**Роль корпоративной культуры в жизни компании**

Сергей Фоменков, вице-президент по коммерции, ООО "Торговый дом "Евросеть", Москва

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) - доктор философии Гарвардского университета. В начале 1950-х годов впервые сформулировал свои идеи об управлении. В 1960 году они были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»).

Представьте следующую картину. Вы приобретаете вполне прибыльный бизнес, вкладываете миллионы долларов США, уже рисуете перспективы развития и картину будущего успеха. И вдруг оказывается, что 80% сотрудников отказываются работать в Вашей компании. Вы им сулите золотые горы, предлагаете интересный мотивационный пакет, перспективы карьерного роста и т. д. А они в ответ - заявление об уходе. Звучит неправдоподобно? Но именно с такой ситуацией столкнулась компания «Евросеть».

Когда «Евросеть» приобрела в Воронеже сеть салонов связи «СССР», сомнений в том, что процесс поглощения пройдет безболезненно, практически не было. Сеть функционировала успешно, и мы были уверены: проблем с персоналом не возникнет. Но уже первые шаги показали, как глубоко мы ошибались. А общее собрание персонала приобретаемой компании развеяло все наши иллюзии. Мы рассказали, как интересно будет работать в транснациональной компании, лидере рынка. Описали перспективы карьерного роста, обещая стабильность, интересные мотивационные программы, повышение заработной платы в два раза. Ответом были необъяснимый скепсис и недоверие. Как следствие, после двух недель работы из 250 человек осталось два десятка сотрудников. Они и поныне успешно трудятся, а вот остальные предпочли уволиться.

Предчувствуя возможный отток персонала, мы собрали по всей сети двести человек и бросили их затыкать брешь в Воронеже. Стабилизация создавшейся ситуации заняла около трех месяцев. Причиной этой и многих десятков похожих историй, случившихся на фоне слияний и поглощений в отечественном бизнесе, явилась резкая смена корпоративной культуры.

Когда руководителю нужно формализовать корпоративную культуру

Если изначально корпоративная культура формируется неформально (по принципу «делай, как я»), то с ростом компании происходит ее размывание.

Приходят новые сотрудники, и руководитель уже не может воздействовать личным примером на весь коллектив. Если на первых этапах формирования компании Генеральный Директор, часто он же собственник, всегда на виду, его рабочее место находится в зоне досягаемости, он вместе со всеми пьет чай, можно копировать его поведение, деловой стиль, то по мере роста компании ситуация меняется.

У отца-основателя появляются отдельный кабинет, секретарь, теперь руководитель вынужден получать информацию о внутренней жизни компании через посредников. Эти сведения, а также послания Генерального Директора коллективу трансформируются. На смену личному примеру руководителя приходят неформальные традиции, неписаные правила, корпоративные анекдоты и истории. Именно в этот период возникает необходимость формализации корпоративной культуры.

Говорит Генеральный Директор

Александр Резник | Генеральный Директор ООО «Триал Маркет», Москва

ООО «Триал Маркет» образовано в 2001 году. Дистрибьютор в области упаковочных и расходных материалов, канцелярских и хозяйственных товаров, бытовой химии. Работает в Москве и регионах. Численность сотрудников - более 160 человек.

С ростом бизнеса необходимо структурировать все процессы, в том числе управление персоналом. Здесь на помощь Генеральному Директору должны прийти топ-менеджеры и HR-специалист. Задачи руководителя, таким образом, - формировать управляющую команду, искать топ-менеджеров, ставить перед ними стратегические цели и вдохновлять на работу.

В растущей компании приходится увеличивать дистанцию между руководителем и подчиненными. Это с трудом дается «старичкам»: раньше все вместе ходили пить пиво, а теперь один стал начальником, а другой - подчиненным. Среди давно работающих сотрудников появляются недовольные, а вот новые специалисты сразу начинают играть по введенным правилам (в частности, соблюдают дистанцию). При этом неизбежно происходит разрушение сложившейся культуры. Пример: формируются старая и новая команды, каждая со своими канонами и идейными вдохновителями. Генеральному Директору в такой ситуации приходится выбирать, с какой группой ему удобнее работать, либо делать все для их объединения. А объединиться сотрудники могут только при наличии единой цели. Задача Генерального Директора состоит именно в том, чтобы сформулировать эту цель, донести ее до всех и заставить в нее поверить.

Я недавно оказался в подобной ситуации. Пробовал разные пути решения, но в итоге пришлось расстаться с некоторыми давними сотрудниками. Я предпочел работать с людьми, с которыми говорю на одном языке. Это и «старые» члены команды, и новые сотрудники, которые подбирались с учетом их соответствия задачам и сложившимся основам внутренней культуры. Такое положение дел может возникать не только в результате роста компании, но и при слияниях и поглощениях.

Рассказывает практик

Александр Веренков | Заместитель Генерального Директора ЗАО «БДО Юникон», Москва

ЗАО «БДО Юникон» - российская аудиторско-консультационная компания. Работает на рынке с 1989 года. Член международной аудиторской сети BDO International. По результатам рейтингов аудиторско-консалтинговых групп России, ежегодно проводимых журналом «Эксперт», «БДО Юникон» в течение последних 10 лет стабильно занимает первое место среди национальных аудиторских компаний по объему выручки от аудиторских и консалтинговых услуг. В штате - более 1400 специалистов. Основной приоритет в развитии «БДО Юникон» - это инвестиции в профессиональный рост сотрудников.

Система ценностей, основанная на лидерстве, наверное, самая прочная, поскольку сочетает в себе наглядность, авторитетность и административную поддержку. Роль лидера в создании положительной социально-психологической атмосферы в коллективе - ключевая. Однако способна ли такая система развиваться, трансформироваться в быстро эволюционирующем мире, тем более выживать в условиях постоянной смены руководителя? Сомневаюсь. В моей практике был случай, когда компанию с хорошей корпоративной культурой стали покидать сотрудники. Они не выдержали частой смены иностранных партнеров, каждый из которых за короткий срок многое разрушал, но не успевал создать и закрепить новое.

**Насколько нова идея корпоративной культуры**

Зарождение корпоративной культуры на Западе, как принято считать, началось с корпорации Форда: основатель компании здоровался со своими рабочими за руку и поздравлял их с семейными торжествами.

Незримо корпоративная культура существовала и в нашей стране во времена СССР. Правда, стержнем этой культуры была коммунистическая идеология с ее ценностями и моральным кодексом строителя коммунизма в основе. После революции 1917 года неформальная корпоративная культура отчасти заменила людям традиционную религию. Среди инструментов корпоративной культуры той эпохи - майские и ноябрьские демонстрации, субботники, организация праздничных вечеров, коллективных выездов «на картошку» и т. п.

По материалам сайта Пермский аналитический центр

Экстренные меры по спасению корпоративного духа

Многие руководители для поддержания «былого духа» включают репрессивные, административные рычаги, окончательно добивая те зародыши корпоративной культуры, которые были посеяны. Репрессии вызывают непонимание в первую очередь у «старой гвардии» - носителей базовых основ, которые начинают покидать компанию.

1. Включение административных рычагов управления. Руководитель усиливает контроль над сотрудниками, вводит систему штрафов и другие «страшилки». Бизнес начинает строиться на условных рефлексах, а центральное место занимает культ власти.

Эффективность подобных компаний зиждется на вере в «царя-батюшку», друг в друга, на личных связях и влиянии внутренних неформальных лидеров. Здесь мало бюрократии, но решения субъективны и эмоциональны. Руководители среднего звена обычно слабо подготовлены, их назначение произвольно, текучесть кадров стабильно высока. В таких компаниях много говорят о коллективизме и неформальных ценностях. На практике ценности субъективны и всякий раз интерпретируются в соответствии с нужным и удобным раскладом. Все попытки создать корпоративную культуру терпят фиаско. При этом ослабление центра власти действует на компанию деструктивно - система просто перестает работать. Поиск нового центра власти быстрого эффекта не дает. Как следствие - компания либо стагнирует, либо разрушается, либо оправляется от кризиса с большими потерями.

2. Назначение лиц, ответственных за формирование и внедрение корпоративной культуры. Осознав необходимость формализации корпоративной культуры, руководитель создает специальный отдел, например, организационного развития или мотивации. Именно эти подразделения во многих компаниях занимаются корпоративной культурой. Специалисты начинают с четкого определения понятия «корпоративная культура», вырабатывают принципы, которые должны лежать в ее основе, тщательно фиксируют все в документах (положениях). Сложности возникают при воплощении теории в жизнь. Люди, которые мало понимают в предмете, разрабатывают псевдокультуру. Остальным сотрудникам остается только потешаться над «новой корпоративной культурой» и имитировать ее внедрение. Через какое-то время, разуверившись в эффекте от новшества, руководитель реструктурирует отдел либо сокращает его полностью. Идея формирования корпоративной культуры в компании отправляется в долгий ящик.

Говорит Генеральный Директор

Александр Резник | Генеральный Директор ООО «Триал Маркет», Москва

Корректировать действия по формированию корпоративной культуры - дело тонкое, требующее участия HR-специалиста. «Ответственного за корпоративную культуру» вообще нельзя назначить: идейный лидер и просто босс - не одно и то же. Роль лидера должен взять на себя топ-менеджер, который будет заниматься этим по призванию и может «зарядить» подчиненных. Это не просто администратор. Это предприниматель по духу и интегратор во взаимоотношениях. На этапе становления компании таким человеком выступает собственник. Позднее им может быть Генеральный Директор, разделяющий ценности собственника.

Я как Генеральный Директор считаю нужным оценивать сложившийся в компании микроклимат. Когда в компании 100-200 человек, они все на виду - заметно, как люди между собой общаются, конфликтуют, кого слушают. Чтобы использовать формализованные инструменты работы с персоналом, компания должна дорасти до определенного уровня. В моем случае - до уровня не менее 100 человек. Но это зависит от бизнеса. Думаю, что есть компании, где нужно все четко определять уже при штате в 20 человек. Главное - не убить предпринимательский дух в молодой организации.

Резюмируя, можно сказать: корпоративная культура на каждом этапе развивается по своим законам, и чем крупнее компания, тем более структурированной и формализованной должна быть работа с ней.

3. Приглашение внешних специалистов для решения внутренних проблем. Генеральный Директор, который осознаёт, в чем недостатки корпоративной культуры компании, но не знает, как их компенсировать, может обратиться к внешнему консультанту. Однако даже сильный идеолог, «инженер человеческих душ» не сможет прийти и настроить, как рояль, идеально подходящую Вам корпоративную культуру. Выстраивать ее элементы он будет исходя из собственных представлений, которые могут расходиться с Вашими взглядами. Исправлять ошибки в идеологии или миссии компании крайне сложно, это очень долгий и детальный процесс, а результат не всегда предсказуем.

Как создать эффективную корпоративную культуру

1. Роль Генерального Директора

Носителем и идеологом корпоративной культуры, на мой взгляд, должны быть основатели компании и ее Генеральный Директор. Такой способ поддержания корпоративного духа и формирования корпоративной культуры в целом я считаю наиболее естественным и плодотворным.

Говорит Генеральный Директор

Алексей Комаров | Генеральный Директор компании RusHunt, Москва

RusHunt - российская компания, специализируется на поиске руководителей высшего звена (еxecutive search). Применяет передовые западные и хорошо зарекомендовавшие себя отечественные технологии привлечения высококвалифицированного персонала. Это позволяет находить лучших специалистов рынка, не прибегая к использованию доступных каждому кадровому агентству баз данных соискателей. RusHunt оказывает также консультационные услуги в работе с персоналом: анализирует причины проблемных ситуаций, предлагает методы их решения.

Во многих успешных компаниях первое лицо является не просто лидером, но и без преувеличения «корпоративным мифом» (примерами могут служить ИKEA или «Мишлен»). Каждому сотруднику известна биография руководителя, история его личного успеха, которая привела к процветанию компании. Новичкам часто цитируют афоризмы, приписываемые первому лицу, и рассказывают эпизоды, когда ему удавалось с честью выпутаться из сложных ситуаций. Этот ореол не должен меркнуть. Образ владельца - очень важный мотивирующий фактор.

2.Основополагающие принципы

В основе корпоративной культуры всегда лежат общечеловеческие ценности. Само слово «культура» подразумевает их наличие (см. Полярные принципы корпоративной культуры).

Полярные принципы корпоративной культуры

Дуглас Мак-Грегор выделяет два основных принципа, которые можно положить в основу управленческой теории.

Первый принцип гласит, что все люди изначально ленивы, вороваты, неисполнительны и т. д. Они требуют тотального контроля. Корпоративная культура, основанная на этом принципе, должна быть культурой кнута и пряника.

Второй принцип заключается в признании, что человек - существо разумное. Чтобы реализовались его лучшие качества, необходимо создать соответствующие условия для раскрытия всех его талантов.

Эти принципы - два крайних полюса, а истина, как всегда, кроется где-то посередине!

Свобода. Человеку свойственно искать истину и мечтать о свободе. Но чем больше человек получает знаний, тем больше он от них зависит. Чем больше получает свободы, тем менее свободным становится. На этом парадоксе основан первый принцип корпоративной культуры. Чем сильнее сотрудник ощущает дух свободы в компании, тем крепче он к ней привязан.

Справедливость. Корпоративная культура объединяет сообщество людей. Их личная свобода ограничена рамками общих целей и ценностей организации. Но это ограничение не должно переходить ту грань, за которой человек начинает ощущать себя несвободным. Этот еле уловимый рубеж и называется справедливостью.

Помимо свободы и справедливости в основе корпоративный культуры лежат и другие общечеловеческие духовные ценности, без которых человек не мыслит себя, как не мыслит себя вне социума (см. Руководитель должен быть справедливым).

Руководитель должен быть справедливым

Рассуждая о справедливости руководителя, я вспоминаю рассказ А. Новикова-Прибоя о боцмане и мичмане. У боцмана была тяжелая рука, и всякий раз она карала нерадивого матроса за конкретные провинности. Синяки воспринимались матросами как безобидный пустяк, выбитые зубы и свернутые челюсти - как легкое недоразумение.

На корабле служил также мичман - интриган высшей пробы. Он не раздавал зуботычин, но его изощренные воспитательные беседы и наказания вызывали у матросов ступор, ярость и озлобленность.

Боцмана моряки всегда щедро угощали в кабаках при сходе на берег, а потом едва живого несли на корабль. Мичмана же, напротив, норовили напоить и подставить. Что ими двигало, если не чувство справедливости? Боцман суров, но справедлив! Все остальное не в счет. А мичман, физически не обидевший ни одного матроса, не нашел сердечной любви у них, потому что был подлым человеком.

Говорит Генеральный Директор

Александр Резник | Генеральный Директор ООО «Триал Маркет», Москва

Руководителю, формирующему корпоративную культуру, следует уделять внимание созданию особого микроклимата. Люди должны хотеть работать в Вашей компании, гордиться этой работой, им должно быть комфортно. Состояние удовлетворенности выражается в том, что, во-первых, сотрудник не смотрит на сторону, во-вторых, с удовольствием идет на работу и выполняет свои обязанности.

До тех пор, пока хорошая атмосфера в коллективе остается для человека значимым фактором, он будет находиться в коллективе. Когда начинают перевешивать другие факторы (например, деньги и социальный статус), сотрудник начинает искать более привлекательные предложения.

Важным параметром корпоративной культуры является взаимопонимание между членами команды. Если нет согласия, добиться успеха очень сложно.

Рассказывает практик

Александр Веренков | Заместитель Генерального Директора ЗАО «БДО Юникон», Москва

В основе корпоративной культуры может лежать принцип индивидуализма, понимаемый как учет персональных особенностей сотрудников. Современный бизнес вступил в период расцвета индивидуализма, и понимание психологии человека стало насущным требованием для Генерального Директора. Только личности создают настоящий коллектив, поэтому сотрудников нужно ценить и уважать. От нерадивых и недостойных уважения нужно по возможности избавляться: современный бизнес, к сожалению, не оставляет времени для перевоспитания. Сотрудников надо мотивировать. Иногда полагают, что работа в компании с известным брендом уже сама по себе делает сотрудника ее патриотом. Это не так. Единый корпоративный дух возникает и крепнет, когда коллектив ощущает на себе влияние достигнутых высоких результатов.

Рассказывает практик

Нина Литвинова | Директор департамента по управлению персоналом компании «Арпиком», Москва

Компания «Арпиком» создана в 2003 году в качестве управляющей компании холдинга «Ресторанная профессиональная компания» (Restaurant Professional Company - отсюда русское название). В настоящее время компании принадлежат рестораны в Москве: четыре стейк-хауса Goodman, фиш-хаус «Филимонова и Янкель», шесть пивных ресторанов «Колбасофф», три французских кафе «Ле Гато», кафе «Ле Гато-экспресс», итальянский ресторан и кулинария домашней кухни «Мамина паста». Профессиональное управление как принцип работы призвано стать не только залогом процветания каждого заведения, но и шагом к построению более цивилизованной инфраструктуры в целом.

В основе нашей корпоративной культуры лежит принцип «профессионализм во всем». Это кредо компании, то, что объединяет команду, - общая идея, можно сказать, философия. Также принципиальный момент для нашей корпоративной культуры - отношение к сотрудникам. Мы активно инвестируем в развитие персонала. Возможно, мы станем первой компанией, которая введет опционы для всех сотрудников. В этом тоже выражается наше отношение к людям. Для успеха компании чрезвычайно важно, чтобы все сотрудники разделяли корпоративные ценности. Были случаи, когда мы расставались с людьми только из-за того, что они не следовали корпоративным принципам.

**3.Влияние типа компании на корпоративную культуру**

Создавая корпоративные ценности, Вам обязательно надо учесть род деятельности организации. Так, для компаний, работающих в сфере услуг, принципиально важно особое отношение к людям. Первостепенное значение в этой сфере имеет искренняя любовь к клиенту. Только она может побудить клиента в ответ любить компанию и пользоваться ее услугами. Корпоративная культура компаний, работающих на рынке услуг, должна быть проникнута атмосферой взаимного уважения, творчества, инициативы (яркий пример - компания «Евросеть»). Чтобы поддерживать такое положение дел, ценности компании необходимо зафиксировать в виде постулатов. Принимая новых сотрудников на работу, нужно выяснить, разделяют ли они общие ценности. Описанная система характерна для компаний, ориентированных на результат.

Сотрудники производственных организаций больше всего ценят стабильность. Это связано с тем, что на производстве действия персонала ориентированы в первую очередь на процессы. Главный фактор успеха при этом - стабильность.

Если компания работает в рыночном сегменте с высокой конкуренцией, полезно объединяться против внешней угрозы. Именно принцип противостояния внешнему агрессору способствует формированию корпоративной культуры в динамичных рыночных компаниях. К примеру, персонал объединяется против конкурента и действует как слаженная команда, стремясь к единой цели.

**Как заставить корпоративную культуру работать**

Чтобы корпоративная культура не «пылилась на полке», ее основные принципы должны меняться. Особенно это касается крупных компаний. Преобразования рождаются в постоянном контакте менеджеров с подчиненными благодаря наличию неформальной среды для общения - в пивном баре, на корпоративной вечеринке, в курилке, в кулуарах. Если люди чувствуют справедливое и последовательное воплощение руководством в жизнь заявленных принципов, соответствие слов и дел, корпоративная культура приносит плоды. Это чрезвычайно кропотливая работа, но эффект от нее превосходит все ожидания (см. Методы внедрения и поддержки корпоративной культуры).

**Методы внедрения и поддержки корпоративной культуры**

В Японии и США:

корпоративная адаптация новых сотрудников с целью помочь им включиться в рабочий процесс;

изложение корпоративных ценностей, лозунгов и правил

в брошюрах, сообщениях, на стендах и посредством корпоративных СМИ;

регулярные выступления руководства с разъяснениями корпоративных ценностей, целей

и правил;

ежедневное вдохновление персонала на работу - пение гимна, выступления ведущих сотрудников с освещением поставленных перед коллективом целей.

В России:

пение корпоративного гимна (компания «Социальная инициатива»);

празднование общегосударственных торжеств в офисе или ресторане;

совместные туристические поездки;

спортивные мероприятия (футбол, автоспорт, бассейн);

видеоролики об интересных хобби сотрудников («Брянский мясокомбинат»);

совместный досуг (охота, боулинг, бальные танцы, керлинг);

особые корпоративные традиции (капустники в день рождения компании).

По материалам книги: Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2006

Рассказывает практик

Нина Литвинова | Директор департамента по управлению персоналом компании «Арпиком», Москва

Обучение может выступать одним из способов формирования корпоративной культуры организации. Главное, чтобы, получив знания, сотрудник имел возможность применить их на практике.

Как я уже говорила, принцип корпоративной культуры нашей компании - профессионализм. Для его внедрения около года назад мы запустили программу «Тренинги генерального управляющего». Программу ведет непосредственно генеральный управляющий, цель - научить сотрудников гордиться профессией. Для нашей отрасли это особенно важно, поскольку не секрет, что работать официантами идут в основном студенты и большинство из них изначально рассматривают эту работу как временную. Другая ситуация на Западе - там официанты гордятся своей профессией, работают по 30 лет и больше (я знаю такие примеры). Нам пока до этого далеко, но мы, провозгласив профессионализм принципом корпоративной культуры, воплощаем его с помощью системного обучения.

Кроме того, в качестве инструментов мы используем корпоративную газету, информационные листы, корпоративные мероприятия, организуемые по заранее продуманной схеме.

Говорит Генеральный Директор

Александр Резник | Генеральный Директор ООО «Триал Маркет», Москва

Самый эффективный (но не всегда самый простой) способ привить в компании новые правила - это принять на работу новых людей. Вновь пришедшие люди обычно выполняют все установленные требования (понятно, что новый сотрудник в одиночку вряд ли будет против них протестовать). В моей практике было много таких примеров: человек уходит из компании (его не устраивают какие-то порядки), а на новом месте с первого дня выполняет похожие правила. Дело в том, что он приходит не бороться с корпоративной культурой, а стать дополнительным кирпичиком в организации. Всегда стоит изначально принимать на работу кандидатов, которые вписываются в сложившуюся корпоративную культуру.

В технологии распространения корпоративной культуры на удаленные подразделения следует учитывать три момента. Первое - идеология и базовые ценности компании должны быть публичными. Второе - ключевые сотрудники филиалов должны часто посещать головной офис и подзаряжаться его энергетикой, поскольку они являются агентами внедрения корпоративной культуры в филиале. Иногда, чтобы наполниться новыми мыслями и идеями, сотруднику достаточно просто приехать, например, из Владивостока в Москву и пообщаться за обедом или ужином с коллегами. Третье - формализованные (описанные в документах) корпоративные принципы. Иначе транслировать в филиалы общие элементы корпоративной культуры без искажений невозможно. Кроме того, у вновь приходящих сотрудников должна быть возможность получить полную официальную информацию о правилах поведения (например, через корпоративную почту или интранет).

В результате действия перечисленных факторов персонал проникается корпоративной культурой, возникает единение.

При любых изменениях кто-то должен оказаться в выигрыше. Если этого не происходит - у сотрудников опускаются руки. Генеральному Директору часто приходится приводить в пример успешных сотрудников, чтобы задать ориентиры для остальных, показать, что можно добиться высоких результатов.

**Культура сотрудничества**

В 1995 году компания Pharmacia объединилась с фирмой Upjohn, и глава корпорации Фред Хасан решил создать абсолютно новую организационную культуру.

Основным инструментом стал конструктивный диалог: руководителям филиалов и подразделений предписывалось открыто обсуждать все возникающие недоразумения, также была изменена система вознаграждения. Материальное поощрение стало зависеть от результатов работы подразделения. Благодаря этому у сотрудников появился мощный стимул открыто обсуждать друг с другом проблемы и свободно делиться информацией.

Главным нововведением стало объединение усилий исследователей, клиницистов и маркетологов в работе над каждым проектом.

Результат. Благодаря тесному общению специалистов лаборатории с маркетологами исследователи поняли, что врачей интересуют лекарства, эффективные в борьбе с широким спектром инфекций. Итогом работы стал препарат Zyvox. Это лекарство стало для Pharmacia своеобразным символом корпоративной культуры, в основе которой лежат сотрудничество специалистов разного профиля и быстрое достижение результатов.

По материалам статьи: Чаран Р. Как преодолеть пассивность // Корпоративная культура и управление изменениями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

**Список литературы**

Корпоративная культура и управление изменениями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. В сборник из серии «Классика Harvard Business Review» вошли восемь статей о корпоративной культуре и эффективном управлении компанией в периоды изменений.

Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2006. В книге Вы можете ознакомиться с корпоративными кодексами таких компаний, как DHL, IBM, General Motors, Coca-Cola, STM, «Служба 11».