

Данила Демин

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ  
ЗАБЛУЖДЕНИЙ

# **Данила Демин**

## **Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5025764](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5025764)*

*Корпоративная культура: Десять самых распространенных  
заблуждений / Данила Демин.: Альпина Паблишерз; Москва; 2010*

*ISBN 978-5-9614-2587-1*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Введение	6
Как читать книгу?	10
Для кого эта книга?	11
Глава 1 Все мероприятия по трансляции корпоративной культуры – не что иное, как промыывание мозгов сотрудникам	14
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# Данила Демин Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений

Редактор *Н. Казакова*

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *С. Прокофьева*

© Д. Демин, 2010

© ООО «Альпина Паблишерз», 2010

© Электронное издание. ООО «Альпина  
Паблишер», 2012

# Введение

*Моему сыну Макару*

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, выливающих, 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» «пи-рога», 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 «доводки» написанного текста. Спасибо тем, кто помогал мне составлять план работы над книгой и интересовался моими успехами!

Спасибо читателям моего блога (<http://dvdemin.livejournal.com/>)! Вы, большинство из которых мне совершенно 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 Храпов, 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 корпо-

ративной 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 заикливались 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 рас-



порядка 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 об-

суждений 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 моз-

ги», «Вы будете нас зомбировать!». Представьте себе, с каким облегчением я отвечал: «Вы, как высококвалифицированный 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 должност-

ными 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?

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.