



главный редактор
ЕЛЕНА БУЛАНОВА

выпускающий редактор
ВИКТОР БУЛАНОВ

корреспонденты
НАТАЛЬЯ КОЛОДИНСКАЯ
ПОЛИНА ШУМАКОВА

ведущий дизайнер-верстальщик
ОЛЬГА СЕРЕБРЯКОВА

дизайнер
ВАЛЕРИЯ ЗАМАНОВА

иллюстратор
АЛЛА НОСЕНКО

фотограф
АЛЕКСАНДР ВОРОНОВ

издатель
МАРАТ УДОВИЧЕНКО

Тираж 1000 экз.

ПРАВА НА ИЗДАНИЕ ЖУРНАЛА
ПРИНАДЛЕЖАТ ООО «ОБРАЗ»
СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ СМИ
ПИ № ФС77-26294 ОТ 23 НОЯБРЯ 2006 ГОДА
www.obraz.co

КОНТАКТЫ РЕДАКЦИИ

E-mail: cu@obraz.co
Тел.: +7 (495) 940 69 74
www.Corporate-Universities.ru
www.Corporate-Education.ru
www.obraz.co

ОТПЕЧАТАНО

в типографии «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
+7 (495) 225 37 10
г. Москва, Протопоповский пер. дом 6

Редакция не несет ответственности
за содержание рекламных материалов.

Мнение редакции может не совпадать
с мнением авторов.

Перепечатка и любые формы
публикации материалов,
опубликованных в журнале
«КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ»,
допускаются только с письменного
согласия редакции.

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

.....1

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

Марк Кукушкин
«ОТУМКа», Best T&D Group, «Тренинг-Бутик»,
«Практики Развития».....2

ТЕМА НОМЕРА

**Практика развития
корпоративной культуры**
Дмитрий Буталов и Андрей Поскряков
«Ёрд».....4

**Организационная культура и её связь
с эффективностью организации**
Алёна Мачулина
SHL Russia&CIS.....7

ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ

**Система наставничества
для новых специалистов**
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»
Наталья Боровикова
ВІ ТО ВЕ
Светлана Пшеничная и Лариса Чепелкина
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».....11

**Коучинг продуктивности
корпоративной культуры компании**
Игорь Мартыненко и Игорь Ниесов
«Психология и бизнес консалтинг групп».....18

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДИКИ

**Корпоративная культура
или корпоративное бескультурье,
третьего не дано**
Андрей Крупин
BEST T&D Group.....23

ФАБРИКА ИДЕЙ

**Один плюс один равно три:
корпоративная культура
на службе эффективности**
Ольга Штыркина
BEITRAINING Russia.....29

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

**Корпоративная культура:
как изменить компанию за 5 дней**
Илья Залесский
«ЭКОПСИ Консалтинг».....32

**Актуальные инструменты
и технологии развития
организационной культуры
как стратегического ресурса компании**
Ильдар Богданов
BIRC.....36

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

**Обучение
как часть корпоративной культуры**
Наира Восканян
Независимый эксперт.....39

**Построение корпоративной культуры
на принципах доверия, уважения
и сотрудничества для роста
эффективности бизнеса**
Роман Партин
ГК «Оргпром».....42

ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД

**Переговоры –
ключевой ресурс прогресса организации**
Сергей Логачёв
«Ораторика».....47

**Корпоративная культура и вопросы
лидерства: российский акцент**
Анна Баснер
Независимый эксперт.....51

Культура, осознанность, эффективность
Марат Удовиченко и Алексей Удовиченко
«ОБРАЗ».....54

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

.....58

АНАЛИТИКА

.....63

ПОДПИСКА.....64

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!



Организационная культура – доминирующая в организации система ценностей и норм, а также их внешние проявления: стили поведения, символика, социальный климат и т.п. Говоря о культуре в коммерческих организациях, как правило, используют термин «корпоративная культура». Какой бы термин мы ни использовали, о какой бы организации ни шла речь, мы будем говорить о культуре как о мощном стратегическом инструменте, позволяющем ориентировать сотрудников на общие цели, и об особенностях культуры организации, которые делают её уникальной.

Героем рубрики «ЛИЦО С ОБЛОЖКИ» стал **Марк Кукушкин**, бизнес-тренер, консультант, коуч, партнёр и руководитель ряда компаний. Он поделился своим опытом управления корпоративной культурой в компаниях.

В рубрике «ТЕМА НОМЕРА» **Дмитрий Буталов**, генеральный директор, тренер-консультант, и **Андрей Поскряков**, директор по маркетингу, тренер-консультант компании «Ёрд», рассказали о практике развития корпоративной культуры, поделились своими наработками. Второй автор рубрики, **Алёна Мачулина**, Старший консультант CEB's SHL Talent Measurement Solutions, рассматривает показатели корпоративной культуры. Она приходит к выводу, что не культура формирует эффективность в компании, а эффективные сотрудники определяют организационную культуру.

Опытном внедрения в организационную культуру системы наставничества для молодых специалистов поделилась **Наталья Боровикова**, директор по корпоративному развитию консалтинговой группы VI TO BE, совместно с сотрудниками ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» – **Светланой Пшеничной** и **Ларисой Чепелкиной**. Они рассказали о трёх направлениях построения системы наставничества. Проанализировав потери продуктивности в различных компаниях и обнаружив, что корни уходят в страхи, опасения, неосознаваемые защитные механизмы сотрудников, **Игорь Мартыненко**, независимый эксперт по лидерству, коуч International Coaching Federation (ICF), и **Игорь Ниссов**, руководитель консалтингового центра ИКМ НИУ Высшая школа экономики, генеральный директор компании «Психология и бизнес консалтинг групп», советуют, как выявить у сотрудников негативные установки.

В рубрике «ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДИКИ» **Андрей Крупин**, T&D эксперт из BEST T&D Group, делится своим опытом. Почти всё, что делает HR, влияет на формирование или укрепление корпоративной культуры, отмечает он. И даёт рекомендации по формированию корпоративной культуры и управлению ею.

Как построить такую корпоративную культуру, чтобы она не просто поддерживала некие ценности руководства у сотрудников, но служила эффективности и развитию компании, влияла на получение прибыли – рассказывает в рубрике «ФАБРИКА ИДЕЙ» **Ольга Штыркина**, эксперт из компании BEITRAINING Russia.

О факторах, влияющих на «характер» компании, рассказывает в рубрике «СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ» **Илья Залесский**, лидер направления «Развитие персонала и внедрение изменений» «ЭКОПСИ Консалтинг». Он даёт несколько полезных инструментов для управления корпоративной культурой. Об актуальных инструментах и технологиях развития организационной культуры как стратегического ресурса компании в этой же рубрике рассказывает **Ильдар Богданов**, владелец компании BIRC. Он даёт несколько практических советов для развития организационной культуры.

Обучение как часть корпоративной культуры рассматривает в рубрике «ПРЕЗЕНТАЦИЯ» **Наира Восканян**, тренер-фрилансер. Она приводит примеры элементов корпоративной культуры разных компаний и даёт рекомендации, как донести до людей, от которых вы хотите получить результат, понимание того, что обучение и постоянное оттачивание мастерства необходимы. Для роста эффективности бизнеса важно строить корпоративную культуру на принципах доверия, уважения и сотрудничества, считает **Роман Партин**, партнёр, директор по развитию практики, тренер-консультант ГК «Оргпром». Он рассказывает, в каких шести направлениях необходимо выстраивать проектную и обучающую деятельность для цементирования эффективной корпоративной культуры с целью развития в компании не только процессов, но и людей.

В рубрике «ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД» **Сергей Логачёв**, бизнес-тренер компании «Ораторика», представляет переговоры как ключевой ресурс прогресса организации. По его мнению, именно технологии переговоров могут внести новое качество во взаимодействие менталитетов, бизнес-культур и поведения россиян и приглашённых зарубежных специалистов. О влиянии национальных архетипов на корпоративную культуру, а также об исторических предпосылках развития отношений «лидер – последователь» в российских компаниях рассказывает в этой же рубрике независимый эксперт **Анна Баснер**. Есть эволюционно сложившиеся факторы, которые естественным образом способствуют сохранению нашей страны, считают **Марат Удовиченко**, T&D эксперт, генеральный директор консалтинговой компании «ОБРАЗ», и Алексей Удовиченко, эксперт в области инноваций, кластерных технологий и start-up, соучредитель консалтинговой компании «ОБРАЗ». Они рекомендуют и в компаниях поддерживать те тенденции, которые нам помогают, важнейшая из которых – осознанность.

Экспертами рубрики «АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ» в этом номере стали: **Михаил Воронин**, **Светлана Чеклецова**, **Анна Несмеева**, **Денис Баталин**, **Людмила Морозова**, **Татьяна Войткевич**, **Элла Петрова**.

В рубрике «АНАЛИТИКА» – результаты опроса по теме номера.

Тема следующего номера – «Обучение для бизнеса: реалии и потребности».

Елена Буланова