**Интеграция корпоративных культур**

Стадник Алла - Исполнительный директор, руководитель ФН Управления персоналом ФК <НИКойл>

Корпорация <НИКойл> была основана в 1993 г. Ее формирование проходило в результате слияния с другими компаниями. Можно сказать, что вся история <НИКойла> - это история слияний и поглощений. И самое трудное в этом - объединение персонала, ведь на интеграцию корпоративных культур уходят годы...

Создает корпоративную культуру топ-менеджмент, но ее выразителем в любом случае является весь персонал фирмы. Организаторами работы по становлению и развитию корпоративной культуры обычно становятся специалисты по HR, а в некоторых компаниях - и PR-специалисты.

В этом плане HR-менеджер играет первостепенную роль при слиянии, ведь именно он стремится соединить зачастую совсем несовместимые компоненты корпоративной культуры фирм, интегрирующихся в единую корпорацию. Однако если топ-менеджмент не поддерживает деятельность HR-департамента на данном направлении, то можно говорить о том, что корпоративная культура в компании никак не организована или поддерживается лишь формально, ради <галочки>.

Средний менеджмент компании является своеобразным <транслятором> корпоративной культуры. И именно наличие сильного среднего звена крайне важно с точки зрения распространения и укрепления специфической культуры, характерной для каждой фирмы.

Таким образом, можно выделить три контингента сотрудников, влияющих на корпоративную культуру: первый - ее определяет, второй - транслирует, третий - проводит основные идеи сверху донизу. Перед <НИКойлом> стояла задача построения эффективной корпоративной культуры или, иными словами, корпоративной культуры успеха.

По данным американских экспертов, почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а 90 % объединений никогда не достигают ранее запланированных показателей. Почему же слияния в большинстве случаев оказываются неуспешными? Как правило, дело не в вопросах финансирования или оптимизации различных бизнес-процессов, а в несоответствии корпоративной культуры планам развития корпорации или в полном отсутствии планомерной работы по корпоративной культуре. Ведь она должна выстраиваться постепенно, должна учитывать новую стратегию, при формировании корпоративной культуры необходимо работать на всех уровнях (топ-менеджмент - ключевые руководители - средний менеджмент - сотрудники), что в результате приводит к объединению корпорации, единению всех сотрудников.

**Этапы развития**

Развитие корпоративной культуры - бесконечная работа. Она заканчивается только с прекращением деятельности компании. Первый этап - определение стратегии и целей компаний альянса; второй этап - диагностика, поиск общих ценностей; третий - формирование требований единой корпоративной культуры и, наконец, трансляция этих требований и мониторинг.

Процесс слияния корпоративных культур АКБ <Автобанк - НИКойл >, <ПСК> (ныне ЗАО <Страховая группа "УралСиб">) и <СКПО> начался в январе 2003 г. и продолжается до сих пор. Но <НИКойл> действовал не с <чистого листа>. К исследованиям в этой области корпорация приступила еще в 2000 г. Главная их цель - попытка совместить разные корпоративные культуры и повысить лояльность сотрудников ФК.

На первом этапе (2000 г.) были сформированы миссия и основные ценности компании; затем проведен опрос топ-менеджеров по поводу их личных ценностей, ценностей в бизнесе. В значительной степени они совпали.

Семинары по корпоративной культуре проводились со всеми работниками без исключения. И, наконец, состоялась выездная конференция с участием всех менеджеров <НИКойл> по вопросу о едином видении и ценностях компании. Именно на этой Конференции на теплоходе Москва-Углич, на которую все участники приехали с семьями, как говорится, <процесс пошел> - команда начала формироваться. В 2000-2001 гг. была разработана система компетенций и кадровых управленческих процедур.

Второй этап начался с диагностики, которая включала анализ корпоративных документов всех компаний, опрос всех сотрудников - около 6,5 тыс. человек, проведение интервью с почти 140 руководителями, обработку результатов и подготовку отчетов. Анкетирование предлагало три основных вопроса: отношение к слиянию, отношение к ценностям компании и видение корпоративной культуры. На окончательную обработку поступило 3010 анкет.

Результаты исследования показали, что сотрудники понимали разное под каждой Ценностью. Например, в <НИКойле> под профессионализмом понимают высокопрофессиональную команду. В <Автобанке> же профессионализм подразумевается, прежде всего, как обязательства перед более богатой компанией, которая покупает <Автобанк>. Уже по результатам диагностики сформировались новые ценности: из двенадцати имевшихся осталось семь, они стали более сконцентрированными. Затем началась работа над раскрытием этих Ценностей, потому что каждый понимал их по-своему. Теперь они отражены в Кодексе корпоративной этики <НИКойл>. Каждая ценность имеет свой поясняющий слоган.

Третий пункт совмещал вопрос о корпоративной культуре - действительной и желаемой. В <ПСК> (ныне ЗАО <Страховая группа "УралСиб">) был значительный перекос в сторону бюрократического и кланового типов культур, в <НИКойл> - рыночного. Если сравнить желаемое и действительное состояние корпоративной культуры, то наибольшее сближение показателей было по <НИКойлу>. Более того, оно максимально приближалось к эталону, который задают консультанты и исследователи.

По итогам диагностики стало ясно, что, несмотря на то, что компании, входящие в Корпорацию, разные, у всех присутствует единое представление о цели, к которой необходимо стремиться. И такое единство мнений уже можно было считать успехом первого этапа развития корпоративной культуры.

В результате исследования были выявлены факторы, как препятствующие развитию корпоративной культуры, так и способствующие этому процессу. Среди последних - видение позитивных аспектов объединения, принятие изменений, совпадение ценностей, отсутствие противоречий между ценностями <НИКойла> и <Автобанка> и одинаковое видение идеальной культуры управления.

Факторы, препятствующие сближению: негативная оценка хода изменений, эмоциональная напряженность, связанная с недостатком информации, отсутствие единого образа корпорации, высокая приверженность сотрудников своим компаниям. Основываясь на результатах опроса, был принят план трансляции корпоративной культуры.

На третьем этапе была сформирована стратегия <НИКойла> до 2008 г. и принято решение транслировать происходящие в корпорации события. Тогда же была проведена конференция менеджмента <Перспективы развития финансовой корпорации>, в которой принимали участие 130 топ-менеджеров корпорации. В период подготовки к конференции мы открыли электронный анонимный корпоративный почтовый ящик, и каждый сотрудник мог задать любой вопрос президенту корпорации.

На конференции менеджмента президент корпорации ответил на вопросы, опубликованные в электронном почтовом ящике. Перед конференцией ставилось несколько задач: разъяснить общую стратегию корпорации, выявить общие ценности и окончательно их сформулировать, разработать структуру Кодекса корпоративной этики. После конференции менеджмента по результатам принятых решений топ-менеджеры принимали участие в региональных семинарах <Перспективы развития финансовой корпорации>, на которых была представлена стратегия ФК, результаты диагностики корпоративных культур, происходило обсуждение проекта Кодекса корпоративной этики.

По данным американских экспертов, почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а 90 % объединений никогда не достигают ранее запланированных показателей. Почему же слияния в большинстве случаев оказываются неуспешными?

Параллельно велась разработка корпоративного кодекса, была образована рабочая группа, в которую вошли HR- и PR-специалисты, юристы, сотрудники службы внутреннего контроля, службы содействия бизнесу, по одному представителю от розничного и корпоративного банка, двое от страхового бизнеса. Группа работала два месяца. Первый вариант кодекса был размещен на сайте корпорации, все замечания и предложения могли быть направлены в корпоративный электронный анонимный ящик, и в течение нескольких недель каждый сотрудник мог прислать свои изменения и пожелания. Кроме того, на всех семинарах было отведено время для обсуждения и внесения изменений в кодекс. Окончательная версия была далека от первоначальной, документ был переработан фундаментально.

Завершающей стадией данного этапа проекта стало общее собрание трудового коллектива. Кодекс явился знаковым документом корпорации, который был вручен всем сотрудникам, присутствующим на общем собрании трудового коллектива.

Численность персонала корпорации увеличивается, и, следовательно, требуется постоянный мониторинг корпоративной культуры. Мы уверены, что впереди у нас - серьезная работа по разработке новых инструментов управления корпоративной культурой.