

**Корякин Владимир Валерьевич**

Управляющий партнер АС «Дежурные Аптеки»

e-mail: [Koryakin.V.V@mail.ru](mailto:Koryakin.V.V@mail.ru)

Институт коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ

Программа профессиональной переподготовки «Менеджмент маркетинга в фармацевтическом бизнесе»

г. Москва, Россия

**Корякина Ирина Витальевна**

Продакт менеджер ЗАО «ФармФирма» Сотекс»

e-mail: [i\\_teres27@mail.ru](mailto:i_teres27@mail.ru)

Институт коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ

Программа профессиональной переподготовки «Менеджмент маркетинга в фармацевтическом бизнесе»

г. Москва, Россия

Vladimir Koryakin V.

Managing partner of AC "Duty Pharmacies"

e-mail: [Koryakin.V.V@mail.ru](mailto:Koryakin.V.V@mail.ru)

Communication management institute, the NRU "HSE"

The program of professional retraining "Management of marketing in pharmaceutical business"

Moscow, Russia

Irina Koryakina V.

Product Manager CJSC "pharmaceutical Firm" Sotex"

e-mail: [i\\_teres27@mail.ru](mailto:i_teres27@mail.ru)

Communication management institute, the NRU "HSE"

The program of professional retraining "Management of marketing in pharmaceutical business"

Moscow, Russia

**Повышение организационной эффективности путем трансформации  
корпоративной культуры**

**Improving Organizational Effectiveness by Transforming the  
Corporate Culture**

**Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся повышения организационной эффективности, путем усиления вовлеченности и лояльности сотрудников в рамках построения корпоративной культуры на определенном этапе жизненного цикла компании. В частности, оценивается текущее состояние рассматриваемой компании, которая являясь успешной, при этом сталкивается с рядом определенных трудностей, вызванных ее естественным развитием, а также связанных с изменениями, являющимися следствием построения корпоративной культуры. Проведя работу с такими параметрами, как

лояльность и вовлеченность, авторы приходят к выводу, что в современном, стремительно меняющемся мире, выживание бизнеса напрямую зависит от того, насколько сотрудники лояльны к компании и ее руководству, вовлечены в процесс, воодушевлены общими идеями на пути достижения поставленных целей и задач, и насколько корпоративная культура соответствует жизненному циклу компании.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, жизненный цикл, лояльность, вовлеченность, организационная эффективность.

### **Abstract**

The article discusses issues related to improving organizational effectiveness by strengthening the involvement and loyalty of employees within the framework of building corporate culture at a certain stage of the life cycle of the company. In particular, assess the current status of the company being successful, while facing some difficulties due to her natural development, as well as associated with the changes resulting from the construction of corporate culture. After working with variables such as loyalty and engagement, the authors come to the conclusion that in the rapidly changing world, business survival depends on how employees loyal to the company and its leadership involved in the process, inspired a shared ideas on achieving the set goals and objectives, and how the corporate culture corresponds with the life cycle of the company.

**Key words:** corporate culture, life cycle, loyalty, engagement, organizational effectiveness.

Компании рождаются и умирают, на место ушедших приходят новые, но очень часто причиной преждевременной смерти бизнеса становится непонимание основных правил управления компанией и людьми.

Как известно персонал – это главный ресурс любой компании. И многие компании, пройдя различные этапы своего развития, приходят к пониманию необходимости изменений. Изменений в постановке целей, в структуре и организации работы, построении корпоративной культуры - системы принципов, обычаев и ценностей, которые бы позволили всем сотрудникам двигаться в одном направлении как единому целому. Вопрос повышения организационной эффективности в настоящее время более чем актуален и несомненно вызывает интерес у каждого руководителя, заинтересованного в росте и процветании его компании. И это один из мощнейших рычагов, без которого дальнейшее развитие зачастую становится недостижимой целью. Более того, повышение организационной эффективности компании на сегодняшний день жизненно необходимо

для выживания компании на рынке, поддержания ее конкурентоспособности, и грамотного использования имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Добиться же повышения организационной эффективности без изменений корпоративной культуры невозможно.

В данной статье на примере отдельно взятой розничной фармацевтической компании рассмотрен опыт разработки и внедрения мероприятий по изменению и трансформации корпоративной культуры с целью повышения организационной эффективности.

Были проанализированы теоретические основы жизненного цикла компании, корпоративная культура, основные принципы управления изменениями. Изучена лояльность и вовлеченность сотрудников, выявлен паттерн успеха и базовые ограничивающие установки, причины и виды потерь, и на этой основе - разработана методика трансформации культуры организации. Также предложена программа по внедрению новой идеологии и методика ее реализации.

В целях решения поставленных задач, была собрана и проанализирована информация, состоящие из двух частей: кабинетного и полевого исследования.

Кабинетные методы сбора информации включали традиционный метод собеседования с последующим анкетированием топ-команды для формирования видения текущего состояния компании и имеющихся ожиданий.

Проведенное полевое исследование содержало следующие методы получения информации:

- собеседование с последующим анкетированием сотрудников офиса и сотрудников аптек для оценки корпоративной культуры в компании на настоящий момент;
- анкетирование и опрос покупателей аптек для определения соответствия ожиданий клиентов с видением топ-команды их потребностей;
- изучение опыта сотрудников, имеющих знания и владеющих навыками решения подобных вопросов;
- наблюдение за сотрудниками для исследования их поведения в рабочей и неформальной обстановке;
- графический метод отображения информации в целях наглядности;
- исследование с помощью таблиц для выявления количественных оценок эффективности управления персоналом.

## **1. Жизненный цикл компании и болезни роста**

Каждая компания уникальна. И все же есть закономерности, общие для всех организаций. Этапы развития организации одни и те же, разнятся лишь детали. Поняв природу и причины системных изменений, можно ими управлять. В этом поможет метод, известный как «код Адизеса», или код PAEI.[Адизес, 2008, с.130] (Табл. 1)

Чтобы компания была эффективной, необходимо правильно и своевременно выполнять четыре функции: удовлетворять потребности рынка и клиентов (Р - от provide), гарантировать соблюдение бюрократических порядков (А - Administrative), поощрять предприимчивость (Е - entrepreneur-ial), на основе общих ценностей, интересов и мировоззрения создавать в компании атмосферу сотрудничества (I - integrate).

Эти четыре функции и составляют своеобразный «генетический код» компании, и каждый этап ее жизненного цикла предопределяет, когда и каким функциям зародиться, набирать силу или угасать.

Табл.1 «Код Адизеса»

Функция	Делает Организацию		
Р удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе
А администрирование	систематизированной	эффективной	в краткосрочной перспективе
Е предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе
I интеграция	целостной	эффективной	в долгосрочной перспективе

В ходе роста каждая компания сталкивается с определенными проблемами и трудностями, и их можно на каждом этапе развития организации условно разделить на две большие группы.

К первой относятся «болезни роста», т.е. это те проблемы, которые обусловлены незрелостью компании и которых, подобно детским болезням, очень сложно избежать. В то же время такие болезни роста вполне могут быть преодолены силами самой организации.

Ко второй категории проблем, называемых организационными патологиями, могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста. Но суть различия между этими категориями состоит в

том, что непреодоленные болезни роста превращаются в дальнейшем в патологии, излечиться от которых самостоятельно организация уже не в силах.

А значит, задача руководства заключается не в достижении состояния, когда проблем не будет существовать вообще, а в недопущении возникновения патологий.

При правильной тактике и стратегии развития компании, она может достичь расцвета и находиться в этом состоянии бесконечно долго. В наличии этой принципиальной возможности состоит основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

Ключ успеха в управлении организацией - это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи ей на данной стадии жизненного цикла.

Стоит отметить, что, несмотря на то, что жизненных циклов, входящих в две больших фазы роста и старения компании, десять, не все компании проходят полный цикл от «рождения» до «старости», это так называемая «Кривая жизненного цикла организации по И.Адизесу». [Адизес, 2008, с.152] (рис.1.), и умирают значительно раньше по абсолютно разным причинам, части которых мы коснемся далее.

Каждая компания начинает свой путь с Выхаживания (Courtship) [Там же, с.24,с.164], - этапа, когда она еще реально (физически) не существует, однако есть энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего. Затем следует этап Младенчество (Infancy) [там же, с.32,с.165]. На этом этапе в организации нет четкой структуры, бюджет небольшой, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют, субординация слаба, не сформирована система приема на работу и оценки исполнения заданий. Чтобы избежать смерти на данном этапе необходимо обеспечение постоянного притока денежных средств и преданность основателя организации идее. В случае успеха компания переходит в следующий этап “Давай-давай” (Go-go) [там же, с.44,с.166] – этап быстрого роста, когда идея начинает работать, и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. На данном этапе возникает необходимость создания административной подсистемы - перехода от управления по интуиции к более профессиональным действиям. В противном случае организация может попасть в ловушку, когда неосознанно неправильные действия основателя могут привести к гибели его же творения. А затем наступает один из самых драматичных моментов развития компании - Юность (Adolescence) [там же, с.60,с.167]. Период, когда компания получает свое второе рождение, перерождается духовно. Это является довольно длительным и болезненным процессом. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя, он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. На данной стадии в компании происходит смещение целей - от

экстенсивного развития к повышению качества деятельности, и для этого необходимо вовлечение всего персонала в происходящие изменения, т.к. сотрудники по-прежнему находятся на стадии быстрого роста. Поэтому отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия: “мы и они” (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании. Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: смещения целей, освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства. Но если систематизация административной деятельности произошла успешно, организация движется к следующему этапу развития. В здоровой организации набирающая силу функция А стабилизирует функцию Е, но не уменьшает ее, в итоге мы приходим к коду развития – РАЕі. («код Адизеса»).

Компании, пережившие стадию Юности, как правило, благополучно достигают периода Расцвета (Prime) [там же, с.71,с.172], когда организация знает, что делает, понимает, куда она идет, и как достичь намеченных целей. Далее следует период Стабилизации (Stabilization) [там же, с.81,с.174] - первая стадия старения, когда компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость, происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые когда-то привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, компания становится зрелой. По теории после этого любая организация начинает стареть, проходят этапы Аристократизма (Aristocracy) [там же, с.105,с.175], Ранней бюрократизация (Early bureaucracy), Бюрократизации (Bureaucrasy) и наконец наступает ее смерть(death) [там же, с.117-123,177-179,] Однако в условиях современных российских реалий, не так много компаний, достигших естественным путем состояния старения, и уж тем более бюрократизировавшихся и закончивших свой жизненный этап смертью. Как правило многие компании погибают значительно раньше, на этапах роста в «Младенчестве» и «Юности». По этой причине так важно на этих этапах уделять особое внимание организационной эффективности компании, бороться за вовлеченность сотрудников и их приверженность общей цели.

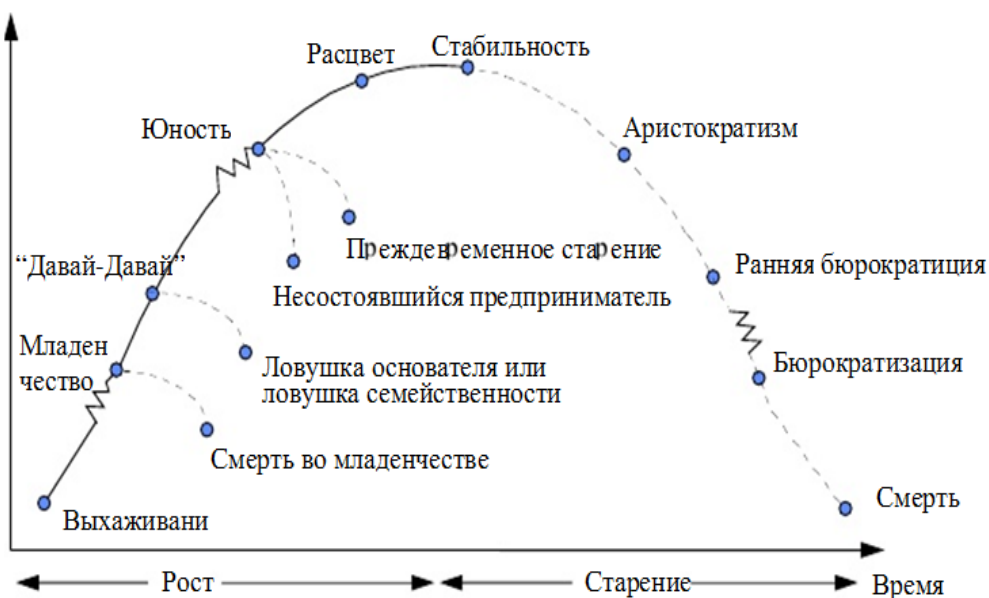


Рис.1 Кривая жизненного цикла организации <sup>1</sup>

## 2. Лояльность, вовлеченность, удовлетворенность

Стоит обратить особое внимание на то, что до настоящего времени менеджмент многих компаний зачастую не видел разницы между лояльностью сотрудников и их вовлеченностью, между вовлеченностью и приверженностью, лояльностью и удовлетворенностью, и тем самым терял возможность эффективной работы с таким безмерно ёмким ресурсом как персонал.

Как известно, лояльность персонала позволяет избежать таких проблем, как протесты сотрудников и «текучесть» кадров. Для лояльных сотрудников работа является значимой ценностью, лояльный сотрудник всегда стремится быть честным с компанией, искренне переживает ее неудачи и стремится выполнить свою работу наилучшим образом, даже принося определенные жертвы на алтарь успехов компании, но испытывая чувство гордости за ее победы.

По своей структуре понятие лояльности достаточно обширное и многогранное. Лояльность принято подразделять на несколько уровней. Мы будем придерживаться структуры, разработанной к.п.н., Ph.D. И.В. Ниесовым - удовлетворенность, вовлеченность и приверженность, и каждому уровню соответствуют свои факторы лояльности.

### Уровень 1. Удовлетворенность

Удовлетворенность - это многогранное понятие, отражающее отношение сотрудника к различным аспектам работы: рабочая нагрузка, безопасность работы, оплата труда, условия труда, статус и престиж работы, близость с коллегами, применяемая компанией политика оценки выполнения работы, общие методы руководства, отношения

между начальниками и подчиненными, автономия и ответственность, возможности для применения знаний и умений, возможности для роста и развития.

Основными признаками удовлетворенности являются:

- многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение);
- понимание служебных задач и отождествление себя с их успешным выполнением (работа как она есть);
- значение выполняемых функций для организации (ценность, статус);
- положительное подкрепление руководством и коллегами чувства, связанного с ощущением успешности собственной деятельности (обратная связь);
- сбалансированность власти (требований) и ответственности (возможность работать самостоятельно).

От удовлетворенности трудом зависит экономическая эффективность труда, результативность деятельности персонала компании.

Уровень 2. Вовлеченность

Вовлеченность - высший уровень лояльности, когда человек радеет за свою компанию и выкладывает на все 100%.

Это сравнимо с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание. Можно сделать вывод, что вовлеченность - это комплексное состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше, и гарантировано приводит к повышению производительности труда.

Вовлеченность имеет три начала: рациональное, эмоциональное и деятельное. Вовлеченный сотрудник понимает и разделяет ценности компании, знает, что он может и должен делать для ее успеха, чувствует собственную причастность к делам компании, гордится результатами и готов прилагать усилия, максимально реализуя свои возможности в ежедневной работе.

Выделяют 3 группы сотрудников:

- Вовлеченные – работают с полной отдачей, разделяют цели и ценности компании, развивают ее, предлагая и внедряя инновации.
- Невовлеченные – относятся к работе формально, часто соблюдают все правила и регламенты, но не делают больше того, что прописано в должностной инструкции, легко могут уйти из компании, если получат лучшее предложение.



- Активно отстраненные – не выполняют или плохо выполняют свои обязанности, явно выражают свою неудовлетворенность работой и компанией, как работодателем, деструктивно влияют на рабочую атмосферу и настроения коллег.

Можно выделить три основных фактора вовлеченности: «Психологический климат» - характеризует качество взаимоотношений руководитель-подчиненный, уровень межличностных конфликтов; «Рабочая атмосфера» - определяет то, насколько сотрудники знают и разделяют цели компании и то, насколько они вовлечены в достижение этих целей; «Возможность роста» - показатель связан с тем, насколько высоко сотрудники оценивают возможность своего собственного развития в компании, видят перспективы профессионального и карьерного роста вместе с ней.

### Уровень 3. Приверженность

Она характеризуется верой сотрудников в компанию, в значимость того дела, которым компания занимается. Приверженность является мерой внутренней согласованности бизнеса, его соответствия своему предназначению.

Именно с этого уровня лояльность переходит в приверженность организации, при которой человек идентифицирует себя с организацией, представляет себя и организацию как единое целое. Такого человека нельзя подкупить или запугать, поскольку изменить самому себе - значит потерять и уничтожить себя, как личность. Трудности организации, ее радости и победы он воспринимает как свои собственные. Для него неважны доходы и другие методы стимулирования, само по себе членство в организации такой работник считает высшей наградой. Приверженность организации означает отождествление работником себя с культурой компании. Такой работник не говорит "есть я и культура, и компания", а утверждает "я и есть культура и компания".

### **3. Пример разработки и внедрения мероприятий по изменению и трансформации корпоративной культуры с целью повышения организационной эффективности**

Рассматриваемая в данной статье компания – аптечная сеть, начавшая свою историю в 2001 году. Основным принципом построения аптечной сети было понимание того, что каждая отдельная аптека - это маленький бизнес в рамках большой компании, и успешной должна быть каждая аптека.

Рассматриваемая нами компания придерживается «оппортунистической стратегии», т.е. она нацелена на постоянный поиск новых решений и благоприятных

возможностей, быстрое и решительное использование этих возможностей, отказ от заемных средств и жестких стратегий.

На первый взгляд, «оппортунистический подход» выглядит недальновидным. Кажется странным открывать филиалы только потому, что неожиданно подвернулось удачное помещение, или просто «по просьбе клиента», но именно на этом и строится «оппортунистический подход». Если возможность укладывается в рамки разумного (затраты не превышают годовую прибыль, а отдачу можно получить в рамках года), то оппортунист не способен устоять перед искушением использовать эту возможность. А поскольку идея не носит долгосрочного характера, то и риск не вернуть деньги, как правило, невысок.

При этом стоит заметить, что большая часть мелкого и среднего бизнеса в той или иной степени придерживается «оппортунистического подхода», т.к. в условиях реалий своевременной российской экономики и наследия 90-х именно они являются наиболее устойчивыми. В результате такого подхода инвестиционных проектов намного меньше и сами инвестиции скромнее, но зато выше независимость и устойчивость к кризисам, т.к. такие компании предпочитают не влезать в кредиты, рассчитывая, прежде всего, на себя и на открывающиеся возможности рынка, которые зачастую упускают более крупные игроки. Если компания придерживается «оппортунистического» подхода, это вовсе не означает, что она не имеет долгосрочных проектов, не ставит целей, просто методы их достижения отличны от методов крупных корпораций.

Рассматриваемая компания на момент начала исследований находилась в стадии «Юность» (Adolescence) [Адизес,2008,с.60,с.167] и испытывала трудности развития, соответствующие данному этапу.

Были проведены исследования существующей культуры и её влияние на продуктивность, а также определен паттерн успеха команды и бизнеса.

Исследование включало в себя серию интервью с сотрудниками компании и анкетирование. В число сотрудников входили как члены управленческой команды, так и представители различных уровней управления. Интервью с собственниками позволили выявить личностные особенности, влияющие на снижения эффективности управленческой команды, сформировать правила взаимодействия, принятия и исполнения управленческих решений.

Интервью с другими сотрудниками дало срез «болевых точек» и состояния мотивации персонала по шести факторам для всех подразделений и уровней сотрудников. Кроме того, интервью совместно с анкетированием позволило выявить проблемные

установки корпоративной культуры и её субкультур, являющиеся причинами снижения мотивации и влияющие на состояние бизнеса как системы.

Далее приведены результаты моделирования текущего состояния компании.

Мотивы бизнеса: основными мотивами создания бизнеса, который был организован четырнадцать лет назад, являлись мотивы материального благополучия, что характерно для абсолютного большинства российских бизнесов, появившихся в первые двадцать лет после «перестройки». Этот мотив отчасти остается актуальным и сегодня. Кроме мотива «зарабатывать деньги», связанного с потребностями в безопасности, в структуре мотивов основателей присутствует мотив признания - это мотив получения удовлетворения от признания твоей значимости другими людьми. Эта потребность, с одной стороны, является сильным мотиватором к действию, она питает оригинальные, креативные идеи, благодаря реализации которых можно естественным образом вызывать уважение других людей и обеспечить себе признание. С другой стороны, она может носить и невротический характер, поскольку связана с формированием «идеального Я» и не всегда адекватными требованиями к другим людям. Например, как угроза собственной значимости может восприниматься повышение статуса людей в окружении, и за этим следуют действия, направленные на принижение статуса этих людей в глазах окружающих. То есть включается теньевая сторона этой потребности.

В настоящее время, с развитием бизнеса и его основателей, с приходом в команду новых людей, стали проявляться дополнительные мотивы, которые составляют базу для более широкого набора смыслов, лежащих в фундаменте идеологии компании.

К этим «новым» мотивам можно отнести мотивы «созидание» и, как более широкий - мотив «моя компания». Мотив гордости за компанию, который отчасти соотносится с мотивом «Признание», имеет более широкое содержание, поскольку включает в себя не только собственную гордость за компанию, которую создал, но и удовлетворение от того, что сотрудники гордятся тем, что работают в компании и могут сказать: «это моя компания».

Ценности: кроме перечисленных мотивов (смыслов), основанием для построения успешного бизнеса стали ценности, которыми руководствовались основатели с самого начала. Всего этих ценностей четыре, и они составляют две пары комплементарных полярностей, составляющих «паттерн успеха» команды. Первая пара - «развитие» и «здоровый смысл». Вторая - «взбадривать» и «действовать в контакте» («присутствовать»).

Под ценностью «развитие» понимается постоянная заряженность на поиск новых, более эффективных и прибыльных способов деятельности.

Под ценностью «здоровый смысл» - критический взгляд на вещи, умение посмотреть на привлекательные внешне варианты под углом рисков, которые возможны, с учетом неблагоприятных вариантов развития событий.

Под ценностью «взбадривать» понимается требовательность к сотрудникам и друг к другу. Эта ценность исходит из понимания того, что человеку, особенно русскому, необходима мотивация на труд. Без неё наш человек, не привыкший к регулярному труду и исторически склонный к «авральному» типу приложения своих усилий, не может быть постоянно собранным, а значит, эффективным.

Под ценностью «действовать в контакте», «присутствовать» понимается личное участие, общение с людьми. Это личное присутствие руководителя обеспечивало определенные отношения, связь с сотрудниками, давало мотивацию и формировало вовлеченность на этапе становления и развития компании.

Если первая пара работает успешно и в настоящее время, то вторая «взбадривать – присутствовать», сегодня находится не в балансе. Этот дисбаланс является следствием увеличения масштаба бизнеса и лимитами времени, которые может уделять менеджмент «присутствию» в управлении и в общении с людьми.

Поэтому ставилась задача сделать этот паттерн более широким, гармоничным, полным. Это можно делать, рассматривая установки культуры, которые реализуют данный паттерн.

Один из выводов исследования данной компании - констатация того, что бизнес «вырос» и стал предъявлять к своим основателям новые требования как выросший ребёнок, у которого сформировался свой характер и сложились свои взгляды на мир. С этим «ребенком» уже нужно общаться, учитывая его характер, воспитывать и направлять методами, соответствующими «возрастной психологии».

Также в ходе исследования было выявлено пять блоков базовых установок, определяющих сегодняшнее состояние корпоративной культуры и культуры управления. Именно эти установки решающим образом влияют на качество действий, взаимодействие в команде, эффективность системы управления. Это базовые ограничивающие установки, которые, во-первых, доминируют и тем самым определяют поведение всей системы, во-вторых, являются в какой-то степени контр-продуктивными. По каждой из этих установок будут приведены примеры того, как они проявляются и как влияют на продуктивность команды и всей компании.

Блок 1. «Смыслы»: «Бизнес – это способ обеспечить материальное благополучие и признание. Мы создаем что-то, что удовлетворяет нашу потребность в признании собственной значимости».

Блок 2. «Люди»: «Это - наш бизнес. Мы отвечаем за его развитие и благополучие. Главные здесь – мы (основатели). Мы отвечаем за успешное функционирование и развитие бизнеса. Без развития сегодня нельзя. Развитие важно. Люди – исполнители наших идей. Без людей бизнес не построишь. Нужны исполнители, которые будут делать то, что мы придумаем. В большинстве своем люди – вороваты и ленивы, того и норовят, чтобы украсть или сделать что-то не так. Уважать людей можно только за результат».

Особенности установки «Это наш бизнес», а также двух её сопутствующих установок в том, что они распространяются «сверху – вниз». Например, основатели воспринимают бизнес как «свой», а остальных «акционеров» - как исполнителей. Члены топ-команды смотрят на этот бизнес как на бизнес «команды», а на остальных – как на исполнителей, которые ленивы и вороваты. Руководители среднего звена рассматривают этот бизнес как бизнес учредителей (в первую очередь, бизнес основателей) и свой личный бизнес, а своих сотрудников – как исполнителей. При этом у всех возникает «ролевой конфликт»: внутри топ-команды, между рядовыми сотрудниками и «офисом», внутри офиса и т.д. «Это же и мой бизнес» - «Нет, ты вороватый и ленивый исполнитель» - это не произносится, но подразумевается, читается в действиях, в поступках, в отношении.

Блок 3. «Взаимодействие»: «Руководить – значит отдавать распоряжения. Руководитель должен знать, что делать и отдавать распоряжения. При этом важно слушать людей, но реагировать – необязательно» .

Блок 4. «Цели»: «Бизнес – это армия. Решения должны выполняться беспрекословно. Объяснять их – не обязательно. Решения могут меняться исходя из целесообразности, которая приходит нам в голову. Например, если мы видим, что где-то можем потерять деньги»

Блок 5. «Действия»: «Чтобы люди больше работали, их нужно все время «взбадривать».

Данный набор установок обеспечивает функционирование существующей сегодня системы менеджмента. Однако он представляет определенные риски и приводит к негативным последствиям – как в отношении самих членов топ-команды, так и в отношении всего бизнеса.

Последствия и риски базовых ограничивающих установок:

В отношении установок блока № 1. Установка «Бизнес существует, чтобы обеспечить мне материальное благополучие» - рискованна, так как будучи помещенным в голову сотрудников, является мотивом не развития бизнеса, а обеспечения личного благополучия – себя, своих родственников и т.д. Аналогично, установка про признание будет естественным образом приводить к требованию признания со стороны, если бизнес рассматривается как важная часть жизни, либо, наоборот, не рассматриваться как что-то значимое, но только как способ заработать деньги. Более того, подобная мотивация бизнеса ограничивает его существование временем пребывания в активном менеджменте самих собственников и годится только для «семейного бизнеса», когда прибыль компании идёт в общий бюджет, и все понимают, как он расходуется, и в чем выгода каждого.

В отношении установок блока № 2. Для группы установок Блока «Люди» характерна специфическая идентификация, в которой роли «главных» в бизнесе отводятся только его основателям. Здесь сразу возникает конфликт с идентичностью других членов управленческой команды, у них возникает вопрос «А мы кто?». И если достойного ответа на этот вопрос нет, возникает установка «От меня не зависит», «Я не могу», «Я не достоин». Это страх собственной неспособности, собственной незначимости. Защита от этого страха может быть разной: агрессия, смирение, уход. При любом варианте реагирования, мы имеем потери продуктивности, начиная от функционирования команды руководителей и ниже.

В отношении установок блока № 3. Сведение роли менеджмента к отдаче распоряжений без учета мнения противоположной стороны приводит эту сторону в состояние «Меня не слышат», «Меня не ценят», «Я не нужен», «Меня не принимают». В рамках топ-команды это часто выражается в том, что основатели предъявляют своё мнение категорическим образом, заставляя других подчиниться этому мнению. Реакция на подобное действие опять же двоякая: кто-то начинает конфликтовать и пытаться донести свои соображения, высказать свое мнение, посчитать варианты, кто-то сдаётся раньше, понимая тщетность своих усилий. В любом случае, категорические распоряжения без учета мнения коллег приводят либо к неконструктивному конфликту и пустой трате времени и эмоциональных ресурсов, либо к неучету важной информации, которая могла бы быть полезна.

В отношении установок блока № 4. Главная проблема установки «Бизнес – это армия» заключается в том, что она формирует повышенную неопределенность, а значит и неуверенность. Необъяснимые решения, при этом иногда противоречивые, не прибавляют общего понимания и критериев для принятия решения на нижних уровнях.

Поэтому следствием хаотических распоряжений, которые к тому же не объясняются, является хаос и неопределенность в головах.

В отношении установок блока № 5. Установка «Чтобы люди работали, их нужно регулярно взбадривать» действительно актуальна для интенсификации работ. Однако, когда её «слишком много» (а это беда всех установок), она перестает действовать, с чем компания и начала сталкиваться. Подобная установка хороша, когда компания небольшая, и руководитель своим «взбадриванием» обозначает не только мотивацию и обратную связь на действие, но и свое «присутствие». Так, значимым фактором для сотрудников является то, что «акционеры сами занимаются бизнесом». Когда же бизнес разрастается, время у руководителя остается только на «взбадривание», то есть на негативную обратную связь. Времени на поощрение и позитивное подкрепление не остается. В результате у сотрудников возникает ощущение, что ими всегда недовольны. Мнение же руководителя о том, что это работает, часто является следствием собственного «фильтра восприятия» и простого совпадения событий, которые интерпретируются как результат – например, приехал оптовый покупатель и продажи увеличились.

Общий вывод, который можно сделать на основании проведенного анализа установок существующей корпоративной культуры – это то, что основной причиной непродуктивности являются защитные механизмы. Защиты от страхов, порождаемых действиями, осуществляемыми менеджментом в рамках описанной культуры.

Общая схема непродуктивности выглядит тогда следующим образом:

УСТАНОВКА → ДЕЙСТВИЕ, ПОРОЖДАЮЩЕЕ СТРАХ → ЗАЩИТА (3 ВИДА)  
→ ПОТЕРИ

Например: «Надо взбадривать» → «Все, что вы делаете, плохо» → «Это несправедливо, лучше и не стараться» → «Это невозможно (рационализация)».

Важно понимать, что снять страхи у сотрудников не получится, если они порождаются самим менеджментом. Поэтому установки необходимо менять именно на уровне менеджмента. Причем менеджмента со стороны не только «офиса» а в первую очередь, со стороны top-команды и внутри неё.

Однако, чтобы поменять установки на верхнем уровне, надо понимать, что их ограниченность также связана с защитными механизмами и невротическими требованиями, вызванными страхами и стоящими за защитами. Мы предполагаем, что за всеми непродуктивными установками стоят страхи и сопровождающие их неврозы (конвульсивное выражение страха через требования к другим людям следовать установкам).

СТРАХ → УСТАНОВКА → ДЕЙСТВИЕ, ПОРОЖДАЮЩЕЕ СТРАХ → ЗАЩИТА  
(3 ВИДА) → ПОТЕРИ

То есть, перед установкой «Надо взбадривать» расположен страх «Будут плохо работать, принесут мне убытки, украдут...». Посмотрим, как это действует для выявленного в компании набора установок:

Блок 1. «Смысл бизнеса – деньги и признание»

Страх «физиологического уровня» - страх бедности и недостатка средств для обеспечения себя и своих близких – толкает в узкую лошину «материальных» смыслов ведения бизнеса. Вместе с мотивом признания они сообща образуют гремучую смесь мотивации, толкающую на действия и созидание, с одной стороны, и одновременно неутолимую, а значит, очень опасную и разрушительную, с другой.

Блок 2. «Я – главный, остальные – исполнители, которые ленивы и вороваты»

Особенно показательным примером является установка «Я – главный, остальные – исполнители». Ведущей в ней является «значимость» – ценность, которая представляет собой погоню за славой, потребность в собственной значимости. Опасность её в том, что она распространяется только на себя. Требует от других признания, подтверждения своей важности, своих способностей, своей правоты.

Блок 3. «Руководить – значит отдавать распоряжения»

Потребность в признании порождает необходимость в авторитарном управлении. Чужое мнение может быть опасно, потому что воспринимается как угроза собственному авторитету. «Я здесь главный (у меня больше опыта, я доказал это своим успехом), поэтому выполняйте мои распоряжения».

Благодаря своей активности, характеру, настойчивости, умению постоять за себя, владелец бизнеса из различных видов психологических защит («к людям», «от людей» и «против людей»), «выбирает» последний вид – наиболее активный или даже агрессивный вид защиты. Страх услышать мнение, которое может поколебать мою правоту, защищается агрессивным требованием выполнять распоряжение без объяснения причин.

Блок 4. «Бизнес – это армия»

Аналогичным образом можно увидеть страхи «боюсь, что я не знаю» или «боюсь сказать» за установкой «почему я должен объяснять».

СТРАХ НЕЗНАНИЯ → УСТАНОВКА «БИЗНЕС – ЭТО АРМИЯ» → ...  
→НЕЗНАНИЕ И НЕДЕЛАНИЕ

Блок 5. «Взбадривать»

СТРАХ ОБМАНА И НЕДЕЛАНИЯ → УСТАНОВКА «ВЗБАДРИВАТЬ» → ...  
→ОБМАН И НЕДЕЛАНИЕ



Чтобы работать над новыми установками, мы должны осознать и принять то, что стоит за старыми. За старыми установками стоят стратегии защиты. Они, безусловно, обречены на провал, поскольку создают порочный круг: средство, которым мы хотим смягчить тревогу, напротив, усиливает ее. Часть сил и энергии смещается на выполнение другой задачи: превращения себя в совершенство, в идеал, который мы для себя определили где-то в подсознании. Понимание этого дает возможность работать со страхами, приоткрывать их для себя и получать основу для расширения связанных с ними установок.

В дальнейшем на основании интервью с сотрудниками и полученными в результате этих интервью предположениями о базовых установках корпоративной культуры, был исследован уровень лояльности сотрудников.

Средние оценки по факторам подтвердили гипотезу о том, что наибольшие проблемы в настоящий момент оказались сосредоточены – в удовлетворенности сотрудников уровнем материального вознаграждения, условиях материальной компенсации, а также в отсутствии возможности роста.

Кроме того, анкетирование вместе с интервью позволили определить ситуацию с лояльностью в различных подразделениях и объяснить причины негативных тенденций, а так же позволили точнее определить мероприятия для повышения уровня лояльности сотрудников по ключевым и наиболее критическим факторам, в том числе с учетом целевых аудиторий. В некоторых моментах анкетирование подтвердило правильность действий, которые руководство компании уже предприняло для изменения ситуации.

Первым шагом на пути к исправлению ситуации, на пути к более продуктивному поведению организации становится формулирование более широких базовых представлений - установок культуры и вытекающих из них норм и правил.

Набор «расширенных установок» становится основой для новой культуры как управленческой команды, так и всей компании в целом. В результате совместной работы управленческой команды были выработаны расширенные установки верхнего уровня.

Сгенерированные расширенные установки новой корпоративной культуры должны быть расшифрованы, чтобы их было проще внедрить в деятельность. Поэтому следующим шагом работ стало формулирование установок второго уровня корпоративной культуры. Для каждого из подразделений компании такие правила должны быть специфическими, однако иметь общую основу. Расшифровка базовых установок сделала возможным трансляцию новой культуры на другие организационные уровни. Например, для уровня «офис» расширенные установки определили в качестве ключевых такие ценности, как «партнерство», «профессионализм», «самостоятельность» и «стабильность». Далее эти

ценности каскадируются в правила и нормы, в частности, нормы взаимодействия сотрудников между собой.

Совокупность расширенных установок формирует, по сути, новую концепцию бизнеса. Эта более широкая концепция включает в себя старую парадигму, однако дополнена «комплиментарными» понятиями. Например, к понятию «требовательность», которая уже присутствовала в старой концепции, добавляется такое комплиментарное понятие, как «предсказуемость». Это понятие предполагает иной, чем раньше, фокус внимания менеджмента. Фокус, направленный не только на раздачу распоряжений, но и на понимание того, достаточно ли у сотрудника понимания того, для чего выполняется задание, какова его цель, какие ресурсы необходимы, каковы показатели оценки результатов исполнения задания и т.д.

В дальнейшем для реализации проекта по трансформации корпоративной культуры была прописана программа специальных мероприятий, учитывающая особенности ситуации на различных организационных уровнях.

Основные мероприятия по формированию корпоративной культуры включали в себя выработку концепции бизнеса «в долгую», постановку миссии компании, выявление основной ценности, на основе установок культуры менеджмента реализующую концепцию «партнёрство и четкие правила». Были проведены сессии, по результатам которых претворялись в жизнь правила подачи информации не только словом но и собственным примером, установлено правило не позволять расходиться слову и делу, либо прикрывать красивыми словами нелицеприятные действия, проработано умение не только давать но и получать обратную связь, и давать объективную оценку. Был формализован уже существовавший ранее в компании институт партнёрства. Первые этапы внедрения данной программы по трансформации корпоративной культуры показали ее эффективность, и в достаточно короткие сроки были получены существенные результаты, связанные с изменением внутрикорпоративного климата, и, как следствие, снижением потерь и издержек, улучшением экономических показателей.

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть, что любая компания может быть успешна в долгосрочной перспективе только тогда, когда кроме правильно отлаженных бизнес процессов, прозорливости и успешности руководителей, выстроена корпоративная культура, учитывающая текущее состояние компании, ее этап развития, позволяющая максимально качественно опираться на человеческие ресурсы.

Важно учитывать особенности компании (организации), ее истории и сложившейся культуры, т.к. любое изменение, не только революционное, но и эволюционное, очень часто, практически всегда, вызывает сопротивление сотрудников. Учет этих рисков и

наличие необходимых знаний и инструментов по работе с сопротивлениями позволяет избежать серьезных имиджевых и финансовых потерь, а вовлечение всех сотрудников компании «от верхов и до низов» в процесс изменения - преодолеть кризисы роста и выйти на новые этапы развития.

В процессе трансформации корпоративной культуры важно расширять горизонт взглядов не только рядовых сотрудников, но и топ-менеджмента, т.к. невозможно насаждать культуру искусственно. Культура произрастает только на личном примере, и в бизнесе, в отличие от природы, культура произрастает сверху. Если руководитель компании всем своим поведением, всей своей жизнью показывает новый уровень отношений, то и коллектив будет следовать такой культуре.

### **Литература:**

1. Ицхак Адизес Управление жизненным циклом корпорации ([англ.](#) Managing Corporate Lifecycles), Питер, 2008
2. Ицхак К. Адизес . Искусство меняться. «Harvard Business Review» - Россия, сентябрь 2006
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
4. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. М.: Дело, 2003.
5. Ицхак К. Адизес Управляя изменениями (оригинал: IchakAdizes, “Mastering Change The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society”) -- Питер; Санкт-Петербург; 2012
6. Карен Хорни «Невроз и личностный рост. Борьба за Самоосуществление» Перевод Е.И.Замфир СПб.: Восточно-Европейский институт психоанализа и БСК, 1997  
Терминологическая правка В.Данченко К.: PSYLIB, 2006
7. Ицхак Адизес Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные = [англ.](#) Leading Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It. — М.: [«Альпина Паблишер»](#), 2009.
8. Мясоедов С.П. «Стратегическое управление организационным развитием» М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008 г. - 10 п.л (в соавторстве с Борисовой Л.Г., Зориной И.Ю.)
9. Мясоедов С.П. «Российская деловая культура: воздействие на модель управления» М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008 г. – 7 п.л. (в соавторстве с Колесниковой И., Борисовой Л.)
10. Ицхак Адизес Управляя изменениями ([англ.](#) Mastering Change: The Power of Mutual Trust and respect in Personal Life, Family Life, Business and Society), Санкт-Петербург, 2008г.
11. Э. Шейн «Организационная культура и лидерство.» / - СПб: Питер, 2001. - 336 с.

Ицхак Адизес Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем ([англ.](#) How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems) Стокгольмская школа экономики, Санкт-Петербург, 2007 г.