный уровень, обойтись без специальных инструментов? Можно. Только стоит помнить, что к искреннему, объективному самоанализу люди, как правило, не готовы. Так уж получилось, что мы с детства получали информацию о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо». В итоге у каждого из нас в голове сложился некий образ «хорошего» гражданина/собственника/руководителя и т. д. И нет ничего удивительного в том, что мы стремимся соответствовать совершенно определенному образу, поэтому попытки провести самоанализ своих мотивов и ценностей обречены на провал. Воспользуйтесь услугами профессионалов. Например, коуч может помочь вам осознать свои ценностные ориентиры и направить энергию на достижение именно тех целей, которые для вас актуальны.

Хочу сказать, что как не бывает человека «без души», без определенного характера, так не бывает и организации без корпоративной культуры. Даже если ее «строительством» никто специально не занимался, она все равно формируется и накладывает отпечаток на всю деятельность.

Думаю, вы уже приложили полученную информацию к своей компании. И теперь-то уж точно согласитесь с тем, что это заблуждение — считать, будто бы может существовать организация, не имеющая корпоративной культуры. Не предлагаю вам проводить научное исследование — это работа для профессионалов. Я предлагаю вам творчески осмыслить тот образ, который несет корпоративная культура вашей компании.

Придумайте метафору, наиболее точно описывающую вашу компанию.

В ходе работы как ориентирами можно пользоваться следующими вопросами:

- **На что похожа моя компания?**
- **С каким сказочным героем она ассоциируется?**
- **Как она себя ведет (в обычной ситуации/в ситуации кризиса)?**

Подумайте, отличается ли образ вашей компании в ваших глазах от того, что видят ваши сотрудники; клиенты; партнеры. Если образы отличаются, хотите ли вы, чтобы эти отличия сохранялись?

И еще один непростой вопрос, возможно, вы будете к нему возвращаться еще не раз, чтобы уточнить формулировку:

Для чего существует ваша компания?

Еще раз вспомните требования к постановке целей и проверьте, соответствует ли им ваш ответ.

ГЛАВА

3

Корпоративную философию можно заказать, например, в PR-агентстве

Из этой главы вы узнаете:

- когда можно доверить написание документов по корпоративной культуре специалистам по рекламе и PR;
- четыре признака сильной корпоративной культуры;
- что погубило СССР и может погубить вашу компанию.

Многие компании убеждены в том, что корпоративная культура и корпоративная философия — не что иное, как очередной PR-инструмент. Как говорил один бизнесмен, культура — это красивая упаковка, фантик, в который модно оборачивать бизнес.

Надо сказать, что подобная точка зрения появилась не на пустом месте. С ростом нашей экономики стало появляться все больше компаний, задумавшихся о выходе на IPO. Но эта процедура требует соблюдения определенных формальностей. В частности, необходимо пройти аттестацию по ISO 9000, что, в свою очередь, требует наличия

формализованной корпоративной философии. Этим объясняется, что примерно с 2003 года резко возросло число запросов, в том числе от весьма успешных компаний по написанию PR-варианта корпоративной философии.

К чему может привести подобное обращение с «душой» организации? Для начала это приведет к казусам, подобным тому, с которым я столкнулся сам.

> В 2007 году у меня состоялся разговор, в котором со стороны компании — заказчика тренинговых услуг выступили вице-президент и директор по персоналу. Когда речь зашла о корпоративной культуре, вице-президент сказал, что «все эти миссии нам ни к чему, у нас и так все знают и разделяют нашу философию, а изложить ее на бумаге — значит убить живой дух, загнать его в искусственные рамки». Я очень удивился, так как, готовясь к этой встрече, посетил сайт компании, где, в частности, ознакомился и с ее видением, и с миссией, и с ценностями. Вице-президент в свою очередь очень удивился моей осведомленности. После чего в разговор вступил директор по персоналу, сказавший, что действительно у них все это существует в формализованном на бумаге виде и он может прислать эти документы вице-президенту для ознакомления.

На мой взгляд, ситуация, описанная выше, совершенно идиотская: вице-президент не только не знаком с содержанием сайта своей организации, но и не принимал никакого участия в создании документов, отражающих ее философию. Такое возможно, только если эти документы создавались специалистами по рекламе и PR, либо внешними, либо внутренними.

Это только казус, скажете вы, ведь никаких финансовых потерь бизнесу данная ситуация нанести не может. Что ж, давайте разберемся.

> Хотелось бы оговориться. Из всего вышесказанного может сложиться впечатление, что автор использует термин PR исключительно в негативном контексте и испытывает

неприязнь к специалистам этой сферы. На самом деле это не так. Я с уважением отношусь к профессионалам, помогающим компаниям создать привлекательную «внешность». Если продолжать аналогию между компанией и человеком, пиарщик для компании — это все равно что стилист для человека. И труд его очень важен и интересен.

Что же касается негативных последствий, то заказ и выпуск в свет рекламного варианта корпоративной философии — первый шаг к формированию **слабой** корпоративной культуры компании. Это новый для нас термин: «сильная/слабая» корпоративная культура. Давайте разберемся с ним, чтобы вы смогли хотя бы в первом приближении оценить корпоративную культуру своей компании: насколько она сильна и в каких направлениях ее нужно (если нужно) усиливать.

Принято выделять четыре признака сильной корпоративной культуры.

1. Наличие декларированной корпоративной философии. Должны быть сформулированы и зафиксированы на бумаге видение, миссия, ценности и цели компании. Я уже не первый раз говорю о необходимости фиксировать на бумаге основные положения корпоративной философии. Почему это важно? Давно замечено, что только положения, зафиксированные письменно, могут определять деятельность людей. Все остальное — просто намерения, от которых легко можно отмахнуться в любой момент.

Вы не забыли письменно ответить на вопросы в конце предыдущей главы? Если вы это сделали, вам будет, к чему возвращаться, чтобы уточнить нюансы, «причесать» формулировки. Если нет, но задумались над вопросами, то все ответы, которые вы дали устно, либо просто забудутся, либо будут вас отвлекать, всплывая в памяти в самый неподходящий момент.

2. Наличие системы трансляции корпоративной философии. То есть системы, поддерживающей процесс ознакомления сотрудников с принятой корпоративной философией, обеспечивающей прием на работу не только на основе их профессиональной квалификации, но и на основе разделения корпоративных ценностей. Об этом шла речь в главе 1, где мы говорили о необходимости трансляции элементов корпоративной культуры.

3. Разделение большинством членов организации декларируемой философии. Почему только «большинством»? Потому что чем организация больше, тем труднее подбирать людей, полностью разделяющих ее философию. В рамках одной компании возникают субкультуры отделов и департаментов. Это нормальный и неизбежный процесс. Главное, чтобы эти субкультуры не противоречили общей корпоративной культуре, не соперничали с ней.

4. Совпадение реальных действий с декларированными ценностями. Очень важное положение, так как просто декларированная, но реально не существующая корпоративная философия, конечно, может помочь пройти аттестацию на ISO 9000, но она не окажет благотворного влияния на процесс и результаты. Более того, несоблюдение этого пункта может повернуть корпоративную культуру против самой организации, повлечь снижение качества работы сотрудников. Позвольте привести пример.

Владелец одного московского холдинга принял решение формализовать корпоративную культуру. В процессе выработки документов, составляющих корпоративную философию, руководителями холдинга, в частности, был сформулирован дресс-код. Данный документ, кроме прочего, определял допустимые цвета одежды, в которой сотрудникам следует приходить на работу.

Директор департамента персонала во время обсуждения дресс-кода сказала, что полностью поддерживает указанные в нем ограничения, в том числе и по цвету одежды, так

как у них «серьезная корпорация и сотрудники должны своим внешним видом выражать определенные ценности». Однако сама она предпочитала одежду ярко-красного цвета. И хотя новыми правилами такая одежда не приветствуется, она сказала, что «сама я как ходила в красном, так и буду ходить».

К чему приведет такая позиция одного из топ-менеджеров?

Можно определенно сказать, что процесс принятия рядовыми работниками новых правил игры затянется. Людям не нравится, когда им указывают, как надо выглядеть, а сами «указчики» ходят в том, что им нравится. Всегда неприятно, когда все якобы равны, но кто-то равнее.

Что в этой ситуации делать владельцу компании — умному человеку, который прекрасно просчитывает последствия поведения директора по персоналу? Вариантов два. И выбор зависит от мотивов лица, принимающего решение. Можно либо расстаться с таким топ-менеджером, чтобы не подрывать свежее начинание, либо закрыть глаза и просто пережить трудный период, пока сотрудники не привыкнут к мысли, что кому-то позволено больше остальных.

Кстати, когда в «НИКойле» на семинаре, о котором я говорил в главе 1, обсуждались новые правила поведения, в частности, запрет на курение в здании, наибольшее сопротивление участников вызывал не сам запрет. Действительно, есть руководитель, который устанавливает правила игры, и ты либо следуешь им, либо уходишь — это нормально. Самым обидным стало то, что некоторые топы продолжали курить в своих кабинетах. То есть им можно, а нам нет. Почему?!

Справедливо будет задать вопрос: а необходимо ли соблюдение *всех* четырех перечисленных признаков, чтобы культура организации была признана сильной? Да, это необходимое условие! Даже при отсутствии одного из них эта

культура не будет сильной и, возможно, не сразу, но обязательно станет ее ахиллесовой пятой, таящей в себе смертельную опасность существования всей компании.

В качестве примера мне хотелось бы предложить вам рассмотреть историю падения такой могущественной «корпорации», как Советский Союз. Прежде чем читать дальше, пожалуйста, вернитесь к четырем признакам сильной корпоративной культуры, вспомните наше недалекое прошлое, и подумайте, невыполнение какого условия существования явилось фатальным для СССР?

Давайте разберемся вместе. Существовала ли в СССР декларированная корпоративная философия? Конечно. Видением было стремление построить коммунистическое общество, которое принесет счастье всем трудящимся на земле. Миссия определялась как существование первого в мире государства рабочих и крестьян, демонстрирующего всему миру путь дальнейшего развития. Цели нам регулярно ставили — на этом была основана плановая экономика. Из ценностей сейчас на ум приходит хотя бы интернационализм и всеобщее равенство. Все это было зафиксировано прежде всего в конституции страны и решениях съездов КПСС. Итак, первый признак сильной корпоративной культуры — декларированная корпоративная философия — налицо.

Была ли налажена система трансляции принятой философии? Да, через СМИ, собрания и митинги, школьное образование и воспитание нас — жителей страны — постоянно знакомили с идеями, лежащими в основе принятой в государстве философии (если хотите, называйте это идеологией). Постоянно пропагандировалось следование принятым ценностям. Существовал институт героев, своей жизнью, а чаще — смертью доказавших верность избранному курсу.

Разделяли ли граждане государства декларированную философию? Сейчас многим кажется, что не разделяли. Конечно, это не так. Да, были в стране диссиденты, но много ли их было? В знак протеста против ввода советских

войск в Чехословакию на демонстрацию на Красную площадь вышли всего восемь человек.

Безусловно, подавляющее большинство жителей страны были согласны с поставленными перед ними целями. Да и против ценностей тоже ничего не имели.

Представьте, такую мощную «корпорацию», такого монстра свалило «всего лишь» несоответствие реального поведения сотрудников-граждан (причем на всех уровнях — от простых дворников до членов правительства и ЦК) декларированным ценностям! Действительно, как на верхних этажах власти не особенно задумывались о том, насколько их поведение соответствует декларированному моральному облику строителя коммунизма, так и рядовые строители очень по-своему понимали значение общественной собственности на средства производства, потихоньку «приватизируя», а попросту разворовывая их.

Почему же советское государство просуществовало так долго, если корпоративная культура, лежавшая в его основе, была такой слабой? Все дело в инерции. СССР не зря считался сверхдержавой. Огромная территория плюс политика максимальной закрытости, в том числе и внутри страны, создали условия, при которых информация о несовпадении реального поведения руководителей с декларированным просто не поступала. Люди многого не знали и продолжали верить в непогрешимость своих вождей.

Те же механизмы лежат в основе существования любой коммерческой организации. Если акционерам и топ-менеджменту удалось создать гигантского, непрозрачного монстра, он сможет существовать многие годы, даже при наличии слабой корпоративной культуры. И здесь важно, чтобы в первую очередь акционеры ответили себе на вопрос, какое будущее для них наиболее желанно. Если владельцы живут исключительно сегодняшним днем и думают о повышении прибыли, в том числе за счет сокращения максимального числа статей расходов, то им, конечно, не стоит заморачиваться вопросами построения сильной корпоративной культуры. Ведь это все — допол-

нительные расходы, которые окупятся только в долгосрочной перспективе.

Другое дело, если человек строит империю, которая будет принадлежать его детям и внукам, которая увековечит его имя. Тогда без создания и поддержания сильной корпоративной культуры не обойтись. Только она, как надежный раствор, поможет связать строительные блоки между собой. И такому зданию не страшны никакие бури.

Для того чтобы построить сильную корпоративную культуру, необходимо соблюдение всех четырех ее признаков. Именно поэтому ее сила — характеристика **качественная**, а не количественная. Просто нет надобности ее измерять в каких-либо величинах. Она либо есть, либо нет.

В таблице 1 обобщены источники повышения силы корпоративной культуры.

Итак, мой вам совет: если вы и решаете поручить PR-компании написание корпоративной философии, четко понимайте, для чего вам это нужно. Если вы хотите, чтобы ваша компания выглядела «не хуже других», т. е. была достаточно привлекательна для инвестора, которому вы решили продать бизнес, тогда, конечно, заказывайте корпоративную философию сторонней организации. Более того, пиарщики вам еще и корпоративный стиль разработают. А консалтинговая компания за небольшое вознаграждение и корпоративный кодекс напишет. Ведь вы все равно решили продавать бизнес, зачем тогда тратить время и душевные силы на формулирование таких сложных, основополагающих вещей, как видение, миссия и ценности?

А если вы пока не собираетесь продавать свое дело, попробуйте для начала, ответить на следующие вопросы:

- **Кто я?**
- **Для чего я создал эту компанию?**
- **Каково мое предназначение в бизнесе и в этом мире?**

Таблица 1

Признак сильной корпоративной культуры	За счет чего достигается
Декларированная корпоративная философия	Декларировать корпоративную философию должны акционеры и топ-менеджеры. Именно они решают, каким путем должна развиваться компания, каких целей и какими средствами достигать
Система трансляции корпоративной философии	Это задача внутреннего PR. Чем крупнее компания, тем более серьезная работа требуется в этом направлении. Крупные корпорации выделяют отдельные бюджеты на внутренний PR, которые финансируют выпуск сувенирной продукции с корпоративной символикой, проведение специальных мероприятий по трансляции корпоративной философии, существование внутренних многотиражек, сайта компании и т. п. И, конечно, главным каналом трансляции является личное поведение руководства
Разделение большинством членов организации декларируемой философии	В первую очередь этот признак поддерживается деятельностью HR-подразделения. Важно, чтобы при подборе персонала учитывалось, как новые сотрудники впишутся в корпоративную культуру
Совпадение реального поведения с декларированными ценностями	Ответственность за реализацию данного признака ложится на все руководство компании. Причем степень этой ответственности распределяется сверху вниз. То есть несовпадение поведения одного из супервайзеров ценностям, принятым в компании, будет воспринято рядовыми работниками легче, с меньшими последствиями, чем такое же несоответствие, но уже со стороны топ-менеджера

Это не просто. Я понимаю, что они требуют серьезного обдумывания. Возможно, вам захочется изменить первоначальные формулировки ответов. Не переживайте. Это

нормально. Думайте над этими вопросами, возвращайтесь к ним. Не спешите. Здесь важна не скорость, а искренность. Постарайтесь быть честными перед самим собой. Это будет ваш первый шаг к созданию сильной корпоративной культуры и к осознанности собственных действий.

А дальше мы поговорим о «вариативной» корпоративной культуре.

ГЛАВА

4

Можно иметь несколько корпоративных культур — для сотрудников, для клиентов, для партнеров

Из этой главы вы узнаете:

- почему компаниям выгодно быть честными;
- к чему приводит злоупотребление масками;
- сколько денег может сэкономить консалтинговый проект.

Да, конечно можно иметь несколько масок. Вспоминается сцена из «Мертвых душ», где Чичиков перед зеркалом репетирует, как он будет представляться разным членам местного общества, как улыбаться, как смеяться, как делать озадаченное лицо и т. д. Это действительно возможная стратегия поведения. Мы в жизни на самом деле разные: в семье, на работе, на отдыхе. Тут важно одно — не запутаться.

Возможно, вы удивитесь, но, на мой взгляд, для достижения коммерческого успеха просто необходимы искренность и честность. По отношению к клиентам, к партнерам, к сотрудникам.

Конечно, если мы возьмем компанию, занимающую на рынке монопольную позицию, то тут вступают в силу другие законы. Ей абсолютно все равно, какое впечатление на своих клиентов и партнеров она производит. Если это компания-монополист, клиенты все равно обратятся к ней, а партнеры почтут за честь совместную работу.

Возьмем в качестве рыночного примера пусть и не монополиста, но безусловного мирового лидера среди ритейлеров — Wal-Mart. Эта сеть разорила многих поставщиков и в десятки раз большее количество мелких конкурентов, имевших несчастье оказаться со своими магазинчиками вблизи этого гиганта. И даже разорившиеся признают, что Wal-Mart имеет свои ценности. Вот что говорит бывший владелец маленького продуктового магазинчика, попавшегося на пути этому локомотиву: «Если вы спросите меня, есть ли у них вообще что-то святое, я отвечу: да. Пожалуй, это низкая цена». Что-то святое… Это и есть ценности. То, что определяет деятельность компании. Что оказывает огромное влияние на жизнь человека.

Если же мы посмотрим на компании, имеющие примерно равных себе конкурентов, станет ясно, что им очень важно не только привлечь к себе клиентов, но и удержать их. Не знаю, как вы, но я тут же уйду, если пойму, что те, кто меня обслуживают, меня же и обманывают. С другой стороны, лично я многое готов простить компании, сумевшей создать атмосферу искренней заинтересованности во мне как в клиенте.

Как это сделать? Один из действеннейших способов — выполнять свои обещания.

В апреле 2008 года у меня заканчивалась страховка по автогражданской ответственности (ОСАГО). Мне позвонил представитель одной уважаемой страховой компании и начал свой разговор с того, что напомнил, что у меня истекает срок страховки. После чего он предложил посчитать стоимость покупки полиса ОСАГО у них и сказал, что пере-

звонит на следующий день. Я согласился: действительно хороший сервис — почему бы не поощрить такого продавца? Но ни на следующий день, ни через день он мне так и не перезвонил. Он перезвонил через десять дней! Купил ли я у него полис? Конечно, нет. Если страховая компания не держит слова в таких мелочах, чего от нее ожидать в случае наступления страхового случая?

Обратите внимание еще на одну особенность. Если компания хочет продемонстрировать своим клиентам дружелюбие, внимание к ним как к личностям, а при этом не уважает своих сотрудников (тоже людей, между прочим!), у нее ничего не получится.

Мне как-то довелось общаться с владельцем и руководителем небольшой московской компании по производству и продаже металлических дверей. Этот человек очень хорошо говорил о своих клиентах. Он говорил о том, что добивается от продавцов уважительного отношения к клиентам. Чтобы как-то развить тему, я предположил, что его продавцы, например, здороваются с людьми, подошедшими к их стенду. Мой собеседник отреагировал очень эмоционально: «Что, здороваются?! Мои клиенты состоятельные люди, они не будут здороваться с этим быдлом!» (Вспомните главу 2. Это как раз тот случай, когда убеждения первого лица, составляющие глубинный уровень корпоративной культуры, вылезли на поверхность. Без всякого применения специальных методик!) Что тут можно сказать? Во-первых, человек явно не сталкивался с действительно состоятельными людьми, которым воспитание не позволяет быть грубыми, в том числе с обслуживающим персоналом. Во-вторых, и это относится к теме книги, персонал описанной компании, я больше чем уверен, ненавидит своих клиентов. Как можно любить тех, с кем тебе даже запрещено здороваться?! Клиенты воспринимаются чуть ли не как личные враги, ведь к ним владелец относится гораздо лучше, чем к своим сотрудникам.

В такой ситуации у сотрудников возникнет стойкая нелюбовь к своей двуличной компании. Помните простую истину: люди, взаимодействующие с клиентом, — лицо компании. По сути именно они и являются для клиентов вашей компанией. Да, клиента можно один раз привлечь брендом, ценой, местом расположения офиса. Но возвращается клиент не к цене. Клиент возвращается к человеку, который его обслужил на необходимом уровне, к тем эмоциям, которые невозможно оценить в деньгах. И именно люди, а не бумага, на которой напечатан кодекс поведения, являются истинными носителями корпоративной культуры. Поэтому, если принципы выстраивания «внешних» отношений будут отличаться от «внутренних», будьте готовы к тому, что сотрудники будут транслировать клиентам именно то, что получают от вас.

Еще один пример. В одной компании, оказывающей услуги, принято говорить клиентам: «Мы гибкие. Клиенты для нас — все. Мы стремимся максимально учитывать ваши интересы». А когда руководитель обсуждает с сотрудниками очередной проект, они вообще редко используют слово «клиенты», чаще звучит — «эти уроды». В миссии же содержатся слова о клиентоориентированности.

Сможет ли она на деле реализовать декларированную клиентоориентированность? Честно говоря, не думаю.

Наличие вариативной корпоративной культуры, как правило, иллюстрирует наличие противоречий между ценностями для первых лиц и ценностями для рядовых сотрудников. А как уже было сказано выше, ценностные установки отражаются в поведении. Тут-то и возникают казусы, раскрывающие истинное лицо (истинные ценности) сотрудников.

В московском офисе одной табачной компании в правилах поведения сотрудников есть пункт, запрещающий курить сигареты, произведенные конкурентами. Те же, кто предпочитает сигареты «недружественных» марок, пере-

кладывают их в пачки из-под сигарет, произведенных «родной» компанией.

Что это? Двуличность? Да нет. Просто люди нашли вариант поведения, который обеспечивает им выживание на рабочем месте. Они адаптировались, вот и все.

Руководству всегда надо несколько раз подумать, прежде чем вводить какие-то новые требования к персоналу. Помните, в людях скрыт огромный креативный потенциал — они смогут найти выход из любой ситуации, в том числе и обойти неудобные для себя правила. Особенно если эти «обходные пути» не заставляют конфликтовать с собственными ценностями.

К чему это может привести? К тому, что авторитет руководителя и самой компании заметно снизится. Действительно, как можно уважать компанию, на полном серьезе вводящую правила, которые так легко обойти?

Чтобы избежать противоречий между ценностями компании и большинства сотрудников, необходимо провести серьезное исследование ценностных установок последних. Может ли руководство своими силами провести такое исследование? Я считаю, что не может.

В главе 2 уже говорилось о том, что уровень базовых предположений человека скрыт, а значит, достаточно сложен для внешнего исследования. Поэтому, если вы стремитесь получить объективную и как можно более полную картину ценностных ориентиров своих сотрудников и руководителей, обратитесь к профессионалам. Да, это стоит денег. Сколько? К сожалению, я не смогу дать точного ответа на данный вопрос — он зависит от целого ряда составляющих. Например, от размера компании-заказчика; от бренда компании-исполнительницы; от ситуации на рынке консалтинговых услуг; от сроков проекта и многих других факторов. И все-таки давайте попробуем просчитать стоимость подобных работ для гипотетической компании и величину потерь, которые она может понести, отказавшись от мониторинга ценностных предпочтений своих сотрудников.

Допустим, что перед нами сеть розничных продуктовых магазинов, в которой работает 1000 человек. Весь штат разделен на четыре организационных уровня. Владелец, заинтересовавшись темой, решает провести исследование, выявляющее основные ценностные приоритеты сотрудников. Консалтинговая компания предлагает использовать некий опросник, назовем его «Опросник ценностей». Для нашего исследования необязательно давать заполнить опросник всем поголовно. Допустим, запланировано опросить 750 человек. Стоить такая работа, включая сам опрос, отчет и рекомендации, будет около 300 000 рублей. Дорого ли это? Сложно сказать. Ведь, если подумать, на рынке товаров и услуг нет ничего, что само по себе было бы дорогим или дешевым — только в сравнении с чем-то. Поэтому предлагаю сравнить гипотетическую стоимость консалтинговых услуг с потерянной прибылью в случае отказа от них.

Итак, допустим, что 20% сотрудников не просто не разделяют ценности компании, а способны им противостоять, потому что эти ценности входят в противоречие с внутренними ценностями этих 20%. Что тогда? Это означает, что 20% ваших сотрудников транслируют вашим клиентам не те ценности, которые вы ожидаете, а совершенно другие. Например, для вас важен каждый посетитель, заходящий в ваш магазин. А для части сотрудников куда важнее теплые отношения с коллегами. И вот клиент, стоя у кассы, становится свидетелем, как кассир продолжает давний разговор с коллегой за соседней кассой. Понравится ли это клиенту? Мне однозначно нет. Да-да-да, я понимаю, что клиенты бывают разные, и требования у них индивидуальны, и жизненные ситуации бывают разными. Если вы затрудняетесь ответить на мой вопрос, я его переформулирую: лично вам понравилось бы такое поведение кассира в каком-то другом магазине? Причем важно, чтобы вы попробовали ответить на этот вопрос именно с позиции клиента, а не владельца магазина, т. к. клиент — это тот, кто приносит в магазин свои деньги, кто позволяет магазину работать, тот, ради кого и должен существовать любой магазин на рынке.

Так вот, мне, как я уже сказал, не нравится, когда меня так обслуживают. Что это означает? Если этот магазин находится в шаговой доступности от моего жилья, я исследую другие близлежащие магазины, и, если обнаружу аналогичный по ассортименту, но с кассирами, более ориентированными на меня как на клиента, в первую торговую точку я уже не вернусь.

Что это означает для магазина? Сейчас в среднем в месяц я оставлю в продуктовом магазине, находящемся возле моего дома, примерно 10 000 рублей. Допустим, что средняя наценка, с которой торгует магазин, — 20%; 20% от 10 000 рублей — 2000 рублей. За год я приношу магазину около 24 000 рублей прибыли.

Большие ли это деньги? Нет, не очень. А теперь подумайте чуть «шире»: я могу рассказать соседям, с которыми общаюсь, о том, почему предпочитаю ходить в другой магазин. Прибавьте их деньги. Больше клиентов — выше оборачиваемость товара, меньше выбрасывается просроченного товара, снижаются издержки магазина. Думаю, профессионал уже и сам прикинул стоимость одного недовольного клиента для своего магазина.

Вернемся к сравнению стоимостей. Напомню, вложения в проект исследования ценностей сотрудников составили около 300 000 рублей.

Результатами исследования при обычном уровне текучки персонала можно смело руководствоваться последующие три года. Значит, проект вам обошелся в 100 000 рублей в год. Потеря только четверых клиентов (24 000 × 4 = = 96 000 рублей) равнозначна стоимости консалтингового проекта. А сколько их может быть потеряно на самом деле?

(Примечание, внесенное самим временем: вышеприведенные расчеты были даны в ценах второй половины 2008 года. В начале 2009-го цифры изменились: цены на продукты питания неуклонно растут, а расценки на консалтинговые услуги упали. Заметьте: кризис — лучшее время для вложения средств в развитие своей компании!)

В Приложении 1 будут даны более развернутые рекомендации об основных принципах выбора исполнителя подобных заказов.

В заключение этой главы, возвращаясь к обсуждаемому здесь заблуждению, хочу сказать еще об одном важном моменте. Вспомните главу 3, в которой шла речь о сильной и слабой корпоративной культуре. Любая вариативность в содержании неизбежно приводит к ее ослаблению.

Вывод из вышесказанного простой: если хотите создать компанию с сильной, действительно работающей на прибыль корпоративной культурой, попытайтесь быть честными. Честными перед своими сотрудниками. Честными перед своими клиентами. Честными перед своими партнерами. А главное, честными перед самим собой! Ответьте себе на вопросы:

- **Какую именно компанию вы создаете?**
- **Ради чего вы впряглись в это нелегкое и рискованное дело?**
- **Какое будущее вы видите для своей компании?**

Это поможет вам создать сильную корпоративную культуру, одинаково привлекательную для ваших клиентов, сотрудников и партнеров.

ГЛАВА 5

«Хорошая» и «плохая» корпоративная культура

Из этой главы вы узнаете:

- что определяет тип корпоративной культуры вашей компании;
- об относительности понятий «хорошая» и «плохая» применительно к корпоративной культуре;
- о четырех типах корпоративных культур, выделенных автором.

Давайте начнем с вопроса: какие вообще бывают корпоративные культуры? У меня нет цели перечислять их все. Я бы хотел остановиться на типологии, являющейся, на мой взгляд, основополагающей — на типологии стилей управления. Ведь именно тот стиль, который проповедует первое лицо компании, и определит нюансы корпоративной культуры всей организации в целом.

Давайте вспомним типологию Макгрегора, о которой уже шла речь в главе 2. Он выделил два стиля управления: стиль X и стиль Y. Вспомним, чем один стиль отличается от другого.

Руководители, придерживающиеся стиля X, считают (на уровне *глубинных убеждений*), что люди не любят работать, что основная цель наемных работников — найти такую работу, на которой можно ничего не делать и получать

хорошую зарплату. В этой системе исполнители и руководители рассматриваются как противостоящие друг другу силы. Первые стараются увильнуть от работы любыми способами: заболеть, уйти на перекур, сломать оргтехнику и т. п. Вторые же должны предвидеть, где именно в стройной системе наемный работник может найти слабое звено, воспользовавшись которым, он сможет поменьше работать. У руководителя, существующего в такой системе, на самом деле есть только одна ключевая функция — осуществлять *тотальный контроль* происходящего.

Стиль управления X порождает корпоративную культуру со следующими характерными чертами:

- жесткая иерархичность;
- большая дистанция между руководством и исполнителями;
- строгая система отчетности, причем по максимально коротким временным промежуткам;
- от сотрудников не ждут предложений по оптимизации рабочих процессов;
- не приветствуются дружеские отношения в коллективе *(ведь вместе людям легче будет обходить систему!)*.

В связи с последним пунктом мне вспомнился следующий пример. В одной солидной компании решили, что карточная система на входе в офис недостаточно хорошо выполняет функции контроля рабочего времени. И тогда ввели систему, фиксирующую время включения компьютеров. И именно дружеские отношения внутри одного отдела позволили ее обойти. Тот, кто первым приходил на работу, включал компьютеры своих коллег.

Руководители, придерживающиеся стиля управления Y, разделяют другие убеждения. Они считают, что люди любят и хотят работать. Что большинство сотрудников инициативны и готовы действительно прикладывать собственные

усилия на благо своей компании. Свою роль эти руководители видят не в том, чтобы контролировать подчиненных, а в том, чтобы не мешать им раскрыться в полной мере.

Такие руководители формируют уже другую корпоративную культуру, для нее будут характерны следующие особенности:

- открытость руководства в принятии решений, сотрудники рассматриваются как ресурс, который, как правило, нужно привлекать к обсуждению насущных проблем;
- руководством широко используется индивидуальный подход: при распределении заданий учитывается желание сотрудника заниматься именно этим участком работ, возможна гибкая система отчетности и т. д.;
- контроль больше направлен не на процесс (кто, во сколько пришел, сколько раз ходил на перекур), а на результат;
- «поведенческие» регламенты вводятся только там, где это *действительно* нужно.

У руководителя, придерживающегося стиля Y, главная функция — *мотивация*, т. е. создание таких условий для каждого сотрудника, в которых тот сможет максимально раскрыться как профессионал и быть наиболее эффективным на своем рабочем месте.

Вслед за теорией Макгрегора появилась теория Оучи, описавшего так называемый «японский» стиль управления, получивший обозначение Z.

Руководители, исповедующие стиль Z, считают, что рабочий коллектив — это вторая семья. Приходя в офис как в свой второй дом, сотрудник вовлекается в систему отношений, характерную для большинства больших семей. Здесь приветствуются: уважение старших и послушание со стороны младших; взаимопомощь; бережное отношение к общим ресурсам; стремление защитить организацию-семью как от внешних, так и от внутренних угроз и т. д.

В таких условиях у корпоративной культуры будут следующие характерные черты:

- сложно построенная иерархия, с понятными критериями продвижения по ней от рядового сотрудника до председателя совета директоров;
- поощрение продолжительного стажа работы;
- развитая система признаков корпоративной принадлежности (значки, канцелярия с логотипом, детали в одежде и т. п.);
- ориентация на совместную деятельность (пение гимна, корпоративные выезды, создание условий привлечения членов семьи к жизни компании).

Мне несколько раз приходилось участвовать в корпоративных выездах руководителей одной крупной компании, посвященных стратегическим вопросам. Параллельно был организован «Клуб жен», в котором находили себе занятие супруги руководителей и их дети. Такая же практика существует и в политике. Вспомните саммиты «Большой восьмерки», там тоже работает «Клуб жен», параллельно с заседаниями первых лиц стран-лидеров мировой экономики.

И вот вы, уважаемый читатель, уже имеете представление о трех типах корпоративных культур, рожденных на свет руководителями, имеющими различные взгляды на природу взаимоотношений между руководством и подчиненными.

Тут стоит оговориться: конечно, в жизни крайне редко можно встретить руководителя, придерживающегося только одной из вышеперечисленных теорий. Поэтому и организаций, построенных только на базе теории X, Y или Z, видимо, не существует. В жизни, как правило, встречаются «коктейли» из этих и других базовых предположений первых лиц, которые и определяют корпоративную культуру компании.

Если же возвращаться к «чистым» вариантам, то уверен, каждый из читателей может сделать определенный вывод, относительно того, организацию какого типа он создает. Или, наоборот, какие особенности являются для него наиболее отталкивающими и неприемлемыми.

А раз так, возможно, утверждение, что ***бывает хорошая и плохая корпоративная культура,*** не лишено смысла?

Чтобы ответить на этот вопрос, надо определиться с критериями понятий. Я бы предложил следующий вариант: ***хорошая корпоративная культура помогает компании добиваться стоящих перед ней целей***. И тогда все встает на свои места: если компания достигает целей, которые поставили перед ней акционеры, она, скорее всего, обладает хорошей корпоративной культурой, по крайней мере в данной временно**й** перспективе.

Так, например, компании, построенные на базе несимпатичной мне теории X, могут оказаться эффективнее своих конкурентов в непростых, кризисных условиях. Теория X — отражение армейской системы подчинения и принятия решений. Когда в условиях ведения боевых действий необходимо предпринять какие-то шаги, командование не будет инициировать долгую процедуру согласования с низшими офицерами своих приказов. Просто на передовую поступает приказ, который не обсуждается. То же можно сказать и о коммерческих организациях. Иногда они ведут практически настоящие войны. И в этих условиях базовая теория X обеспечивает высокую маневренность и управляемость.

Однако и здесь бывают свои перекосы. По воспоминаниям Г. К. Жукова, события в первые месяцы войны на фронтах развивались с такой скоростью, а средства связи были настолько несовершенны, что Ставка, находящаяся в Кремле, просто опаздывала с приказами. И он смог убедить Сталина отдать полномочия по принятию оперативных решений командующим фронтами. Так и в бизнесе: если компания, в основании которой лежит теория X, разрастается до критических размеров, то в какой-то момент

оказывается, что от былой маневренности и гибкости не осталось и следа. Более того, если первое лицо осознает эту картину и примет решение делегировать часть своих полномочий «вниз», у него может просто не получиться. Ведь люди уже привыкли не брать на себя ответственность. Им и так хорошо! Зачем им лишняя головная боль? Скажу больше — скорее всего, в этой организации нет руководителей, *способных* брать на себя ответственность, принимать важные решения без участия первого лица. Ведь, как мы уже говорили (см. главу 1), как компания подбирает нужных людей, так и потенциальные сотрудники остаются только в комфортной для себя корпоративной культуре. И если первое лицо, руководствуется стилем X, оно и окружает себя подобной свитой — отвечающей его ожиданиям — безынициативными, ленивыми, безответственными исполнителями.

Теория Y может стать конкурентным преимуществом компании, стремящейся без серьезных капиталовложений закрепиться на стабилизирующемся рынке. Например, компания, стремящаяся отвоевать свой кусок рынка краткосрочного бизнес-обучения и не имеющая при этом серьезного инвестора, может сделать ставку на инициативу и творчество сотрудников. Именно в таких условиях может быть создан продукт, совершающий революцию на рынке и выводящий в лидеры новую, никому не известную компанию.

Но если эта компания захочет отстоять свои лидерские позиции, ей придется измениться. Чтобы удовлетворить спрос на новый продукт, необходимо резко увеличить штат. Чтобы взаимоотношения с клиентами выстраивались должным образом, необходимо разработать регламенты. И, конечно, больше внимания со стороны руководства придется уделять контролю.

Ну а теория Z наиболее действенна для монополистов, получающих государственную поддержку и работающих на стабильных рынках. Корпоративная культура, в основе которой лежит теория Z, способствует воспитанию хоро-

ших специалистов и их удержанию. Это будут так называемые крепкие середнячки: не инициативные, исполнительные, знающие границы своей ответственности. Но стоит появиться на рынке серьезным конкурентам, как «Титаник», поддерживаемый на плаву теорией Z, может очень быстро пойти ко дну.

Итак, не существует «хороших» и «плохих» корпоративных культур. Есть культура, которую можно считать активом компании, которая работает на ее прибыль. А есть культура, которая, как оковы, тянет компанию назад, не дает развиваться и в конечном итоге способствует краху.

Но это были рассуждения с точки зрения организаций. Есть и другая точка зрения — человеческая. Здесь картина очень похожая. Если в первом случае мы говорили о том, помогает ли корпоративная культура достигать целей, стоящих *перед компанией*, то теперь следует обратить внимание на то, как влияет корпоративная культура на достижение *личных целей работника*.

Мне довелось проводить собеседование с кандидатом на должность бизнес-тренера в тренинговую компанию. Он нам, в общем-то, подходил. И его вполне устраивала перспектива оказаться в моем отделе, так как до нашей встречи он получил хорошие отзывы обо мне от коллеги, с которой мы в свое время работали вместе. Но оказалось, что его совершенно не устраивает корпоративная культура той компании, которую я представлял. Этот человек, назовем его Роман, проработал два года внутренним тренером в крупной страховой компании. Он привык получать достаточно большую, а главное, гарантированную «белую» зарплату, подкрепленную солидным социальным пакетом. Я же ему предлагал, возможно, более разнообразную и потому интересную работу, но с минимальной гарантированной частью оклада и без социального пакета. Конечно, если бы он хорошо зарекомендовал себя, вел бы несколько проектов в месяц, его заработка хватило бы, чтобы купить медицинскую страховку и обеспечить тот уровень жизни, к которому

привыкли он и его семья. Однако для Романа это оказалось слишком большим риском. Он предпочел сменить страховую компанию на финансовую корпорацию, где опять получил привычный для себя соцпакет, возможность брать кредит и выполнял привычный круг обязанностей.

Для Романа (из приведенного выше примера) «хорошей» оказалась та корпоративная культура, которая обеспечивала в первую очередь ***стабильность***. И это вполне типично — для многих людей на определенном жизненном этапе приоритетным становится удовлетворение своей потребности в безопасности. Для них важно найти такую компанию, в корпоративной культуре которой отражены стабильность и уверенность в будущем. Этим характеристикам отвечают следующие признаки:

- прописанные стратегические цели;
- по возможности честные отношения с государством;
- отдельное внимание обучению и профессиональному развитию сотрудников;
- много сотрудников, проработавших в компании более трех лет;
- компания работает на удержание сотрудников (социальные программы, поощрение рождения детей, выдача кредитов, своевременное обеспечение всем необходимым для работы и т. д.).

Ну и наконец, нельзя обойти стороной интересы собственника. Какая культура для него может называться «хорошей»? Нам снова придется отвечать на вопрос о том, какие цели ставил владелец. Если эти цели достигаются, культуру компании вполне можно признать «хорошей». Есть только одно «но»: а всегда ли сам владелец способен точно ответить на вопрос, зачем он создал свою компанию? К сожалению, не всегда. И основная сложность заключается в том, что большая часть информации о наших мотивах скрыта от нас самих. Она находится в области

бессознательного, а значит, не является легкодоступной для рассмотрения и анализа.

Поэтому я предлагаю свою типологизацию корпоративной культуры, основанную на следующих двух признаках:

- **осознание владельцем целей существования организации;**
- **декларирование целей существования организации.**

Осознание целей существования организации означает, насколько четко человек представляет себе, для чего он НА САМОМ ДЕЛЕ создал компанию. И традиционный ответ: чтобы зарабатывать много денег, — здесь не подходит. Вспомните, пожалуйста, главу 2, в которой мы уже обсуждали признаки цели. Зарабатывать много денег — не цель. Вообще, деньги как таковые не являются потребностью, а значит, не могут быть целью. Деньги — средство. Средство, позволяющее удовлетворять какие-то наши потребности.

Итак, можно выделить два типа собственников: те, кто осознает истинные цели, достижению которых должна способствовать их компания, и те, для кого цели существования их организации остаются в области бессознательного.

Второй важный признак — декларирование целей организации. Здесь мы должны ответить на один вопрос: заявляет ли об этих целях собственник? Заметьте, не важно — осознает ли он истинные цели или довольствуется декларированием «целей-фантомов», замещающих те цели, которые в действительности являются для него мотивирующими.

На основании второго признака выделяем еще два типа собственников: те, кто так или иначе заявляет о своих целях, и те, кто никак не говорит о целях своей организации.

На рис. 1 представлена система координат, внутри которой и будет располагаться данная типология.

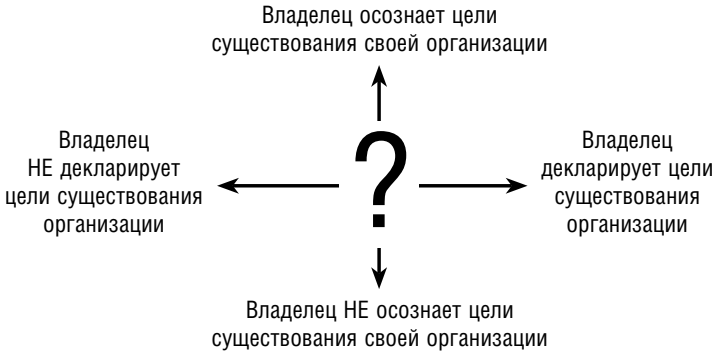


Рис. 1

Исходя из представленной выше схемы, можно увидеть четыре типа организаций и четыре типа корпоративной культуры. Обратимся к рис. 2.

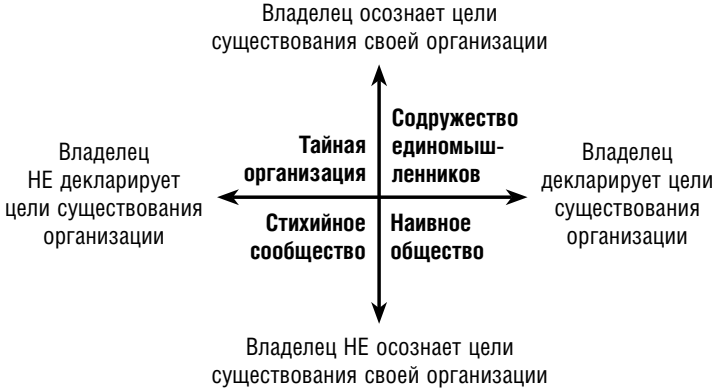


Рис. 2

Давайте подробнее остановимся на каждом из вышеназванных типов.

Стихийное сообщество складывается в ситуации, когда собственник не способен даже для себя ответить на во-

прос, для достижения каких целей им была создана организация. Или его ответ не вписывается в правила формулирования целей. В такую компанию приходят случайные люди, каждый из них решает свои проблемы, пытается достичь собственных целей. Здесь очень сложно ожидать лояльности со стороны сотрудников. Можно предположить наличие большой текучки кадров. Усилия сотрудников не будут консолидироваться, а разнонаправленными векторами разойдутся во все стороны — каждый будет стремиться реализовать собственные цели.

Наивное общество возникает в ситуации, когда владелец не осознает истинных целей существования компании, а декларирует (либо только внутри компании, либо и вне ее) те цели, которые, с его точки зрения, должны быть у «хорошей» организации. Вот здесь мы столкнемся с интересным типом компаний.

Что бывает, когда человек не осознает свои истинные цели, а декларирует «правильные», принятые, как ему кажется, в этом обществе? Такая ситуация — первый шаг к возникновению неврозов. Индивид будет стремиться не достигать собственных целей, а как бы проживать чужую жизнь — ту, которая будет одобрена окружающими. Так и в случае с компанией — перед нами организация-невротик, стремящаяся, например, удовлетворить любые потребности клиентов. Она не способна определить портрет своей целевой аудитории. Наиболее сильное испытание — процесс принятия решения в неоднозначной ситуации. Например, расстановка приоритетов в реализации двух параллельных проектов.

Тайная организация может возникнуть в двух случаях.

1. Владелец осознает цели, которые он хочет достичь с помощью созданной им компании, но не считает нужным их декларировать, например, потому, что просто не понимает, для чего он должен озвучивать истинные цели наемным сотрудникам — он им платит зарплату и этого вполне достаточно.

2. Владелец считает, что его цели могут быть восприняты окружающими как недостойные. Например, он создал свою организацию, чтобы не ездить на работу каждый день к восьми часам — ну как о таком «низком» мотиве можно рассказать другим?

В этой ситуации велика вероятность обострения конфликта интересов владельца и наемных сотрудников. Сотрудники просто не будут понимать, какие перспективы видятся владельцу, а значит, не смогут выстраивать свои личные перспективы. И, как следствие, люди очень легко могут срываться с места, уходя в ту компанию, которая, как им кажется, более точно соответствует их ожиданиям, в том числе и по тем целям, которые перед ней стоят.

Содружество единомышленников — идеальный, на мой взгляд, случай. Здесь владелец четко понимает, для чего создавалась компания, и воспринимает ее как средство удовлетворения своих потребностей (достижения своих целей). Как только компания перестает отвечать этим целям, ее создатель безболезненно отходит от дел (бизнес продается, или нанимается управляющий, которому действительно делегируются максимальные полномочия). Сотрудники осведомлены о тех целях, достижению которых они должны способствовать. Люди понимают, за какое поведение они будут премированы, а за какое — наказаны. В такой компании вся идеология подчинена именно тем целям, которые декларированы. В соответствии с ними строится и политика найма, выстраиваются отношения с клиентами, партнерами и обществом.

Итак, для владельца бизнеса «хорошей» корпоративной культурой станет такая культура, которая способствует достижению целей собственника. И на самом деле может сложиться ситуация, при которой для других эта культура будет казаться «плохой».

В 2006 году один мой коллега сказал, что идет на собеседование в «Евросеть» — там открылась вакансия ме-

неджера по обучению. Я совершенно искренне удивился: «Ты действительно собрался работать в “Евросети”?» На что коллега ответил, что не собирается туда устраиваться, просто собеседование назначено с Чичваркиным и очень уж хочется познакомиться с таким неординарным человеком. Вот так сильный акционер (в то время акционер) может создать сильную корпоративную культуру, которая тем не менее будет неприемлема для целого ряда профессионалов. Плохо ли это? Нет. Это просто есть, и изменить эту данность невозможно.

Заканчивая, хочу еще раз подчеркнуть — не существует однозначно «хорошей» или «плохой» корпоративной культуры. Можно говорить об эффективности или неэффективности. О культуре-двигателе и о культуре-тормозе.

Вопросы, над которыми я предлагаю вам поразмыслить:

- **К какому типу корпоративных культур можно отнести культуру вашей компании?**
- **Можете ли вы назвать корпоративную культуру своей компании «хорошей»? Если нет, что нужно сделать, чтобы она таковой стала?**

ГЛАВА

6

Инвесторам ни к чему изучать корпоративную культуру компаний, которые они собираются купить

Из этой главы вы узнаете:

- на что следует обращать внимание инвесторам, принимая решение о вложении денег в ту или иную компанию;
- как провести экспресс-анализ корпоративной культуры приобретаемой компании;
- о пяти каналах трансляции корпоративных ценностей;
- что означает внимание или невнимание инвестора к корпоративной культуре приобретаемого актива.

Почему в книге появилась эта глава? Ведь сейчас мировая экономика находится в глубоком кризисе — какие еще приобретения?!

В ответ мне вспоминается кризис 1998 года. Те, кто в активном возрасте застал предыдущий кризис, помнят, что некоторые компании сворачивали свою деятельность,

сокращали штат и даже совсем закрывались, а некоторые в этот период серьезно расширились и укрепили свои позиции. И произошло это укрепление именно благодаря кризису: высвободившимся специалистам высокой квалификации; разоряющимся конкурентам, продающим свои активы. Кроме того, все мы знаем (хоть из истории, хоть просто из логики), что любой кризис — явление временное. Рано или поздно наступит период экономического подъема, сопровождающийся повышенной активностью изголодавшихся инвесторов. Давайте поговорим именно о влиянии на корпоративную культуру процессов, возникающих в случае вливания в устоявшийся коллектив новых людей. Особенно, когда происходит слияние компаний и вливаются не просто отдельные сотрудники, а целые группы носителей *другой* корпоративной культуры.

Чтобы было понятно, о каких процессах идет речь, приведу один пример. Речь пойдет об одной очень известной государственной компании, которая в те дни, когда писалась эта глава, проходила период бурного роста и примерно вдвое увеличивала штат.

Итак, государством была создана коммерческая компания, во главе которой встал хороший руководитель, исповедующий открытый стиль управления, стиль Y (см. главу 2). Не знаю, интуитивно или сознательно, но подбору кадров он уделял очень пристальное внимание . Он лично проводил собеседования с каждым (!) кандидатом на ключевые позиции. И, надо признать, у него получилось создать компанию с сильной корпоративной культурой (ее признаки мы обсуждали в главе 3).

Прошло время, и главный акционер (государство) принял решение сменить первое лицо компании. На его место был назначен также известный и хорошо себя зарекомендовавший руководитель. Руководитель стиля X.

Проблемы начались практически сразу. Новый директор пришел со своей командой (включая «среднее звено»), и компания в кратчайшие сроки выросла вдвое. Что может

произойти в результате объединения двух сложившихся коллективов, каждый из которых имеет сильную (но другую (!)) корпоративную культуру?

В любом случае начнется борьба двух культур, которая, если пустить дело на самотек, может иметь несколько возможных исходов.

Во-первых, одна культура может поглотить или подчинить себе другую. Скорее всего, «победит» тот подход к управлению и организации взаимодействия, который исповедует большинство руководителей высшего звена. Вопрос здесь лишь в одном: как долго будет длиться эта борьба, сколько сил на нее будет затрачено и как сильно это скажется на непосредственной деятельности рассматриваемой компании.

Но может сложиться и другая ситуация: если в некоторых подразделениях окажется значительный перекос представителей прежней культуры, возможно возникновение двух субкультур, которые и будут сосуществовать, периодически сталкиваясь. И тогда эта организация лишится сильной корпоративной культуры и окажется под влиянием слабой. К чему это может привести, мы обсудили в главе 3.

(Кстати, подобная ситуация возникла, когда обширная филиальная сеть «Автобанка» влилась в административный аппарат «НИКойла». Акционеры «НИКойла» инициировали деятельность по объединению двух корпоративных культур, которая, на мой взгляд, дала свои результаты — удалось сохранить большинство сотрудников и минимизировать затраты по объединению.)

Итак, что такое процесс приобретения инвестором некой, уже существующей компании? Думаю, будет справедливо провести само собой напрашивающуюся аналогию: два человека вступают в брак, создают семью. Как обычно это бывает? Согласитесь, вряд ли можно назвать типичной ситуацию, при которой они одновременно заинтересовались друг другом и «хором» сделали предложение друг другу. Так не бывает. Даже если это и было чувство, прон-

зившее двоих одновременно, все равно кто-то должен взять инициативу в свои руки и сделать первый шаг.

Так и здесь. Наступает момент, когда компания «созревает» для продажи. Это может сопровождаться различными «симптомами». Например: резкий рост и не поспевающие за ним оборотные средства; завоевание лидирующей позиции на внутреннем рынке и отсутствие средств для осуществления экспансии; работа на максимуме возможностей, сопровождаемая стабильными показателями, что говорит об исчерпанном потенциале роста собственными силами; нынешние акционеры просто могут потерять интерес к этому бизнесу и т. д. Все это — признаки, говорящие о том, что компании пора задуматься о поиске для себя «подходящей партии» — «жениха», т. е. в нашем случае инвестора.

А в это время где-то на просторах рынка обитают потенциальные инвесторы, которые присматривают себе «невесту» — компанию, в которую можно было бы с пользой для себя вложить деньги.

Как уже было сказано, в деле создания брачного союза кто-то один берет на себя активную роль. Чтобы не путаться, давайте договоримся, что в нашем случае активная роль будет принадлежать «жениху», т. е. инвестору. На что же ему следует обращать внимание?

Как показывает практика, инвесторы ориентируются на целый ряд показателей, отражающих состояние дел в мире, стране, отрасли и отдельной корпорации. На первый план, как правило, выходят экономические показатели: темпы роста валового национального продукта; темпы инфляции и ожидаемое инфляционное давление; состояние налогового законодательства; обстановка в отрасли; уровень и объем активов; корпоративные новости (финансовая и иная отчетность, проекты, кадровые перестановки, уровень конкурентоспособности) и т. д. и т. п. Вопрос лишь в одном: найдется ли в этом длинном списке место состоянию и типу корпоративной культуры?

Рассматривать или нет состояние корпоративной культуры приобретаемого актива, каждый решает для себя

самостоятельно. Однако ответ на этот вопрос помогает понять намерения инвестора. Если у него серьезные планы, то он непременно обратит внимание на «внутренние убеждения» (ценностные установки, корпоративный дух) компании. Это как в браке: при заключении фиктивного брака сторонам нет особого дела до ценностных ориентиров «партнера». Максимум, что их может интересовать, насколько этот партнер честен, чтобы выполнить взятые на себя обязательства. Да и этот вопрос может быть урегулирован с помощью брачного договора. Всё! Вопрос о том, что для этого человека важно в жизни, к чему он относится с особым пиететом, какие из своих убеждений готов отстаивать, просто снимается. Действительно, какая разница? Люди создали временный союз, который распадется, как только достигнет своей цели.

Совсем другое дело, если вы хотите встретить с этим человеком старость. Думаю, тогда вы постараетесь узнать о нем как можно больше: понять, как будущий муж (или жена) относится к детям, что думает о разделении обязанностей, как планирует строить семейный бюджет и т. д., и т. п. — вопросов масса.

То же самое и в случае покупки новых активов. В настоящее время на международном рынке появляется все больше компаний, обремененных непосильными долговыми обязательствами, готовых продать контрольный пакет акций любому, кто гарантирует выплату долгов. И такие инвесторы находятся.

У меня возникает только один вопрос: с какой целью делаются эти приобретения? Если инвестор ищет возможность выгодно вложить свои средства и не собирается серьезно вмешиваться в собственно бизнес, то ему достаточно убедиться в том, что он покупает компанию с сильной корпоративной культурой. Это даст уверенность в устойчивости компании, в том, что с ней можно связывать долгосрочные планы. Если же он имеет спланированную стратегию интеграции нового актива в уже существующий бизнес, то тут не обойтись без серьезного учета корпора-

тивной культуры нового предприятия. Ведь в процессе совместной деятельности придется организовывать взаимодействие, которое основывается в том числе и на убеждениях, принципах и ценностях руководителей и сотрудников компаний-партнеров.

А как, собственно говоря, учитывать эту самую корпоративную культуру?

Во-первых, необходимо разобраться в том, какое влияние на бизнес оказывает эта эфемерная субстанция. И здесь мы можем снова воспользоваться аналогией между корпорацией и человеком.

Что определяет в человеке та культура, в которой он вырос, к которой принадлежит? В первую очередь она определяет то, **как** этот человек будет жить. Как он будет взаимодействовать с окружающим его миром. Какие друзья у него будут; какое впечатление он будет производить; даже то, как он будет выглядеть внешне. То же самое можно сказать и о корпоративной культуре — она, как призма, которая расцвечивает пучок света, проходящего через нее, заставляя его сверкать всеми цветами радуги, раскрывает истинное лицо компании.

Инвестор, интересующийся не только финансовыми показателями, но и задумавшийся о человеческом, если хотите, эмоциональном потенциале организации, неизбежно поинтересуется и ее корпоративной культурой. Если речь идет о крупной организации, имеющей несколько офисов, отделений и филиалов, в которых работает несколько сотен сотрудников, лучшим решением будет пригласить консультантов. Тем более что сегодня с этой задачей справятся как зарубежные, так уже и многие отечественные консультанты, в распоряжении которых есть как давно апробированные и хорошо себя зарекомендовавшие методики, так и возможность разработать новые.

Некоторое первичное впечатление инвестор может составить и самостоятельно, причем оно будет касаться реально существующей корпоративной культуры, а не той, которая декларирована на бумаге.

Возьмем для примера дресс-код. Многие банки предписывают сотрудникам ходить на работе в темных строгих костюмах. Такая одежда сигнализирует посетителю о консервативности, традициях и серьезности конкретного банка. В журнале «Финанс» (№ 5, 5–11 февраля, 2007) была опубликована статья «Как хамят клиентам», содержащая краткий обзор результатов исследования рынка розничных банковских услуг, проведенного методом mystery shopping («тайный покупатель»). Целый раздел обзора был посвящен одежде сотрудников таких банков, как «Зенит», «Возрождение» и ВТБ24. Оказалось, что даже сотрудники ведущих банков могут позволить себе нарушить деловой стиль, что, безусловно, скажется на том впечатлении, которое оставит посещение банка у клиента.

Так что простое посещение потенциальным инвестором заинтересовавшей его компании (под видом клиента) уже даст много верифицированной информации для дальнейших размышлений.

Предположим, вы как потенциальный инвестор решили поинтересоваться особенностями корпоративной культуры приобретаемой компании. Как вам себя вести?

Возможны как минимум **два варианта**.

Первый. Будущий собственник оценил имеющуюся на сегодняшний день корпоративную культуру приобретаемого актива и на основе этой информации спрогнозировал потенциал данной компании с учетом ее целей и задач. И тогда, если его чем-то не устраивает существующая корпоративная культура и он понимает, чем именно, необходимо составить «дорожную карту» движения от сегодняшней точки к желаемой.

Эта работа подразумевает проведение целого ряда мероприятий по трансляции новой корпоративной культуры. Давайте вкратце остановимся на основных **каналах ее трансляции**.

Первый, он же наиболее действенный канал, — это **личное поведение руководителей**. Именно через него

эффективнее всего прививать подчиненным необходимые качества.

При этом необходимо помнить, что этот же канал оказывается наиболее эффективным и в процессе разрушения какого-либо поведения сотрудников. Например, предыдущий собственник не вмешивался в процесс непосредственного управления, а новый, обговаривая с топ-менеджерами будущее компании, сказал, что все будет, как прежде. Руководство «дорисовало» для себя недостающие детали и стало ожидать от нового владельца поведения, близкого к тому, которое демонстрировал предыдущий собственник. Проходит время, и новый хозяин начинает присутствовать на тактических совещаниях, высказываться на них, знакомиться с текущими отчетами и т. д. Оказывается, он вообще другое имел в виду, говоря о том, что все будет как прежде. В такой ситуации руководство компании довольно быстро понимает, что от них уже не требуется того уровня инициативы, который был востребован прежде. И разговоры о сохранении прежнего уклада — только разговоры. На данной почве может созреть очень серьезный конфликт.

И еще один пример. На этот раз как подчиненные могут донести до руководства свои идеи.

Мне рассказывали, что в одну крупную российскую компанию пришел новый генеральный директор. Пришел он из Coca-Cola и привел с собой довольно большую команду управленцев. Все они прошли обучение в Coca-Cola, впитали их ценности и были истинными приверженцами бренда. Генеральный директор любил говорить, что Coca-Cola — это не газировка, Coca-Cola — это идеология! Естественно, что сам он пил только этот политически правильный напиток и призывал менеджеров поступать так же.

Но его методы управления не всегда встречали одобрение у подчиненных. Как же им выразить свое отношение? Очень просто! На столах появились банки с Pepsi. Руководитель все понял, но наказать за это никого не мог — на-

помню, дело происходило не в Coca-Cola. Вот таким образом можно высказать пренебрежение к ценностям руководителя, только через поведение, ничего не говоря.

Второй канал — это, безусловно, **информирование и коммуникации**. Членам коллектива необходимо элементарно рассказать о тех изменениях, которые ждет от них новый владелец. Понятно, что чем многочисленнее состав приобретаемой компании, тем труднее собственнику лично выступить перед всеми. А этого и не надо. Достаточно плотно контактировать с топ-менеджментом и инициировать шаги самих руководителей каждого из организационных уровней, чтобы они смогли ознакомить с позицией нового собственника всех сотрудников. Кроме того, мне доводилось сталкиваться с ситуацией, когда после смены главного акционера в коридорах компании вывешивалось послание от нового собственника, содержащие основные принципы дальнейшего существования компании. Да, это еще один способ проинформировать людей о том, какое поведение от них ожидается.

Третий канал — **работа с персоналом** — подразумевает внесение корректив в правила и механизмы этой работы. То есть механизмы поощрения и наказания должны быть скорректированы под те **ценности**, которые актуальны для нового владельца. И такую корректировку необходимо провести не только с механизмами стимулирования сотрудников. Здесь важно учитывать все: и критерии, используемые при подборе персонала, и критерии оценки деятельности, и механизмы продвижения по служебной лестнице, и построение системы обучения и т. д.

Четвертый канал — **передача ценностей через символику**. Этот канал тоже очень важен, однако надо понимать его особенность: он, как огромный маховик, раскручивается долго, но если раскрутился, его уже не остановить. Сюда входят такие вещи, как традиции, истории и легенды, рассказываемые в неформальной обстановке, «герои», которых помнят, даже спустя много лет после их

ухода. Из наиболее простых средств — корпоративный стиль и символика. Важно, чтобы эти, казалось бы, простые вещи прижились в сознании сотрудников.

В одной страховой компании разразился внутренний скандал, когда на столе у одного из руководителей отдела вышестоящий менеджер обнаружил планировщик не просто не корпоративный, а с логотипом конкурента. Даже такая «мелочь» может нанести ущерб бизнесу: клиенты задумаются, стоит ли воспользоваться услугами той компании, менеджеры которой не гнушаются использовать предметы с нанесенным на них логотипом конкурентов. Сотрудники же как минимум обратят внимание на этого конкурента: чем же он так хорош, что наш руководитель взял ежедневник с его логотипом.

Но самое смешное то, как этот руководитель объяснил ситуацию. Оказалось, что он просто не оставил себе ежедневник своей компании. Из центрального офиса их прислали ограниченное количество, и руководитель посчитал, что будет лучше подарить ежедневник еще одному клиенту, а уж сам-то он обойдется и чужим. Вот так экономия на мелочах может подорвать имидж серьезной корпорации.

И *пятый канал* — **специальное обучение**. Мало осознать, декларировать и донести до всех сотрудников новые правила игры, важно обучить людей новым формам поведения. Это в первую очередь задача корпоративных университетов, которые своими силами или используя привлеченных специалистов создают программы обучения. Процесс самого обучения долгий и кропотливый. Важно, чтобы люди поняли не только, **что** от них теперь требуется, но и **зачем** это требуется.

Процесс объединения «Альфа-Гарантии» и «ВЕСтА», в результате которого родилась новая страховая компания «АльфаСтрахование», длился несколько лет. Все шаги рассматривались менеджментом «АльфаСтрахования» в первую очередь с точки зрения перспективного влияния

на бизнес. Так, например, в Альфа-банке не было традиций выделения бюджета на совместные праздники. А сотрудники «ВЕСтА» привыкли к семейной форме проведения общих праздников, причем за счет компании. Правление «Альфа-Страхования», рассмотрев доводы HR-службы, приняло решение выделить бюджет и сохранить традицию совместных праздников. Такой шаг позволил сблизить людей, принадлежащих разным корпоративным культурам, а значит, помог консолидировать их усилия и в бизнес-направлениях, актуальных для новой компании.

Итак, обобщая, еще раз назовем основные каналы трансляции корпоративной культуры:

- личное поведение руководителей;
- информирование и коммуникации;
- работа с персоналом;
- символика;
- специальное обучение.

Обратите внимание на очень важный момент! Эти каналы перечислены сверху вниз, по степени их значимости и взаимного влияния друг на друга. Так, например, если вы задействуете первые четыре, но не организовали специальное обучение, вы потеряете время, однако в конечном счете результат будет достигнут. Если же пренебречь первым каналом — личным поведением руководителей, то, сколько бы времени и сил ни было бы потрачено на остальные каналы, результат будет один: глядя на систему двойных стандартов, сотрудники никогда не будут разделять транслируемую корпоративную культуру, и, соответственно, шансов на ее усиление практически нет.

Второй путь. Вы выбираете из нескольких возможных вариантов покупки именно ту компанию, философия которой наиболее близка вашей стратегии. Это позволяет не проводить серьезных кадровых изменений, в первую очередь среди управленческого звена, сэкономив тем самым немало средств и времени.

Думаю, примерно по этому варианту действовал г-н Абрамович, когда приобретал «Челси». Вложить свои деньги он мог в разные клубы английской премьер-лиги, но остановил свой выбор именно на «Челси», как на команде с богатым прошлым, сильными традициями и развитыми амбициями. Именно этот клуб позволил Абрамовичу в кратчайшие сроки добиться максимальных результатов. На сегодняшний день «Челси» выиграл все, что только возможно, за исключением лиги чемпионов.

Однако важным моментом при выборе второго варианта остается информирование сотрудников и партнеров о планах инвестора, его видении будущего компании. Ведь люди, работавшие здесь раньше, не знают о том, что инвестор учитывал особенности уже сложившейся корпоративной культуры. Их все равно тревожат предстоящие перемены. Английские болельщики, узнав о покупке клуба российским бизнесменом, устраивали демонстрации протеста. Прошло совсем немного времени, и вот уже они на трибунах скандируют: «Роман! Роман!» Поэтому очень важно рассказать людям о том, какие виды у нового собственника на приобретаемый бизнес, каких результатов он ждет и как изменятся правила игры.

И в конце главы, как обычно, я предлагаю вам ответить на несколько вопросов:

- **Если в ваших планах стоит поиск стратегического инвестора, чем вы сможете привлечь его? Почему он должен инвестировать свои средства в вашу компанию, а не в конкурента?**
- **Если вы присматриваетесь к имеющимся на рынке активам, важно ли вам приобрести компанию, обладающую сильной корпоративной культурой?**
- **Какие из пяти каналов трансляции корпоративной культуры задействованы в вашей компании?**
- **Что вы можете сделать, чтобы работали все каналы трансляции? Какие конкретно действия помогут включить тот или иной недостающий канал?**

ГЛАВА

7

Корпоративная культура — фишка, придуманная на Западе. У нас это не работает

Из этой главы вы узнаете:

- когда появилась корпоративная культура;
- принципы предпринимательства, принятые в России;
- как можно самому проанализировать корпоративную культуру своей компании.

Да, есть и такая точка зрения. А как обстоят дела на самом деле?

В главе 1 я уже вспоминал поговорку «в чужой монастырь со своим уставом не суйся». А что это, как не раннее упоминание о корпоративной культуре?

Корпоративная культура была всегда. Как только происходит долгосрочное объединение людей, возникает необходимость и в описании тех принципов, которые будут регламентировать их взаимодействие, как между собой, так и с внешней средой.

На сайте Торгово-промышленной палаты Российской Федерации я обнаружил своеобразный устав российских предпринимателей начала XX века, выработанный в 1912 году. Называется он «Семь принципов ведения дел в России».

1. **Уважай власть.** Власть — необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. **Будь честен и правдив.** Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. **Уважай право частной собственности.** Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. **Люби и уважай человека.** Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

5. **Будь верен своему слову.** Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. **Живи по средствам.** Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. **Будь целеустремленным.** Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении

достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Как вам? Лично мне кажется, что принципы эти, хоть и прошло почти сто лет, нисколько не устарели. Возможно потому, что все эти годы в нашей стране действовала другая культура. Ее принципы были изложены в брошюре «Моральный кодекс строителя коммунизма».

В Приложении 2 вы можете ознакомиться с новой редакцией принципов ведения дел уже в современной России. Они также взяты с сайта ТПП РФ.

Любой собственник может провести экспресс-анализ корпоративной культуры, сложившейся в его компании. Для этого надо обратить внимание на некоторые ее особенности.

Первое — **внешний вид** или **средства самопрезентации** сотрудников. Согласно русской поговорке, встречают по одежке.

Какие выводы о человеке мы можем сделать по внешнему виду? Если ваши сотрудники сами выбирают, в чем им появиться на рабочем месте, то их выбор — первый канал трансляции своих ценностей в окружающий мир. Если же в компании принят определенный дресс-код, вы, надеюсь, сможете объяснить, какие ценности выражаются с его помощью. Или вы ввели дресс-код, «потому что так принято»? Тогда вы также получите ответ на вопрос, какие ценности выражает внешний вид ваших сотрудников — стремление быть не хуже других, стремление быть «правильной» компанией.

Проводя в 2003 году тренинг для сотрудников Oriflame, я обратил внимание на корпоративные футболки, на которых было написано примерно (!) следующее: «Oriflame — компания №1 в России. В этом есть и моя заслуга». Руководство выиграло очень много: стоимость футболок не сравнить с тем эффектом, который они производят, — люди гордятся местом своей работы, они любят свою компанию и преданы ей.

Это достигается за счет создания ощущения причастности к чему-то великому.

Продвигаясь в своем исследовании дальше, обратите внимание на **территорию своей организации**.

Во-первых, сосредоточены ли ваши сотрудники в одном офисе или они разбросаны по всему городу или стране. Понятно, что в ситуации наличия филиалов, формирование единой сильной корпоративной культуры потребует больше усилий. В этих условиях большее значение приобретают субкультуры различных филиалов. И это нормально — нельзя причесать под одну гребенку продавцов Peugeot в Москве, Нижнем Новгороде и Тбилиси — там разный менталитет, разные покупатели, со своими особенными ожиданиями от продавцов. Но если вы посетите салоны Peugeot в этих городах, вы убедитесь, что оформлены они одинаково. Одинаковые принципы лежат и в основе их работы. Поэтому даже международные корпорации могут создать некое общее культурное основание, на котором выстраиваются местные культурные надстройки. При этом эти надстройки ни в коем случае не должны противоречить единым принципам и ценностям, принятым в компании в целом.

Во-вторых, если офис вашей компании находится в бизнес-центре, какие соседи вас окружают? Если это компании с сильной корпоративной культурой, будьте готовы к тому, что они могут повлиять на культуру вашей организации. И попытайтесь предвидеть, какого именно влияния от них можно ждать.

Важно и то, какое впечатление производит сам офис: в нем уютно, как дома, или он «холодный», официальный; здесь каждый на виду или сотрудники занимают индивидуальные «норки»; четко ли очерчены личные границы; присутствует ли культ безопасности (в каждом ли отделе стоит шредер, есть ли в компьютерах USB-входы, контролируется ли доступ в Интернет и т.д.). И главное — не создаются ли помехи ведению бизнеса?

Приехав однажды на переговоры в офис, расположенный на территории «режимного» предприятия, я стал свидетелем того, как на территорию не пропустили человека, у которого в паспорте была не московская прописка.

Чтобы попасть к вам в офис, не нужно ли проходить подобного цербера?

Задумывались ли вы о том, как в вашей компании **относятся ко времени?** Это очень важный момент, характеризующий корпоративную культуру. Наиболее «легкое» отношение к времени (как к чужому, так и к своему) наблюдается в госучреждениях. Там люди не ориентированы на конкуренцию, на зарабатывание денег. Они просто выполняют свои функции. А это значит, что торопиться им некуда. Потому что все равно ничего не изменится: как до них сидел здесь человек, перекладывающий бумажки, так и после них сядет. И ничего не изменится.

Принято ли у вас соблюдать временны́е рамки (в том числе и в отношениях с клиентами и партнерами)? Принято ли опаздывать на 10–15 минут или, наоборот, приходить за 10–15 минут до начала рабочего дня? Поощряется ли поздний уход домой? Практикуется ли стиль авралов или все стараются завершить проект вовремя, распределив равномерно трудовые усилия?

Как руководство относится к нарушениям сроков поставок? Бережно ли сотрудники относятся к чужому времени?

Как-то раз я проводил тренинг по теме «Тайм-менеджмент» в одной торгово-производственной компании. К ним пришел новый директор по маркетингу и стал возмущаться тем, как тут относятся ко времени коллег. Он жаловался, что в его кабинет может войти любой другой руководитель и обратиться к нему с вопросом, даже не поинтересовавшись, свободен ли он сейчас. Именно директор по маркетингу и был инициатором проведения данного тренинга, считая, что его коллеги просто не умеют управлять временем.

Конечно, дело тут было совсем в другом. И простым овладением навыками тайм-менеджмента такую ситуацию

не изменить. Необходимо было либо попытаться изменить мировоззренческие установки всего коллектива, либо директора по маркетингу.

Обращали ли вы внимание на то, что иногда, пытаясь сократить потери времени, организации сами провоцируют людей на его непродуктивное использование? Многие говорят, что перекуры отнимают рабочее время. Формально оно так. Но вы пытались определить, сколько рабочих вопросов решается во время перекуров? Кроме того, людям же все равно требуется определенный отдых, какое-то переключение. Поэтому даже если все сотрудники дружно бросят курить, они все равно не будут сидеть пригвожденные к рабочему месту все 8 часов, все равно будут так или иначе общаться с коллегами из других отделов.

Постарайтесь поставить себя на место рядового сотрудника — узнайте, где у него случаются потери рабочего времени, вынужденные, не запланированные им самим. Вы пробовали спуститься на перекур, например, с 17-го этажа офисного здания? Если в обычной ситуации, когда место для курения находится на том же этаже, где и офис, перекур занимает 7–10 минут, то в вышеописанной ситуации он растягивается до 15–30 минут. Вы думаете, что если запрещено курить в здании офиса, люди будут реже выходить на улицу, потому что это долго и неудобно? Нет. Они будут меньше времени проводить за рабочим столом, вот и всё!

От ответов на все эти вопросы во многом зависит, приживутся ли в коллективе определенные ценности. Например, ценность «клиент требует уважения его времени». В моей практике был такой случай. Клиент по завершении долгосрочного проекта сказал, что он был приятно удивлен моей пунктуальностью и соблюдением обозначенных сроков, что, по его мнению, не свойственно представителям консалтинговых компаний. Конечно, это пример обычного стереотипа, далеко не все консультанты опаздывают на встречи или с запозданием предоставляют отчеты, да и я

не всегда прихожу вовремя, но все равно мне было очень приятно.

Также очень важен вопрос **обращенности во времени**. Куда «смотрят» ваши сотрудники: в прошлое, вспоминая свои победы, или неудачи; в настоящее, живя сегодняшними проектами; или в будущее, строя «воздушные замки»? Думаю понятно, что для компании, обращенной в прошлое, Развитие не будет одной из основных ценностей.

Сделать выводы вы можете в ситуации неформального общения. На ближайшей корпоративной вечеринке прислушайтесь к тому, что обсуждают сотрудники, какие тосты поднимают. А вы сами, оказавшись в этой ситуации, о чем станете говорить?

Обратите внимание на **коммуникационную систему**. Какую форму общения предпочитают люди? Например, есть компании, где принято общаться по внутренней электронной почте. Как-то я наблюдал, как один сотрудник звонил другому, находившемуся в этой же комнате.

> Очень забавно было наблюдать за реакцией сотрудников IT-отдела одной компании, когда на семинаре они узнали от своего руководителя о том, что он не читает их письма. Оказалось, он быстро понял, что в компании принято сначала писать руководителю, а потом приходить с описанной проблемой лично. Сообразив, что можно не заниматься одной проблемой дважды, он освободил себе время для более важных дел.
>
> Заметьте, он не стал бороться с существующей культурой, он просто саботировал один из ее моментов, но так, чтобы никто об этом не догадался. А уже позже, когда его авторитет не вызывал никаких вопросов, он нашел удобный момент для того, чтобы рассказать им об этом. К чему это привело? Сотрудники перестали писать бесполезные письма!

Если вы планируете осуществлять управление корпоративной культурой, вам непременно надо знать, какие коммуникационные каналы вы сможете использовать с наи-

большей результативностью для информирования сотрудников о предстоящих изменениях.

Для исследователя корпоративной культуры интересно и то, **что и как едят люди** в компании. Во-первых, организация питания, его дотирование — хороший показатель отношения компании к своим сотрудникам. Потребность в еде входит в число базовых, поэтому люди обращают повышенное внимание на неудобства и препятствия в ее удовлетворении.

Обратите внимание и на то, вместе ли питаются сотрудники разных уровней или отдельно. Вы как первое лицо компании если и не постоянно, то хотя бы иногда можете оказаться за одним столом (или в одном помещении) с сотрудниками, находящимися ниже вас в организационной иерархии?

Если в компании принято вместе, допустим, обедать сотрудникам разных организационных уровней, то можно говорить о предпосылках наличия здесь здорового психологического климата и небольшой управленческой дистанции. Это очень важно в ситуации осуществления любых организационных изменений.

И еще один важный момент, на который следует обратить внимание: **ритуалы**, **табу**, **легенды**, **мифы** и **герои** компании.

В каждой компании складываются определенные ритуалы, связанные с приемом новых и расставанием со старыми сотрудниками; с отмечанием дней рождения и других праздников; с организацией продвижения по служебной лестнице и т. д.

Какой посыл заложен в этих ритуалах? Поощряете ли вы рождение детей у сотрудников или это событие пройдет незамеченным? Получит ли рядовой сотрудник в свой день рождения поздравление от первого лица? А если получит, будет ли оно подписано лично или он увидит факсимиле?

Корпоративные табу — особая тема. Для любого новичка важно как можно раньше узнать, что принято, что не принято, за что могут наказать или даже уволить.

Однажды я сел в лужу, не подумав о том, что в компании Canon слово «Xerox» — табу. Когда я проводил тренинг для дилеров Canon в их офисе, во время перерыва, стремясь поддержать неформальную беседу, я что-то спросил у участников про их ксероксы. Видели бы вы их лица! Мне популярно объяснили, что ксероксы — это не у них, а у Xerox, а здесь — копиры. А ведь в нашей стране принято называть копировальные аппараты ксероксом (даже MS Word не находит ошибки в этом слове!). Вот так по незнанию можно нарушить табу и обидеть хороших людей.

Что и — самое главное — почему запрещено в вашей компании? Какой цели вы достигаете, введя данный запрет?

Как правило, большое количество запретов возникает в кризисной ситуации. Если вы вспомните компании, прошедшие кризис 1998 года, вы увидите, что организации, поставленные на грань между жизнью и смертью, буквально ощетинились регламентами, инструкциями и запретами. Это был акт самосохранения — они не могли позволить сотрудникам даже мелких промахов.

Легенды и мифы могут повествовать как о реальных событиях, так и о вымышленных. Таким образом, легенды и мифы организации отражают ее историю, наиболее важные, значимые моменты ее жизни.

В 2004 году я познакомился с компанией «Смартэк». Незадолго до этого (2003) она пережила крупный пожар, который уничтожил склад вместе с запасом продукции. Это событие застали не все из работающих в компании на момент моего с ней знакомства, но все знали о том самом Пожаре. Знали о том, что поставщики пошли навстречу компании, отгрузив очередную партию продукции в кредит, что клиенты не ушли к конкурентам и т. д.

Этот случай внес свою лепту и в ценностные ориентиры сотрудников. Так теперь руководству компании не требуется затрачивать какие-либо усилия, запрещая курение

в здании (надо сказать, что тот самый Пожар возник именно из-за непотушенной сигареты). Сотрудники сами пресекают всякую попытку закурить в помещении!

Кроме каких-то экстраординарных событий, как правило, корпоративные мифы повествуют о «человеческих» чертах, присущих главному боссу (как он ведет себя в неформальной обстановке, как он может прийти на помощь подчиненному, какие у него замечательные дети и т. д.). О том, как здесь можно сделать карьеру. О том, как шеф реагирует на промахи. Вы можете целенаправленно управлять этим процессом, создавая прецеденты, которые и лягут в основу корпоративных мифов.

Ну и конечно, везде есть свои герои. Это люди, чье поведение в критических ситуациях являет собой пример беззаветного служения ценностным идеалам компании. Старожилы рассказывают о них новеньким, истории со временем обрастают все новыми и новыми подробностями. Эти байки, поведанные, как правило, в неформальной обстановке (в курилке, на корпоративной вечеринке), являются частью грамотно организованного внутреннего PR.

Вот вкратце те моменты, на которые рекомендуется обратить внимание в первую очередь, если вы решите лучше узнать корпоративную культуру своей компании. Что делать с полученной информацией? Ответ на этот вопрос зависит от того, какую цель вы перед собой ставили.

Если вам было просто интересно, прочитав эту книгу, посмотреть на корпоративную культуру своей компании и порадоваться тому, что она действительно есть, то результаты окажутся в корзине.

Если же вы хотели изучить корпоративную культуру, чтобы понять, насколько она воплощает ваш первоначальный замысел, попробуйте ответить себе на один вопрос: «Соответствуют ли моим ожиданиям ценности, свойственные моей компании?»

Если же вы хотите сравнить корпоративную культуру своей компании с культурами аналогичных компаний,

чтобы понять, каков у нее потенциал, какие свершения будут ей по плечу, то вам следует обратиться к помощи внешних консультантов. Они обладают важной в данном случае чертой — независимостью. Не обладая этой чертой, исследователь не может оставаться объективным. Кроме того, у внешних консультантов накапливаются статистические данные из разных компаний, которые помогут провести адекватное сравнение и сделать определенные выводы и рекомендации.

Проанализируйте пункты, раскрытые в этой главе:

- **Что вы можете сказать об особенностях корпоративной культуры своей компании?**
- **Хотите ли вы что-то изменить?**
- **Если хотите, то что это вам даст?**
- **Какие конкретные шаги необходимо предпринять, чтобы изменить то, что вас не устраивает?**

ГЛАВА

8

Да, корпоративная культура существует, но она такова, какова есть, и изменить в ней что-то невозможно

Из этой главы вы узнаете:

- о последовательности шагов по изменению корпоративной культуры своей компании;
- еще раз о важности поведения первого лица компании для успешного воздействия на ее корпоративную культуру;
- о том, что вы можете сделать прямо сейчас, чтобы транслировать всем заинтересованным лицам основные принципы, на которых построена работа вашей компании.

Раз я уже несколько раз использовал сравнение организации с человеком, то не буду изобретать велосипед и продолжу в этом же направлении. Как вам кажется, можно ли изменить характер человека? Можно ли повлиять на его убеждения? Можно ли скорректировать его ценности?

Заметьте, я не спрашиваю: просто это или сложно? Я спрашиваю: *можно* ли?

Да, у каждого из нас есть своя картина мира. Мы имеем определенные (или неопределенные) представления о том, по каким законам существует этот мир. И с возрастом наши убеждения все более цементируются. Как следствие, чем человек старше, тем сложнее изменить его убеждения. А уж ценности…

> Старшее поколение читателей, вероятно, помнит статью Нины Андреевой, опубликованную в газете «Советская Россия» в 1988 году под названием «Не могу поступиться принципами». Статья, как тогда говорили, вызвала большой резонанс в обществе. Сейчас, по прошествии двадцати лет, мне по-человечески жаль автора. Дело в том, что Нина Андреева, будучи ленинградским преподавателем, не могла понять и принять тех новых ценностей, которые прививались стране в результате проводившихся политических реформ. Многие тогда думали так же. Люди просто не могли одномоментно повернуть на 180° по общей команде.

Прошло время, и пусть не сразу, но народ воспринял новый мир с его ценностями. Конечно, этот процесс еще не закончен. Требуется смена поколений, чтобы новые ценности крепко утвердились в умах сограждан. Но вернемся к коммерческой организации.

Так можно ли изменить корпоративную культуру?

Да, можно. И если у собственника есть такое желание, он вполне может взяться за это. Хотя, конечно, надо помнить, что результат не появится в одночасье, потребуется долгая, тщательная работа. И основная ее часть ляжет на плечи первых лиц компании.

С чего же следует начать?

В общих чертах план действий выглядит следующим образом:

1) понять, что именно собственник ожидает от корпоративной культуры своей компании;
2) провести аудит имеющейся культуры;

3) сравнив то, что имеем, с тем, что хотели бы иметь, выявить точки несовпадения;
4) наметить шаги по изменению существующей корпоративной культуры;
5) проводить работу по внедрению запланированных изменений;
6) поощрять действия по поддержанию достигнутых результатов.

Первый пункт подразумевает очень кропотливую работу по осознанию собственником своих целей, истинных глубинных мотивов. В предыдущих главах уже поднимался этот вопрос. Но вот о чем я бы хотел вас еще раз предупредить. Эта работа, хоть и может показаться самой простой из всего плана, на самом деле является очень сложной. Она требует предельной честности перед самим собой. «Ха, — скажете вы, — уж перед собой-то я могу быть честным». К сожалению, не всегда. Часто мы стараемся себя обмануть, потому что хотим выглядеть привлекательно в собственных глазах. И уж с кем, с кем, а с самим собой вы всегда сможете договориться. Поэтому вам придется набраться определенного мужества, чтобы честно ответить себе на следующие вопросы.

- Для чего я создал/приобрел компанию?
- Что в ней есть такого, за что клиенты готовы будут заплатить?
- Чем я могу привлечь нужных мне специалистов?
- В каких рыночных условиях мне предстоит вести бизнес?
- Как в этих условиях должна действовать эффективная компания?

Думаю, вы понимаете, вопросы могут быть разные. Один вопрос может вытянуть три, а то и пять новых. То есть это не разовое размышление. Это, повторюсь, долгая, кропотливая работа. И, честно говоря, не каждый способен ее

выполнить самостоятельно. Если у вас не получается, обратитесь к коучу. Это человек, умеющий задавать вопросы. Он поможет вам создать *собственное* видение.

Провести аудит имеющейся корпоративной культуры можно как собственными силами, так и пригласив консультантов. О том, как это сделать своими силами, говорилось в 6-й и 7-й главах. Однако там шла речь скорее об общих прикидках, а не о серьезном исследовании. Своими силами собственник может сделать лишь первичные выводы. Более точную информацию невозможно получить без проведения специальных мероприятий, например анкетирования. А эту работу все-таки лучше будет доверить профессионалам, причем внешним, не состоящим в штате компании. Во-первых, у них есть соответствующие методики, а во-вторых, сотрудники легче пойдут на контакт и будут более искренни с посторонними людьми.

Если у вас есть большой и солидный HR-отдел или корпоративный университет, в которых работают люди, например, с психологическим образованием или с опытом консультационной работы, у вас может возникнуть желание поручить именно им аудит корпоративной культуры. Да, видимо, их знаний и навыков хватит для подобной работы. Но, положа руку на сердце, ответьте: вы уверены, что эти люди смогут быть объективными? Ведь они сами работают в этой компании. Они хотят гордиться ею. Так неужели они не приукрасят результаты? А так как свою зарплату они получают именно от вас, велика вероятность, что они захотят, чтобы результаты их исследования соответствовали вашим ожиданиям. Нужны ли вам такие итоги работы? Если нет, пригласите внешних консультантов.

Третий и четвертый пункты плана можно осуществить как самостоятельно, так и при поддержке консультантов, которые могут быть полезны прежде всего за счет своего опыта участия в подобных проектах: они помогут избежать типичных ошибок, совершенных ранее.

Если вы решили самостоятельно разработать план шагов по изменению корпоративной культуры, еще раз про-

читайте в главе 6 о пяти каналах трансляции. Здесь же хочу еще раз обратить ваше внимание на то влияние, которое оказывает *поведение* первого лица компании на процесс изменения корпоративной культуры.

Как уже говорилось в главе 7, личное поведение руководителя — самый сильный по воздействию канал трансляции новой корпоративной культуры. Он же и самый рискованный канал. Что это значит?

Если не будет задействован именно этот канал трансляции или поступающая через него информация будет противоречить тому, что декларируется, любые перемены обречены на провал. Так уж устроено, что работники видят в своем непосредственном руководителе образец корпоративного поведения. Если он регулярно задерживается на работу, то он неминуемо столкнется с регулярными опозданиями сотрудников. Это же касается и собственников.

Если вы — владелец компании и одновременно ее генеральный директор, вы можете попасться в ловушку конфликта интересов. Возможно, что вы создавали свой бизнес в том числе и для того, чтобы иметь возможность поспать утром, а на работу приехать к 12, когда утренние пробки уже спали. Заметьте, это вовсе не означает, что такой акционер ленив и нетрудолюбив. Нет! При таком графике он может уходить из офиса не раньше 10 часов вечера, кроме того, он и дома продолжает работать — что-то обдумывать, читать, писать и т. д. То есть он работает. И работает продуктивно, но… Он не знает, как же ему справиться с хроническими опозданиями персонала.

Здесь можно посоветовать только одно: если вам действительно важно, чтобы люди приходили строго вовремя, а компания у вас небольшая, придется расставить личные приоритеты таким образом, чтобы ваша позиция менеджера, поддерживающего дисциплину, оказалась выше позиции собственника, имеющего право появляться в офисе тогда, когда он сам считает нужным. Это лишь один пример того, как личное поведение руководителя воздействует на убеждения и поведения его подчиненных.

Как происходит эта трансляция через поведение? Это зависит от тех самых глубинных убеждений первого лица, о которых шла речь в главе 2. И подчас жизнь преподносит примеры довольно жесткого поведения владельца.

Мне вспоминается рассказ известного дизайнера Артемия Лебедева о его взаимоотношениях с курением, опубликованный в его блоге. «Я курил всегда и везде. Перед сном и после просыпания. В машине, в поезде, в самолете, перед телевизором, на крыльце, на ходу. Курил в аудиториях МГУ, когда читал там лекции. Курил в Кремле... Если таксист говорил, что у него курить нельзя, я тут же просил остановить машину и ловил следующего. Разумеется, я курил на работе. Вот еще — отрываться на перекур. Одним из условий приема на работу в студию всегда было терпимость к табачному дыму».

Прошло время, что-то изменилось в жизни г-на Лебедева, и он бросил курить. Что же теперь?

«Год назад я бросил курить. Прошло два дня — и ничего. Я не умер, не начал лезть на стену. Тогда я отправил курьера в магазин за книгами Карра (речь идет о книге А. Карра «Легкий способ бросить курить». — *Прим. авт.*). По одной книге на каждый стол в студии, где стояла пепельница. И разложил эти книги, заодно написав, что после майских праздников в студии курить уже будет нельзя».

Вот так, изменив свое поведение, владелец бизнеса может не просто начать демонстрировать новое поведение, а буквально заставить изменить поведение и своих сотрудников.

Еще один пример того, как поведение первого лица может воодушевлять сотрудников, а впоследствии и войти в корпоративные легенды.

На сайте компании «Палисад», занимающейся продажей растений, когда-то висела корпоративная «байка» о том, как однажды генеральный директор кинулся на до-

бычу дефицитнейшего сырья, хотя его жена должна была вот-вот родить. И любой другой на его месте скорее повез бы ее в роддом, вместо того чтобы разъезжать по полям на тракторе. Но Дело оказалось важнее.

Таким образом новые сотрудники узнают, что первое лицо компании ставит интересы организации выше личных!

Еще один пример.

Я до сих пор помню репортаж, который увидел в новостях в 1998 году. Тогда был показан сюжет о пожаре в здании РАО «ЕЭС». Это было еще старое здание, которое РАО занимало в районе Кузнецкого Моста. Пожар случился ночью, в здании никого не было, поэтому никаких человеческих трагедий, слава Богу, не случилось. На место прибыл Чубайс, и у него взяли интервью. Анатолий Борисович был взъерошен, галстук съехал набок, лицо испачкано сажей. Создавалось впечатление, что он лично руководил тушением, а то и пытался спасти имущество компании. Так и создаются герои и легенды о них.

Итак, мы обсудили каналы трансляции новых ценностей, новой корпоративной культуры. Вопрос в том, кто именно должен заниматься трансляцией? Ответ очевиден: на первое лицо фирмы в этом деле ложатся огромные и ответственность, и часть работы. Однако хорошо, когда у него есть помощники — люди, назовем которых «трансляторами». Кого выбрать на роль транслятора? Поговорим об этом в следующей главе.

Сейчас же я бы хотел еще раз вернуться к заблуждению о том, что корпоративной культурой компании нельзя управлять.

На мой взгляд, каждый собственник, пусть даже на уровне ощущений, понимает, что ***управлять можно только тем, что можно измерить***. И до тех пор, пока владельцы бизнеса не получат в свое распоряжение понятный и четкий механизм измерения корпоративной культуры, они

не поверят в возможности по управлению ей. Но это тема другой книги…

В конце этой главы предлагаю вам еще раз просмотреть свои ответы на вопросы, заданные в предыдущих главах, и, учитывая их и полученную информацию, **составить план действий по изменению/корректировке/поддержанию на высоком уровне корпоративной культуры.**

ГЛАВА

9

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

Из этой главы вы узнаете:

- что бывает, когда акционеры не допускают сотрудников к формированию стратегии организации;
- какие можно выделить группы сотрудников по признаку их отношения к формируемой стратегии;
- что необходимо учитывать в работе с каждой из выделенных групп сотрудников.

Действительно, если акционер — именно тот, кто определяет содержание корпоративной философии компании; если он принимает решение, какой именно должна быть ее культура, то вроде бы утверждение о том, что вопросами корпоративной культуры должны заниматься только акционеры, звучит вполне логично.

Однако не стоит забывать, что с вами работают живые люди. И не просто люди, а личности, имеющие свою точку зрения в том числе и на стратегию компании, в которой они работают. Кевин Роллинз, гендиректор корпорации Dell, столкнувшись с глубочайшим кризисом своей компании, сказал: «Мы создали у наших сотрудников культуру, ориентированную на стоимость акций и финансовые показатели, — меркантильную культуру. Но кроме роста акций в компании должно быть что-то еще, что можно любить» («Секрет фирмы», № 43, 2004). А любить компанию, в которой работаешь, можно, когда есть возможность влиять на нее, привнося свое, делая нечто, что позволит организации выделиться на фоне конкурентов, обрести неповторимое лицо.

Поэтому сотрудники (по крайней мере некоторые из них) тоже захотят быть причастными к процессу создания лица фирмы. Например, поучаствовать в формулировании ее ценностей. Если их лишить такой возможности, может случиться, например, такая история.

В некоей консалтинговой компании работал один неравнодушный человек. Он вырос из рядового продавца и стал начальником отдела продаж. В этой должности он воспитал много успешных продавцов. Он болел за дело, мог вечерами и ночами сидеть за компьютером, описывая стратегию развития на ближайшие пять лет или составляя бизнес-план участия в отраслевой выставке. Одно было плохо: собственники очень часто забраковывали его труд. Объяснялось это всегда одинаково: то, что ты сделал, не соответствует нашему видению бизнеса. Неравнодушный человек не возражал, он понимал, что у акционеров должно быть это видение. Он просил об одном: «Расскажите мне о вашем видении, я хочу понимать, к чему стремится компания, какие у нее перспективы, чем я могу быть ей полезен. Понимая ваше видение, я смогу готовить более качественные предложения по развитию отдела и компании».

Ответа он так и не дождался. Пришлось увольняться, чтобы не чувствовать себя Дон Кихотом, сражающимся с ветряными мельницами.

Поэтому постарайтесь привлечь руководителей к процессу формализации корпоративной философии. Да, последнее слово останется за вами, при этом люди почувствуют внимание к себе, к своим мыслям и идеям. Это очень ценится! А значит, это один из шагов воспитания лояльных сотрудников.

Кроме того, не только вы, но и другие начнут считать новую корпоративную культуру своей, близкой, родной. А это залог того, что они будут работать над процессами ее внедрения и контроля результатов без оглядки на временные рамки рабочего дня, не требуя компенсаций и бонусов. Ведь они внедряют то, что сами выстрадали в ходе дискуссий и мозговых штурмов. Они работают на благо *своей* компании. Это — бесценно, уже для вас.

Мой опыт реализации проектов по формализации (описанию на бумаге) корпоративной философии говорит о том, что у первых лиц, когда они размышляют о привлечении к данному процессу нижестоящих сотрудников, возникает следующее опасение: а будут ли люди искренне включены в этот процесс? Получится ли организовать неформальное взаимодействие таким образом, чтобы авторитет первого лица не подавлял инициативу других участников?

Если процедуры выстроены верно, проведена необходимая подготовительная работа, а консультант, фасилитирующий данный процесс, хорошо знает свое дело, подобные опасения беспочвенны. Сколько раз мне доводилось видеть, как на корпоративных конференциях завязываются нешуточные споры! Как приятно наблюдать за эмоциональной включенностью участников, например, в процесс обсуждения ценностей компании!

И сами владельцы говорят о том, что были приятно удивлены тем отношением к происходящему, которое про-

демонстрировали наемные сотрудники. Акционеры видят, что люди пришли к ним работать не только за оклад и бонусы, но еще и в поисках эмоционально привлекательной для них организации.

Как уже говорилось, работа с корпоративной культурой — это не только разработка философии, но еще и трансляция новых принципов. Трансляция как внутри компании, так и во внешний мир. Как с этим может справиться один человек? Как один человек сможет проконтролировать на всех уровнях степень принятия новых правил игры? Нет, что ни говорите, а без делегирования этих вопросов на низлежащие уровни не обойтись. Причем чем больше компания, тем больше «трансляторов» необходимо привлечь первому лицу. Какими качествами должны обладать эти трансляторы? Кто они?

В первую очередь этот человек должен сам разделять внедряемые ценности.

Что значит «разделять»? Чтобы человек разделял какие-то убеждения, необходимо, чтобы он их знал, хотел осуществлять деятельность по этим новым принципам и сам в своей повседневной работе руководствовался именно этими принципами и ценностями.

Также важно, чтобы транслятор был хорошим коммуникатором. Ему придется общаться с разными людьми, и он должен уметь находить с ними общий язык. Должен так преподносить новые ценности, чтобы они были понятны как можно большему числу сотрудников. А для этого транслятор должен любить общаться, любить оказывать влияние.

И конечно, хорошо, если транслятор пользуется авторитетом в компании. Недостаточно, чтобы кто-то просто взял на себя функцию транслирования новых ценностей, важно, чтобы окружающие его люди хотели бы его слушать, верили бы ему.

На роль эффективных трансляторов очень хорошо подходят неформальные лидеры. Если они на вашей стороне, вы твердо стоите на дороге, ведущей к успеху.

Я бы посоветовал вам проанализировать сотрудников, используя следующий инструмент (табл. 2).

Таблица 2

Группы сотрудников

Группа	Фамилия	Ожидаемое поведение
Двигатель		
Сторонник		
Колеблющийся		
Тормоз/противник		

Конечно, вы сами сможете заполнить эту таблицу, если у вас небольшая компания. Если же она хотя бы средняя, вам стоит заполнить таблицу на своих замов, руководителей отделов. И привлечь их к заполнению этой таблицы на своем организационном уровне. Что делать с полученными результатами?

Давайте поговорим об особенностях каждой группы.

«**Двигатели**» — люди, на которых вы всегда сможете положиться. Они сами станут трансляторами. Они будут, не жалея времени и сил, работать на внедрение запланированных изменений. Из их числа вы можете выделить человека, на которого можно переложить большую часть текущей работы по данному проекту. Это станет актуально, когда вам не захочется посвящать много времени текучке, — проект будет запущен, основные вехи расставлены, вам можно будет заняться чем-то новым.

«**Сторонники**» — это те сотрудники, кто ничего против запланированных перемен не имеет, но продвигать их не станет. Возможно, они заняты чем-то, что считают для себя более важным, возможно, они вообще не очень инициативны и предпочитают работать по инструкции — не важно. Важно, что эти люди изменятся в соответствии с новыми стандартами, но трансляторами, по крайней мере добровольными и активными, они не будут.

«Колеблющиеся» — таких, как правило, большинство. Это касается любых проектов по внедрению нового. Люди так устроены, что стараются избегать перемен. Да, мы можем соглашаться с тем, что сейчас не очень хорошо. Ну и что? Ведь сегодняшнее «не очень хорошо» уже знакомо, оно мое, родное. А то светлое будущее, в которое вы меня зовете, я еще не видел, не щупал. Какое оно? Такое уж светлое и радостное? А гарантию дадите? Вот то-то же… Примерно так они рассуждают.

Что с ними делать? Нужно ли срочно на них воздействовать, чтобы сделать сторонниками?

Я бы не советовал вам сосредотачиваться на этой группе. Ее существование нормально и неизбежно. Самая эффективная стратегия по работе с ее участниками — трансляция *успехов* по внедрению изменений. И постепенно они сами перейдут в группу сторонников или даже двигателей.

«Противники» — группа, требующая к себе повышенного внимания. Вы смело можете включать в нее тех руководителей, которые отличаются повышенной осторожностью. Важно понимать, что для того, чтобы человек стал именно противником, у него должны быть ресурсы, которые он может направить против идущих процессов. Часто противником нового оказывается так называемый «крепкий хозяйственник». Это человек, которому собственник делегировал право распоряжаться оперативными ресурсами компании. Такие люди отличаются высокой ответственностью, взвешенностью при принятии решений и осторожностью. Это все — прекрасные качества, особенно в ситуации деятельности в стабильных условиях. Но как только возникает необходимость действовать в условиях неопределенности, эти люди оказываются сильнейшими тормозами. Что делать с таким противником?

Если в компании есть человек, который своим бездействием может навредить делу, сделайте так, чтобы он просто не смог оставаться в стороне от процесса перемен. Включите его в рабочую группу по внедрению новых ценностей. Тогда он не сможет тихо саботировать процесс. Ему

придется вступать в открытый диалог с остальными членами рабочей группы. А если учесть, что остальные — «двигатели» и «сторонники», «противник» не сможет долго сопротивляться им в открытой дискуссии.

Таким образом вы можете создать команду, которая составит ударную группу проекта по изменению корпоративной культуры. С одной стороны, это позволит вам снять с себя часть нагрузки, а с другой — сделает проект более жизнеспособным благодаря большему числу активных сторонников.

Иногда бывает просто необходимо привлечь как можно больше сотрудников к работе с корпоративной культурой. Вот какой пример описан в журнале «Управление персоналом» (№ 14, 2004).

> Январь 2004 года. Новая российская компания готовится выйти на рынок со своей продукцией — средствами по уходу за руками. Это первая линейка продуктов, содержащая все популярные косметические средства данного направления. Продукция готова поступить на склад. Есть продуманная система продаж. И тут генеральный директор понимает, что перед ним стоит еще одна непростая задача: как сделать так, чтобы продавцы поверили в новую марку? Как сделать так, чтобы все сотрудники работали одной командой, как избежать внутренних трений в коллективе?
>
> Новорожденная компания начала свою деятельность с того, что заказала тренинг «Фирмообразование».
>
> В течение одного рабочего дня потенциальные сотрудники ставили великую цель: определяли, чем компания может и будет полезна обществу, — формулировали ее миссию. Предлагали, конструировали, вычеркивали, переписывали, начинали всю процедуру заново и наконец сформулировали девиз своей компании. Да, да, уже своей, потому что к этому моменту она стала для них родной.
>
> В итоге уже во второй месяц работы объем продаж вплотную подошел к миллиону, а число клиентов перевалило за пятьдесят.

В работе над корпоративной культурой скрыт один из механизмов повышения эмоциональной вовлеченности сотрудников. Если все сделать правильно, вы увидите, как повысилась лояльность к компании со стороны персонала. Фирма будет рассматриваться сотрудниками как союзник.

Правда, тут может возникнуть другой вопрос: а надо ли все это? Я создавал компанию, чтобы зарабатывать деньги, а не упражняться в создании эмоциональной привязки у наемных работников. У них есть обязанности, им платят зарплату, и все, что от них требуется, — хорошо выполнять свою работу.

Об этом мы поговорим в следующей главе. А пока задание для самостоятельной работы:

Если вы составили план действий, о котором шла речь в конце предыдущей главы, **проанализируйте с помощью таблицы 2 сотрудников, которые будут вовлечены в исполнение данного плана или смогут повлиять на ход работ по его реализации. К каким выводам вы пришли?**

ГЛАВА

10

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

Из этой главы вы узнаете:

- кого интересуют принципы, на которых строит свою работу ваша компания;
- что такое «управление по ценностям»;
- о «ресурсном» и «целевом» подходах к планированию.

Однажды я беседовал с владельцем успешного бизнеса. И он сказал, что не считает нужным работать над формулированием миссии своей компании, так как все, что пишут другие, по его мнению, кокетство или заигрывание перед клиентами и сотрудниками: «Любая коммерческая организация создается для получения максимальной прибыли для своих акционеров».

Это, как любит говорить мой бывший шеф, и так и не так.

Действительно, сегодня коммерческая организация, не стремящаяся к прибыли, — явление из области фантастики. Хотя, чтобы постараться дать максимально широкий взгляд на обсуждаемую проблему, напомню, что такие случаи все же бывают. Например, в советский период коммунистическая партия создавала и финансировала коммерческие организации как в развивающихся странах, так и в капиталистических. Основной их целью было не получение прибыли, а финансирование местных коммунистических или социалистических организаций и партий. Уже эти примеры говорят о том, что не каждая коммерческая организация ставит во главу угла получение максимальной финансовой прибыли для своих акционеров.

С другой стороны, стоит признать, что для коммерческой организации естественно стремление к получению прибыли. Однако остается открытым вопрос: какими путями каждая конкретная организация собирается получать эту самую максимальную прибыль? Ответ на него как раз и должен содержаться в миссии компании. Ведь ***смысл миссии заключается, с одной стороны, в том, чтобы разъяснить предназначение организации (для чего она была создана), а с другой — показать ее отличие от конкурентов.*** Ведь получением прибыли заняты не только вы, но и ваши конкуренты. Так неужели все коммерческие организации одинаковы? Нет, конечно! Например, меня как клиента может интересовать, какими путями организация, в которую я собираюсь отнести свои деньги, стремится получить свою максимальную прибыль. И я уверен, что этот вопрос интересует и многие тысячи обманутых дольщиков и пайщиков, которые совершенно не задумывались, какими такими принципами будут руководствоваться все эти МММ-мы, получая обещанную прибыль для своих акционеров.

Более того, самое интересное, что этот вопрос может волновать не только частных клиентов, но и другие коммерческие организации (потенциальных партнеров). Вспомните, в главе 6 мы говорили о том, для чего инве-

сторам изучать корпоративную культуру приобретаемых компаний.

Кроме того, иногда бывает важно заявить государству о принципах, на которых компания собирается строить свою деятельность.

> Я в свое время был очень удивлен тем, какое впечатление на топ-менеджеров произвело дело ЮКОСа. Когда в одной крупной корпорации обсуждались ценности организации, раздались голоса о том, что обязательно нужно написать, что мы не лезем в политику, а занимаемся социально ориентированной коммерческой деятельностью. И дальше: «Один уже полез в политику, и где он [Ходорковский] сейчас?»

Вот еще один пример того, что не только собственники задумываются, какими принципами руководствуется компания, в которой они работают. Ведь для наемных работников это один из способов строить прогнозы касательно своего будущего. Люди хотят знать, не закроют ли компанию со дня на день из-за конфликта акционеров с властью, или из-за неуплаты налогов, или еще по какой-то не зависящей от них причине.

Таким образом, мы видим, что миссия, ценности и корпоративная философия в целом имеют два вектора воздействия: ***внешний***, направленный на клиентов, партнеров и представителей власти и общества, и ***внутренний***, направленный на собственных сотрудников. При этом ценности определяют не то, что именно будет делать компания. Нет, пусть она зарабатывает деньги. Ценности определяют, **как именно** она будет делать то, что она считает необходимым делать. Согласитесь, это важно.

Получение прибыли можно обеспечить различными путями. Например, известно, что наибольшую прибыль обеспечивает торговля оружием и наркотиками, а использование противозаконных методов, например физическое устранение конкурентов, требует гораздо меньших затрат времени, чем долгий переговорный процесс. Почему одни

выберут первый путь, а другие — второй? Потому что для одних **ценность** — *получение максимальной прибыли в кратчайшие сроки и любыми средствами*, а для других — *законность бизнеса* и *человеческая жизнь*. Потому что первые в детстве усвоили, что окружающий мир — дикие джунгли и чтобы в нем выжить, нужно иметь крепкие клыки и когти. А вторых учили, что к окружающим надо относиться так, как ты хотел бы, чтобы они относились к тебе.

Сейчас все больше говорят о системе управления по ценностям. Что это? На мой взгляд, сегодня это наиболее интересная система менеджмента, потому что она позволяет, с одной стороны, уменьшить издержки, связанные с содержанием большого аппарата менеджеров среднего звена, а с другой — раскрыть творческий потенциал сотрудников.

Появилась она, когда стало понятно, что первенство в обеспечении процветания организации от производства переходит к сервису. В XIX — первой половине XX века. лидерами на рынке были компании, которые смогли достичь доселе не виданных масштабов производства. Для этого им потребовалось освоить конвейерный метод, требующий максимальной детализации и регламентации всего процесса создания товара. Когда во второй половине XX века у них стали появляться конкуренты, с которыми не получалось бороться прежними методами (снижением себестоимости продукции за счет сокращения производственных издержек), на первый план стал выходить сервис. Поначалу в этой области пытались действовать прежними методами: подробно прописывать процессы взаимодействия с клиентами, регламентируя возможные действия и даже слова. Цель была благая — сделать так, чтобы клиент оказался полностью доволен сервисом и вернулся в компанию в будущем и/или порекомендовал ее своим знакомым.

Однако вскоре стало понятно, что человеческое общение в системе «сотрудник — клиент» не поддается жесткому регламентированию. Просто невозможно предсказать и описать все возникающие в этой системе ситуации! Что же

делать? Руководители и собственники понимали, что, если сотрудники будут допускать ошибки, система «сотрудник — клиент» начнет выдавать «брак» — недовольных клиентов. Это приведет к потере денег, коммерческому поражению. Вот тогда и появилась идея построения новой системы управления — «управление по ценностям».

В этой системе управление строится по следующему алгоритму.

Шаг 1. Формулирование ценностей компании, учитывающих убеждения и ценности акционеров и интересы и предпочтения клиентов.

Шаг 2. Трансляция этих ценностей на все организационные уровни с обсуждением и рассмотрением примеров. Цель данных мероприятий не простое информирование сотрудников о ценностях компании, а выработка понимания связи своего поведения с принятыми ценностями.

Шаг 3. Выстраивание системы контроля, с помощью которой будет отслеживаться как внутреннее выполнение принятых стандартов, так и отношение к этим стандартам клиентов и партнеров. Также отмечаются шаги конкурентов в этой сфере, с тем чтобы не отстать, а опередить последних.

Шаг 4. Анализ и корректировка. На этом шаге руководство анализирует полученные данные этапа контроля и делает выводы относительно эффективности принятых стандартов и способов их реализации на исполнительском уровне. В случае необходимости организуются мероприятия коррекции. Это может быть коррекция как неэффективных, неработающих ценностей, так и неэффективного поведения сотрудников.

Основное отличие системы управления по ценностям от традиционного менеджмента в следующем. Традиционный менеджмент требует максимальной регламентации деятельности сотрудников. В случае управления по ценностям сотрудник получает не инструкции по своему поведению, например при общении с клиентом, а список ценностей, которые должны выражаться в ходе этого обще-

ния. То есть в первом случае сотрудника как бы «ведут» по лабиринту взаимодействия с клиентом. Здесь действует армейский принцип «инициатива наказуема». В ситуации управления по ценностям сотруднику обозначается довольно широкий коридор, внутри которого он вправе самостоятельно выбирать конкретные действия. Главное, чтобы эти действия приводили к нужному результату.

Например. Однажды мы с женой оказались в одном московском ресторане. У жены разрядился мобильный телефон. Мы спросили у официантки: можно ли воспользоваться розеткой (зарядное устройство было с собой)? На что нам ответили, что, к сожалению, в зале ресторана запрещено пользоваться розетками. Было понятно, что этот человек не может принимать решений, выходящих за рамки определенных руководством стандартов. Тогда я попросил пригласить человека, который может принять решение по данному вопросу. Появилась девушка (возможно, метрдотель), которой я еще раз описал ситуацию, добавив, что нам не хотелось бы уходить из такого приятного места и уносить с собой отрицательные воспоминания. Мне сразу было предложено поставить телефон на зарядку в служебном помещении. Правда, жену попросили выключить звук, чтобы телефон не мешал персоналу работать.

Устроило ли нас это решение? Конечно. Вот наглядный пример того, как сотрудник может принять решение, выходящее за рамки его формальных инструкций, ради сохранения клиента и, более того, ради решения конкретной проблемы клиента. А ведь именно это делает ваших клиентов довольными, а значит — лояльными.

Почему же управление по ценностям не получило до сих пор достаточного распространения? Мне видятся две основные причины.

Первая заключается в том, что многие руководители на уровне своих базовых предположений остаются приверженцами теории X (вспомните главы 2 и 5, в которых

подробно рассматривалась теория Макгрегора). Почему это происходит? Думаю, это последствия того, что все мы родом из тоталитарной страны. Мы выросли там, где государство относилось к своим гражданам именно как к работникам, стремящимся поменьше работать, что-то украсть, что-то сломать. И с таким отношением большинство сталкивалось еще в детстве: это и школьная система, и спортивные секции, и родительские разговоры на кухне. Все это не могло пройти незаметно. Многим требуются специальные усилия, чтобы изменить свой взгляд на подчиненных.

А раз так, раз сотрудник не любит и не хочет работать, какой же инициативы от него ждать? Как можно позволить ему принимать решения в спорных ситуациях? Он же стремится избежать ответственности, а не брать ее на себя! Как можно доверить такому человеку судьбу компании? Ведь от его решений будет зависеть успех бизнеса. Заметьте, не только от **действий**, но и от **решений**!

Вторая же причина, на мой взгляд, заключена в том, и об этом я уже говорил в главе 5, что многие владельцы компаний просто не осознают целей и ценностей созданного ими бизнеса. А как можно транслировать ценности, которые ты сам не осознаешь? Вот и получается, что создается «правильный» список ценностей, роль которого — быть «витриной». Но действительно регламентировать повседневную деятельность сотрудников такие ценности просто не могут, так как собственник сам относится к ним несерьезно. Впрочем, об этом уже шла речь в главе 3, где мы обсуждали возможность создания корпоративной философии силами PR-агентства.

А какой смысл от видения? Какая разница, есть ли у компании сформулированное видение, содержащее картину привлекательного будущего, или она движется к своему будущему, как кривая вывезет. Ведь акционеры и руководители и так будут делать все необходимое для того, чтобы это будущее оказалось привлекательным, а ни каким-нибудь безрадостным.

Конечно, делать они, скорее всего, будут. Но у меня возникает два вопроса.

Первый: а все ли из числа людей, оказывающих серьезное влияние на фирму, *одинаково* представляют себе ту самую картину будущего, к которому стремятся привести организацию?

И **второй**: не влияет ли на эффективность шагов и в конечном счете на скорость достижения результата отсутствие письменно сформулированного видения?

Я уверен, читатели сами могут привести массу примеров того, как различия в видении будущего приводили к неэффективному использованию имеющихся ресурсов. Очевидно, что так называемые **стейкхолдеры** (лица, заинтересованные в финансовых и иных результатах деятельности компании) имеют свои интересы, которые могут не только не совпадать, а вступать в противоречия.

Я вспоминаю, как во время стратегической сессии топменеджеры, обсуждая будущее своей организации, очень воодушевленно говорили о перспективах выхода на иностранные рынки. Участвующие в работе собственники заметили, что уже запущен процесс продажи части компании западному инвестору. Одним из условий сделки был отказ от внешней экспансии и сосредоточение исключительно на российском рынке.

Таким образом, стратегический инвестор, вкладывая деньги, рассчитывал получить сильного игрока внутри России. На Западе у него уже были подобные активы, конкуренция с которыми не входила в его планы. Я даже допускаю, что он решил приобрести эту компанию в том числе и для того, чтобы не дать появиться на европейском рынке сильному конкуренту. Внутренние же стейкхолдеры разделились: одни вынашивали планы расширения поля деятельности своей компании, другие — искали пути, обеспечения стабильного развития организации.

Упомянутая стратегическая сессия была организована, в частности, для того, чтобы все внутренние стейкхолдеры

одинаково представляли видение своей компании и не тратили ресурсы на достижение неактуальных целей.

Что касается второго вопроса, то здесь мне бы хотелось рассказать вам о двух подходах к планированию развития компании. Давайте условно их обозначим как «**ресурсный**» и «**целевой**». Первый — ресурсный, это подход «От…», второй — подход «К…».

Ресурсное развитие осуществляется следующим образом. Руководители анализируют активы, которые есть в наличии или могут быть легко получены. И, опираясь на них, формируют перспективу и выстраивают планы развития компании.

К чему это приводит? Развитие, основанное на ресурсном подходе, будет поступательным и предсказуемым. Если компания небольшая, можно ожидать, что все сотрудники будут прекрасно представлять ближайшие перспективы и свои задачи в контексте общего движения.

Целевой подход предполагает обратную последовательность. Планирование начинается не с анализа наличных ресурсов, а с формулирования того самого видения, которое будет считаться в данной организации наиболее привлекательным. Можно сказать, что первый шаг даже не *планирование*, а *мечтание*. И вот уже исходя из обозначенного привлекательного будущего начинается поиск ресурсов, необходимых для воплощения этой мечты.

Одна небольшая московская компания никогда не принимала участия в ежегодной профильной выставке. Когда от организаторов приходило очередное предложение снять стенд, оказывалось, что в данный момент нет свободных денег, и руководство отказывалось. Ситуация повторялась из года в год. Разорвать «порочный круг» удалось лишь тогда, когда менеджеры среднего звена сказали: «Мы уже поняли, что и в этом году выставка пройдет без нас. Давайте договоримся сейчас, что мы будем участвовать в следующей выставке». Собственники согласились. Тогда менеджеры

продолжили: «Отлично! А теперь давайте сядем и спланируем, каким образом мы в течение всего года соберем необходимые финансовые средства».

На следующий год эта компания впервые представила свой стенд на профильной выставке.

О чем эта история? Хотел ли я вам показать, что ресурсное планирование хуже целевого?

Нет, конечно! Каждый из них имеет право на жизнь. Однако важно помнить, что ***только целевой подход позволяет рассчитывать на качественный прорыв*** *в развитии*. Нужно ли это вам? Думаю, только вы сами сможете ответить на этот вопрос. Но если вы видите, что попали в «порочный круг», подобный тому, что был описан выше, ответьте на следующие вопросы: «Какой подход к планированию мы используем?», «Можно ли попробовать другой?».

Сейчас, когда пишутся эти строки*, многие попали в плен именно ресурсного подхода к планированию. Действительно, в период кризиса большинство успешных организаций ощутили на себе дефицит финансовых ресурсов. К чему это привело? К массовому сокращению расходов, не связанных, на первый взгляд, с получением прибыли.

Многие мои друзья, занимающиеся организацией обучения и развития персонала, потеряли работу. Их просто сократили! Почему?! Разве во время кризиса не имеет значения, как продавец обслуживает клиента, а менеджер среднего звена ставит задачу подчиненному?

Я считаю, что сейчас это особенно важно! Именно в период кризиса, если компания думает о своем будущем, она может захватить новую долю рынка, придя к тем клиентам, которых оставили без внимания конкуренты, озабоченные только вопросом выживания.

Преодолеть кризис с выгодой для себя компания сможет только в том случае, если ее руководители «поднимутся»

* Осень 2008 года.

над ситуацией, распространят свой взгляд как можно дальше — на те перспективы, которые ждут их после кризиса. Ведь даже самый затяжной период рецессии сменяется периодом роста.

Подумайте об этом, пожалуйста.

Но давайте вернемся к вопросу, с которого начали: в чем смысл формулирования корпоративной философии, если коммерческие организации нацелены исключительно на получение максимальной прибыли?

Корпоративная философия, т. е. видение, миссия, цели и ценности, — это именно то, что могут любить ваши сотрудники. То, благодаря чему они станут называть ее ***своей***. Иными словами, то, что делает наемных сотрудников ее приверженцами.

А что такое приверженность? Это преданность. Организация, в которой большинство сотрудников — приверженцы, легче переживет любой кризис. Преданные сотрудники останутся в компании и в трудные времена. Они не продадут конкурентам коммерческие секреты, не станут сплетничать. Это люди, которым можно доверять. И конечно, они будут делать чуть больше, чем от них требуют должностные инструкции, не спрашивая, как именно это «чуть больше» будет оплачено. И именно они способны обеспечить отличие и отрыв от конкурентов.

- **Для вас это важно?**
- **Вы хотите, чтобы таких сотрудников у вас было больше?**

Если, да, то вы понимаете, зачем компании нужна корпоративная культура и для чего нужно вкладывать ресурсы в ее трансляцию на все организационные уровни.

Заключение

Что сказать в заключение нашей совместной «прогулки»? Просматривая написанный текст, я действительно представил себе прогулку по осеннему лесу, на которой мы с читателем беседуем о корпоративной культуре, о его компании, о людях (партнерах, сотрудниках, клиентах). И вот сейчас, когда пришло время проститься, я хочу задать вам еще пару вопросов.

Точнее, не задать, а напомнить те вопросы, которые, возможно, и побудили вас обратить внимание на эту книгу. Ведь если вы сами себе их еще не задали, для чего же тогда было это все читать?

- **Для чего вам нужно заниматься корпоративной культурой своей компании?**
- **Что конкретно вам необходимо сделать в этом направлении?**

Почему для меня важен ваш ответ? Потому что я стремился ориентировать читателя в сторону практических шагов и действий. Чтобы, прочитав книгу, вы почувствовали, что тема корпоративной культуры стала для вас если и не абсолютно понятной, то по крайней мере она вам интересна, вы **хотите** ею заниматься и **знаете**, с какой стороны к ней подступиться.

Теперь, заказывая консультантам проект по работе с корпоративной культурой, вы сможете говорить с ними на одном языке. Ставить им задачи, исходя из верных представлений о потенциале, скрытом в корпоративной культуре вашей компании.

Думаю, вы уже понимаете, что работа с корпоративной культурой организации очень интересна. Она не может быть проведена в сжатые сроки — это как духовное самосовершенствование человека, работа по которому сопровождает нас всю нашу жизнь. На этом пути нет конечной

станции. И если кто-то говорит, что он всего достиг, он обманывает самого себя. Самосовершенствование как видение компании (*помните?*) не может быть воплощено в реальности. А если оно и воплощается, то перестает быть видением и его место должна занять другая картинка.

Я желаю вам успеха на этом долгом, но интереснейшем пути познания себя и своей компании. Буду рад узнать, что моя книга оказалась для вас полезной. Я с большой радостью продолжу наше общение и отвечу на ваши вопросы. Задать их и поделиться своими достижениями вы можете по электронной почте: DVDemin@yandex.ru.

До встречи!
Данила Демин

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Рекомендации по выбору исполнителя консалтингового проекта

Сразу хочу подчеркнуть: решение о выборе провайдера консалтинговых услуг будете принимать именно вы, и никто другой! Советы, приведенные ниже, призваны вам помочь, но не сделать выбор за вас.

Итак, выходя на консалтинговый рынок, вы сразу обратите внимание на довольно широкий разброс цен. Это связано с тем, что на рынке представлены игроки из разных «весовых категорий»: от представительств международных консалтинговых групп до независимых консультантов-фрилансеров. Как сориентироваться в этом разнообразии? Есть несколько простых правил.

1. Постарайтесь получить рекомендацию. Причем я говорю не о рекомендациях, которые есть у консалтинговых компаний! Если такие рекомендации есть, они, как правило, представлены на сайте или в рекламных материалах. Какой от них толк? Не знаю. Во-первых, чем дольше существует компания на рынке, тем больше можно обнаружить клиентов, оставшихся довольными ее работой. Во-вторых, меня всегда занимал вопрос: когда потенциальный клиент просит меня дать контакты моих недавних клиентов, неужели он всерьез ожидает услышать от них что-то нелицеприятное для меня? Само собой, я дам контакты тех заказчиков, кто остался доволен нашим сотрудничеством! Именно поэтому предпочтительно, чтобы рекомендации давал не консультант, а хорошо знакомый вам человек. С ним вы сможете обстоятельно обговорить детали осуществленного проекта, чтобы он

не скрывал от вас, как от незнакомца, нюансы работы и достигнутые результаты. Чтобы вы не стеснялись к нему обратиться и во второй, и в третий раз, если возникнут новые вопросы.

2. Исследуйте рынок с целью выявления диапазона цен. Эта информация поможет отсеять «подозрительные» предложения, т. е. те, которые оказываются значительно дешевле среднерыночной цены. Скорее всего, эти компании недавно вышли на рынок и пока не уверены в своих силах и качестве своих услуг.

Если вы не готовы переплачивать за бренд, вы сможете также отсеять предложения с завышенными ценами.

Говоря о стоимости любой услуги, я вспоминаю «магический треугольник», отражающий зависимость стоимости, сроков и качества предоставляемой услуги (рис. 1). А «магический» он потому, что любое изменение одной из заданных характеристик влечет за собой изменения одной или сразу двух оставшихся.

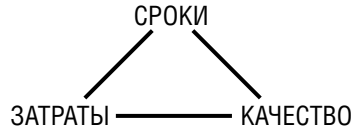


Рис. 1

В одном московском автосервисе висит плакат: «Машину можно починить быстро, качественно, дешево. Выберите две наиболее важные для вас характеристики».

Не бывает так, чтобы один процесс отвечал сразу трем этим характеристикам! Если вы захотите получить продукт высочайшего качества и в сжатые сроки, приготовьтесь к тому, что стоить он будет соответственно.

3. Не стесняйтесь объявлять тендер. Вы — заказчик и имеете право выбрать лучшее.

Постарайтесь как можно более четко сформулировать цель проекта (вспомните материал главы 2).

> Однажды со мной долго беседовал исполнительный директор одной производственно-торговой компании. Его не устраивала формулировка цели предстоящего проекта. Когда же я напрямую спросил, с чем связана такая тщательность он ответил, что год назад, заказывая исследование лояльности сотрудников, он не продумал все нюансы записанной в договор цели проекта. А когда консультант принес отчет, он прочитал и понял, что ЭТО не то, что было нужно компании. Сказав об этом консультанту, он услышал в ответ: «Да, я согласен, что это не совсем то, но представленный результат полностью соответствует тому, что записано в договоре. Какие могут быть претензии? Давайте заключим новый договор, и мы сделаем новое исследование». Чтобы не оказаться в подобном положении, необходимо очень внимательно подходить к постановке задачи консультантам.

Кроме того, четко сформулированный результат поможет вам еще на этапе тендера отсеять те компании, которые слишком формально подошли к проекту. Если вы получаете коммерческое предложение, из которого непонятно, как нужный *вам* результат будет достигнут, лучше не продолжать отношения с этой организацией.

4. Обратите внимание на немаловажную деталь. Как правило, переговоры с вами будет вести один (реже — два) представитель подрядчика. Но консалтинговый проект обычно требует участия нескольких консультантов. На нашем рынке есть практика привлечения к подобным проектам внештатных сотрудников. Иногда привлекают студентов, они готовы бесплатно работать, чтобы получить практику в компании с громким именем. В случае обработки анкет это вполне допустимо, но, доверяя неопытным студентам проведение интервью, подрядчик таким образом расписывается в халатном отношении к своей работе.

Постарайтесь заранее получить информацию о том, чьими силами будет реализован проект.

Вот основные, на мой взгляд, рекомендации, которые помогут вам сориентироваться на консалтинговом рынке.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Кодекс поведения современного российского предпринимателя[1] (опубликовано на сайте Торгово-промышленной палаты Российской Федерации)

Принципы личности

1. **Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли**. Этот принцип меньше всего нуждается в комментариях. Показатель делового успеха — прибыль. Несомненно, она — главная цель предпринимательства. Вряд ли кто-либо будет с этим спорить. Расхождения начинаются, когда речь заходит о средствах и цене достижения цели. Поскольку центральная проблема этики — проблема соотношения цели и средств, то в данном случае подчеркивается, что моральный компромисс — слишком дорогая цена даже за большую прибыль.
2. **Уважай участников общего дела — это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств**. Необходимо признать в партнере его право на человеческое, т. е. положительное, внимательное отношение — это та необходимая морально-психологическая основа, на которой возможно эффективное деловое сотрудничество.

[1] http://www.tpprf.ru/ru/main/committee/kometik/prog/prinzip/

3. **Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей**. Не секрет, что в современной российской действительности многие деловые решения принимаются под давлением: будь то «нажим» делового партнера, коррумпированного чиновничества или представителей криминального мира. Также ни для кого не является секретом, что и сами предприниматели в условиях малоэффективной системы арбитража порой прибегают к услугам «братвы» для решения споров.

Принципы профессионала

4. **Всегда веди дело сообразно своим средствам**. Эта рекомендация касается чрезвычайно важной и не всегда осознаваемой стороны предпринимательства — умения рассчитывать риск, не поддаваться азарту, без которого, как это ни парадоксально, истинное предпринимательство невозможно. Оно всегда несет в себе элементы азартной игры. Требуется большой жизненный опыт, чтобы справиться с собственной мотивацией.
5. **Оправдывай доверие, в нем — основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера**. Будь таким, каким ты сам хочешь видеть своего лучшего партнера. Взаимное доверие — важнейший, если не самый важный, психологический компонент успешного социального взаимодействия. Никакая, даже самая детализированная юридическая система не в состоянии его заменить. И наоборот, при наличии доверия не нужна сама юридическая регламентация. В опросах предпринимателей, где бы они ни проводились, среди первых трех качеств, которые считаются наиболее желательными в деловых отношениях, чаще всего называют надежность, компетентность, порядочность.

В этом нет ничего необычного, ведь именно эти качества обеспечивают предсказуемость поведения, оберегают от неприятных неожиданностей. По частоте упоминания с этими качествами могут конкурировать немногие другие, например близость по культуре: так, американец предпочтет иметь дело с американцем, немец — с немцем и т. п. В этой связи нельзя не отметить весьма показательный и поразительный факт: русские намного реже выбирают соотечественников, предпочитая представителей так называемых «цивилизованных» стран. Это означает, что русские не видят в русских достаточно надежных, компетентных и порядочных партнеров.

6. **Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер — тот, который тоже выигрывает от сделки**. Из современной теории и практики деловых переговоров известно, что доверие резко возрастает, если партнеры следуют переговорной стратегии взаимного выигрыша. По свидетельству многих наблюдателей, для российских бизнесменов характерна более древняя и примитивная стратегия одностороннего выигрыша — «выиграть может только один из нас». Эта конфронтационная стратегия глубоко укоренилась в идеологии классовой борьбы. Между тем для современного делового мира все более характерной становится стратегия взаимного выигрыша, и не столько из-за высокого уровня морального сознания, сколько из практической оценки выгод сотрудничества по сравнению с потерями при конфронтации.

Принципы гражданина России

7. **Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти**. Российских предпринимателей всегда отличало чувство высокой социальной ответственности: перед страной, обществом. Отношения с властью —

едва не самый важный и болезненный вопрос для российских предпринимателей. Исторически предприниматель всегда был притесняем властями, всегда между ним и государством, как институтом, представляющим общество, стояла какая-либо мощная прослойка. До революции это было дворянство, ныне — чиновничество, более чем на две трети состоящее из бывшей номенклатуры. Предприниматель в России обычно стремился либо завоевать благосклонность власти, либо купить ее, либо, чаще всего, обойти закон и власть. Тем самым он ставил себя в заведомо зависимое и уязвимое положение. Несмотря на характер отношений с властью, в дореволюционной России предприниматели уже тогда понимали роль официальной власти как «необходимого условия для эффективного ведения дел». Альтернативой, как они понимали, мог быть только хаос или, выражаясь современным языком, беспредел. Таким образом, это выбор из двух зол в пользу меньшего. Вместе с тем рекомендация соблюдать законы и подчиняться власти отнюдь не означает безропотной «притерпелости».

8. **Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.** В последние десять предреволюционных лет промышленники и предприниматели стали заявлять о себе как о политической силе и готовились отстаивать свои интересы законным, цивилизованным путем в законодательных собраниях, а не в чиновничьих кабинетах.

9. **Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременного общественного признания.** Включение в кодекс упоминания о добре и зле имеет смысл хотя бы потому, чтобы определить, на каком этапе мы находимся и индивидуально, и как сообщество. Большое значение имеет рекомендация искреннего добролюбия: не ради собственной

корысти и тщеславия. В наше время колоссального влияния СМИ и возросшей роли рекламы, профессиональной деятельности PR-служб порой трудно провести грань между добрыми делами, творимыми ради людей, и делами, лишь выглядящими таковыми. Критерий их отличия как раз и состоит в том, что делающий добро своекорыстно жаждет признания со стороны окружающих и обижается, когда их не получает или получает, как ему кажется, мало. Между тем совершение добрых поступков нужно в первую очередь самому предпринимателю для сохранения и укрепления собственной морально-психологической основы, для принятия правильных деловых решений.

Принципы гражданина Земли

10. **При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе**. Мировое сообщество все более организованно начинает управлять потреблением природных ресурсов, регулировать отношение к природе. В ближайшие годы будет принят ряд международных законодательных актов, в соответствии с которыми будет закрыт доступ на мировой рынок тем товарам и продуктам, производство которых было сопряжено с экологическими преступлениями.
11. **Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем**. По индексу коррумпированности Россия, согласно данным независимых международных организаций, в мире среди первых. Нынешнее положение имеет массу причин: несовершенство законодательства, слабость государства и т. д. Но одной из несомненных причин является отношение самих предпринимателей к этой проблеме, их неспособность выступить единым фронтом, организовать согласованные действия против этих препон.

12. **Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они — не хуже и не лучше нас, они — просто другие**. Восприятие представителей других национальностей и стран с точки зрения своей культуры, культуроцентризм и этноцентризм — неотъемлемая черта человеческого существования. В связи с растущей интернационализацией экономики умение выработать рациональную, взвешенную позицию, не впадая в одну из этих крайностей становится важной морально-психологической проблемой.

Об авторе

Демин Данила Валерьевич — психолог-консультант с 1994 года, с 2000 года — бизнес-тренер. Имеет опыт работы руководителя тренингового отдела (компания Human Factors (Russia)).

Принимал участие в проектах по оценке и аттестации персонала, проектах по формированию корпоративной культуры и др.

Имеет опыт разработки и проведения обучающих программ в области бизнес-психологии, опыт работы с психодиагностическими методиками. Владеет навыками разработки, проведения и анализа структурированных интервью. Занимался психологическим консультированием, включающим анализ деятельности руководителя с последующим предоставлением рекомендаций по управлению.

С 2009 года — коуч. Имеет опыт проведения коуч-сессий для руководителей высшего и среднего звена российских и международных компаний, а также владельцев бизнеса.

В настоящее время свободный бизнес-консультант (freelancer). Задать свои вопросы и поделиться впечатлениями о прочитанной книге вы можете по электронной почте: DVDemin@yandex.ru.

Демин Данила

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Десять самых распространенных заблуждений

Руководитель проекта *М. Шалунова*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Художник обложки *С. Прокофьева*

Подписано в печать 29.12.2009. Формат 84×108 1/32.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 4,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .
Альпина Паблишерз
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

ЕСЛИ ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО:

- корпоративную философию можно «заказать» в агентстве;
- корпоративная культура — западная фишка, которая у нас не работает;
- можно иметь несколько корпоративных культур — для сотрудников, клиентов, партнеров;
- корпоративную культуру невозможно изменить;
- изменить корпоративную культуру могут только хозяева бизнеса;
- разговоры о корпоративной культуре — «промывка мозгов»;
- есть компании, в которых нет корпоративной культуры,

ВЫ ГЛУБОКО ЗАБЛУЖДАЕТЕСЬ!

SuperJob
www.superjob.ru

ISBN 978-5-9614-1147-8
9 785961 411478

альпина ПАБЛИШЕРЗ
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru
Подарки покупателям!

Нужные книги здесь и сейчас!
ДЕЛОВАЯ ОНЛАЙН БИБЛИОТЕКА
www.lib.nonfiction.ru