ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА

эксперт по управлению персоналом
крупнейших международных корпораций

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
КАК ОНА ЕСТЬ



Татьяна Юрьевна Кожевникова
Корпоративная культура

Я посвящаю эту книгу моим читателям, друзьям и коллегам, у которых я учусь новому каждый день

© Текст. Кожевникова Т., 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

* * *

«Большое спасибо Татьяне за прекрасное раскрытие такой сложной темы как формирование организационной культуры. В книге получилось показать качественный набор методических инструментов по оценке, описанию и внедрению культуры вместе с интересными и полезными историями. Историями, иллюстрирующими, что в организациях, где получается эффективная культурная трансформация, в центре изменений всегда находятся люди: руководители и просто работники, но всегда лидеры, движимые амбициозными и важными обществу целями. А инструменты, методики и технологии, в том числе сложные, как искусственный интеллект и машинное обучение, могут играть важную, но вспомогательную роль. Ведь успешным и эффективным бизнес делают только люди».

Андрей Митюков,

CEO TalentTech

«В основе книги – конкретные практические рекомендации по созданию уникальной корпоративной культуры и трансформации обычной организации в «работодателя мечты». Инструменты, о которых говорит автор, работают во всех организациях и отраслях: мы в Банке России убедились в этом на практике!»

Руслан Вестеровский,

Заместитель Председателя Банка России

Предисловие

Если бы десять лет назад кто-нибудь сказал мне, что я буду писать книги о мотивации и организационной культуре, я бы очень удивилась. Тогда, в 2009 году, я работала в крупной международной компании, где вопросы корпоративной культуры и ценностей были давно решены, все руководители говорили на одном языке, а проблемы и «враги» (в лице конкурентов, мировых экономических кризисов, изменений законодательства и профсоюзов) находились за пределами организации и способствовали сплочению нашей команды. В то время мне казалось, что приоритетными темами менеджмент

считает hardware (материальные факторы успеха) – технологии, новые продукты, системы управления взаимоотношениями с клиентами, эффективность инвестиций, современное оборудование. Software (то есть нематериальные факторы) казались мне второстепенными, а словосочетание «корпоративная культура» я старалась использовать как можно реже.

Однако, проработав около 10 лет в российском бизнесе, я пришла к выводу, что «мягкие факторы» настолько плохо развиты в отечественных компаниях, что это сильно влияет на бизнес, финансовые показатели и восприятие продуктов и услуг клиентами. Радует то, что это хорошо понимают собственники и некоторые генеральные директора «с менталитетом собственника». Практически на всех собеседованиях с акционерами крупных компаний я слышала, что главными трудностями для них являются:

– формирование команды, которая разделяет одни и те же ценности,

– воспитание работников новой формации,

– формулирование того, в чем заключается корпоративная ДНК,

– подбор топ-менеджеров определенной культуры и так далее.

Поскольку рассказывали они об этом мне, очевидно, что ответственность за решение всех «культурных» проблем хотели бы частично или полностью делегировать директору по персоналу, а сами стремились «заняться чем-то более важным». Однако когда я спрашивала, почему с этим не справляется HR-директор, они говорили, что «он(а) – хороший специалист по подбору (или обучению, или кадровому администрированию), но не в состоянии сформировать или изменить культуру компании, не может сделать так, чтобы топ-менеджеры эффективно работали в команде», или «он(а) не обладает необходимым стратегическим мышлением для масштабных организационных реформ». Услышав аналогичные ответы несколько десятков раз, я поняла, что дело не в компетентности HR, а в том, что управлением культурой в российском бизнесе занимаются недостаточно эффективно.

Может возникнуть вопрос: почему бы владельцам и генеральным директорам не почитать про построение корпоративной культуры в тысячах разнообразных книг, которые написаны на эту тему? Или почему бы им не посетить мотивационные лекции зарубежных спикеров, на которых те рассказывают, как была сформирована уникальная культура в Zappos, Google или SpaceX? Думаю, что наши бизнесмены и читают, и ходят на лекции, и посещают заокеанские офисы успешных корпораций, и учатся в Singularity University, но в собственных компаниях сделать что-то аналогичное не могут. Причина кроется, как всегда, в деталях: построение культуры – это длительный и рутинный процесс, результаты которого будут видны через 5–10 лет, а столько ждать российские акционеры не любят. Через 10 лет они планируют избавиться от всех активов в России и перебазироваться в Лондон. Кроме того, культурные преобразования во многих случаях требуют

изменений в поведении руководства, а это означает, что сейчас они ведут себя неправильно. Никому не хочется признавать свои ошибки. Также, «к сожалению» для некоторых российских олигархов, при трансформации культуры необходимо разговаривать с сотрудниками, просить обратной связи и прислушиваться к их мнению. С подобным подходом в российском бизнесе есть большие сложности.

> Недавно меня пригласили на собеседование в рекрутинговую компанию, чтобы рассказать о вакансии HR-директора в крупной и известной российской организации. Прежде чем озвучить уровень зарплаты и основные задачи, рекрутеры сказали, что они должны меня кое о чем предупредить: во-первых, все кандидаты в обязательном порядке проходят проверку на детекторе лжи; во-вторых, суббота является официальным рабочим днем и, в-третьих, бывший HR-директор вышла замуж за одного из акционеров, но полностью от дел не отошла и будет «курировать» нового директора по персоналу. Услышав все это, я сказала, что дальше можно не продолжать, мне понятна культура данной компании. Какие бы лозунги ни украшали стены ее заводов и что бы ни звучало с экрана телевизора, реальные ценности выглядят так: «Недоверие», «Неуважение» и «Фаворитизм». Я не готова к роли донкихота, который будет бороться с ветряными мельницами и пытаться менять менталитет собственников, привыкших работать именно так и не видящих в подобном подходе ничего странного (или незаконного). Упомянутая мной компания динамично развивается благодаря отсутствию конкуренции (в том числе с глобальными игроками) и административному ресурсу акционеров, но они явно считают, что успех обеспечивает их «уникальная» корпоративная культура. Интересно, что показал бы анонимный опрос работников на тему отношения к принятым там HR-практикам?

Тем не менее если найдутся российские предприниматели и руководители, которые готовы заниматься культурой долго и всерьез, то они смогут прочитать в моей книге о том, как правильно организовать процесс формирования и поддержания культуры, какую роль должны играть все стороны данного процесса (акционеры, менеджмент, департамент коммуникаций и служба управления персоналом), какие препятствия могут возникнуть на этом пути, а самое главное – как измерить результаты и оценить эффективность управления культурой.

Книга может быть полезна и иностранцам, которые планируют работать в России и хотят понять, чем мы отличаемся (или не отличаемся) от населения их стран. Все исследователи признают, что существует специфика российского менталитета, но всегда ли она влияет на организационную культуру? А если влияет, то отрицательно или положительно? Вопрос о «загадочной русской

душе» будет рассмотрен на примере состоявшегося в прошлом году в России чемпионата мира по футболу, в организации которого я принимала самое непосредственное участие.

В первой главе дается определение культуры и подробно рассказывается о таких элементах официальной культуры, как ценности и Кодекс корпоративного поведения.

Во второй главе идет речь о том, как можно диагностировать реальную культуру в организации, не привлекая дорогостоящих консультантов и не используя сложные аналитические методы, а лишь наблюдая за внешними артефактами и паттернами поведения сотрудников.

Третья глава посвящена количественным методам исследования этических норм и ценностей организации, которые нельзя увидеть невооруженным глазом.

В четвертой главе рассказывается о практических методиках формулирования новых ценностей компании, а также о разнообразных инструментах их коммуникации как внутри организации, так и за ее пределами.

Пятая глава посвящена ключевому элементу трансформации культуры – приведению всех процессов организации в соответствие с корпоративными принципами, а также тому, как правильно выстроенная стратегия устойчивого развития может превратить компанию в «социальное предприятие» (social enterprise).

В шестой главе рассматриваются национальные культурные характеристики и их влияние на культуру внутри корпораций, а также анализируется «культура подвига», привычная для России.

В седьмой главе речь идет об «экономике впечатлений» – этот термин означает, что сегодня, в XXI веке, покупатель приобретает не только и не столько товар или услугу, а впечатления, эмоции, переживания и воспоминания, и я пишу о том, как культура компании помогает сформировать позитивные впечатления и мотивирует потребителей возвращаться к вам снова и снова.

Глава 1
ДНК-тест, или Пятый элемент

В соответствии с моделью Hay Group организация состоит из пяти компонентов (см. рис. 1):

– процессы, проходящие в организации,

– технологии, которые используются людьми для реализации процессов,

– структура подразделений и должностей, необходимая для реализации процессов,

– люди, которые занимают определенные «клетки» в структуре,

– корпоративная культура – т. е. совокупность убеждений, ценностей, этических норм, символов, мифов, историй, привычек и поведения людей, работающих в организации.

Культура – это то, как люди ведут себя, когда их никто не видит и не контролирует. Некоторые сравнивают ее с ДНК, а мне больше нравится термин «пятый элемент», который (по аналогии с персонажем Милы Йовович из фильма Люка Бессона) «оживляет» организацию, придает смысл ее существованию, мотивирует сотрудников, которые в ней работают, и спасает ее от коллапса или постепенного забвения. Мотивация напрямую зависит от соответствия человека и культуры компании – совпадения его или ее собственной системы взглядов и практик организации-работодателя.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ (HAY GROUP)

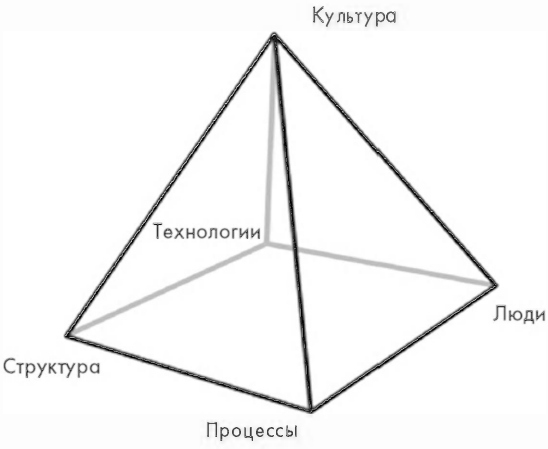

Рис. 1

Культура отличается от первых четырех компонентов тем, что она наименее формализована. Процессы обычно описываются в технологических картах, производственной системе или операционных стандартах. Структура закреплена в организационных схемах или в штатном расписании. У сотрудников бывают должностне инструкции, трудовые договоры, цели или роли. О технологиях дажеи говорить нечего. А культура – это то, как люди ведут себя в ситуациях, не описанных в инструкциях и не регулируемых за онодательством и бизнес-процессами. Когда вам надо оценить человека, вы можетепосмотреть на его фото, изучить биографию по резюме или трудовой книжке, но узнать характер так просто, «из открытых источников», не получится. Так же и корпоративная культура представляет собой «характер» организации или ееДНК, которыетребуют углубленного изучения.

Культура выполняет в организации несколько важных функций:

1. Создает чувство корпоративной идентичности для членов организации («мы не такие, как все»).
2. Формирует чувство преданности чему-то большему, чем ты сам («потому что мы – банда»).
3. Повышает стабильность: при смене руководителя, при слияниях и поглощениях и в других турбулентных обстоятельствах именно культура обеспечивает преемственность практик и сохранение «генетического кода».
4. Регулирует поведение сотрудников, причем намного эффективнее, чем приказы и инструкции.

Иногда культура существует только в головах и в поведении людей, но в некоторых компаниях она формально отражена в этическом кодексе и корпоративных ценностях. Важно отметить, что если культуры «не видно» с первого взгляда и она никак не описана, то это не означает, что ее нет. Культура есть всегда, но, если ею не заниматься целенаправленно, она будет формироваться стихийно. Наличие «официальной» культуры, безусловно, лучше, чем ее отсутствие, но важно, чтобы она максимально совпадала с реальной.

Официальная культура – это то, что акционеры и топ-менеджмент ожидают от сотрудников и декларируют на корпоративных сайтах, в годовых отчетах и на постерах, развешанных по офисам и производственным цехам. Вербальным выражением официальной культуры являются видение, миссия, корпоративные ценности и Кодекс этики.

• **Видение** – это увлекательная картина будущего, которая отвечает на вопрос «Куда движется организация?».
• **Миссия** – краткое определение того, зачем организация существует, какова ее основная цель или продукт. Миссия отвечает на вопрос «Зачем?».
• **Ценности** – это философия, которая определяют принципы поведения сотрудников внутри организации и их взаимоотношения с внешним миром – клиентами, партнерами, акционерами и обществом в лице государства. Они отвечают на вопрос «Как?».

Для иллюстрации я привела в таблице 1 ценности шести компаний, в трех из которых я работала. Несмотря на то что они относятся к совершенно разным отраслям экономики, ценности во многом пересекаются, иногда по названию, но чаще – по смыслу. Совпадающие ценности я поместила в одну и ту же строку таблицы. Например, «Ответственность» есть как у компании MARS, выпускающей шоколадные батончики и корма для животных, так и у Росатома, производящего электроэнергию и атомное оружие. Популярны также качество («Надежность» продукции у ЧТПЗ [1], «Добросовестность» у Роснефти) и эффективность/результативность. Очень часто в качестве ценности декларируются «Работа в команде» и «Лидерство», а также ориентация на клиента и непрерывное развитие («На шаг впереди» у Росатома и «Созидание» у ЧТПЗ).

ТАБЛИЦА 1

MARS	Росатом	ЧТПЗ	Роснефть	Сбер-банк	Альфа-Банк
Ответственность	Ответственность за результат	Достижение			
Качество		Надежность	Добросовестность		
Эффективность	Эффективность		Результативность		
	Единая команда	Сопричастность		Мы — команда	Работаем в команде
	Безопасность		Безопасность		
			Лидерство	Я — лидер	Действуем как лидеры
	На шаг впереди	Созидание			Постоянно развиваемся
				Все для клиента	Ценим клиента
Взаимовыгода	Уважение				
					Мыслим как предприниматели
		Здоровье			
Свобода					

Но если мы утверждаем, что культура компании – это ее ДНК, отличающая данную организацию от других, то интересны как раз те уникальные ценности, которые не совпадают с ценностями остальных компаний. Именно отличия помогают победить в конкурентной борьбе и превращают хорошие компании в великие. Ученые-биологи доказали, что генетические различия между человеком и шимпанзе составляют всего 1 % (1 нуклеотид из 100), а на 99 % наши ДНК одинаковы. Однако к каким культурным достижениям привел этот один процент!

Если вернуться к шести компаниям из таблицы, то можно увидеть, какая именно ценность является «дифференцирующим геном», отличающим данную корпоративную культуру от остальных. У компании MARS, например, это свобода. На корпоративном сайте о ней пишут так: «Нам нужна свобода, чтобы строить свое будущее; нам нужна прибыль, чтобы оставаться свободными». MARS является одной из крупнейших в мире семейных компаний. Несмотря на то что для развития и международной экспансии требуются дополнительные источники финансирования (помимо чистой прибыли семьи), MARS никогда не рассматривал для себя выход на фондовую биржу через IPO. Компания прекрасно осознает, что внешние акционеры могут помешать принимать рискованные решения и экспериментировать с продуктами, брендами и рынками. Кстати, одним из проявлений свободы было строительство в 1992 году огромного завода по производству кондитерских

изделий в подмосковном Ступине. Только частная семейная компания могла позволить себе инвестировать сотни миллионов долларов в страну с нестабильной политической и экономической системой. Все конкуренты MARS (публичные акционерные компании) и многие другие международные корпорации пришли в опасную Россию намного позже. Или вообще не пришли, как Walmart.

Уникальная ценность «Здоровье» присутствует (в этой выборке) только у компании ЧТПЗ, и появилась она под влиянием основного акционера компании. Долгие годы он старался приобщить сотрудников металлургических заводов к здоровому образу жизни, соответствующему принципам «белой металлургии». В современные цеха старались не брать на работу курильщиков, так как в этих производственных помещениях курилки не были предусмотрены, а путь к ближайшему месту для курения на улице занимал двадцать минут. При входе на заводы были установлены алкотестеры, настроенные на минимальное присутствие паров спирта, поэтому на смену не допускались не только те, кто действительно был в состоянии опьянения, но и относительно трезвые сотрудники, которые что-то отмечали накануне вечером. На предприятиях работали фитнес-центры, где сотрудники могли заниматься за небольшую плату. Однако были и перегибы: топ-менеджмент компании и начальники цехов (всего около 50 человек) были *обязаны* приобрести абонемент в этот фитнес-центр и регулярно туда ходить. Каждый месяц акционеру компании и генеральному директору посылали отчет об их посещаемости. Тех, кто прогуливал, депремировали. В общем, здоровый образ жизни насаждался командно-административными методами.

Еще одну ценность, не похожую на другие, я обнаружила у Альфа-Банка: «Мыслим как предприниматели». Она явно отражает базовый принцип акционеров банка («Деньги превыше всего») и выгодно отличается от гуманитарных ценностей основного конкурента (Сбербанка), где про деньги вообще ничего не сказано, что довольно странно, так как, кроме денег, он ничем другим не занимается. Если провести «слепой тест» и показать эти ценности людям на улице («Мы – команда», «Я – лидер» и «Все для клиента»), они могут подумать, что речь идет о производителе детского питания или ресторане быстрого обслуживания.

Помимо этого, ценности Альфа-Банка выгодно отличаются еще по одному критерию: они выражены с помощью глагола, призывающего к действию, а не существительного. Такой формат эффективнее влияет на поведение сотрудников, поскольку четко показывает им, что конкретно надо делать. Формулировки «Достижение» или «Созидание» требуют дополнительных разъяснений, а фраза «Мыслим как предприниматели» понятна и без комментариев. Хотя, справедливости ради, надо добавить, что на сайте

Альфа-Банка эта ценность дополнительно расшифровывается, причем также в формате поведенческих индикаторов:
– Постоянно ищем новые прибыльные идеи! Проверяем их максимально быстро и корректируем шаг за шагом!
– Готовы идти на продуманный риск!
– Непримиримы к проявлениям необязательности и бездействию!

Миссии компаний также не отличаются оригинальностью. Это иллюстрирует упражнение 1.

УПРАЖНЕНИЕ 1
Попробуйте определить, какой компании принадлежат описанные в таблице миссии (формулировки взяты с официальных сайтов). Правильные ответы можно посмотреть в конце главы.

Формулировка миссии	Компания
1. Надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.	
2. Эффективная реализация энергетического потенциала в рамках проектов в России и за рубежом, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам.	
3. Мы стремимся к удовлетворению мировой потребности в энергии ответственным образом, применяя технологии и создавая инновационные бизнес-решения.	
4. Развиваться, чтобы развивать мир. Создать, чтобы гордиться созданным. Мы создаем ресурсы для будущего, обогащая мир энергией, знаниями и технологиями для уверенного движения к лучшему.	
5. Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, эффективно и ответственно разрабатывать доверенные нам уникальные месторождения углеводородов, обеспечивая рост компании, благополучие ее работников и общества в целом.	

Названия компаний (в алфавитном порядке):
Газпром, Газпромнефть, Лукойл, Роснефть, Statoil Hydro.

Лучшие мировые компании из списка FAANG (Facebook, Apple, Amazon, Netflix and Google) пошли еще дальше в вопросе дифференциации и

с:формулировали свои ценности в виде простых и запоминающихся фраз, которые понятным языком объясняют сотрудникам и окружающему миру, во что верит руководство компании. С учетом того, какую роль играют данные компании в современном мире, я бы даже назвала эти фразы заповедями.

Десять заповедей Google, например, выглядят таким образом:

1. Интересы пользователей превыше всего.
2. Лучше делать что-то одно, но действительно хорошо.
3. Чем быстрее, тем лучше.
4. Мы верим в демократию в Интернете.
5. Чтобы пользоваться Интернетом, не нужен компьютер.
6. Бизнес должен приносить пользу всем.
7. Информации больше, чем кажется.
8. Информация должна быть доступна всем.
9. Серьезным можно быть и без галстука.
10. Всегда можно сделать лучше.

Я не нашла заповедей Amazon на русском языке, поэтому приведу некоторые из них в оригинале и в переводе, чтобы показать, как сейчас модно формулировать ценности: не дежурными терминами из пыльных книг по менеджменту, а простым человеческим языком с использованием эмоционально окрашенных слов, воздействующих на правое полушарие головного мозга:

– Customer Obsession («Сделай клиента своей навязчивой идеей»).
– Invent and Simplify («Изобретай и упрощай»).
– Learn and Be Curious («Учись и будь любопытным»).
– Insist on the Highest Standards («Настаивай на наивысших стандартах»).
– Think Big («Думай о большем»).
– Earn Trust («Заслужи доверие»).
– Dive Deep («Ныряй глубоко»).
– Have Backbone; Disagree and Commit («Имей внутренний стержень: не соглашайся и будь преданным»).

Компания Netflix, о чьей организационной культуре написано множество книг, статей и создано немало презентаций, представленных на конференциях, выбрала комбинированный формат изложения своей философии: после каждой ценности, выраженной существительным, следуют четыре коротких предложения, начинающихся с «Ты», которые четко объясняют сотрудникам, как именно им надо себя вести. Приведу несколько примеров.

КОММУНИКАЦИЯ

– Ты внимательно слушаешь вместо того, чтобы быстро реагировать, и это позволяет тебе лучше понять.
– Ты четко выражаешь мысли при устном и письменном общении.
– Ты относишься к людям с уважением, вне зависимости от их статуса или несогласия с тобой.
– Ты сохраняешь спокойствие духа в стрессовых ситуациях.

ЛЮБОПЫТСТВО
– Ты учишься быстро и охотно.
– Ты стремишься понимать нашу стратегию, рынок, подписчиков и поставщиков.
– Ты хорошо разбираешься в бизнесе, технологиях и индустрии развлечений.
– Ты вносишь вклад в вопросы за рамками твоей специализации.

МУЖЕСТВО
– Ты говоришь то, что думаешь, даже если это вызывает противоречия.
– Ты принимаешь сложные решения без лишних мучений.
– Ты берешь на себя оправданный риск.
– Ты ставишь под вопрос действия, не соответствующие нашим ценностям.

ЧЕСТНОСТЬ
– Ты известен своей откровенностью и прямотой.
– Ты не занимаешься политическими играми, когда не согласен с другими.
– Ты говоришь о коллегах только то, что сказал бы им в лицо.
– Ты не боишься признавать ошибки.

УПРАЖНЕНИЕ 2
Придумайте несколько ценностей для той компании, в которой вы работаете сейчас, работали раньше или которую хорошо знаете (например, для вашего банка, фитнес-клуба, салона красоты или автодилера).

Ценности должны соответствовать следующим критериям:
А. Быть оригинальными, непохожими на типичные ценности других компаний.
Б. Отражать специфику компании и ее ДНК таким образом, чтобы любой «прохожий на улице» мог догадаться, в какой сфере она работает.

B. Выражаться в форме глагола, призывающего к действию.

Компания:	Ценности:
	1. 2. 3. 4. 5.

Важным элементом официальной организационной культуры является Кодекс этики (который на английском языке называется Code of conduct (Кодекс поведения), который подробно объясняет каждую ценность и описывает рекомендованное поведение сотрудников в ситуациях, которые не регулируются Трудовым, Уголовным или Гражданским кодексом. В этом ключевое отличие Кодекса этики от Правил внутреннего трудового распорядка. За их нарушение можно вынести дисциплинарное наказание, а за нарушение Кодекса – формально нет, но в компаниях, которые серьезно относятся к своим ценностям, сотрудник, совершивший нарушение, может быть уволен. Понятно, что это будет увольнение не по статье, а по «соглашению сторон», но зато организацию покинет чуждый ей элемент. Во многих российских компаниях я сталкивалась с возражением, что нельзя платить деньги за увольнение сотруднику, который плохо себя вел, так как это демотивирует тех, кто ведет себя хорошо. Но международные корпорации подходят к подобной дилемме прагматично: лучше заплатить относительно небольшие деньги «неправильному» человеку, чем подвергать компанию риску, что в будущем он совершит нечто такое, что сможет полностью разрушить ее репутацию на рынке.

Я впервые столкнулась с Кодексом поведения в 1993 году, когда только начала работать в компании Coca-Cola. В первый день в офисе мне дали невзрачную серую брошюрку на английском, попросили внимательно ее прочитать, расписаться в листе ознакомления и всегда держать под рукой. Я, честно говоря, думала, что это простая формальность (как подпись под правилами пожарной безопасности), но через несколько дней жизнь доказала мне, что все намного серьезнее. На второй неделе работы меня отправили в командировку в Норвегию. Одновременно со мной поехали еще несколько сотрудников из московского офиса. Как-то вечером норвежские коллеги пригласили нас на ужин. Он закончился довольно поздно, но большинство людей не хотели останавливаться и отправились в ночные клубы. Я решила вернуться в гостиницу и лечь спать. Вместе со мной пошел еще один коллега по имени Василий, занимавший в российском офисе достаточно высокую должность. Когда

мы поднимались на лифте отеля каждый на свой этаж, он сказал мне: «Ты пойдешь спать или зайдем ко мне в номер выпить что-нибудь из мини-бара?» Я совершенно искренне ответила, что ничего пить больше не хочу и иду спать. Он пожелал мне спокойной ночи, и мы разошлись по номерам.

Когда я вернулась в Москву и пила с девушками из офиса кофе на кухне, они спросили меня, как прошла поездка и как вели себя наши мужчины. Я сказала, что они вели себя хорошо, правда Василий звал меня к себе в номер выпить, а я не пошла. Через пару часов я поняла, как работает Code of conduct в международных компаниях, а также узнала, что означает термин «sexual harassment». Меня вызвал американский босс, плотно закрыл дверь, пристально посмотрел мне в глаза и сказал очень мягким голосом: «Расскажи мне все. Я гарантирую, что об этом разговоре никто не узнает». Я сказала, что не понимаю, о чем речь. Он ответил: «Я знаю, что девушке сложно об этом говорить, но ты не должна бояться: если это правда, то Василий сегодня же будет уволен из компании и покинет офис в сопровождении охраны». Я поняла, что кто-то из девиц передал ему мой рассказ, и пришла в ужас. Я объяснила американцу, что в командировках те, кто приехал из России, часто ходят друг к другу в номера отеля, чтобы, в целях экономии суточных, вместе поесть привезенных с собой консервов или посмотреть платные ТВ-каналы. Еще мне пришлось рассказать ему, что обычно девушки из России не возражают, когда мужчины говорят им комплименты, знакомятся на улице или на пляже, ухаживают и предлагают поехать к ним в гости. Ты всегда можешь отказаться, и мужчина прекрасно поймет. Я даже попыталась перевести на английский шутливую фразу «не догнал, зато согрелся».

Босс в ответ объяснил мне, что после работы в баре американцы тоже могут так вести себя с посторонними девушками, но приглашение топ-менеджером молодой сотрудницы в свой номер ночью – это серьезное нарушение Кодекса поведения, которое ведет к немедленному увольнению. Тогда мне по-настоящему стало страшно, что своей болтовней я могу поставить под удар карьеру серьезного и уважаемого человека, у которого, естественно, есть семья и дети. Я уточнила у американца, не требуются ли какие-то доказательства с моей стороны? Неужели достаточно только моего слова? Он ответил, что моего слова достаточно. Я конечно же сказала, что ничего официально заявлять не буду, вышла из офиса босса и сделала два важных вывода. Первый: на офисной кухне надо держать язык за зубами, второй: небольшая серая книжечка, которую нам дали почитать и подписать в первый день работы,– это не формальность, а реальный внутрикорпоративный кодекс законов, за исполнением которых строго следят.

Еще одним отличием Кодекса этики от стандартных нормативных актов является то, что он не может (и не должен) описывать все возможные

ситуации и модели поведения в каждой из них. Кодекс содержит в себе рекомендации (guidelines), которые подсказывают общее направление действий, но предполагается, что в каждом конкретном случае сотрудник должен обратиться к своему непосредственному руководителю, на горячую линию или к уполномоченному по этике (омбудсмену) и получить разъяснение по той этической дилемме, которая у него/нее возникла. О роли омбудсмена мы поговорим ниже, а сейчас хотелось бы подробно остановиться на том, какие именно ситуации могут регулироваться Кодексом этики и из каких разделов он обычно состоит (таблица 2).

ТАБЛИЦА 2

Конфликт интересов	— использование в качестве подрядчиков/поставщиков компаний, в которых у сотрудника (или его родственников) есть доля или в которых работают его родственники; — работа самого сотрудника на подрядчика или конкурента компании на условиях частичной занятости или в форме консалтинга; — операции сотрудника с акциями компании; — совместная работа родственников в компании
Предоставление льгот третьим лицам	— приглашение чиновников или представителей поставщиков в рестораны, развлекательные поездки или на спортивные мероприятия (за исключением отдельных ситуаций, санкционированных руководством компании);

Получение выгод и льгот, связанных с занимаемой должностью	— дорогостоящие подарки (обычно фиксируется максимально возможная сумма), походы в рестораны, туристические поездки или билеты на развлекательные мероприятия за счет поставщиков или бизнес-партнеров; — спонсирование поставщиками корпоративных мероприятий; — приобретение сотрудником у поставщиков товаров или услуг со скидкой или на специальных условиях
Обращение с конфиденциальной и инсайдерской информацией	— распространение данных о продуктах, поставщиках, сотрудниках или клиентах компании неавторизованным третьим лицам; — доступ к корпоративной электронной почте и документам компании; — обращение с конфиденциальными документами или информацией в публичных местах
Добросовестная конкуренция	— обсуждение с конкурентами рекламных кампаний, взаимоотношений с клиентами и ценовой политики; — договоренности с конкурентами о согласованном изменении цен «для избегания демпинга»
Принципы равных возможностей, толерантности и отсутствия дискриминации	— установление при приеме на работу или продвижении по службе ограничений по возрасту, полу, национальности, религии и другим критериям, не связанным с компетенциями; — сексуальный харассмент; — взаимодействие на рабочем месте с коллегами, имеющими разный бэкграунд
Права человека	— возможность сотрудников участвовать в деятельности профсоюзов и других объединений работников; — отсутствие дискриминация в сфере оплаты труда и льгот
Корпоративные правила поведения	— стиль коммуникации в офисе (обращение на «ты» или на «вы», по имени и отчеству); — дресс-код; — коммуникации в СМИ и в соцсетях; — участие в политической, религиозной и общественной жизни

Выше приведены наиболее распространенные виды поведения, которые регулирует Кодекс, но каждая компания может включать в него дополнительные пункты в зависимости от типа и специфики бизнеса. Главный принцип при составлении Кодекса – это следить, чтобы в него не попадали те ситуации, которые и так регулируются законодательством или локальными нормативными актами.

За свою двадцатипятилетнюю карьеру мне практически каждый день приходилось сталкиваться с этическими дилеммами, которые возникали как у сотрудников, так и у их руководителей. Вот лишь несколько примеров вопросов и кейсов, которые мы обсуждали с коллегами.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:

1. Один из руководителей выбрал на конкурсе маркетинговое агентство, принадлежащее его лучшему другу со времен учебы в университете, с

которым они 10 лет работали вместе в предыдущей компании. Является ли это конфликтом интересов?

2. Отец одной из сотрудниц хотел бы устроиться к нам на работу в тот же департамент, где трудится его дочь, но в другой отдел. Насколько это соответствует правилам компании?

3. Один из руководителей компании сдает квартиру генеральному директору компании-конкурента. Оплата квартиры происходит с банковского счета конкурента на счет нашего руководителя. Нет ли здесь конфликта интересов?

4. Управляющий директор российского офиса международной компании снял в рекламном ролике свою жену, которая является народной артисткой России. Формально это конфликт интересов, но она же действительно талантливый человек и прекрасно сыграла свою роль.

ПОЛУЧЕНИЕ ВЫГОД И ЛЬГОТ, СВЯЗАННЫХ С ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТЬЮ:

1. Мой знакомый по университету является директором по продажам крупного дистрибьютора алкогольной продукции. Дистрибьютор не является поставщиком нашей компании, но очень хотел бы им стать. Знакомый предложил бесплатно организовать на нашем новогоднем корпоративе дегустацию их вин, а также бармен-шоу с изготовлением коктейлей из крепкого алкоголя. Можем ли мы на это согласиться?

2. В нашей компании запрещено принимать от поставщиков или бизнес-партнеров подарки стоимостью свыше 3000 рублей. Вчера после работы я был в кафе недалеко от офиса и увидел, как один из сотрудников нашего отдела закупок встречался с каким-то человеком, который передавал ему подарочные пакеты с шампанским Dom Perignon, а оно точно стоит дороже трех тысяч рублей. Я не успел сфотографировать это на телефон. Может ли компания каким-то образом наказать сотрудника отдела закупок за подобное поведение?

3. Могу ли я заказать у поставщика нашей компании лично для себя товар, который есть у него в ассортименте, но не представлен в наших торговых точках? Я заплачу за него полную цену по прайс-листу, а также оплачу его доставку транспортом поставщика к нашему офису.

4. Руководитель одного из обособленных подразделений обратился к своему менеджеру по персоналу, которая вносит данные о зарплате в ИТ-систему, с просьбой начислить его годовой бонус на ее карту, так как 50 % его дохода вычитается на алименты прежней жене и он не хочет «терять» половину бонуса. Менеджер по персоналу никого не проинформировала, совершила эту операцию, получила сумму на свой счет, сняла ее наличными через банкомат и передала деньги руководителю. HR-директору стало об этом известно постфактум в ходе анализа начисленных выплат. Когда он обратился к

операционному директору (непосредственному начальнику руководителя обособленного подразделения) с предложением принять меры, тот сказал, что полностью поддерживает своего сотрудника: его бывшая жена уехала за границу, нет никаких гарантий, что она тратит алименты на их общего ребенка, а не на нового сожителя, поэтому платить ей такие деньги бессмысленно. Надо ли принимать какие-то меры, и если да, то к кому: руководителю подразделения, менеджеру по персоналу или операционному директору?

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ:

1. Сотрудница отдела кадров, которая неожиданно заболела, сообщила коллегам свой пароль для входа в корпоративную ИТ-систему и почту, так как ей приходит очень много писем от работников, которые просят оперативно изменить сроки командировок. Согласно правилам, она не должна была это делать, но в противном случае у десятков сотрудников были бы сложности с покупкой билетов для командировки и мог бы пострадать бизнес-процесс. Надо ли ее за это наказывать?

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ЭТО ТО, КАК ЛЮДИ ВЕДУТ СЕБЯ, КОГДА ИХ НИКТО НЕ ВИДИТ И НЕ КОНТРОЛИРУЕТ.

2. Сотрудник взял с собой из офиса пачку документов на подпись, среди которых были договоры с поставщиками и срочные счета на оплату. Он планировал поработать с ними вечером дома, но сначала поехал в ресторан на ужин и оставил документы в служебной машине. Пока он ужинал, автомобиль эвакуировали на штрафстоянку на другом конце города за парковку на пешеходном переходе. Получение машины со штрафстоянки заняло половину следующего дня, так как она была взята в лизинг и требовалось оформление дополнительных документов и доверенностей. При эвакуации машина была опечатана, так что, скорее всего, конфиденциальные документы и счета никто просмотреть или скопировать не мог. Сотрудник готов оплатить все расходы за эвакуацию и штрафы. Надо ли его еще наказывать и за вынос документов из офиса, если конфиденциальность не была нарушена?

3. Сотрудница ехала домой из офиса и решила по дороге заправить машину. Около заправки ее отвлек вопросом человек, и пока она с ним разговаривала, его сообщник похитил из салона машины ее сумку, в которой был корпоративный ноутбук с конфиденциальными маркетинговыми презентациями. Сотрудница сразу заявила об инциденте в полицию, которая завела уголовное дело, но мошенников не нашли. Должна ли компания удержать с девушки стоимость ноутбука и каким-то образом наказать ее за то, что произошла утечка конфиденциальной информации?

4. Сотрудник летел в командировку на одно из предприятий компании, тем же рейсом летели двое его коллег из финансового отдела. Сидя в зале ожидания аэропорта, коллеги громко обсуждали членов совета директоров компании, а также некоторые конфиденциальные вопросы взаимоотношения с банками. Они говорили так громко, что было слышно не только сотруднику, который сидел в пяти метрах от них, но и половине бизнес-зала. Является ли это нарушением Кодекса поведения и что делать в подобных случаях?

ДОБРОСОВЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ:

1. Директор по персоналу решила пригласить в офис директоров по персоналу компаний-конкурентов той же отрасли для того, чтобы обсудить возможность составления черного списка сотрудников, которых уволили за недобросовестное поведение, а также для того, чтобы предложить коллегам сделать закрытый клубный обзор оплаты в отрасли и таким образом прекратить неконтролируемый рост зарплатных ожиданий сотрудников. Не нарушает ли это принцип добросовестной конкуренции?

ПРИНЦИПЫ РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ТОЛЕРАНТНОСТИ И ОТСУТСТВИЯ ДИСКРИМИНАЦИИ:

1. Что делать, если в моем подразделении работает несколько сотрудников, исповедующих ислам, которые требуют предоставлять им дополнительные перерывы для совершения намаза? При этом остальные заявляют, что тогда им тоже надо предоставить аналогичные перерывы, во время которых они будут курить или пить чай.
2. Что делать, если на определенную должность мы можем брать только мужчин, но по закону не имеем права указывать это в объявлении о вакансиях? В Оргкомитете ЧМ по футболу, например, к таким должностям относились менеджеры по сопровождению команд (team liaison officers), которые в соответствии со стандартами FIFA должны быть только мужчинами, поскольку они постоянно находятся вместе с командой, в том числе на спортивной базе и в раздевалках на стадионе, и не должны отвлекать футболистов от игры.
3. Можно ли в качестве развлекательной программы на корпоративе провести конкурс красоты среди девушек, работающих в офисе, в том числе дефиле в купальниках – естественно, если девушки не возражают?

ПРАВА ЧЕЛОВЕКА:

1. В одном из региональных офисов нашей компании три сотрудника зарегистрировали профсоюз, который агрессивно выступает против администрации. Может быть, руководству офиса стоит создать альтернативную организацию, которая была бы полностью подконтрольна администрации, обеспечить вступление в нее большинства сотрудников и заблокировать таким образом деятельность первой организации?
2. В соответствии с политикой оплаты труда минимальный оклад грейда X составляет 60 тысяч рублей в месяц. Сегодня ко мне на собеседование приходила женщина, которая три года нигде не работала, так как находилась в отпуске по уходу за ребенком. Ее зарплатные ожидания – 30 тысяч рублей. Могу ли я принять ее на работу с окладом 30 тысяч, чтобы сэкономить для компании средства фонда оплаты труда?

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ:

1. Как реагировать на ситуацию, когда главный бухгалтер требует обращаться к ней на «вы» и по имени и отчеству, в то время как в компании принят неформальный стиль общения и обращение на «ты»?
2. Один из кандидатов, которому мы отказали в приеме на работу, написал в соцсети, что в нашей компании работают непрофессиональные «девочки из HR», ничего не понимающие в бизнесе, поэтому они не в состоянии адекватно оценить специалиста. Могу ли я ответить этому человеку в комментарии к его посту, что у нас есть определенная процедура оценки кандидатов и решение об отказе было принято на основе результатов тестирования и оценки его опыта линейными руководителями?
3. У нас в компании принят строгий деловой стиль одежды. Могу ли я прийти в офис в джинсах и джемпере, если вечером мне надо улетать в командировку?
4. Группа девушек обратилась в департамент персонала с вопросом, могут ли они заниматься в офисе йогой после работы. Там нет отдельных кабинетов и душевой комнаты. Насколько приемлемы такие занятия в открытом офисном пространстве для остальных сотрудников, которые часто задерживаются на работе?
5. Некоторые сотрудники курят, поэтому несколько раз в день им приходится выходить из здания и проходить через всю производственную территорию к специальному месту для курения, которое находится за проходной. Каждый перекур отнимает около 20 минут рабочего времени. Могу ли я предоставлять аналогичные перерывы другим сотрудникам, которые не курят, потому что они жалуются на дискриминацию тех, кто ведет здоровый образ жизни?
6. Один из сотрудников нашей компании активно занимается благотворительностью и является волонтером фонда помощи детским домам. Он обратился в отдел персонала с просьбой сделать рассылку всем

сотрудникам компании о том, что он собирает средства на приобретение новогодних подарков для детей-сирот, а также о том, что все желающие могут присоединиться к нему и отвезти подарки в детский дом в Калужскую область. Делать ли эту рассылку с учетом того, что наша компания активно сотрудничает с другим благотворительным фондом?

7. PR-директору нашей компании позвонили из администрации города, где находится наше предприятие, и попросили обеспечить максимальное участие сотрудников в выборах в Государственную думу, которые пройдут в ближайшее время. Она пришла в HR-департамент посоветоваться, есть ли смысл сделать официальную рассылку всем сотрудникам по корпоративной почте или достаточно повесить плакат «Все на выборы!» около проходной.

И, наконец, мой самый «любимый» случай, я даже не знаю, к какому разделу его можно отнести.

Коллега-экспат должен был улетать в новогодний отпуск на несколько недель. После работы он решил припарковать корпоративную машину у дома, где снимал квартиру, и на такси поехать в аэропорт. Когда он заехал во двор, свободных мест там не было, а он уже опаздывал на рейс. Тогда он бросил машину, заблокировав остальным автолюбителям выезд из двора, и улетел в отпуск. Ключи от машины он забрал с собой, а документы на нее оставил в салоне. Свой телефон он, естественно, на лобовом стекле не оставил, да это и не помогло бы, так как он уже летел на самолете через Атлантику и по-русски не говорил. Через несколько часов разъяренные соседи вызвали эвакуатор, который отвез машину на штрафстоянку, где она и простояла несколько недель. Когда экспат вернулся из отпуска и не нашел машину во дворе, он даже не подумал, что ее эвакуировали, и сказал на работе, что машину угнали. Когда выяснилось, что угона не было, стали выяснять, где документы – они были внутри опечатанной машины, что также является нарушением корпоративной политики. Пока разбирались с этими проблемами, накопилась огромная сумма оплаты за стоянку, кроме того, в машине сел аккумулятор, поэтому сразу забрать ее не получилось. Экспат отказывался компенсировать компании суммы штрафов, стоянки и ремонта и требовал, чтобы ему предоставили новый, исправный автомобиль. Что делать в такой ситуации: отобрать у него служебную машину, вычесть суммы, которые он должен компании, из годового бонуса или «понять и простить»?

Как вы уже, наверное, обратили внимание, я не привожу ответов на все эти вопросы, потому что «правильных» ответов не существует. Каждая компания может выбрать то или иное решение в зависимости от своей философии и ценностей. Главная задача Кодекса – это донести до каждого сотрудника информацию о том, что всегда можно обнаружить подводные камни и перед тем, как действовать, надо посоветоваться со старшими товарищами. Возникает резонный вопрос: «А судьи кто?» Кто те люди, которые вправе решать судьбу сотрудника и быть «хранителями корпоративной культуры»? В зрелых организациях с сильной культурой это могут быть опытные линейные руководители и представители службы персонала. Но даже в таких компаниях они вправе самостоятельно интерпретировать только самые простые дилеммы. Например, на вопрос, могу ли я прийти в офис в джинсах и джемпере, если вечером мне надо улетать в командировку, я (как HR Оргкомитета ЧМ по футболу) отвечала «нет» и предлагала коллеге прийти в офис в деловой одежде, а джинсы и джемпер принести с собой и переодеться перед отъездом в аэропорт. Также я объясняла сотрудникам, что строгий дресс-код связан с тем, что в офисе постоянно бывают представители министерств и ведомств, которые не могут знать, едете вы в командировку или нет, но, увидев в лифте или коридоре человека в джинсах, обязательно расскажут своему начальству в правительстве, насколько непрофессионально выглядят сотрудники нашей организации. Ответ на тот же самый вопрос в другой компании (например, в MARS) мог быть прямо противоположным, так как офис располагался в 100 км от Москвы и в нем редко бывали представители государственных органов, поэтому человек в джинсах никого бы не шокировал.

В зону ответственности директора по персоналу входит и ответ на вопрос, могу ли я принять женщину на работу на оклад 30 тысяч, чтобы сэкономить для компании средства ФОТ, даже если в штатном расписании указаны 60 тысяч рублей. Мой ответ (с учетом культуры организации, где я работала) конечно же был «нет», так как мы прозрачная и законопослушная компания, которая не дискриминирует людей в целях экономии ФОТ. После приема на работу сотрудница быстро бы поняла, что ей платят меньше остальных коллег, и могла бы обратиться с жалобой в трудовую инспекцию и прокуратуру, а также в головной офис компании в Европе. Между тем я могу представить себе небольшую российскую компанию, которая в данной ситуации приняла бы решение платить женщине 30 тысяч, потому что каждая копейка на счету, а мы живем в капиталистическом мире, где каждый сам отвечает за то, чтобы добиться для себя максимальной зарплаты в ходе собеседования.

Хочу обратить внимание на важный момент: если вы берете на себя роль судьи в неоднозначной этической ситуации, то недостаточно просто принять решение и сообщить его сотруднику. Необходимо объяснить свою логику, показать, как она связана с ценностями компании, и добиться того, чтобы ваш

оппонент понял ее и согласился с ней. Тогда в следующий раз, когда возникнет аналогичная проблема, он или она примет правильное решение и поведет себя тем образом, который соответствует культуре вашей организации. Если же вам не удалось убедить оппонента в правильности вашего решения, у него всегда должна быть возможность обсудить дилемму на более высоком уровне организации. Иногда (если вы чувствуете, что вопрос достаточно острый) есть смысл эскалировать вопрос самостоятельно, чтобы отвечать сотруднику не «от себя», а «от компании».

Когда возникла ситуация с устройством отца одной из сотрудниц на работу в тот же департамент, где трудится его дочь, я (прежде чем что-то отвечать директору данного департамента, который лоббировал этого кандидата) написала запрос в европейскую штаб-квартиру. Они подошли к данному вопросу серьезно, попросили прислать должностные инструкции отца и дочери, убедились, что между ними нет никаких финансовых взаимоотношений, и написали очень обтекаемый ответ, что они не возражают, если мы подтверждаем, что конфликт интересов полностью исключен. Я проинформировала об этом ответе генерального директора и только после этого сообщила директору департамента, что он может взять отца сотрудницы на работу, но должен иметь в виду, что остальные коллеги за спиной все равно будут обсуждать это решение и какие-то морально-этические сложности потенциально могут возникнуть.

Вопрос о занятиях йогой я сначала посчитала очень легким и без каких-либо предварительных консультаций с руководством ответила на него «нет», несмотря на то что компания поддерживала занятия спортом и здоровый образ жизни. У нас было два офиса в Москве, и один из них располагал закрытым отдельным помещением, где спокойно, никому не мешая, можно было заниматься йогой. Также в этом офисе была и душевая. Но проблема заключалась в том, что девушки работали в другом офисе, где таких условий не было. Я объяснила им, что если они хотят заниматься, то это возможно только там, где они не будут мешать остальным сотрудникам. Тем не менее моих объяснений оказалось недостаточно, и коллеги пошли жаловаться на меня генеральному директору, который в итоге согласился с моим решением, после чего девушки успокоились. Это стандартная ситуация: чем выше человек в иерархии, тем больше доверия у сотрудников к его или ее мнению, тем более непредвзятым и объективным он выглядит в глазах коллектива.

Именно поэтому крупные компании часто назначают специальных уполномоченных по этике или омбудсменов. Обычно это очень опытные работники компании, не обязательно занимающие высокие должности, но хорошо понимающие философию компании, знающие ее культуру и особенности. Возникает вопрос: может быть, лучше назначить человека со стороны, чтобы он был независим и беспристрастен? Но, как мы уже

убедились, такой специалист не сможет принять адекватное решение во многих дилеммах, так как не знает специфики. В компании MARS, например, омбудсменом является Виктория Марс, член семьи владельцев бизнеса, и это демонстрирует, насколько серьезно организация относится к этическим вопросам. В одном из интервью [2] Виктория сформулировала принципы работы омбудсмена:

1. Нейтралитет. Омбудсмен не поддерживает ни одну из сторон конфликта – он нейтральная третья сторона.
2. Внесистемность. Если сотрудник обращается к руководителю или на горячую линию, его запрос фиксируют и принимают меры. Приходя к омбудсмену, человек получает гарантии, что о его жалобе никто в компании не узнает и на его карьере она не отразится.
3. Конфиденциальность. Омбудсмен никому не скажет, кто с ним встречался и о чем говорил. Работник также не должен ни перед кем отчитываться, но и скрывать не обязан: соглашением о конфиденциальности связан только омбудсмен.
4. Независимость. Омбудсмен подчиняется только первому лицу компании; чтобы быть услышанным, ему не нужно продираться через сложную иерархию.

Внедрение Кодекса этики – это сложный процесс трансформации организационной культуры, о котором мы подробно поговорим в главе 4. Как и любые культурные изменения, он требует работы с ценностями, убеждениями и мотивами и не может быть реализован путем выпуска приказа или подписания распоряжения руководством компании. В одной из российских организаций, где я занималась внедрением Кодекса этики, мы столкнулись с агрессивным саботажем со стороны юристов, которые считали, что явлений, которых нет в уголовном или трудовом праве, не существует. Люди, которые никогда не работали в международных корпорациях, не понимали термина «бизнес-этика». Для них существовал только кодекс законов, которые надо соблюдать, а этика была каким-то гипотетическим понятием, которое не имеет никакого отношения к реальной жизни. Если нет статьи, то можно вести себя как угодно, практически как во фразе, которую обычно приписывают Ивану Карамазову: «Если Бога нет, то все дозволено». Также они отказывались ставить подпись в листе ознакомления с Кодексом, так как считали, что она ничего не значит, если человека нельзя формально привлечь к ответственности.
Тем не менее лучшие практики корпоративного управления доказывают, что Кодекс в компании обязательно должен существовать, причем не только на

бумаге, но и в виде стандартных моделей поведения (или практик) сотрудников, а подпись нужна хотя бы для того, чтобы в случае возникновения неоднозначной ситуации сотрудник не говорил, что его никто не предупреждал, что так делать нельзя, и не апеллировал к принципу «разрешено все, что не запрещено». В этических дилеммах действует другое правило: «разрешено то, что соответствует культуре и ценностям компании, но в любом случае – посоветуйся с правильными людьми (if in doubt – ask!)». Всегда проще предотвратить потенциальное нарушение этических принципов, чем разбираться в ситуации постфактум, когда все уже произошло и речь идет о минимизации негативных последствий и выборе наказания. Кстати, «наказанием» (кроме увольнения в самых драматичных случаях) может быть воспитательная беседа с руководством или *отказ в продвижении* на более высокую должность. Очевидно, что выговор за несоблюдение Кодекса этики объявить нельзя.

Подведем основные итоги главы 1.

Культура – это совокупность убеждений, ценностей, этических норм и привычек сотрудников организации, которая выражается в их поведении или практиках. Культура – это то, как люди ведут себя, когда их никто не видит и не контролирует. Официально основные положения корпоративной культуры сформулированы в видении, миссии и ценностях организации. Основным документом, который интерпретирует, как ценности должны отражаться в поведении, является Кодекс этики или Кодекс поведения. Он не является нормативным актом, поэтому за его нарушение нельзя выносить дисциплинарные взыскания или лишать премии. Тем не менее компании необходимо находить способы расстаться с сотрудниками, которые не разделяют ее ценности и не соблюдают этические нормы. Кодекс не дает ответы на все этические дилеммы, а скорее указывает направление действий. Поэтому сотрудники компании должны быть проинформированы, куда им необходимо обращаться, если возникает дилемма в области бизнес-этики: на горячую линию, к непосредственному руководителю, в департамент HR, к уполномоченному по этике или омбудсмену.

В следующей главе мы поговорим о том, почему реальная культура организации может отличаться от официальной и каковы методы диагностики реальной культуры.

ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ НА УПРАЖНЕНИЕ 1:

1. Газпром. 2. Роснефть. 3. Statoil Hydro. 4. Газпромнефть. 5. Лукойл.

Глава 2
Культура невооруженным глазом: что творится на кухне ресторана и надо ли подавлять туалетный бунт

В предыдущей главе мы рассмотрели идеальную ситуацию, когда владельцы или руководители организации четко понимают, какую культуру они хотели бы видеть в своей компании, когда существуют сформулированные миссия и ценности, а сотрудники ведут себя в соответствии с Кодексом корпоративного поведения. Такое, к сожалению, встречается нечасто. Более типичны ситуации, когда компания уже давно существует на рынке, но у ее собственников или основателей не было времени заняться таким эфемерным вопросом, как культура, однако пришел очень прогрессивный CEO или HR-директор, и ему (ей) необходимо понять, какова же ДНК этой организации. Также часто бывает, что какие-то ценности в компании формально разработаны, но давно покрылись пылью, и сотрудники с ходу даже не могут их назвать. Тем не менее в организации, как правило, существуют общепринятые модели поведения и «понятия», ритуалы и герои, то есть подпольная, андеграундная культура.

Тогда перед руководством компании, которое решило покончить с «раздвоением личности», может возникнуть дилемма: попробовать реанимировать «официальную» культуру или изучить реальную и, в случае ее эффективности, остановиться на данной версии. Еще один распространенный случай – это слияния и поглощения. Если вы присоединяете к вашему бизнесу другую компанию, надо оценить ее культуру и принять решение: будем ли мы полностью интегрировать их «в нашу веру» или попробуем создать из двух ДНК что-то новое, взяв из них лучшее. Кстати, на этот вопрос нет правильного ответа. Например, когда MARS приобрела компанию Wrigley, она выбрала первую опцию и сохранила 5 корпоративных принципов, а культура Wrigley, соответственно, канула в Лету.

Когда объединились розничные сети «Связной» и «Евросеть» (несмотря на то что образовавшаяся компания работает под брендом «Связной»), собственниками было принято решение разработать абсолютно новую корпоративную философию, не похожую ни на одну из предыдущих. Наверное, это было единственно верное решение, так как в «Евросети» времен Евгения Чичваркина была довольно спорная и провокационная культура, которая (как тонко заметила психолог Марина Мелия) являлась «продолжением личности владельца и его неврозов». «Ковбойская» философия «Связного» эпохи основателя компании

Максима Ноготкова, эффективная для стартапа, также не работает в большой организации, которой необходимо устойчивое развитие.

Сейчас собственники находятся в самом начале путешествия к новой культуре. Те формулировки, которые появились на корпоративном сайте, выглядят скорее как «work in progress», а не финальный продукт: *«В ДНК объединенной компании заложен некий дуализм сознания. С точки зрения конкурентного окружения, мы абсолютные интроверты, нам важно только то, какие мы производим продукты и сервисы, то, как выглядим и каким мы видим собственное будущее. С точки зрения взаимодействия с покупателем, мы конечно же экстраверты. Нам исключительно важны отношения с нашими клиентами, нам важно их мнение и эмоции»* [3].

Думаю, что рядовым сотрудникам сложно разобраться с «дуализмом» сознания, определить, кто и с какой точки зрения экстраверт или интроверт, а самое главное – понять, что именно им надо делать?

Для разговора о диагностике культуры прекрасно подходит модель американского психолога Дениз Руссо (Denise Rousseau), описывающая пять слоев или уровней культуры (рис. 2).

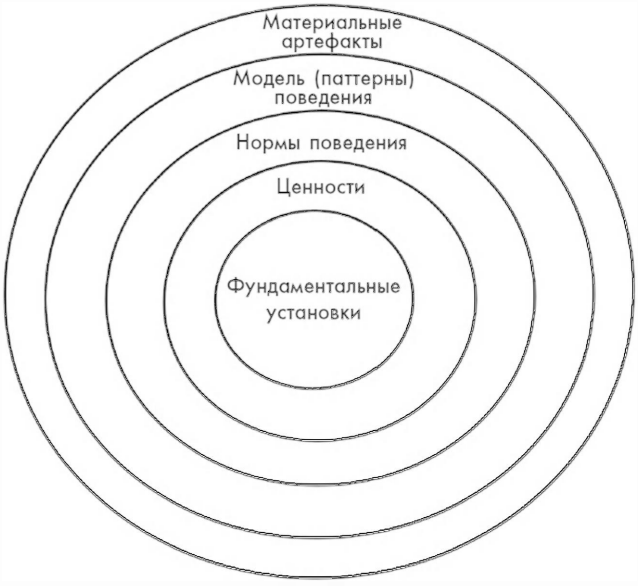

Рис. 2

– Материальные артефакты, отражающие физические проявления и продукты культуры (например, визуальный брендинг, дизайн офиса, внешний вид сотрудников).

– **Модели или паттерны поведения,** то есть стандартные алгоритмы действий в типичных ситуациях, которые можно наблюдать со стороны (например, встреча посетителей в офисе, формат корпоративных мероприятий, стиль проведения совещаний).
– **Нормы поведения,** то есть взгляды сотрудников организации на приемлемое и неприемлемое поведение (например, осуждение за опоздания и дисциплинарные проступки или толерантность к нарушителям; отношение к тем, кто звонит на «горячую линию» противодействия коррупции, как к ответственным сотрудникам или как к «ябедам»).
– **Ценности —** приоритеты, преференции, которые определяют, что важнее (например, качество сервиса важнее цены; или «сначала сотрудники – потом клиенты»).
– **Фундаментальные установки** – подсознательные убеждения, которые определяют интерпретацию действительности людьми (например, в зависимости от внешнего или внутреннего локуса контроля люди приписывают свои успехи или неудачи внутренним либо внешним факторам; индивидуализм и коллективизм могут считаться социально приемлемыми или не приемлемыми в разных культурах).

В том, что касается фундаментальных установок, лучше разбираются психологи, поэтому мы сфокусируемся на тех аспектах культуры, которые можно проанализировать самостоятельно (не имея психологического образования) или с минимальной помощью внешних консультантов, предоставляющих простые и недорогие инструменты. В данной главе речь пойдет о том, как руководителям компаний, а также кандидатам, рассматривающим предложения о работе, диагностировать реальную культуру в организации «органолептическим методом», то есть по внешним артефактам и паттернам поведения сотрудников, к которым относятся:
– внешний вид офиса или производственных помещений,
– внешний вид сотрудников, дресс-код или униформа, принятые в организации,
– формат очной и заочной коммуникации,
– стиль корпоративных мероприятий,
– корпоративная мифология: истории, легенды, гимны, церемонии, герои.

Любому человеку, оказавшемуся на территорию компании, сразу примерно понятно, куда он попал, даже если он не прочитал ни одной книги про корпоративную культуру. Иногда достаточно даже просто пройти мимо. Например, мимо кафе. Если я вижу около служебного входа (который обычно

расположен на заднем дворе или в подворотне) группу поваров в белой униформе, которые сидят на корточках и курят, у меня сразу пропадает желание идти обедать в данное кафе. Я прекрасно понимаю, что сотрудникам по трудовому кодексу положены перерывы, но менеджмент ресторана должен сделать так, чтобы ни при каких обстоятельствах никто из потенциальных посетителей не видел работников кухни в спецодежде в антисанитарной обстановке с сигаретой. Например, за 20 лет существования в Москве «Кафе Пушкинъ» я их поваров или официантов на перекурах ни разу не встречала.

Были в моей практике и более драматичные примеры. Когда я отдыхала в Марокко, нас с группой повезли обедать в пафосный ресторан с коврами, диванами, золотом и прочим богатством. Всем туристам бесплатно в качестве комплимента предложили марокканский чай в маленьких стеклянных стопочках. Пока чай разносили по столам, я пошла искать туалет. Как это обычно бывает в голливудских фильмах, я ошиблась дверью и попала на кухню, и это спасло мне жизнь. На кухне я увидела, как работник берет руками (без латексных перчаток) по пять использованных стопок одновременно, держа их именно в том месте, откуда люди пьют, окунает их в тазик с какой-то подозрительной серой водой, стряхивает капли, ставит на золотой поднос, наливает чай и отдает официанту, который выносит все это в роскошный зал. Вернувшись на место, я заказала кока-колу и попросила открыть бутылку при мне. Пила я, естественно, прямо из горлышка и ничего не ела, пока мы не вернулись в гостиницу.

Справедливости ради надо привести и прямо противоположный пример. Когда я была в командировке в Стамбуле, мы с коллегами гуляли по рынку специй и решили пообедать в одном из кафе. Я была настроена скептически, так как еще не забыла марокканский опыт, но наш турецкий коллега сказал, что все будет в порядке. Мы зашли в узкое длинное помещение, где было всего пять или шесть столиков, покрытых клеенкой, за которыми сидели только местные мужчины в черных кожаных куртках. Наш турок поздоровался с хозяином, объяснил, что мы работаем в гастрономическом бизнесе, и попросил показать кухню. На кухне мы увидели современное стальное оборудование, посудомоечную машину, безупречную чистоту, поваров в перчатках и белых шапочках для волос и колоритного шефа. Кухня выглядела намного гламурнее, чем обеденный зал ресторана с клеенкой, посудой из IKEA и вазочками с пластмассовыми цветами на столах. Наш коллега объяснил, что Турция очень хочет вступить в Евросоюз, поэтому добровольно приняла на себя все законодательные стандарты в области общественного питания и требований к пищевой продукции. Кроме того, в это кафе ходят только местные коммерсанты с рынка, поэтому качество еды должно быть безупречным.

Кстати, в ресторанном мире сейчас очень популярны открытые кухни, которые функционируют на глазах у гостей и демонстрируют, что поварам нечего скрывать в плане ингредиентов, гигиенических стандартов и технологии приготовления еды. Это хороший пример организационной культуры, которая не просто декларирует ценности («Качество», «Инновации», «Ориентация на клиента» и т. п.), но и демонстрирует, что следует им на деле. А роскошный ресторан с дизайнерской мебелью и дорогим ремонтом, где с гостей берут приличные деньги, но при этом тесная, грязная и неудобная для работы персонала кухня с продуктами, хранящимися на полу, – типичный образец диссонанса между официальной и реальной культурой.

Если от ресторанов перейти к офисам и производственным помещениям, то узнать об организационной культуре можно по их внешнему виду, а также по тому, как выглядят и ведут себя сотрудники, какой сленг они используют и про кого слагают легенды.

> Когда я пришла на работу в компанию X5 Retail Group, офис располагался в бывших складских помещениях на территории, огороженной забором из бетонных блоков с колючей проволокой. Забор был весь раскрашен кислотными граффити. Вечером ворота закрывали и выпускали на территорию сторожевых собак. Ресепшена как такового не было. Когда посетители входили в двери офиса, они оказывались в небольшом предбаннике без стульев, за которым находились турникет и стеклянная будка с охранниками. Справок охранники не давали и никому не звонили. Через турникет могли пройти только сотрудники с пропусками. Все посетители должны были стоять и ждать, пока их кто-нибудь встретит. Иногда приходилось стоять и час, и два, так как закупщики любили «помариновать» поставщиков. Судя по всему, менеджмент компании вдохновлялся культурой компании Walmart, которая хорошо известна своим жестким подходом к поставщикам.

В первый же день работы мне рассказали корпоративную легенду о том, что при прежнем руководстве нельзя было появиться в офисе без значка с логотипом компании, который надо было приобрести за свой счет в магазине «ПеПяКа» (он располагался прямо в офисе, а назывался так по первым двум буквам трех форматов группы: «Перекресток», «Пятерочка», «Карусель»). Если CEO встречал кого-то без значка, то надо было заплатить «штраф» в размере 1 500 рублей, которые шли на благотворительность. Также я познакомилась со сленгом, который использовался в компании: еженедельные проектные совещания назывались «перетерочка», а те люди, которые отвечали за какое-то направление работы, – «наконечники». В начале совещаний исполнительного комитета все вставали и исполняли гимн, в том числе с такими словами: «Объединяя сети, мы лучше всех на свете, весь мир нас ждет, вперед X5, вперед!»

Можно по-разному относиться к содержательному или эстетическому аспекту такой организационной философии, но нельзя отрицать, что в компании была сильная культура, отличающаяся от конкурентов, а многие руководители и сотрудники разделяли эти ценности и постоянно воспроизводили их в своих ежедневных практиках. Источники возникновения такой культуры также вполне понятны: компания на протяжении десяти лет развивалась за счет слияний и поглощений более мелких розничных сетей, и ее рост (количество сотрудников и магазинов) опережал развитие организации в плане зрелости руководителей и формирования бизнес-этики. Поэтому в ней и сложилась культура «рейдеров» или «пиратов», уверенных в своем превосходстве, интересующихся только увеличением добычи, отмечающих каждую победу дорогостоящей пьянкой, агрессивных с чужаками и беспрекословно подчиняющихся «капитану корабля». Про клиентов и их интересы ни в корпоративном гимне, ни в других артефактах культуры [4] даже и речи не было, хотя в каждом кабинете висели пыльные таблички с ценностями, где клиент упоминался как раз на первом месте.

Ярким выражением культуры обычно являются самые важные и самые посещаемые части офиса – столовая и туалеты. Поэтому именно на этих территориях надо проводить «полевые» исследования организаций. Если компания декларирует «Здоровье» как ценность, а в столовой в ассортименте только свинина «по-французски» с луком и майонезом, суп харчо с чесноком, по поверхности которого плавают кружки жира, беляши и чебуреки, жаренные в масле, и сладкий «йогурт» зеленого цвета, запахом и консистенцией похожий на «Туалетного Утенка», то возникает когнитивный диссонанс.

> Недавно я была на конференции в здании Университета правительства Москвы. Конференция была посвящена корпоративной культуре. Декан рассказывал, как они трансформировали город, чтобы сделать его современным и комфортным для жителей. Соответственно, на кофе-брейке мы ожидали увидеть что-то очень модное и актуальное (вроде смузи, капкейков или веганских сэндвичей). Но там предлагали только растворимый кофе из банки, пирожки с мясом непонятного происхождения (возможно, это была свинина) и самодельный компот из столовой в пластиковых бутылочках (непонятно, из каких ягод). Странно, что организация, которая тратит миллиарды рублей на плитку, фестивали варенья, «дороги в Рождество» и розовые сакуры, не может приобрести нормальную кофе-машину и организовать закуски по международным стандартам.

Через пару недель я оказалась на семинаре в офисе одной из аудиторских фирм «большой четверки». Там мы на практике убедились, что в компаниях, которые консультируют по вопросам устойчивого развития, разнообразия, межкультурной толерантности и благополучия сотрудников, формат питания

соответствует декларируемым ценностям. В каждой переговорной комнате стационарно находилась кофе-машина Nespresso, причем среди ассортимента капсул был кофе без кофеина, а сливки предлагались не только стандартные, но и обезжиренные. Рядом лежали орехи, сухофрукты и низкокалорийное печенье. Когда мы пошли обедать в столовую самообслуживания, в меню были простые и полезные блюда (овощи, паста, филе птицы, рис). В соответствии с современными стандартами корпоративного питания там не предлагали виды мяса, которые запрещены в ряде культур, была возможность выбрать вегетарианское или диетическое блюдо, на продуктах, которые потенциально могут вызвать аллергию, была исчерпывающая информация о составе ингредиентов. Мы увидели демократичную и современную компанию, которая заботится о благополучии не только своих сотрудников, но и гостей офиса и уважает разнообразие вкусов, пищевых привычек и национальных традиций.

С туалетами история еще более захватывающая. Раньше дифференциация организаций по этому критерию была достаточно традиционной:

чисто	грязно
бесплатно	за деньги
есть туалетная бумага, горячая вода и жидкое мыло	в наличии только газетка, холодная вода и склизкое хозяйственное мыло
закрыт на ключ	открыт для всех

Буквально вчера одна из моих бывших коллег рассказывала мне про свою высокотехнологичную компанию, где туалет в отделе кадров закрывается на ключ, который есть только у самих кадровиков. Делается это для того, чтобы туда не заходили кандидаты, которых пригласили на интервью, и сотрудники компании из других подразделений, которые пришли в отдел кадров по какому-нибудь делу.

Но в последнее время я часто сталкиваюсь еще с одной интересной культурной дилеммой организации туалетов: раздельный (М/Ж) или совмещенный. Впервые я увидела совмещенный туалет в сети коворкингов WikiWork, где проходило какое-то мероприятие. Там были очень маленькие кабинки без раковины и зеркала, поэтому все, что девушки обычно делают в туалете, им приходилось делать в общем пространстве на глазах мрачных бородатых айтишников. А делают девушки в туалете вот что (с учетом нашего климата и российских культурных традиций): переобуваются в сменную обувь или вытирают грязь с уличных ботинок, приводят в порядок прическу с помощью лака, наносят макияж, переодеваются (например, снимают зимой

теплые лосины), обрызгивают себя духами. Некоторые девушки (с брекетами) чистят зубы после каждого приема пищи. Я так и не поняла, почему коворкинг сделал совмещенный туалет: чтобы продвинуть хипстерскую культуру или банально из-за экономии денег?

Довольно быстро выяснилось, что это проблема не только коворкингов. Когда я работала в Оргкомитете ЧМ по футболу, мы переехали в офис на Зубовском бульваре, в котором до нас находилась компания «Трансаэро». Мы заняли шесть этажей здания, на каждом из которых был только один туалет с четырьмя кабинками и предбанником с зеркалом и раковиной. Судя по табличкам, сотрудники «Трансаэро» также эксплуатировали его в формате унисекс: по две кабинки на мужчин и по две – на женщин. Я решила, что если уж FIFA не разрешает девушкам сопровождать команды и заходить в мужские раздевалки, то пользование общим туалетом также не соответствует принципам толерантности и устойчивого развития (за рубежом, кстати, в последние годы стали появляться отдельные туалеты «третьего вида» для гендерно-нейтральных людей, уже не говоря про кабины для инвалидов).

> ЯРКИМ ВЫРАЖЕНИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБЫЧНО ЯВЛЯЮТСЯ САМЫЕ ВАЖНЫЕ И САМЫЕ ПОСЕЩАЕМЫЕ ЧАСТИ ОФИСА – СТОЛОВАЯ И ТУАЛЕТЫ.

Мы решили сделать на трех этажах туалеты только женскими, а на остальных трех – только мужскими. Это соответствовало демографической структуре Оргкомитета, где мужчин и женщин было примерно поровну. Для удобства сотрудников туалеты чередовались через этаж, например, 9-й этаж – «Ж», 10-й этаж – «М»», 11-й этаж – «Ж», и так далее. Соответственно, тем, кому не повезло и чей туалет был на другом этаже, надо было подняться или спуститься всего на один этаж на скоростном лифте.

Тем не менее некоторым сотрудникам не хотелось делать даже это усилие. Девушки с 10-го этажа подняли «восстание» по возвращению туалету на их этаже «общего» статуса. Сначала они собрали подписи со всех мужчин на своем этаже, что они не против совместного посещения этого интимного помещения. Мы с офис-менеджером не отреагировали. Тогда они запустили онлайн-голосование для всех сотрудников офиса по вопросу о возврате совместных туалетов и написали мне официальное обращение по результатам опроса. Согласно их данным, 52 % сотрудников не возражали против объединения. Процент проголосовавших «за» подозрительно совпадал с процентом мужчин в организации. Я пыталась объяснить мятежникам, что такие вопросы нельзя решать простым большинством, но это было бесполезно. В итоге мы разрешили каждому этажу делать все, что они хотят, но подобный раскол привел к тому, что кандидаты, новые сотрудники и гости офиса постоянно путались, куда же им все-таки идти. В департаментах по управлению персоналом и департаменте по работе с волонтерами женщин

было 90 %, поэтому на этаже, где они располагались, туалет был женский, но мы регулярно заставали там мужчин, которые ошиблись этажом.

Уже непосредственно перед чемпионатом мы подавили еще один «туалетный бунт»: на нашем этаже появились временные сотрудники, которые распечатывали аккредитации для посетителей баз команд. Поскольку они работали допоздна и без выходных, им, видимо, было лень ходить на другой этаж, поэтому в один из понедельников, придя на работу, я обнаружила на двери туалета вместо буквы «Ж» картинку с Бэтменом и Женщиной-кошкой, символизирующую единение двух полов. С этой попыткой восстания мы также справились, но я сделала два вывода: первый – многие вещи, которые кажутся очевидными для людей старшего поколения, совершенно неочевидны для молодежи, и второй – подход к формату туалетов должен быть единым для всей организации и его разработка – серьезный проект для службы внутренних коммуникаций.

Внешний вид сотрудников является ярким индикатором культуры организации. На стандарты внешнего вида сильно влияют эстетические преференции первого лица. Мне не приходилось работать в компаниях, которые возглавляют женщины, а там, где рулят мужчины, все просто: если акционер или генеральный директор является поклонником формального стиля, то все сотрудники в офисе будут ходить в пиджаках и галстуках. От сотрудниц также будут ожидать соблюдения определенных правил – например, наличия аккуратной прически, приличной обуви (никаких разноцветных кед), а самое главное – отсутствия на видных местах пирсинга и татуировок.

Тема женских татуировок и разноцветных волос возникла, кстати, в последние лет десять. В начале 90-х, когда я начинала работать в международном бизнесе, подобные «украшения» были прерогативой неблагополучных героинь фильмов «Маленькая Вера» и «Авария – дочь мента». Поэтому такие девушки на собеседования в приличные компании не приходили, и вопрос «брать или не брать» перед нами не стоял. Сейчас же татуировки есть у каждой второй барышни, и в фейсбуке идет горячая дискуссия о том, не является ли дискриминацией отказ некоторых компаний рассматривать кандидаток с тату. Формально, конечно, является, но продукт или клиенты определенных компаний могут быть настолько консервативны, что сотрудники с татуировками будут негативно влиять на продажи, уровень обслуживания и удовлетворенность клиентов, а это уже деньги. Когда речь идет о потенциальной потере прибыли, бизнес имеет право на некоторые ограничения, поэтому вполне вероятно, что банки, юридические фирмы или компании, занимающиеся, например, детским питанием или медицинскими услугами, укажут в своем Кодексе этики, что сотрудникам не рекомендуется делать татуировки на видных местах.

В одной из компаний, где я работала, мне приходилось искать ассистенток первого лица. Те, кто занимался подобными проектами, знают, что это сложнее, чем найти генерального директора. Помимо требований относительно роста, веса и возраста (до 30), самыми главными критериями были хорошее состояние кожи, зубов и волос, отсутствие регионального акцента и полное отсутствие татуировок. Целыми днями ко мне в кабинет заходили юные девы, и я чувствовала себя скаутом модельного агентства: нездоровый цвет лица и синяки под глазами – «спасибо, мы вам позвоним, следующая», распущенные волосы, торчащие во все стороны, и слишком сильный запах духов – «следующая», лишний вес и южный говор – «спасибо, мы вам позвоним». Наконец, нашлась нимфа с персиковой кожей, гладкими ухоженными волосами и относительно неглупая. Я побежала показывать ее начальнику. Пока она ждала в его приемной, ко мне подошла руководитель секретариата и сказала, что «это тоже непроходной вариант». На щиколотке кандидатки была небольшая татуировка, которую я не заметила, так как ее ноги были под столом, а туда я залезть не догадалась. Пришлось врать девушке, что у начальника возникла срочная встреча и интервью не будет.

Подобные «страсти по ассистенткам» мне довелось пережить во многих российских компаниях. В одной из них в приемную требовались девушки с темными волосами и синими глазами (как жена генерального) и, в отличие от желания многих других российских руководителей, невысокие, чтобы соответствовать небольшому росту директора. В международных компаниях я с такими требованиями никогда не сталкивалась, и ассистентами у нас работали совершенно обычные женщины разной физической комплекции и не обязательно модельной внешности, но зато с релевантным опытом и знанием нескольких языков. Таким образом, параметры идеальной кандидатки на роль личного ассистента могут быть индикатором реальной организационной культуры, который показывает, действительно ли в компании есть равные возможности для всех, а прием на работу и карьера зависят только от компетенций и квалификаций людей.

Возвращаясь к теме татуировок и прочих хипстерских примет времени: если вам хочется ходить на работу с розовыми волосами от L'Oreal Colorista или с окладистой бородой, в зеленых кедах и с татуировкой на предплечье, надо во время собеседования внимательно изучить, как выглядят сотрудники в офисе и как одет потенциальный начальник. Если примерно так же, то вам подходит культура этой компании, а если все вокруг в темных костюмах и галстуках, то вы ошиблись дверью. Кстати, данный принцип работает и в обратном направлении: когда я однажды посетила офис ведущей ИТ-компании и увидела там сотрудников в разноцветных гавайских шортах и во вьетнамках

на голых ногах, я поняла, что никогда не смогу привыкнуть к такому дресс-коду и не смогу сама ходить на работу ни в чем, кроме делового костюма.

Формат коммуникации, принятый в компании, обычно коррелирует с дресс-кодом. Там, где носят костюмы, любят обращаться на «вы», писать служебные записки и проводить совещания с формальной рассадкой, где перед каждым участником стоит табличка с его или ее именем. А там, где ходят в рваных джинсах и кедах, обычно обращаются друг к другу на «ты», взаимодействуют с коллегами через форумы и мессенджеры, а собрания проходят на разноцветных пуфиках с кофе в одноразовых стаканах. Причем второй тип культуры не обязательно эффективнее первой: все зависит от типа организации и потенциальных рисков ее функционирования.

Например, придя в госкорпорацию «Росатом» из ретейла, я не понимала, почему каждый документ должен проходить через систему электронного документооборота, ведь эта бюрократическая процедура очень замедляет процесс коммуникации. Но мне объяснили, что в отрасли с высокими радиационными рисками необходимо фиксировать каждое решение, чтобы в случае инцидента определить, кто и почему его принял. Этот стиль коммуникации отражает такие корпоративные принципы, как «Ответственность» и «Безопасность». Кроме того, если компания распоряжается государственными деньгами (а именно средствами налогоплательщиков), то контролирующим органам необходима полная прозрачность и возможность проследить, насколько целесообразны те или иные проекты и была ли соблюдена формальная процедура их согласования.

Что касается мессенджеров, то не всегда их использование является признаком современной и динамичной организации. Одна моя коллега работала в производственной компании, где генеральный директор почему-то вместо того, чтобы использовать электронную почту, создал в WhatsApp двадцать чатов по разным направлениям (одно из направлений было, кстати, «Корпоративная культура»), добавил в каждый из чатов кучу коллег и постоянно что-то туда писал. В итоге руководители (вместо того чтобы работать) постоянно отвлекались на смартфон и следили за бесконечным обменом сообщениями в чатах, не имея возможности их покинуть (как это часто делают люди, которых включили в какой-то чат без их ведома). Моя коллега, например, направила в чат «Корпоративная культура» просьбу отремонтировать офисное помещение, куда приходят внешние кандидаты, и все участники чата вынуждены были следить за ее перепиской с завхозом. Для меня такой формат коммуникации является индикатором неэффективности, организационного хаоса и свидетельствует о культуре силы, которая концентрируется вокруг первого лица, желающего контролировать все коммуникационные потоки в компании, создавая

дискомфорт своим подчиненным (о культуре силы более подробно мы поговорим в главе 6).

При этом мессенджеры могут быть полезны – когда их используют участники отдельных проектных команд для решения сугубо практических функциональных вопросов или когда в организации существует один сквозной канал, который выдает информацию, обязательную к прочтению всеми сотрудниками компании. Подобный канал открывался, например, в Оргкомитете ЧМ по футболу в так называемые операционные периоды, то есть во время проведения официальных жеребьевок, Кубка Конфедераций, семинаров команд, конгрессов FIFA и непосредственно по время самого чемпионата.

Корпоративные мероприятия являются еще одним ярким паттерном поведения, по которому можно диагностировать организационную культуру. В своей книге «HR как он есть» [5] я подробно описывала корпоративы в стиле «Бразильский карнавал» (сотрудников одевают во взятые напрокат на киностудии костюмы, гримируют и заставляют петь и плясать) или «Крепостной театр» (представляющего собой постановку, которую сотрудники играют для единственного зрителя – акционера компании). Очевидно, что культура компании, где идеальным праздником является торжественный ужин за круглыми столами и артистами на сцене (у правления компании непременно должен быть отдельный VIP-стол), диаметрально противоположна культуре, где любят что-то приготовить своими руками, а потом вместе съесть это в неформальной обстановке.

Спортивные мероприятия также бывают разными. В некоторых компаниях это экстремальный каньонинг (некомфортный или даже опасный для некоторых сотрудников), лазертаг (отражающий такие ценности, как агрессия и конкурентное соперничество) и футбольный турнир среди мужчин (составляющих 20 % от численности персонала), которых поддерживают женщины в роли чирлидеров. А в других организациях это несложные физические упражнения (например, выполнение норм ГТО или надувная полоса препятствий), которые под силу всем людям, вне зависимости от возраста, веса и состояния здоровья. Если мы видим, что тимбилдинг представляет собой некую созидательную совместную деятельность (например, посадку деревьев в городском парке или установку детских площадок), то, скорее всего, в данной компании ценят работу в команде и заботу о клиентах, окружающей среде и местном сообществе. Если активности предполагают борьбу, соревнование и преодоление себя, то, видимо, компания работает в жесткой конкурентной обстановке и ожидает, что сотрудники будут разделять такие ценности, как воля к победе и нацеленность на результат.

Я помню, как в 1993 году, когда я начинала работать тренером по продажам в компании Coca-Cola, мне доверили проводить адаптационный курс для новых работников. Вместе с материалами тренинга (слайдами и буклетом) мне выдали видеокассету с «мотивационными роликами», которую также надо было показывать новичкам. При этом меня строго предупредили, что эти ролики предназначены только для внутреннего использования и ни в коем случае не должны выйти за пределы компании. В одном из них мускулистые морские пехотинцы США на пробежке под энергичную музыку давили армейскими ботинками банки с Pepsi. Во втором демонстрировался танк, который медленно надвигался на зрителей, поднимал свое башенное орудие и в упор расстреливал киоск, торговавший той же самой Pepsi. Сегодня показ таких роликов вряд ли возможен не только из-за распространения смартфонов и большой вероятности, что видео немедленно попадет в сеть, но и из-за усилившейся политкорректности американских компаний, которая даже внутри организации не позволяет иронизировать над конкурентами и использовать образы насилия и жестокости.

В 90-е эти мотивационные ролики шли на ура, особенно учитывая, что основную массу новых сотрудников составляли водители грузовиков, занимавшиеся доставкой напитков в магазины, складские рабочие и торговые представители. Практически на 100 % это были мужчины в достаточно молодом возрасте, а герои видео очень четко показывали им, что ценит компания: борьбу за рынок и потребителя, напряженную работу в сложных «полевых» условиях и бескомпромиссное отношение к конкурентам. Это, кстати, вытекает из специфики бизнеса: если в магазине еще могут присутствовать оба бренда (Coca-Cola и Pepsi), то в кафе и ресторанах всегда остается кто-то один. Соответственно, чтобы попасть в меню точки общественного питания, надо в прямом смысле «убить» конкурента.

Организационная культура Coca-Cola – отдельный феномен, который заслуживает того, чтобы о нем говорили. Напитки компании присутствуют во всех странах мира, причем чем экзотичнее страна, тем больше вероятность, что в пыльной лавке на пустынной дороге или в деревне посреди джунглей вы встретите именно знакомый красно-белый логотип. Розлив напитков также обычно происходит в этих экзотических странах, потому что транспортировка полных бутылок или банок на большие расстояния невыгодна. The Coca-Cola Company, как известно, сама не владеет заводами и не производит напитки. Этим занимаются боттлеры, которым корпорация продает концентрат, приготовленный по секретной формуле. The Coca-Cola Company очень жестко следит за качеством напитков, поэтому у нее в штате есть свои «рейнджеры», менеджеры по контролю качества, которые путешествуют по Суданам,

Мозамбикам и Лаосам, посещают местные заводы и проверяют состав газированной воды.

В то время, когда я работала в компании, в ней царила атмосфера покорения колоний в стиле фильмов «Индиана Джонс». Общаясь с иностранными коллегами в офисах компании по всему миру, я узнавала, что кто-то работал в Никарагуа или Новой Каледонии, в Намибии или Марокко. Один из моих американских коллег-тренеров проводил курсы, сидя в инвалидном кресле. Я думала, что это последствия автомобильной аварии или какое-то хроническое заболевание. Однако выяснилось, что он работал менеджером по продажам где-то в Анголе и попал под пулю во время нападения бандитов на машину. Его частично парализовало, но компания, конечно же, не бросила своего сотрудника на произвол судьбы и перевела его в отдел обучения.

Коллегам из московского офиса корпорации также приходилось непросто. Заводы по розливу находились в таких экзотических местах, как Владивосток, Стерлитамак, Шымкент и село Нагутское в Ставропольском крае, неподалеку от границы с Чечней, где в тот момент шли активные военные действия. Недавно на одной из встреч alumni (бывших сотрудников компании) они вспоминали, например, как ехали ночным поездом Алматы – Шымкент вместе с норвежскими коллегами из департамента контроля качества. После того как норвежцы провели ночь в региональном поезде (включая посещение туалета), а утром увидели, что все крыши и заборы в Шымкенте сделаны из шифера, состоящего из запрещенного в Европе асбеста, посещение завода прошло очень позитивно, и практически никаких замечаний по санитарии сделано не было. Помимо легенд о героях Coca-Cola, покоряющих дальние рубежи, культура приключений и открытости ко всему новому проявлялась в дресс-коде во время корпоративных мероприятий. На новогодних праздниках генеральный директор компании Майкл О'Нил всегда появлялся в национальных костюмах, которые ему дарили боттлеры (бурка с папахой или халат с тюбетейкой). А в День святого Патрика Майкл (ирландец по национальности) разрешал всем приходить в офис в зеленом и угощал нас после работы пивом «Гиннесс». Помню, как всем офисом мы переводили слова рекламной песенки «Always Coca-Cola»:

Пока стоит жара, всегда будет тень,
Пока есть детвора, всегда будет школа.
За каждой ночью точно последует день,
А если праздник есть, то всегда – Кока-Кола.

Корпоративные песни и гимны – это еще один яркий индикатор организационной культуры. Я уже упоминала про гимн X5 Retail Group, который очень четко отражал ценности компании на момент своего создания.

Совсем недавно мне довелось принять участие в написании еще одной корпоративной песни, о которой хочется рассказать поподробнее.

Пока весь коллектив Оргкомитета ЧМ по футболу готовился к проведению чемпионата, мы с менеджером по внутренним коммуникациям планировали финальную вечеринку для сотрудников, посвященную окончанию проекта. Мы были абсолютно уверены, что все пройдет хорошо, и хотели сделать для коллектива Оргкомитета такой праздник, который мы не забудем никогда, так же как болельщики не забудут сам чемпионат. Начиная с февраля 2018 года мы начали объезжать покрытые снегом летние площадки, чтобы выбрать самую лучшую и успеть ее забронировать (вечеринка планировалась на пятницу 20 июля, и заказывать площадку надо было заранее). Мы хотели, чтобы помимо незабываемого праздника у коллег осталось на память что-то материальное, и решили, что это будет видеоклип с корпоративной песней. Сначала долго обсуждали, на какой мотив будем сочинять песню. Выбрали «В Питере – пить» Шнурова из-за релевантного начала «Много городов у нас в России», ну и потому, что «песня в целом о туризме».

Понимая, что клип с песней может попасть в сеть, мы поручили креативному агентству написать «безобидный» текст без «жести» и конфиденциальных инсайтов. Коллег из операционного блока к созданию текста мы не привлекали, так как не хотели отвлекать их от работы. Первый куплет с припевом выглядели примерно так:

Много городов у нас в России,
Одиннадцать играют за FIFA.
Всех в Оргкомитете расспросили,
Каждый мастер дела – это факт.

В Самаре большая арена,
В Москве – Лужники и Спартак,
Нас Фишт удивит непременно,
И новой ареной Саранск.

В Питере – мы, в Ростове – мы,
Оргкомитет – команда мечты!

Из суеверных соображений запись вокала в студии произошла достаточно поздно, когда уже закончился групповой этап чемпионата: нам важно было убедиться, что никаких грандиозных провалов не произойдет и вечеринку по поводу успешного проведения ЧМ не отменят. За несколько дней до финала я

отправила запись операционному директору просто для информации, но выяснилось, что мы недооценили важность данного проекта для коллег. После анализа слов гимна группой топ-менеджеров нам дали детальную обратную связь, что надо добавить и что убрать. Инициативная группа дописала еще два куплета, поэтому за день до вечеринки нам пришлось делать дополнительную звукозапись в студии. Несмотря на идеально проведенный чемпионат, нашим коллегам хотелось увидеть в гимне упоминание о тех сложностях, которые мы преодолели. Кроме того, они посчитали, что тон песни должен стать более неофициальным, чтобы отразить атмосферу работы сотрудников Оргкомитета. В итоге появился следующий текст:

С VIP-трибун не видно было поля,
Кухни заносили мы в окно,
В Питере бакланы съели кровлю,
В Сочи долго делали газон...

Сделали все, теперь можно бить,
Сборной по мячу бить,
А нам можно пить
И на все, как волк, забить!
Давайте пить, нервы лечить,
Taittinger пить, вместе за нас пить!

Корпоративное мероприятие мы постарались провести таким образом, чтобы даже случайный прохожий догадался, что среди ценностей Оргкомитета были «Чемпионат от всей души» и «Здоровье через футбол». Мы предложили сотрудникам одеться в стиле болельщиков на Никольской, и почти все 600 человек пришли в футболках любимых сборных и кокошниках. Праздник проходил на открытом воздухе на берегу реки, поэтому желающие могли поиграть в футбол, волейбол или покататься на лодках-драконах. Большинство сотрудников приняли участие в съемках клипа на корпоративную песню. На протяжении всего мероприятия всегда можно было поесть чего-то вкусного, и еда не заканчивалась (это, кстати, один из важнейших факторов успеха каждого массового мероприятия, и Оргкомитет приложил немало усилий, чтобы в VIP-ложах на стадионах не заканчивались шампанское и морепродукты, а в концессиях для рядовых болельщиков до последнего свистка матча было достаточно хот-догов и пива).
Для тех коллег, кто хотел «пить и нервы лечить», была организована облегченная программа: для девушек – переводные татуировки и роспись платков; для молодых людей – гонки радиоуправляемых корабликов, петанг и

фото с живыми русалками; всем желающим – тайский массаж спины в уединенной беседке у воды и фотосессия в кимоно с самурайскими мечами. Для организаторов корпоратива самым главным было дать возможность каждому сотруднику пообщаться и пофотографироваться друг с другом на прощание, вспомнить самые драматичные моменты совместной работы и просто отдохнуть в комфортном для себя формате. К 9 часам вечера клип на песню был смонтирован, его показали на большом экране, а потом все вышли на улицу, чтобы попрощаться с надувным Забивакой, который на воздушных шарах улетел в тот же сказочный лес, куда 38 лет назад улетел олимпийский Мишка.

Подведем основные итоги главы 2

Для диагностики культуры можно использовать модель Руссо, описывающую 5 уровней культуры: материальные артефакты, модели или паттерны поведения, нормы поведения, ценности и фундаментальные установки. Первые два уровня культуры можно наблюдать невооруженным глазом. Они проявляются через внешний вид офиса или производственных помещений, внешний вид сотрудников, формат коммуникации, стиль корпоративных мероприятий и корпоративную мифологию.

Нормы поведения и ценности требуют более сложных методов исследования, о которых пойдет речь в следующей главе.

Глава 3
Как поверить алгеброй гармонию: количественные методы исследования норм поведения и ценностей

Для того чтобы определить, какие нормы поведения в организации считаются приемлемыми, а какие нет и каковы реальные корпоративные ценности, недостаточно просто побывать в офисе и на производстве или посмотреть на сотрудников компании со стороны. Необходимо провести более глубокие исследования, самостоятельно или с помощью внешних консультантов. В некоторых случаях (если организация небольшая) достаточно поговорить с топ-менеджерами и задать им всего 4 вопроса (упражнение 3).

УПРАЖНЕНИЕ 3

Попробуйте ответить на следующие вопросы о компании, где вы сейчас работаете (или работали раньше), стараясь избегать юридических формулировок («нанимают благодаря опыту, соответствующему требованиям к должности»; «повышают или вознаграждают за добросовестное выполнение должностных обязанностей»; «увольняют за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение целей»). Приведите примеры конкретного поведения сотрудников.

Благодаря чему нанимают?	
За что повышают по службе?	
За что вознаграждают?	
За что увольняют?	

Если вы ответили на вопросы честно и не использовали дежурные формулировки, то велика вероятность того, что в правой стороне таблицы вы увидите ценности, принятые в компании.

Если по службе повышают того, кто имеет самый большой опыт работы, то ценятся стабильность и преемственность. А если повышают за более выдающиеся результаты, чем у коллег, и высокую квалификацию, то важны ориентация на результат и принципы равных возможностей.

Если руководителей увольняют за то, что они не сработались с коллегами и плохо относятся к подчиненным, то среди ценностей будут забота о сотрудниках и межличностная коммуникация.

Если вознаграждают за предложения по улучшению качества обслуживания и креативные идеи, то ценятся ориентация на клиента и творчество.

Более валидным методом оценки организационной культуры являются специально разработанные опросники. Их можно использовать и для формулирования целевой культуры. В главе 3 мы подробно поговорим о таких опросниках, а также о других количественных инструментах получения обратной связи от сотрудников. К ним относятся обзоры вовлеченности, опросники уровня благополучия и любые другие структурированные исследования, результаты которых статистически значимы и могут быть сопоставлены с бенчмарками [6] за пределами компании.

Количественные исследования культуры мы рассмотрим на примере инструмента, разработанного компанией CEB SHL, который называется Опросник корпоративной культуры (Corporate Culture Questionnaire – CCQ).

Преимуществом опросников является систематизированное представление информации, позволяющее проводить сравнения организационной культуры во времени и в различных подразделениях организации. Использование различных параметров культуры (в опроснике CEB SHL таких параметров 21) выгодно отличает опросник от тех инструментов, которые пытаются отнести исследуемую организацию к определенной категории или типу. К таким инструментам относится, например, модель 5 стадий корпоративной культуры Дейва Логана (автора книги «Лидер и племя»), изображенная в таблице 3.

ТАБЛИЦА 3

Стадия развития культуры	Характеристики
Искреннее удивление: «Жизнь прекрасна»	Сотрудников волнует не победа над конкурентами, а то, как сделать мир лучше. Такие команды способны на прорыв и инновации, технические революции.
Гордость за племя: «Мы крутые, а они — нет»	Сотрудники — это команда с общими целями и ценностями. Есть внешний конкурент, с которым они соревнуются.
Одиночество воина: «Я — крутой, а вы нет»	Это культура личной конкуренции, отдельные люди показывают высокие результаты, но нет сотрудничества и командной работы.
Апатичность жертвы: «Моя жизнь плохая»	Сотрудники пассивно враждебны и апатично безразличны, они не привыкли брать на себя ответственность и ничего не делают.
Отчаянная враждебность: «Жизнь плохая»	Сотрудники считают, что если жизнь — нечестная штука, то и они могут вести себя нечестно. Распространены воровство, агрессия по отношению к коллегам.

Описание организаций в терминах единственного основного типа культуры эффектно выглядит в книгах и на публичных лекциях, но при использовании в практических целях жесткая категоризация имеет свои ограничения. Во-первых, она не позволяет определить различия между подразделениями внутри одной организации (притом что различия могут быть очень существенными, и мы поговорим об этом далее). Второе ограничение инструментов, относящих организацию к одному отдельному типу, – это очень узкий фокус: компания описывается только через один отдельно взятый аспект культуры.

На самом деле существует много параметров, по которым можно оценивать климат в организации. Использование инструмента, который предлагает 21 характеристику культуры, и каждая из них находится на определенном уровне, дает сотни различных комбинаций, которые помогут дифференцировать культуру каждого отдельного департамента или региона компании, выбрать приоритетные направления изменений и сфокусировать свои усилия и бюджеты именно на них.

В таблице 4 представлена модель корпоративной культуры, на которой основывается опросник CCQ. Четыре основные домена модели соответствуют ключевым областям работы организации.

ТАБЛИЦА 4

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ CEB SHL

1.	**Домен работы** 1.1. Забота о количестве 1.2. Забота о качестве 1.3. Использование новых технологий 1.4. Поощрение творчества 1.5. Ориентация на клиента
2.	**Домен персонала** 2.1. Забота о персонале 2.2. Включенность в работу 2.3. Забота о развитии карьеры 2.4. Акцент на вознаграждении за результат 2.5. Забота о равных возможностях
3.	**Домен принятия решений** 3.1. Степень формализации 3.2. Влияние сотрудников на принятие решений 3.3. Эффективность принятия решений 3.4. Внимание к стратегии 3.5. Уровень изменений 3.6. Забота об окружающей среде
4.	**Домен отношений** 4.1. Отношения между группами по вертикали 4.2. Отношения между группами по горизонтали 4.3. Межличностное сотрудничество 4.4. Эффективность коммуникации 4.5. Осведомленность о целях организации

При заполнении опросника участники соглашаются или не соглашаются с утверждениями, сформулированными, например, так: «В вашей организации новые технологии используются эффективно». В обязанности организаторов опроса входит разъяснение участникам, что имеется в виду под «вашей организацией»: вся компания, филиал или подразделение, где работает сотрудник, или его непосредственный отдел/департамент.

Участникам предлагается выбрать один из пяти уровней ответа: «Категорически не согласен», «Не согласен», «Не уверен», «Согласен», «Абсолютно согласен».

При обработке ответов сырые баллы переводятся в стены (sten – standard ten или «стандартная десятка»), представляющие собой термин из области математической статистики, которые отражаются в профиле, дающем наглядную графическую картину оценки корпоративной культуры по каждой из 21 шкал CCQ (рис. 3).

Интерпретация профиля достаточно проста. Баллы 5 и 6 показывают область, где культура организации не имеет значимых отличий от большинства организаций. Баллы 4 или 7 демонстрируют незначительные отклонения (немного ниже или немного выше, чем в других организациях соответственно). Баллы 3 или 8 представляют ясные или определенные

характеристики, отличные от большинства организаций. Баллы 1–2 и 9–10 – яркие отличительные характеристики культуры, которые проявляются в гораздо меньшей (или большей) степени, чем в других организациях.

Если ваша компания делает подобное исследование в первый раз, то, возможно, для анализа результатов понадобится помощь разработчиков опросника. Они смогут дать интегративную интерпретацию, то есть расскажут, как отдельные характеристики культуры связаны между собой. Например, высокая оценка по пункту 2.1 (Забота о персонале) и при этом низкая по 3.2 (Влияние сотрудников на принятие решений) могут говорить о наличии выраженной патерналистской культуры. Она отличается тем, что у сотрудников могут быть высокие зарплаты и богатая программа льгот, но при этом все решения принимаются исключительно руководителем компании в единоличном порядке. Это часто встречается в государственных структурах.

Профиль CCQ

ДД-ММ-ГГГГ

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА
УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

УСРЕДНЕННЫЕ ДАННЫЕ — 10 ЧЕЛОВЕК

ДОМЕН РАБОТЫ	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Забота о количестве	5	•	•	•	●	●	●	•	•	•	•
Забота о качестве	5	•	•	•	●	●	●	•	•	•	•
Использование новых технологий	5	•	•	•	●	●	●	•	•	•	•
Поощрение творчества	4	•	•	●	●	•	•	•	•	•	•
Ориентация на клиента	5	•	•	•	●	●	●	•	•	•	•
ДОМЕН ПЕРСОНАЛА	**SS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Забота о персонале	4	•	•	●	●	●	•	•	•	•	•
Включенность в работу	4	•	•	●	●	●	•	•	•	•	•
Забота о развитии карьеры	5	•	•	•	●	●	●	•	•	•	•
Акцент на вознаграждении за результат	4	•	•	●	●	●	•	•	•	•	•
Забота о равных возможностях	4	•	•	●	●	●	•	•	•	•	•
ДОМЕН ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	**SS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Степень формализации	6	•	•	•	•	●	●	●	•	•	•
Влияние сотрудников на принятие решений	5	•	•	•	●	●	●	•	•	•	•
Эффективность принятия решений	4	•	•	●	●	●	•	•	•	•	•
Забота о стратегии (долгосрочных перспективах)	4	•	•	●	●	●	•	•	•	•	•
Уровень изменений	3	•	●	●	●	•	•	•	•	•	•
Забота об окружающей среде	7	•	•	•	•	•	●	●	●	•	•
ДОМЕН ОТНОШЕНИЙ	**SS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Отношения между группами по вертикали	7	•	•	•	•	•	●	●	●	•	•
Отношения между группами по горизонтали	8	•	•	•	•	•	•	●	●	●	•
Межличностное сотрудничество	3	•	●	●	●	•	•	•	•	•	•
Эффективность коммуникации	4	•	•	●	●	●	•	•	•	•	•
Осведомленность о целях организации	4	•	•	●	●	●	•	•	•	•	•

Нормы: РФ - Специалисты и менеджеры разного уровня

Рис. 3

Низкая оценка по пункту 1.2 (Забота о качестве) и высокая оценка по 1.1 (Забота о количестве) могут характеризовать организацию, в которой качество в некоторой степени принесено в жертву производительности. Данный аспект культуры встречается в компаниях, которые делают недорогую небрендированную продукцию для массового потребителя, поэтому возможный брак или жалобы на качество не являются принципиальной проблемой. Мне в данной связи вспоминается пример компании, в которой такие пункты, как 1.2 (Забота о качестве) и 1.5 (Ориентация на клиента), явно находятся на стене 10.

> Четыре года назад я приобрела сумку Louis Vuitton, но через полгода после ее использования у меня отлетел винтик, на который крепилась ручка. Я пошла в магазин, где ее покупала, и сумку тут же, при мне, отнесли к мастеру, чтобы отремонтировать. Важно отметить, что мне не предложили поехать в какую-то гарантийную мастерскую на другом конце города или оставить сумку и прийти через неделю, потому что мастера сегодня нет или он сейчас занят. Корпоративная ценность «Забота о клиенте» выражается не в красивых словах, а в том, что в каждом магазине марки всегда присутствует мастер, который может решить проблему. Пока я ждала сумку, мне, естественно, предложили бокал шампанского Молт & Chandon. Через 10 минут вернули отремонтированную сумку, причем денег, конечно же, за ремонт не взяли. Через пару дней на мою электронную почту пришло письмо из парижского офиса с небольшой анкетой. Меня спросили, была ли решена моя проблема, не разочаровалась ли я в бренде, планирую ли я в дальнейшем покупать их продукцию, порекомендую ли я ее своим друзьям, и так далее. Особое внимание в анкете уделялось процессу моего ожидания. Меня спросили, сколько примерно времени занял процесс ремонта, а также предложили ли мне шампанское! В ответах на все вопросы я указала 10 баллов из 10 возможных.

Данные вопросы, кстати, представляют собой замер индекса лояльности, который в английском языке обозначается аббревиатурой NPS (рис. 4). Как видно на этом рисунке, человек, поставивший 10 баллов, является промоутером продукции компании, чем я действительно в данной главе и занимаюсь.

После этого случая я еще три года ходила с сумкой и думала, что история на этом закончилась, но не тут-то было. Несколько месяцев назад мне позвонили из магазина Louis Vuitton и сообщили, что, поскольку (помимо меня) еще у нескольких клиентов были проблемы с ручками данной модели сумок, компания решила не рисковать своими стандартами качества и поменять все

сумки, произведенные в определенный отрезок времени, на новые. Такие отзывы продукции с рынка (product recall) иногда случаются в автомобильной или пищевой промышленности, но это связано с потенциальной опасностью для жизни потребителя. От поломанной сумки еще никто не умирал, поэтому я сначала не поверила своим ушам.



Рис. 4

Если бы я лично не знала продавца, которая мне звонила, я решила бы, что это розыгрыш или разводка на деньги. На следующий день я пришла в магазин, сдала свою старую сумку, которая была в прекрасном состоянии, и получила новую такой же модели, но другого цвета, который мне нравился еще больше. В связи с тем, что за четыре года сумки подорожали (не только в рублях, но и в евро), мне, помимо сумки, выдали еще и ваучер на сумму разницы в цене. Я использовала ваучер, чтобы приобрести новый кошелек. Думаю, можно даже не упоминать, что все время, пока происходил обмен, мне подливали шампанское. Из магазина я вышла в состоянии эйфории и решила, что отныне буду использовать только этот кейс для иллюстрации корпоративной культуры, ориентированной на качество и безупречное обслуживание клиентов.

Если организация достаточно большая, то опросник может показать наличие в ней нескольких типов культуры. Иногда даже невооруженным взглядом видно, настолько ярко они проявляются. Я неоднократно сталкивалась с этим в своей практике, причем в двух разных вариантах: первый – наличие уникальной культуры в отдельно взятом подразделении компании, а второй – присутствие людей с различными ценностями («островков» другой культуры) практически во всех частях организации.

Компактная альтернативная культура обычно присутствует в тех департаментах, которые обособлены от остальной организации географически (например, торговые представители в «полях») или технологически (например, ИТ-департамент в компаниях, чей бизнес не связан с продажей или разработкой ИТ-продуктов). Я хотела бы в качестве примера привести ситуацию именно с айтишниками. В одной из компаний, где я работала, их было около 1000 человек, что позволяло сотрудникам чувствовать себя «отдельной империей», а директору этого департамента – «императором». Он даже добился того, чтобы его должность звучала не ИТ-директор, а Deputy CEO по поддержке бизнеса.

Сотрудники этого департамента конечно же не ходили в стандартной деловой одежде, что типично для всех айтишников, у них была специальная униформа: оранжевая футболка с изображением дельфина. Происхождение дельфина как символа этой маргинальной культуры объяснялось по-разному. Официальная версия заключалась в том, что дельфины очень позитивные, любопытные и всегда помогают людям в трудную минуту. Так и наши айтишники всегда готовы решить проблему пользователя. Но существовала и неофициальная версия, которой по секрету поделился со мной один из специалистов: помимо людей, только дельфины занимаются сексом ради удовольствия, а не в целях продолжения рода. Поэтому эта корпоративная ценность так близка коллегам из ИТ. В пользу второй версии говорило и то, какая атмосфера царила в этом департаменте: до меня доходили слухи, что на тимбилдинги в загородных отелях они приглашали девушек с пониженной социальной ответственностью.

> Когда я однажды появилась на подобном тимбилдинге, девушек конечно же не было, потому что о моем приезде было известно заранее, но в воздухе отчетливо пахло алкоголем и по всему конференц-залу были развешаны надувные голубые дельфины. Единственная девушка, которую видел практически весь офис, была изображена на постере эротического содержания размером 2×2 метра, который висел над столом айтишника, выдававшего оргтехнику. Поскольку к нему приходили все сотрудники компании, в том числе новички, я получала много жалоб, особенно от девушек – им странно было увидеть такое в свой первый рабочий день в крупной и известной организации. Я несколько раз просила ИТ-директора убрать этот постер, но он издевательски объяснял мне, что его сотрудник целый день сидит в этой каморке с оргтехникой, света белого не видит, потому что в ней нет окон, и девушка на эротическом постере – это его единственная радость.

Приведенный пример очень ярко иллюстрирует тот факт, что культура всегда определяется установками руководителя организации или ее отдельной части. Помимо интереса к девушкам, основной ценностью директора данного

подразделения были деньги, причем не в утилитарном смысле (большая зарплата), а в метафизическом – «деньги как смысл жизни». Это выражалось прежде всего в огромном количестве премий, доплат и бонусов, которые существовали в департаменте на момент моего прихода в компанию. Специалисты по ИТ привыкли шевелить рукой, только если им за это заплатят. Вся деятельность компании была разделена на десятки проектов. Любопытно, что все они носили космические названия: «Орион», «Сириус», «Млечный Путь», «Большая Медведица», «Солнце», «Малая Медведица» и все в таком же духе. Видимо, это было связано с тем, что коллеги из ИТ в детстве смотрели много научно-фантастических фильмов. За работу в каждом проекте были положены бонусы. Один и тот же специалист мог участвовать в нескольких проектах и везде получать дополнительные деньги. Проектами считалось все, что происходило в организации: интеграция новых компаний при сделках по слияниям и поглощениям, переход на новое программное обеспечение, внедрение системы учета и контроля рабочего времени, привлечение на работу молодых специалистов, развитие корпоративной культуры. Таким образом, получалось, что практически все рабочее время айтишников было распределено между проектами, за которые они получали проектные бонусы. У меня, естественно, возникал вопрос: а за что тогда они получают свою немаленькую базовую зарплату?

Премия была положена даже рядовым специалистам по поддержке пользователей. Любой запрос (заменить картридж в принтере, завис компьютер, случайно удалил файл – надо восстановить) мы вносили в систему управления инцидентами, а после решения проблемы получали электронное письмо с просьбой оценить качество работы специалиста, кликнув на один из трех смайликов: веселый смайлик зеленого цвета, нейтральный – желтого, и грустный – красного. Я сначала игнорировала послания, считая, что это дежурная процедура сбора обратной связи, но потом специалисты по поддержке объяснили мне, что смайлики влияют на их премию. Получалось, что, если сотрудник выполняет свою стандартную должностную инструкцию и поддерживает нормальный уровень качества, ему, помимо зарплаты, еще полагается и премия, а если он работает плохо и не выполняет должностную инструкцию, то он просто получает свою зарплату. Для меня подобный подход был абсолютно абсурдным, потому что премию надо платить за дополнительные результаты, но данную культурную установку не разделял директор по ИТ. Он считал, что нематериальной мотивации не существует и «ее придумали в HR, чтобы не платить людям деньги».

Интересно, что эта глубинная установка продолжает влиять на то, чем занимается этот руководитель в своей дальнейшей карьере. Покинув корпоративную среду, он запустил собственный стартап, представляющий собой приложение для родителей, которое помогает мотивировать детей

получать пятерки и побеждать в олимпиадах с помощью внутренней валюты, назовем ее токены. За любое достижение ребенок получает определенное количество токенов, которые по внутреннему курсу каждой семьи можно конвертировать в деньги – например, по 20 рублей за один токен. Мой бывший коллега в одном из интервью о своем стартапе с восторгом говорит о том, как позитивно финансовая мотивация влияет на результаты детей и как важно с детства приучать их к тому, что делать что-то бесплатно – бессмысленно. В интервью есть такие слова: «Если тебе на работе говорят, что ты – самый лучший, гладят по голове, но при этом не платят деньги – это отвратительно». Думаю, что если основатели данного стартапа заполнят опросник корпоративной культуры, то по характеристике 2.4 (Акцент на вознаграждении за результат) получится оценка 10.

> ВО ВСЕХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ, ГДЕ Я РАБОТАЛА, УХОДИТЬ ВОВРЕМЯ БЫЛО НЕ ПРИНЯТО, ХОТЯ РАБОЧИЙ ДЕНЬ ЗАКАНЧИВАЛСЯ В 19.00.

Второй вариант наличия в организации нескольких типов культур (а именно присутствие «островков» другой культуры практически во всех частях организации) встретился мне в Оргкомитете ЧМ по футболу. Один из факторов успеха чемпионата заключался в том, что он проходил после зимних Олимпийских игр в Сочи, и нам удалось взять на работу почти всех ключевых сотрудников с уникальным опытом организации спортивного мегапроекта. Международный олимпийский комитет несколько иначе, чем FIFA, подходит к подготовке местных кадров. Людей брали на работу за 5 лет до Олимпиады, с тем чтобы они смогли постажироваться на предыдущих зимних и летних играх и приобрели необходимые навыки, даже если раньше они не имели отношения к менеджменту в сфере спорта.

По стандартам FIFA, основной набор в Оргкомитет начался в 2015 году, за три года до начала ЧМ, когда предыдущий чемпионат мира в Бразилии уже прошел, поэтому нам крупно повезло, что многие коллеги из олимпийской команды пришли к нам уже готовыми специалистами и им не была необходима столь длительная стажировка. Но у каждой золотой медали есть оборотная сторона: они пришли в новую организацию со своей сильной уникальной культурой, приобретенной на предыдущем месте работы. Штат Оргкомитета на тот момент составлял примерно 100 человек, но около половины из них присоединились к компании достаточно давно, в 2009 году, на этапе подачи заявки на проведение ЧМ. У некоторых сотрудников до Оргкомитета был опыт работы только в РФС (Российский футбольный союз) и в других государственных структурах. Очевидно, что «старослужащим» не очень нравились «молодые» коллеги, которые вели себя как победители (каковыми они конечно же являлись): ходили по офису в униформе сочинской Олимпиады, постоянно приводили ее в пример как образец организации

спортивных соревнований, а 7 февраля каждого года все вместе брали отгул и летели в Сочи отмечать день начала игр. Нетрудно догадаться, что группу данных сотрудников называли «сочинцы». «Старожилов» называли «лужниковцы», так как офис Оргкомитета находился на территории стадиона Лужники.

Меня взяли на должность HR-директора как нейтрального человека, который не принадлежит ни к одной группировке. Моими задачами было «обеспечить кандидатам равные возможности при приеме на работу» (иными словами, не давать «сочинцам» брать только своих бывших коллег), а также следить за тем, чтобы их зарплаты «не были выше зарплат остальных сотрудников». Что касается первой задачи, то внутренне я была с ней согласна. Конечно, проще всего набрать всех сотрудников по рекомендациям, сэкономив бюджет и свое время. Но я понимала, что чемпионат (несмотря на большое сходство с Олимпиадой) – это другое мероприятие и нам нужен более разнообразный состав персонала. Со второй задачей было сложнее, так как человек со знанием английского и опытом трех Олимпиад (две учебные и одна «боевая») конечно же должен получать больше, чем кто-то без таких компетенций и опыта, но зато работающий в данной организации пять лет. Однако многие руководители из «старослужащих» считали, что более высокой зарплаты заслуживают те, кто дольше работает и чьи должностные обязанности связаны с комплаенсом [7] и минимизацией рисков (бухгалтерия, финансы, закупки, внутренний контроль). Как мы помним, вопросы «Благодаря чему нанимают?» и «За что вознаграждают?» являются лакмусовыми бумажками, помогающими идентифицировать корпоративные ценности. Так что потенциальный конфликт культур в нашем случае был налицо.

Может возникнуть вопрос: а что с корпоративной культурой FIFA? Почему головная организация, которая финансировала деятельность Оргкомитета, утверждала политику и бюджеты и согласовывала все ключевые решения, не обеспечила внедрение собственных корпоративных ценностей? Для ответа на этот вопрос надо вспомнить, что творилось в самой FIFA в 2015 году. Часть событий проходила у меня на глазах, об остальных я узнала из книги бывшего президента FIFA Зеппа Блаттера «Ma Vérité» [8] («Моя правда»), которая вышла в 2018 году.

27 мая 2015 года ранним утром того дня, когда должен был начаться 65-й конгресс FIFA, в Цюрихе, в самом роскошном отеле города «Baur au Lac», полиция задержала 6 делегатов конгресса, включая членов исполнительного комитета FIFA. Это было сделано по запросу американских органов правосудия и освещалось в прямом эфире американскими телеканалами. Поводом послужило расследование процедуры и стоимости контрактов на ТВ-права, которые заключали CONMEBOL (Конфедерация южноамериканского футбола) и CONCACAF (Конфедерация футбола Северной и Центральной Америки и

стран Карибского бассейна). Речь шла о правах на телевещание в Южной и Центральной Америке игр Кубка Америки (Copa América), что имеет очень отдаленное отношение и к самой FIFA, и к чемпионатам мира, проводимым под ее эгидой. Блаттер в своей книге намекает, что этот формальный повод был использован американцами для того, чтобы сменить власть в FIFA, включая самого президента, который управлял федерацией 17 лет.

2 июня 2015 года Блаттер объявил об уходе с поста президента FIFA, заявив при этом, что будет исполняющим обязанности до новых выборов в президенты. Выборы были намечены на февраль 2016 года. 29 июля 2015 года Мишель Платини, который на тот момент был президентом UEFA, официально выдвинул свою кандидатуру на пост президента. Когда я присоединилась к Оргкомитету в сентябре 2015 года и поехала в Цюрих на рекогносцировку, Блаттер и его соратники еще работали в организации, но обстановка уже была нервозная. Тем не менее Маркус Каттнер, финансовый директор FIFA, принял российскую делегацию очень радушно, пригласил на ланч в ресторан «Sonnenberg» около штаб-квартиры федерации, заказал дорогое вино – в общем, вел себя так, как будто ничего не происходит. Ровно через месяц, 8 октября 2015 года, Арбитражная палата комитета по этике FIFA отстранила Зеппа Блаттера и Мишеля Платини от своих должностей на 90 дней за то, что в 2011 году Блаттер заплатил Платини свыше 2 миллионов швейцарских франков за какой-то консалтинг, проделанный за 10 лет до этого, но не оформил никаких официальных документов.

21 декабря того же года было принято решение об отстранении Блаттера и Платини от футбольной деятельности на 8 лет. По этой причине, кстати, они не смогли официально посетить матчи ЧМ в России, хотя Блаттер в Москву во время чемпионата приезжал и давал интервью телеканалу RT. Через какое-то время швейцарский суд признал обвинения в адрес обоих руководителей необоснованными, но время ушло, и оба претендента на престол были устранены из президентской гонки.

Вместе с Блаттером от должности отстранили второе лицо организации, генерального секретаря FIFA Жерома Вальке, и назначили на его должность бывшего финансиста Каттнера, который так любил дорогое вино. Он тоже продержался недолго, и впоследствии мы получали рассылки от комитета по этике из Цюриха, в которых рассказывалось о неэтичном поведении Блаттера, Вальке и Каттнера. Они выписывали себе какие-то огромные бонусы, летали по личным делам на корпоративных джетах, получали дорогие подарки, тратили огромные суммы на представительские расходы, в общем, вели себя неэтично.

В феврале 2016 года президентом FIFA выбрали Джанни Инфантино, занимавшего при Платини должность генерального секретаря UEFA. Он начал свою деятельность с того, что стал по очереди менять всех сотрудников FIFA.

Люди уходили так стремительно, что вчера мы еще могли переписываться с каким-нибудь коллегой из Цюриха насчет его визита в Москву через пару дней, а следующим утром нам уже приходила рассылка, что данный человек уволен. Те, кого пока не успели уволить, сидели на чемоданах и не принимали никаких решений, что очень тормозило процесс на нашей стороне, так как все закупки и все контракты требовали согласования со стороны контрпартнера в FIFA.

Кадровая турбулентность продолжалась вплоть до самого чемпионата, а последнего могиканина из команды Блаттера, главного юриста федерации Марко Виллигера, уволили уже в августе 2018 года, поскольку, видимо, держали в заложниках до окончания ЧМ. Из-за того что формально предыдущая команда пострадала из-за неэтичного поведения, новые руководители FIFA постоянно перестраховывались и отказывали нам по многим вопросам, боясь обвинений со стороны американцев. Доходило до абсурда: одному из директоров Оргкомитета, который залил бензин в корпоративную машину на автозаправке «Роснефть» и принес на возмещение чек на сумму 2 тысячи рублей, отказались компенсировать расходы, так как генеральный директор «Роснефти» находится в санкционном списке конгресса США.

С учетом этих драматических событий становилось понятно, что культура, которая существовала в FIFA при Блаттере, исчезла, новой заниматься было некогда, потому что Инфантино все силы бросил на зачистку старой команды и формирование образа «новой FIFA». Поэтому российский Оргкомитет находился в автономном плавании и должен был сам решать, что делать с «островками» сочинской культуры и есть ли смысл придумывать что-то новое, если уже есть хорошее старое. О том, что в итоге получилось и как мы провели чемпионат не «благодаря», а «вопреки», речь пойдет в главе 6, которая посвящена особенностям российской организационной культуры. Что же касается FIFA, то сейчас уже очевидно, что в ней победила культура UEFA, так как многие новые руководители пришли за Инфантино именно оттуда. Это повлияло на то, как будет организован чемпионат мира в Катаре: местный Оргкомитет там создавать не будут, а управлять всем процессом будет напрямую FIFA, наняв людей на временные контракты, как это делает UEFA при проведении чемпионатов Европы. Насколько этот подход эффективен, покажет ЧМ-2022, но я уверена, что при таком количестве денег у катарцев все пройдет отлично.

Завершая разговор об инструментах диагностики культуры, есть смысл упомянуть обзоры вовлеченности и уровня благополучия. Они не так удобны, как специализированные опросники корпоративной культуры, которые выдают результат сразу в виде ценностей, существующих в компании. По обзорам вовлеченности и уровня благополучия можно делать только косвенные

выводы, анализируя значения факторов, указывающих на те или иные проблемы в организации. Но поговорить об этих инструментах надо, так как не все компании готовы инвестировать в несколько инструментов обратной связи, и у вас в наличии могут быть только результаты обзора вовлеченности. Также можно использовать приложение https://lifeaddwiser.com/, чтобы сотрудники измерили свой уровень благополучия и поделились результатами с работодателем. Измерение уровня благополучия – единственно возможный способ провести диагностику культуры в небольших компаниях (или их филиалах) с численностью от 10 до 20 человек, так как статистические методы здесь использовать не получится.

В модели вовлеченности AON (рис. 5) выделено 20 факторов, которые могут быть индикаторами различных аспектов культуры. Например, высокие значения факторов «Ценность сотрудников», «Признание» и «Физические условия труда» обычно означают, что в компании позитивная организационная культура, сотрудникам регулярно дают обратную связь, развита система нематериального поощрения и владельцы бизнеса инвестируют в безопасную и комфортную производственную среду. А низкие значения факторов «Карьерные возможности» и «Обучение и развитие» могут свидетельствовать о том, что в организации каждый самостоятельно борется за «место под солнцем» и в культуре компании отсутствует такая ценность, как непрерывное развитие сотрудников. Одним из показателей, наиболее тесно связанных с культурой, является «Топ-менеджмент», который демонстрирует, насколько хорошо сотрудники понимают, чем занимается руководство и какие приоритеты у компании, а также насколько топ-менеджеры демократичны и доступны для коммуникации с персоналом и ответов на вопросы.

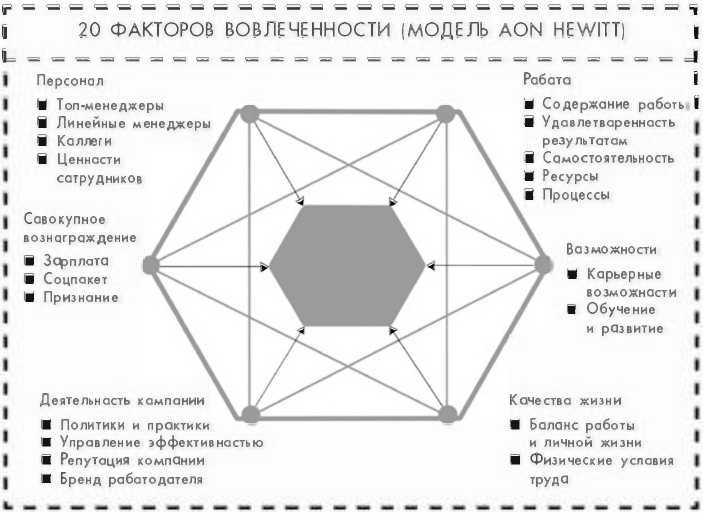

Рис. 5

Уровень (или индекс) благополучия оценивает 5 ключевых элементов жизни человека: карьеру, финансы, здоровье, социум и окружающую среду (рис. 6). Помимо интегрального индекса (в нашем примере это 73 из 100), мы получаем значения по каждому из 5 элементов: в нашем примере самую высокую оценку (91) получил социум, а самую низкую (36) – финансы. Интерпретировать, насколько это хорошо или плохо, можно, только сравнив результаты данного респондента с результатами других людей внутри компании или по стране в целом. Если в России, предположим, средний индекс благополучия составляет 50 баллов, то наш респондент – благополучный человек, а если 80 баллов, то – не очень.

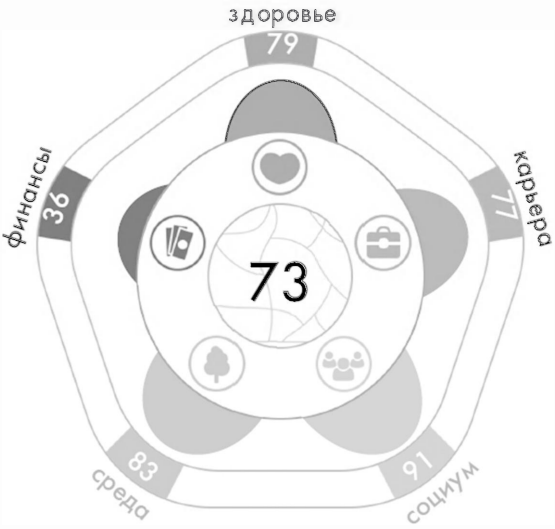

Рис. 6

Для того чтобы получить более четкое представление о том, какие факторы влияют на эту оценку, приведу несколько примеров вопросов по тем элементам, которые в большей степени относятся к сфере ответственности работодателя.

ЭЛЕМЕНТ «КАРЬЕРА»:
– Удовлетворенность на текущей работе
– Уровень автономности (насколько вы свободны в принятии решений)
– Уровень влияния на рабочие процессы

ЭЛЕМЕНТ «ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА»:
– Качество инфраструктуры офиса
– Качество помещений офиса

ЭЛЕМЕНТ «СОЦИУМ»:
– Наличие увлечений (помимо работы) и наличие времени на них
– Общественная деятельность

Два последних вопроса связаны с балансом работы и свободного времени, а индекс благополучия по элементу «Социум» сильно коррелирует с организационной культурой компании. В международном бизнесе очень ценят частную жизнь сотрудников и с уважением относятся к их внеслужебным обязанностям. Российским коммерческим компаниям свойственна предпринимательская культура их отцов-основателей, поэтому там «косо» смотрят на тех, у кого есть какие-то интересы за пределами офиса. Государственные организации позиционируют работу в них как подвиг (битва за урожай, борьба с коррупцией, противодействие санкциям, «против нас весь мир»), поэтому там надо постоянно работать по вечерам и выходным, ведь война идет круглосуточно и главнокомандующий никогда не спит.

Приведу несколько примеров из моей практики, которые показывают разное отношение к личному времени сотрудников и к их жизни за пределами офиса. Когда я трудилась в компании MARS, наша фабрика располагалась в окрестностях города Ступино в 100 км от Москвы. Рабочий день официально начинался в 8.30 и заканчивался в 17.00. Если мне надо было успеть в Москву в театр к 19.00, я уезжала с фабрики ровно в 17.00 и никогда не испытывала чувства вины, потому что, в соответствии с нормами поведения, в компании было *приемлемо* заканчивать рабочий день вовремя. Корпоративные автобусы в Москву и в сам город Ступино (до которого от фабрики было около 10 км) уходили каждый день в 17.15, и большинство сотрудников уезжало на них. Это не мешало ряду специалистов (включая меня) в отдельные дни задерживаться допоздна, если надо было закончить какие-то дела.

Во всех российских компаниях, где я работала, уходить вовремя было не принято, несмотря на то что рабочий день заканчивался в 19.00. В одной компании CEO ночевал в своем кабинете, поэтому совещания могли завершиться в час ночи. В другой компании заместители генерального директора соревновались друг с другом, кто позже уйдет с работы. Побеждал тот, чья машина с водителем одиноко стояла на парковке и ждала своего хозяина, вся занесенная снегом (интересно, кто-то из них думал про индекс благополучия водителя, у которого тоже должна быть личная жизнь?). У меня был случай, когда я вышла из офиса ровно в 19.00, чтобы успеть на тренировку в фитнес-клубе. Одной из ценностей компании было «Здоровье», и я вела себя полностью в соответствии с ней. В клубе я переоделась и начала занятие, держа неподалеку мобильный телефон. Отношение к телефонам – это, кстати, тоже индикатор корпоративной культуры. Один из моих руководителей на полном серьезе предлагал мне включить в должностную инструкцию всех топ-менеджеров компании обязанность быть на связи 24Ч7 и требовал, чтобы я объявила выговор одному из моих коллег, который не взял трубку, когда генеральному было что-то срочно от него надо. Я пыталась напомнить руководителю про плавание в бассейне, посещение спа,

обследование на МРТ и прочие бытовые или романтические ситуации, когда человек не может держать мобильный в руках, но он сказал, что тогда телефон должен находиться у ассистента – как ядерный чемоданчик, который Ельцин во время операции на сердце передал офицеру ФСО.

Так вот, не успела я начать тренировку, как поступил звонок из приемной акционера, и его помощник попросила к нему подойти. Я сказала, что уже уехала из офиса и занимаюсь спортом. Ассистент, как человек, которому просто надо исполнить приказ, сказала, что ничего не знает и мне надо срочно ехать в офис. Я переоделась в деловую одежду и вернулась. На часах было около 21.00, но я еще минут 30 прождала в приемной. В 21.30 дверь кабинета открылась, и акционер, уже одетый в пальто, вышел, чтобы ехать домой. Увидев меня, он задал какой-то технический вопрос (что-то вроде: «Как идет процесс подбора человека на вакансию финансового директора?»), я ответила, что нормально, и он уехал. Почему это нельзя было спросить по телефону (который у меня всегда с собой!) – непонятно.

Подобный подход свойственен всем без исключения собственникам бизнеса. Например, в книге Олега Тинькова «Революция» я увидела такие слова: «Есть сотрудники, которые... «перекусывают» по 5–10 раз за день. Я понимаю, что им так удобно и полезно, но у нас не санаторий, и нужно работать». Про сотрудников, которые абсолютно каждый день уходят ровно в 19.00, владелец компании сказал так: «Это показатель, что ему наплевать на компанию. Конечно, это не касается мам, которых дома ждет ребенок, или людей, которые торопятся в театр» [9]. Прекрасно, что к мамам и театралам относятся снисходительно, но не выглядит ли это дискриминацией по отношению ко всем остальным сотрудникам, у которых тоже могут быть какие-то личные дела? Сергей Галицкий, основатель компании «Магнит», говорит в своем интервью: «Ни разу за 24 года утром в выходные не завтракал дома... я вставал с утра, уезжал в офис, приезжал поздно вечером. Такая была работа – и это мне очень нравилось» [10]. Думаю, что похожий подход сохранился в компании и после смены власти.

«Тинькофф Банк» и «Магнит» – это очень крупные организации, поэтому те сотрудники, которые не разделяют ценностей руководства, могут из них уйти, и на их место придут люди, готовые работать в таком темпе и с такими начальниками. Но существуют небольшие компании, где зарплаты не столь велики и где нет возможности постоянно менять персонал, поэтому их владельцам или наемным генеральным директорам лучше регулярно измерять индекс благополучия сотрудников, чтобы не пропустить момент, когда ключевые специалисты их покинут в поисках более комфортной и спокойной жизни.

Подведем основные итоги главы 3

Такие уровни культуры, как нормы поведения и ценности, сложно увидеть невооруженным глазом, поэтому для их исследования необходимо использовать количественные методы анализа – например, такие как Опросник корпоративной культуры SEB SHL. Его результатом является профиль корпоративной культуры компании, показывающий, насколько та или иная ценность характерна для данной организации по сравнению с другими компаниями на рынке. Опросник позволяет сравнивать между собой различные подразделения, а также планировать изменения в культуре на будущее и измерять, произошли они или нет.

В тех компаниях, где нет возможности проводить отдельное исследование культуры, но есть результаты обзоров вовлеченности, можно использовать их в качестве индикаторов ценностей, присутствующих или отсутствующих в организации. В совсем небольших компаниях (10–20 человек) не получится использовать статистические методы, но зато есть возможность индивидуально оценить индекс благополучия каждого сотрудника и понять, что ценно именно для него/нее. В главе 4 речь пойдет о том, как использовать полученные результаты диагностики существующей культуры для формирования целевой модели и движения к ней.

Глава 4
Формулирование целевой культуры и инструменты коммуникации: как ценности связаны с чеховской «Чайкой»

После проведенной диагностики культуры можно выбрать несколько вариантов действий:

– существующая культура нас устраивает, и ничего менять не надо;

– в целом в организации присутствуют правильные корпоративные ценности, но уровень их развития недостаточен для достижения необходимых бизнес-результатов, поэтому требуется дополнительная работа по продвижению и закреплению ценностей в ежедневном поведении сотрудников;

– ценности, принятые на сегодняшний момент в компании, не устраивают ее собственников и руководителей, поэтому необходимо сформулировать новую целевую культуру и реализовать проект по ее внедрению в организации.

В этой главе речь пойдет о том, какие инструменты существуют для определения целевой культуры, ее коммуникации и принятия всеми сотрудниками.

Процесс формирования культуры изображен на рис. 7 и состоит из четырех этапов:

1. Определение целевой культуры.
2. Коммуникация ценностей и этических норм всем сотрудникам.
3. Приведение процессов и материальных объектов в соответствие с принципами культуры.
4. Поддержание культуры через «ролевую модель» руководства.

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ



Рис. 7

Если диагностика проводилась с помощью опросника CEB SHL, то для определения целевой культуры можно использовать Планировщик действий «Корпоративная культура» (CCAP – Corporate Culture Action Planner). С его помощью можно изобразить текущее и целевое значение каждой ценности (рис. 8).

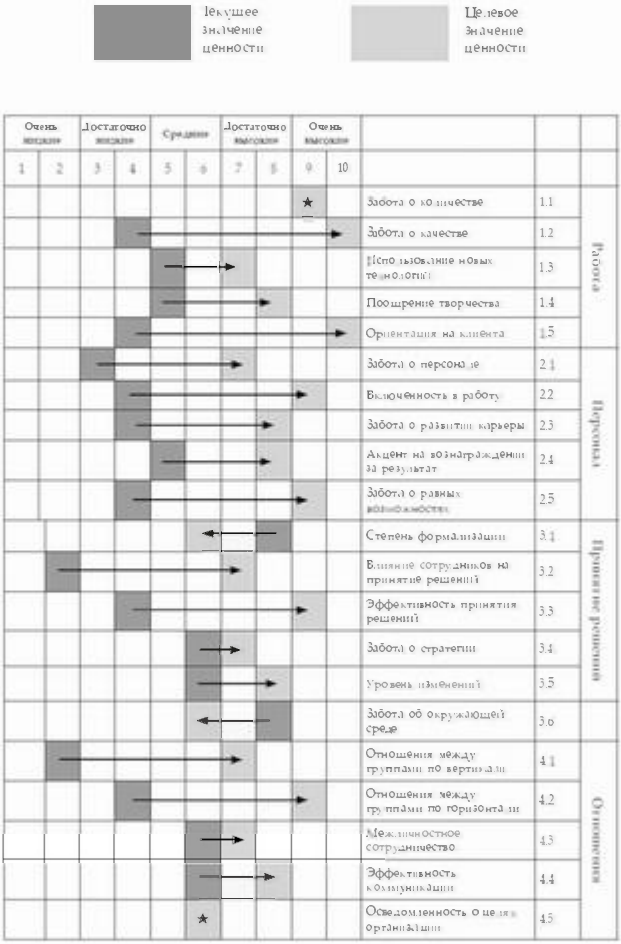

Рис. 8

Может возникнуть вопрос: а кто и как определяет, на каком уровне должна быть та или иная ценность в целевой модели? Как и многие процессы, связанные с людьми и их мотивацией, данный процесс достаточно субъективен. В примере на рисунке 8 видно, что «Забота о персонале»,

«Влияние сотрудников на принятие решений» и «Отношения между группами по вертикали» находятся на достаточно низком уровне, поэтому любой компании желательно повысить их значение. А вот до какого уровня – это субъективное решение менеджмента. В нашем примере целевой уровень определили как 7, то есть немного выше среднего.

По остальным ценностям решение должен принять собственник компании, генеральный директор или топ-команда (коллегиально). В рассматриваемом примере «Заботу о качестве» и «Ориентацию на клиента» рассматривают как ключевые ценности, поэтому будут стремиться к их значению на уровне 10. К приоритетным относятся и такие характеристики, как «Включенность в работу», «Забота о равных возможностях», «Эффективность принятия решений» и «Отношения между группами по горизонтали». По ним установлен целевой уровень 9. «Степень формализации» и «Забота об окружающей среде», которые были выше среднего, решено снизить до среднего уровня, а значения по еще двум ценностям – «Забота о количестве» и «Осведомленность о целях организации» – полностью соответствуют ожиданиям менеджмента, и никаких действий по ним предпринимать не планируется.

Принимая решения о целевых значениях, необходимо помнить о следующем.

– Высокие баллы по всем ценностям обычно недостижимы, поскольку высокие оценки по одной шкале могут вызвать изменения по другим. Например, повышение результата по шкале «Забота о качестве» может привести к соответствующему снижению результата по шкале «Забота о количестве».

– Попытки изменить все сразу, скорее всего, окажутся безуспешными. Лучше сосредоточиться на конкретных областях (обычно – не более 5), где могут быть предприняты конкретные изменения. Один из подходов – это выбрать шкалы с максимальным расхождением между текущей и желательной культурой и дать высший приоритет той шкале, которая требует наибольших изменений. Другой подход – присвоить высший приоритет тем параметрам культуры, которые наиболее тесно связаны со стратегическими целями организации.

– Специфика отрасли или окружающая среда, в которой работает организация, могут воспрепятствовать достижению высших оценок по определенным характеристикам культуры. Например, на атомной станции невозможны высокие значения по такой ценности, как «Поощрение творчества», а в некоммерческом фонде, занимающемся благотворительными и социальными проектами, – по ценности «Акцент на вознаграждении за результат».

– «Больше» не всегда значит «лучше». Задача заключается в определении реалистичного, а не идеального профиля целевой культуры.

Если в организации в принципе отсутствуют сформулированные ценности и нет возможности провести диагностику корпоративной культуры с помощью специального опросника, можно использовать более простые, но и менее технологичные инструменты. В частной компании, где есть собственник-основатель, проще всего попросить его (или ее) сформулировать ценности, а потом протестировать их в рабочих группах на разных уровнях организации (обычно используется 3 уровня: топ-менеджмент, менеджеры среднего звена и специалисты с высшим образованием, линейный персонал). Тестирование должно показать, насколько людям понятно, что собственник имеет в виду, и насколько корректно вербальное оформление отражает суть этических норм. В компаниях, не имеющих единого собственника (государственных, акционерных, некоммерческих и так далее), можно сразу переходить к фокус-группам, которые и должны будут сформулировать ключевые ценности.

Для фасилитации [11] на фокус-группы лучше пригласить профессиональных социологов, но можно обойтись и своими силами. В самом простом варианте формат подобных мероприятий выглядит следующим образом. Процесс стартует с верхнего уровня организации, потому что топ-менеджеры по определению лучше понимают стратегию компании, знают, что происходит с клиентами и конкурентами, соответственно, должны примерно представлять себе, какие ценности помогут организации двигаться вперед. В начале работы очень важно задействовать те части мозга, которые отвечают за эмоции и креативное мышление, поэтому можно разбить участников на несколько групп (3–5 человек в группе) и предложить им, например, изобразить в виде коллажа (или плаката) те ценности, которые они хотели бы видеть в компании в будущем. Главное условие – нельзя использовать слова, только рисунки, фото и другие визуальные инструменты.

В компаниях с более демократичным и неформальным менеджментом можно предложить каждой группе разыграть в виде мини-спектакля какую-нибудь известную всем сказку, но таким образом, чтобы герои вели себя в соответствии с корпоративными ценностями. После того как каждая группа презентует свои визуальные материалы или живой перформанс, все остальные участники должны угадать, какие ценности группа имела в виду, и зафиксировать их на флипчарте. Очевидно, что угадать получается не все, поэтому возникает дискуссия, в ходе которой участникам приходится задавать друг другу уточняющие вопросы, объяснять, что они имели в виду, отстаивать свою точку зрения, то есть общаться и обмениваться мнениями на тему культуры, что и является целью данного упражнения.

После того как выступят все группы, фасилитатор [12] анализирует каждую ценность, определяет те, которые, по сути, означают одно и то же, и объединяет их в один пункт, а также, в случае необходимости, переформулирует некоторые ценности, чтобы их смысл был более понятен. Например, ценность «Уважение» может иметь разные смыслы:

– «Мы уважаем потребности и время наших клиентов».

– «Мы уважаем друг друга и работаем в команде как равноправные партнеры».

– «Мы уважаем судьбу Земли и бережно относимся к окружающей среде».

В ходе дискуссии может выясниться, что имеются в виду все три вида уважения, тогда есть смысл включить их в формулировку ценности: «Мы уважаем наших клиентов, коллег и окружающую среду». В первой главе мы подробно рассмотрели различные формулировки ценностей и пришли к выводу, что это должны быть простые и запоминающиеся фразы, которые понятным языком объясняют сотрудникам и окружающему миру, во что верит руководство компании. Кроме того, ценности предстоит коммуницировать всей организации, поэтому любая неоднозначная трактовка должна быть исключена.

После составления «длинного списка» ценностей его необходимо сократить до короткого. Обычно это делается следующим образом: каждому участнику выделяется «три голоса», и он может отдать их самым приоритетным (с его точки зрения) ценностям, причем все три могут быть отданы одной ценности. После процедуры голосования появляется «короткий лист», который, безусловно, не является финальным, а представляет собой черновик для дальнейших обсуждений.

Аналогичная фокус-группа (их может быть несколько, если организация большая) проходит для менеджеров среднего звена управления и специалистов. После получения результатов «шорт-листы» данных групп сравниваются со списком, разработанным топ-менеджерами. Если там фигурирует примерно одно и то же – это хороший знак. Если же менеджмент на каждом уровне управления видит будущее компании по-разному, то потребуется несколько совместных встреч для гармонизации этого образа. Кстати, важно отметить, что формулированием ценностей можно заниматься только после того, как зафиксированы миссия и видение компании, то есть определено направление движения. За организацию процесса разработки миссии и видения обычно отвечает департамент стратегии или непосредственно генеральный директор компании. Если же говорить о том, какое подразделение должно организовывать процесс формирования ценностей, то обычно лидером выступает HR в сотрудничестве с департаментами стратегических коммуникаций, стратегии и маркетинга.

После того как высший и средний менеджмент договорились между собой о примерном списке ценностей, их можно показывать линейному персоналу. Выбор людей для фокус-групп на этом уровне – очень непростая задача. С одной стороны, необходимы вовлеченные сотрудники, которые давно работают в компании, искренне заинтересованы в ее успехе и могут структурированно высказать свое мнение. С другой стороны, нельзя допустить, чтобы группа превратилась в профсоюзное собрание на тему: «Давайте всем повысим зарплату». Формат проведения мероприятия для линейных сотрудников может быть более простым: достаточно показать список ценностей, сформированный на предыдущих этапах, и попросить высказаться о каждой из них – согласны, не согласны, непонятно сформулирована и так далее. Для фасилитаторов очень важно постоянно напоминать группе, что, перефразируя чеховскую «Чайку», мы обсуждаем ценности не такими, какие они есть, и не такими, какие они должны быть, а такими, какими они представляются в мечтах [13].

Фокус-группы не могут и не должны охватывать весь персонал компании, но обязательно должны включать сотрудников из подразделений, кардинально отличающихся друг от друга. Например, если компании принадлежат две фабрики (одна в Подмосковье, вторая – на Волге) и отдел продаж, специалисты которого работают по всей стране, то фокус-группы должны пройти на каждой из фабрик и в одном-двух регионах присутствия торговых представителей. Главная задача коммуникации с линейным персоналом – продемонстрировать, что компания учла мнение сотрудников (поэтому вокруг фокус-групп организуется активный внутренний пиар), и убедиться, что формулировки ценностей будут приняты людьми как на содержательном, так и на эмоциональном уровне. После верификации ценностей линейным персоналом топ-менеджмент еще раз смотрит на финальные формулировки, утверждает их, и происходит переход к следующему этапу формирования корпоративной культуры – передаче ценностей и этических норм всей организации и внешнему миру.

> ВНЕШНИЙ ВИД СОТРУДНИКОВ – ЯРКИЙ ИНДИКАТОР КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ. НА СТАНДАРТЫ ВНЕШНЕГО ВИДА СИЛЬНО ВЛИЯЮТ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПЕРВОГО ЛИЦА.

ТАБЛИЦА 5

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ (пример*)

Январь	Февраль	Март
Кампания по информированию об опросе корпоративной культуры (или вовлеченности)	Опрос корпоративной культуры/ вовлеченности	Кампания по подведению результатов года (выход годового отчета) и выплате годового бонуса
Апрель	**Май**	**Июнь**
Объявление результатов обзора культуры/ вовлеченности, обсуждение новых ценностей в рабочих группах и старт их передачи	Кампания по началу программы обучения в соответствии с новыми корпоративными компетенциями	Корпоративный профессиональный праздник. Объявление конкурса на лучшие кейсы применения ценностей на практике
Июль	**Август**	**Сентябрь**
Спортивные/ волонтерские/ благотворительные мероприятия для сотрудников, поддерживающие основные ценности	Серия интервью на корпоративном портале «Проводники новой культуры», конкурс фотографий или видеофильмов сотрудников	Конференция менеджмента компании (объявление целей/ проектов на следующий год и новой системы KPI, отражающих философию компании)

*Для простоты данный план начинается с января, но на практике кампанию можно начинать в любом месяце.

Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Town hall или видеообращение ГД ко всем сотрудникам, презентация стратегии бизнеса	Пульс-опрос по самым проблемным факторам культуры/ вовлеченности	Корпоративный Новый год. Подведение итогов конкурса на лучшие кейсы применения ценностей на практике

Прежде чем начинать коммуникацию, необходимо подготовить визуальное оформление (брендинг) корпоративных ценностей и миссии, разработать брошюру с Кодексом этики (бумажную или цифровую) и составить план коммуникационной кампании (таблица 5). Наполнение плана будет зависеть от численности персонала в организации, его географической локации, возможности или невозможности использовать в качестве инструмента стационарные компьютеры или мобильные телефоны сотрудников и, самое главное, от бюджета, которое руководство выделит на эти цели. Ниже я приведу примеры различных информационных каналов с их преимуществами и недостатками, а конкретная стратегия внутренних коммуникаций в каждой компании будет индивидуальной. Главное, это помнить о двух условиях

эффективности – последовательность (consistency) в продвижении ключевых месседжей и эмоциональный брендинг. Последнее особенно важно, так как продвижение ценностей сильно отличается от информирования сотрудников о необходимости соблюдать технические регламенты или стандарты охраны труда. Здесь недостаточно ознакомить с документом под подпись. В случае с ценностями мы имеем дело с сердцами и душами людей.

Коммуникация может идти с использованием как онлайн-, так и офлайн-инструментов, которые дополняют друг друга, причем приоритет должен быть у живого общения по причинам, указанным выше.

УПРАЖНЕНИЕ 4

Проанализируйте таблицу с инструментами коммуникации культуры и отметьте те из них, которые вы считаете наиболее подходящими с обоснованием причин.

Приоритет 1 – нужно и возможно применить в вашей компании.

Приоритет 2 – теоретически можно применить в вашей компании, но эффективность будет невысока.

Приоритет 3 – точно не применимо в вашей компании.

Инструмент	Приоритет (1, 2 или 3)	Обоснование
Town hall (общее собрание всех сотрудников компании)		
Конференция менеджмента		
Видеообращения руководства компании		
Корпоративные медиа (онлайн и бумажные)		
— журналы, газеты		
— корпоративное радио		
— корпоративное ТВ		
—книга		

Инструмент	Приоритет (1, 2 или 3)	Обоснование
— внешний веб-сайт		
— корпоративный интранет /соцсеть		
— блог генерального директора		
— документальный фильм или видеоролик		
— художественный фильм		
Корпоративный музей		
Программа работы с alumni		
Воркшопы/рабочие группы для обсуждения миссии и ценностей		
Тренинги и другие образовательные мероприятия		
Корпоративные мероприятия, посвященные важным датам или событиям		
Квесты, тимбилдинги		
Геймификация онлайн (мобильные приложения)		
Брендированная полиграфия и канцелярские продукты		
Брендированная сувенирная продукция		
Униформа для персонала		
Оформление офисов и производственных помещений		

Инструмент	Приоритет (1, 2 или 3)	Обоснование
Волонтерская и благотворительная деятельность		
HR-процессы и процедуры, в том числе система оплаты труда и льгот		
Программа outplacement		

Town hall представляет собой общее собрание всех сотрудников компании, на котором владелец или генеральный директор рассказывает про принципы корпоративной культуры и отвечает на вопросы. Также на собрании могут выступить другие топ-менеджеры. Для эмоционального воздействия на аудиторию презентации обязательно надо сопровождать визуальными материалами: анимацией, видеороликами, в крайнем случае фотографиями. Данный формат подходит для небольших компаний, персонал которых компактно расположен в одной местности. В ситуации с большим количеством людей в регионах они могут подключаться по видеосвязи, но эффект от такого

общения будет слабее, чем от личной встречи с руководством. Одного собрания может быть недостаточно, желательно дополнить его воркшопами и тренингами, в частности, по применению Кодекса этики.

В больших организациях (особенно с непрерывным циклом производства) нет возможности одновременно собрать всех сотрудников, поэтому там используются конференции менеджмента, на которых руководителей информируют о принципах культуры. Потом менеджеры каскадным образом транслируют эту информацию своим командам. Полезно будет задействовать все корпоративные медиа: газету или журнал, радио и ТВ, веб-сайт, блог генерального директора или других топ-менеджеров, документальные фильмы и видеоролики. В них регулярно должны появляться истории, разъясняющие корпоративные ценности и миссию, интервью лидеров мнений, клиентов, партнеров и сотрудников компании.

Некоторые компании создают музеи, рассказывающие об истории предприятия, в которых проходят экскурсии для всех новичков, принятых на работу. В ходе этих экскурсий происходит знакомство с корпоративными принципами на примере тех или иных героев и событий. Если музея пока нет, то креативным решением может быть посещение того места, где зародилась компания или появился на свет продукт, который она выпускает. Борис Тетерев, основатель компании Mūsa Motors, автомобильного дилера, успешно проданного британскому «Inchcape», родился и жил в Латвии, а название компании происходит от речки Mūsa, протекающей в латышском районе Земгале. Для того чтобы менеджмент компании проникся корпоративной мифологией, акционер однажды вывез всех руководителей на командообразующее мероприятие на берега этой речки. Я уверена, что у каждой организации есть такое же сакральное место, куда можно организовать «паломничество» сотрудников. Даже если идея о создании компании зародилась в общежитии мехмата МГУ или на кухне одного из основателей, можно немного слукавить и придумать красивую легенду про скамейку на Воробьевых горах или старинное дерево в парке!

Еще один вариант – издание книги о компании. Одним организациям везет больше, чем другим, потому что их владельцы-основатели самостоятельно решают создать корпоративный миф. Такие книги, как «Революция» Олега Тинькова или «Сырок: История моей жизни и бизнеса» [14] Бориса Александрова, четко формулируют ценности организации как для сотрудников этих компаний, так и для внешнего мира. В ситуации, когда книгу пишет журналист, прежде чем рекомендовать ее к прочтению, надо убедиться, что месседж про корпоративную философию сформулирован корректно. Зато таких книг существенно больше. Достаточно сказать, что про один «Яндекс» уже написано два произведения: «Яндекс. Книга» [15] Дмитрия Соколова-Митрича и «Яндекс Воложа: История создания компании мечты» [16]

Владислава Дорофеева. Интересно было бы узнать, какую из них руководство компании считает более релевантной для продвижения корпоративной культуры?

> Мне посчастливилось познакомиться и с таким инструментом, как художественный фильм. В 2011 году при поддержке Госкорпорации Росатом режиссер Василий Бархатов снял фильм «Атомный Иван» о жизни и любви молодых специалистов, работающих на атомной станции. Съемки происходили на реальных АЭС (Калининской и Ленинградской). В фильме сыграли такие звезды, как Юлия Снигирь, Григорий Добрыгин, Екатерина Васильева и Марина Голуб. Цели проекта были как внутренними (например, усилить вовлеченность сотрудников и гордость за принадлежность к Росатому), так и внешними: показать, что атомная отрасль – это современная и интересная работа для молодежи, сформировать новый бренд работодателя (от Минсредмаша – к глобальной инновационной корпорации) и побудить школьников изучать физику и поступать в атомные вузы, а студентов – не бояться ехать работать в далекие атомные города. Безусловно, это достаточно дорогой инструмент коммуникации, но возможны и более экономичные варианты: съемка на айфон, привлечение к проекту молодого режиссера, который еще только учится во ВГИКе, и размещение фильма в YouTube и соцсетях вместо дорогостоящего проката в кинотеатрах.

Еще одним интересным форматом онлайн-продвижения являются, например, приложения для смартфонов, которые позволяют сотрудникам в игровом формате знакомиться с корпоративными ценностями или изучать принципы применения Кодекса этики. Так же как все рекламные кампании товаров и услуг для молодежной аудитории перешли в сеть и представляют собой в основном вирусные видеоматериалы, так и внутрикорпоративные коммуникации, в том числе связанные с культурой, постепенно перейдут в цифровой формат, причем грань между внешней и внутренней аудиторией будет стираться. Внешняя аудитория, к которой относятся, например, семьи работников, школьники и студенты профильных учебных заведений, жители городов, где расположены предприятия компании, представители общественных организаций, бывшие сотрудники (alumni или пенсионеры), соискатели, требует такого внимания, как внутренняя, и в такой же степени (если не в большей) должна знать и разделять корпоративные ценности организации (рис. 9).

Бывшие сотрудники (alumni), например, являются важными агентами влияния при продвижении корпоративной философии компании во внешний мир. К ним в первую очередь обращаются за советами и рекомендациями потенциальные кандидаты, клиенты или партнеры компании. Поэтому многие международные корпорации ведут структурированную работу с сообществом alumni: создают

клубы, проводят регулярные встречи или конференции, организуют группы в соцсетях. Я, например, активно участвую в жизни сообщества alumni таких компаний, как EY (Ernst & Young) и MARS.



Рис. 9

Преимуществами всех цифровых каналов коммуникации являются скорость и удобство доступа, но они подходят только для односторонней трансляции информации, и те сотрудники, которые не заинтересованы в ее изучении, охвачены не будут. Коммуникация ценностей – это не инструктаж по охране труда, результаты которого можно проверить с помощью финального теста. Если у человека не появилась внутренняя мотивация, никакая геймификация не поможет. Также необходимо иметь в виду, что ряд работодателей ограничивает сотрудникам доступ к смартфонам или интернету в рабочее время или на территории компании. Таким образом, цифровые инструменты идеально подходят для проактивных и самостоятельных людей, у которых есть неограниченный доступ к качественному интернету, и незаменимы для коммуникации не столько «ядру» человеческого капитала (постоянному и временному персоналу, заключившему трудовой договор), сколько контракторам, гиг-работникам, краудворкерам, фрилансерам и прочим участникам экосистемы рабочей силы в широком смысле этого понятия, ведь их также надо «погружать» в культуру головной организации, в чьих стенах они, возможно, физически никогда так и не появятся.

В ситуациях, когда требуются кардинальные изменения культуры (например, при слияниях и поглощениях, при смене собственника или руководителя компании, при утверждении новой стратегии) наиболее эффективными инструментами коммуникации продвижения становятся офлайн-мероприятия. Также они необходимы, если требуется преодолеть сопротивление изменениям и создать у работников внутреннюю мотивацию поменять свое поведение. Коммуникация «лицом к лицу» – более долгая и дорогостоящая по сравнению с онлайн-каналами, также она предполагает наличие (особенно в крупных организациях) большого количества подготовленных внутренних спикеров и других проводников новой культуры.

Наиболее эффективными офлайн-мероприятиями являются тренинги и другие образовательные активности, где под руководством опытных преподавателей и фасилитаторов у сотрудников будет возможность задать все интересующие вопросы, разобрать практические примеры и поменять свою парадигму, а не только получить новую информацию. Как организовать воркшопы или рабочие группы для обсуждения миссии и ценностей, я подробно рассказала в своей книге «HR как он есть», 5-я глава которой посвящена управлению культурой. Но важно отметить, что практически каждый тренинг на любую тему может стать мощным инструментом коммуникации культуры, если его проводит внутренний эксперт, которого аудитория воспринимает как ролевую модель. Мы уже говорили про стартовый адаптационный курс для новых сотрудников, который знакомит их с корпоративной философией на примере истории компании, ее мифов и героев.

В курсах на тему лидерства, работы в команде, критического мышления или управления проектами также обязательно зайдет речь про миссию и ценности компании, потому что именно они будут использоваться в качестве критериев для принятия решений в кейсах и практических заданиях. Поэтому, кстати, я критически отношусь к тому, чтобы тренинги по поведенческим компетенциям (soft skills) проводили только внешние эксперты. Жалко отдавать такой мощный инструмент сторонним людям, не очень разбирающимся во внутренней культуре, вместо того чтобы использовать его для формирования правильной системы ценностей.

Корпоративные мероприятия – такие как Новый год, отраслевой праздник (День металлурга, День шахтера, День торговли и так далее), празднование важных бизнес-достижений (например, открытие нового производственного комплекса, тысячного магазина или приобретение миллионного клиента) – также могут коммуницировать философию компании, если их правильно организовать. Обычно их проведение поручают офис-менеджерам, директорам по общим вопросам или АХД (административно-хозяйственной деятельности), ассистенту генерального директора или, в лучшем случае, директору по коммуникациям. Для того чтобы праздник не превратился в обычную пьянку

или стандартный фуршет, важно при выборе локации и концепции празднования подумать, как они связаны с миссией и ценностями компании. В этом может помочь включение в команду организаторов представителя департамента HR, который кровно заинтересован в воспитательном и пропагандистском аспекте ивента.

То же самое относится к тимбилдингу: вместо бессмысленных спортивных активностей, иногда с экстремальным уклоном, лучше заняться волонтерской или благотворительной деятельностью – например, сделать что-то полезное для экологии в своей местности, помочь в реставрации исторических памятников, организовать праздник для детей из детдомов или провести квест по местам, связанным с историей страны. В Европе в некоторых международных компаниях сотрудники даже имеют право на определенное количество оплачиваемых дней в году, которые они могут посвящать волонтерским активностям. Это один из примеров того, как HR-процессы в компании приводятся в соответствие с принципами культуры, о чем речь пойдет ниже.

Брендированная полиграфия, а также канцелярская и сувенирная продукция – это старые добрые средства коммуникации, без которых, тем не менее, не обойтись. Брошюры с Кодексом этики и плакаты с информацией о ценностях можно разместить там, где их увидят кандидаты, которые пришли устраиваться на работу, и там, где их будут видеть сотрудники и руководители, особенно если речь идет про производство. Доски объявлений, стенгазеты, постеры в столовых, учебных классах и переговорных комнатах обязательно должны содержать ключевые корпоративные сообщения, чтобы в процессе совещаний или индивидуальных бесед коллеги могли к ним апеллировать и принимать решения с учетом корпоративных принципов.

То, как компании транслируют свои ценности через униформу персонала и оформление офисов и производственных помещений, я подробно рассмотрела в главе 38 своей книги «Мотивация как она есть» [17], а здесь хотелось бы сказать несколько слов о том, как HR-процессы в организации могут помочь превратить ценности в реальное поведение (рис. 10).



Рис. 10

Возьмем в качестве примера такую ценность, как ориентация на клиента – «Сделай клиента своей навязчивой идеей». Прежде всего она должна найти свое отражение в корпоративных компетенциях – например, таких, как стремление к оказанию сервиса наивысшего качества; управление опытом клиента; знание рынка и продукта; навыки коммуникации; навыки разрешения конфликтов. Данные компетенции должны стать ключевым критерием в процессе оценки внешних кандидатов при приеме на работу и при оценке сотрудников для продвижения на более высокую должность или для включения в кадровый резерв. В перечне обязательных учебных программ должны появиться курсы, сконцентрированные на развитии «клиентских» компетенций. В ходе адаптационного курса для новых работников можно предусмотреть посещение одного или нескольких клиентов прямо в первый рабочий день.

Корпоративные KPI должны обязательно включать в себя индикаторы клиентского сервиса (например, NPS, DAU/WAU/MAU – активные пользователи в день/месяц/год, доля клиентов, совершающих регулярные покупки, средний чек и прочие релевантные для вашей индустрии показатели). Будет полезно, если переменное вознаграждение всех сотрудников на всех уровнях организации будет частично или полностью зависеть от единого корпоративного KPI, связанного с клиентами. Это позволит сфокусировать всю команду на приоритете в их деятельности. Программы нематериального поощрения также должны быть связаны с клиентами: это могут быть конкурсы среди отдельных сотрудников или целых департаментов на самые эффективные инициативы в области клиентского сервиса, посещение лучшими сотрудниками бизнеса клиентов, получение призов в виде продуктов или услуг клиентов, если это возможно. Система внутренних коммуникаций должна строиться вокруг ключевого месседжа: статьи о клиентах в корпоративных

СМИ, выступление клиентов на конференциях компании, тимбилдинг-мероприятия, связанные с обслуживанием клиентов (например, работа в колл-центре или в торговых точках компании), украшение офиса и производственных помещений фотографиями и тестимониалами (отзывами) клиентов.

Даже такой «невеселый» HR-процесс, как программа аутплейсмента (outplacement – помощь увольняемым сотрудникам в поисках новой работы), в некоторых случаях может быть средством коммуникации ценностей. Когда я работала в Оргкомитете ЧМ по футболу, нам было необходимо сделать подобную программу для всех сотрудников, которые увольнялись сразу после чемпионата. Мы решили организовать ее таким образом, чтобы повысить мотивацию команды на отличную работу во время ЧМ и еще раз поговорить о философии нашей организации. Программа аутплейсмента началась за 8 месяцев до плановой даты увольнения большинства сотрудников (рис. 11).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРОГРАММЫ АУТПЛЕЙСМЕНТА

Категория сотрудников	Личностный опросник: определение сильных сторон и зон для развития	Семинары по формированию личного бренда и цифровому продвижению	День карьеры	Семинары по составлению резюме, прохождению интервью, особенностям рынка труда по каждой профессии	Индивидуальные карьерные консультации, подготовка к собеседованиям, представление потенциальным работодателям
Даты	Декабрь 2017	Январь–февраль 2018	Март 2018	Июль–август 2018	Сентябрь–ноябрь 2018
ТОП-менеджеры (20 чел.)	+	+	+		+ 6 консультаций
Менеджеры среднего звена (150+чел.)	+	+	+	+	+ 2 консультации
Специалисты (400 чел.)		+	+	+	

Рис. 11

Сначала все заполнили профессиональный личностный опросник для определения своих сильных сторон и направлений развития. Результатом был подробный отчет с рекомендациями по развитию, который сотрудник мог изучать самостоятельно или с помощью организаторов программы (департамента HR и внешних консультантов по аутплейсменту). В феврале 2018 года прошли групповые семинары, на которых мы обсуждали, что такое личный бренд, какие факторы на него влияют и что можно сделать для того, чтобы через полгода, в августе 2018 года, когда людям придется искать новую работу, их захотели нанять лучшие компании на рынке. В ходе дискуссий все конечно же пришли к выводу, что надо провести лучший в истории чемпионат

мира, и это окажет наиболее сильное влияние на личный бренд каждого участника данного проекта. Также все согласились, что даже если одно направление (например, синхронный перевод) отработает очень хорошо, но будут проблемы с транспортом или кейтерингом, общее впечатление о мероприятии у болельщиков и мировой общественности может пострадать, поэтому нам всем надо работать в команде и совместно способствовать формированию бренда как всего коллектива Оргкомитета, так и каждого сотрудника в отдельности.

Полезной оказалась информация консультантов о том, что 80 % вакансий никогда не появляются на сайтах поиска работы и закрываются благодаря рекомендациям внутри профессионального сообщества. Для наших сотрудников это означало, что при подготовке и проведении чемпионата необходимо эффективное сотрудничество со всеми стейкхолдерами (государственными ведомствами, администрациями городов, спортивными федерациями, общественными организациями, подрядчиками и партнерами), поскольку именно они в будущем смогут порекомендовать кого-то из сотрудников Оргкомитета на интересные вакансии. Так, мы снова подчеркнули значение таких ценностей Оргкомитета, как работа в команде и ответственность.

Одним из самых важных элементов программы аутплейсмента стал День карьеры – конференция всех сотрудников Оргкомитета в марте 2018 года, на которую мы пригласили представителей Министерства спорта, Российского футбольного союза, ведущих футбольных клубов России, а также руководителей маркетинговых агентств, компаний-партнеров и спонсоров, которые вместе с нами участвовали в проведении чемпионата. Целью их выступлений было рассказать нашим сотрудникам, как устроен рынок труда в спортивной индустрии, какие компетенции востребованы и какие шансы на получение работы существуют. Несмотря на то что некоторые спикеры честно признали, что в их организации попасть практически невозможно, а другие тоже честно рассказали, что зарплаты у них не очень высокие, День карьеры был очень полезен для подготовки наших коллег к «свободному плаванию», так как они смогли трезво оценить свои возможности и сконцентрироваться только на тех компаниях, куда можно попасть.

Но самым главным результатом карьерного мероприятия было то, что весь Оргкомитет в последний раз перед чемпионатом собрался вместе, осознал себя единой командой, на которой лежит огромная ответственность, и получил заряд мотивации от руководителей, коллег и партнеров перед тем, как отправиться в бой. Мы еще раз подтвердили друг другу, что настроены только на победу (наше видение: «Лучший чемпионат в истории») и что наш продукт (наша миссия) – «Праздник (1 шт.)».

Подведем основные итоги главы 4

Два первых этапа в процессе формирования организационной культуры представляют собой определение целевой культуры и коммуникацию ценностей и этических норм среди всех сотрудников. При определении целевой культуры надо быть реалистами и не пытаться изменить все и сразу. Лучше сосредоточиться на приоритетных областях (обычно не более 5), где могут быть предприняты конкретные изменения. Приоритеты можно выбрать, исходя из максимального расхождения между сегодняшней и целевой культурой, или сконцентрироваться на тех параметрах, которые наиболее тесно связаны со стратегическими целями организации.

Существует огромное количество каналов коммуникации корпоративной философии. Выбор тех, которые эффективны именно для вас, зависит от бюджета, численности и географии сотрудников, подготовленности линейных руководителей и степени развития ИТ-технологий в вашей компании. Помимо специализированной информационной кампании, трансляция ценностей должна идти через все процессы, происходящие в организации (например, через обучение), а также через трансформацию условий труда и производства и изменение бизнес-процессов. Об этом пойдет речь в следующей главе.

Глава 5
Приведение процессов в организации в соответствие с корпоративными принципами: что такое «социальное предприятие»

Когда мы говорим, что ценности – это поведение, которого мы ждем от всех сотрудников, то имеем в виду, что топ-менеджмент компании и ее генеральный директор должны не просто следовать декларируемым ценностям, но и являться образцами и ролевыми моделями для всего коллектива. Ценности должны стать для них критериями в процессе принятия решений, в том числе финансовых. Принимать их обязательно придется, потому что для приведения процессов и материальных объектов компании в соответствие с корпоративными принципами придется инвестировать значительные средства. В данной главе речь пойдет о том, какого рода инвестиции могут понадобиться для реализации на практике тех или иных ценностей, и о том, как поддерживать культуру через «ролевую модель» руководства, а также будет подробно рассмотрена тема корпоративной социальной ответственности как мощного инструмента продвижения организационной философии.

Рассмотрим в качестве примера компанию, чья текущая и целевая культура изображена на рисунке 8 (стр. 117). Для того чтобы такая ценность, как «Забота о персонале», воплотилась в жизнь, необходимо будет реализовать целый ряд мер, связанных с благополучием сотрудников, в частности с балансом работы и личной жизни, а также с физическими условиями труда и обстановкой в офисе или на производстве. Возможно, придется полностью перестроить операционные процессы таким образом, чтобы сотрудникам не приходилось задерживаться после окончания рабочего дня или появляться на работе в выходные. Для снижения количества командировок, например, можно внедрить систему видеоконференцсвязи во всех региональных офисах. Также некоторые компании дают возможность людям самостоятельно формировать свой служебный график с помощью мобильных приложений или предоставляют дни для удаленной работы из дома.

Забота о персонале включает в себя структурированную систему льгот, которые повышают комфорт людей на рабочем месте. Процесс внедрения новых корпоративных ценностей – это хороший повод критически взглянуть на данную систему и скорректировать ее таким образом, чтобы она включала в себя льготы, которые действительно необходимы всем сотрудникам (ДМС,

столовая, транспорт до места работы) и экономически оправданны. Например, детский сад непосредственно в здании офиса или предприятия – это востребованная льгота, но интересная только узкому кругу сотрудников (имеющим детей, которым от 3 до 7 лет) и предполагающая очень серьезные инвестиции и большую ответственность со стороны компании. Экономически эффективными вложениями являются популярные сейчас тренинги для сотрудников по здоровому образу жизни, эмоциональному и финансовому благополучию, круглосуточные горячие линии психологической поддержки, а также занятия по йоге, медитации и осознанности. Для более консервативных компаний подойдут лекции по культуре и искусству, встречи с интересными людьми, поддержка занятий спортом, мероприятия для детей и семей сотрудников.

Самыми существенными являются инвестиции в улучшение условий труда. Иногда необходимо установить более современное и безопасное производственное оборудование или новую систему вентиляции и очистки воздуха в цехах. Вложения в социально-бытовую сферу обычно делаются в последнюю очередь, так как (по мнению многих руководителей) не влияют на прибыль напрямую, но, с точки зрения сотрудников, являются важным индикатором того, что руководство серьезно относится к принципам корпоративной культуры. Я уже рассказывала о том, как владелец компании, провозгласивший «Здоровье» одной из ценностей, не только построил новые современные цеха, но и оборудовал непосредственно на предприятиях залы для фитнеса и поликлиники.

Первые торговые центры компании METRO C&C были спроектированы таким образом, что в столовых для персонала не предполагалось приготовление пищи на месте – можно было только разогревать уже готовые блюда, привезенные кейтерингом. Через какое-то время мы поняли, что при таком подходе страдает качество еды, а это противоречит корпоративным принципам компании: мы декларировали, что предлагаем наилучшие решения для наших клиентов, занимающихся общественным питанием, но при этом не можем обеспечить высокое качество питания для собственных сотрудников. Поэтому пришлось сделать существенные капитальные вложения и оборудовать помещения для приготовления пищи на месте. Благодаря этому в торговых центрах открылись кафе для покупателей, где также готовилась еда для персонала.

Если речь идет об офисах, то здесь палитра возможностей практически безгранична – от разрешения приводить на работу своих домашних питомцев (как в компании MARS) до выбора сотрудниками цвета, в который будут покрашены стены в их кабинете. Автоматизация и цифровизация бизнес-процессов также положительно влияют на благополучие работников и также требуют значительных затрат времени и денег.

Характеристики культуры, на которых хотела бы сосредоточиться компания в нашем примере, – «Забота о качестве» и «Ориентация на клиента». Для того чтобы продемонстрировать сотрудникам, что это действительно серьезный приоритет, необходимы инвестиции в повышение качества продукции или услуг. В случае с материальным продуктом речь может идти о более качественном сырье, о внедрении системы постоянных улучшений или новых технологических процессов обеспечения качества. Для повышения качества услуг обычно требуются инвестиции в диджитализацию процесса их оказания и в обучение сотрудников, которые непосредственно влияют на «опыт клиента». Если мы говорим, например, про продуктовый ретейл, то там для повышения качества очень серьезно перестраиваются системы закупки, логистики и выкладки в торговых точках товаров так называемых «ультрасвежих» категорий (овощей и фруктов, хлеба, мяса, рыбы, молочных продуктов). Иногда зона продаж данных товаров (кроме хлеба, конечно) полностью охлаждается (как в торговых центрах METRO C&C), чтобы продемонстрировать покупателям свежесть товара. Хлеб выпекается непосредственно в магазине, чтобы приятным запахом привлекать клиентов. Некоторые магазины перемещают витрины с ультрасвежими товарами ближе к окнам, чтобы их хорошо было видно снаружи. Для этого приходится полностью переформатировать торговое пространство, что связано со значительными временными и финансовыми затратами.

Реализация ценности «Ориентация на клиента» в таких отраслях, как банки, здравоохранение или любые другие услуги для населения, потребует внедрения электронной очереди и других цифровых сервисов, организации комфортной зоны ожидания, дружелюбных и нетрудоемких процедур. Когда компания требует от сотрудника быть клиентоориентированным, но не предоставляет ему никаких инструментов и не демонстрирует желания инвестировать в качество, то сложно ожидать, что его поведение изменится. Причем речь идет не только о сервисах для клиентов, но и о сервисах для сотрудников. Служебная униформа, оборудование, помещения, где сотрудники переодеваются или обедают, должны соответствовать таким же высоким критериям качества.

Продвижение таких культурных характеристик, как «Влияние сотрудников на принятие решений», «Эффективность принятия решений» и «Включенность в работу», может потребовать от компании пересмотра организационной структуры (сокращение уровней управления, создание гибких проектных команд) и оптимизации системы принятия решений за счет создания коллегиальных органов (комитетов, рабочих групп) или улучшения информирования персонала о стратегии компании и о причинах, по которым руководство поступает тем или иным образом. Огромную роль в продвижении

играют линейные руководители. Они могут перераспределить функционал между своими сотрудниками таким образом, чтобы у них было больше полномочий для принятия решений и влияния на результат, они непосредственно управляют вовлеченностью работников, поэтому развитие управленческих компетенций менеджеров является одной из существенных статей бюджета при трансформации культуры организации.

Для реализации на практике таких ценностей, как «Забота о развитии карьеры» и «Забота о равных возможностях» (под которой понимается равенство сотрудников в областях отбора, оценки и развития карьеры), необходимо будет инвестировать в следующие процессы:

– обучение линейных руководителей методам адаптации новых сотрудников, коучинговому стилю руководства и технологиям карьерного консультирования;

– развитие системы наставничества и регулярной обратной связи с использованием мобильных приложений и других цифровых технологий;

– создание в компании системы конкурсного отбора на вакансии руководителей;

– внедрение в компании программ работы с кадровым резервом;

– внедрение интегрированной онлайн-платформы, которая предоставляет каждому сотруднику доступ к знаниям, помогает сформировать для него план развития и индивидуальную образовательную траекторию;

– создание института внутренних тренеров-экспертов, формирование самообучающейся организации;

– участие сотрудников компании в движении WorldSkills;

– постоянный пиар всех внутренних продвижений и информирование сотрудников об историях карьерного роста коллег.

Если компания хочет усилить значение таких характеристик культуры, как «Отношения между группами по вертикали» и «Отношения между группами по горизонтали», необходимо будет инвестировать в систему внутренней коммуникации. Например, в проведение регулярных «Дней информирования» (офлайн или в формате видеоконференции «в прямом эфире»), в ходе которых CEO и другие топ-менеджеры будут рассказывать о стратегии компании, текущих приоритетах и отвечать на вопросы сотрудников. В некоторых организациях генеральный директор ведет видеоблог, который позволяет улучшить отношения по вертикали за счет лучшего знакомства персонала с деятельностью руководства. Для повышения качества горизонтальных связей в компании используются регулярные совещания внутри подразделений компании, где обсуждаются не только узкофункциональные текущие вопросы, но и то, что происходит в компании или отрасли в целом, а также командообразующие мероприятия на уровне

отдельных подразделений (образовательные активности, экскурсии, занятия спортом, волонтерская и благотворительная деятельность в местном сообществе).

Благотворительная деятельность сотрудников может включать в себя донорство, сбор подарков, одежды или денежных средств для социально не защищенных категорий населения, концерты, спектакли или открытые уроки в детских домах и домах для престарелых и многие другие полезные активности. При этом очень важно, чтобы благотворительная деятельность компании (если таковая имеется) также отражала корпоративную философию и соответствовала продвижению ценностей. Для этого необходим структурированный подход к корпоративной социальной ответственности (КСО). Обычно он заключается в том, что в компании формируется Политика КСО (или Политика устойчивого развития), Комитет по КСО (который утверждает бюджеты, направляемые на благотворительные и социальные нужды), а также, если компания достаточно крупная, департамент КСО или устойчивого развития.

В документе, описывающем Политику, обычно указываются принципы формирования суммы, направляемой на КСО (например, в процентах от прибыли до налогообложения – это стандартный показатель, который можно использовать для бенчмаркинга с другими компаниями, и обычно он составляет 1–2 %), приоритетные направления использования этого бюджета и механизм выделения денег: форма заявки, порядок ее утверждения и формат контроля за расходованием средств. Самый простой способ определить, какими должны быть направления использования бюджета КСО для вашей конкретной компании, это выбрать один или несколько приоритетов из списка целей в области устойчивого развития (ЦУР), сформулированных ООН в 2015 году (рис. 12).



Рис. 12

Источник: *https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/.*

Важно отметить, что указанные выше ЦУР актуальны не только для планирования благотворительной деятельности, но и для формирования стратегии в области маркетинга, производства, корпоративных коммуникаций, управления цепочкой поставок, HR и IR (отношения с инвесторами). С одной стороны, мир становится все более прозрачным благодаря соцсетям, дронам и другим цифровым технологиям, поэтому о любом недобросовестном поведении быстро узнает широкая общественность. С другой стороны – эта общественность разочаровалась в способности государств решить проблемы экологии, изменений климата, иммиграции или гендерного неравенства, поэтому бизнесу приходится брать на себя ответственность за такие вопросы перед своими стейкхолдерами (сотрудниками, потребителями, партнерами и местными сообществами).

По данным компании Deloitte, 78 % инвесторов увеличили свои инвестиции в компании, ориентированные на КСО, 55 % потребителей готовы платить больше за продукт, произведенный социально ответственными компаниями, а 80 % миллениалов считают, что бизнес оценивают не только по прибыли. Это означает, что организациям придется задуматься о том, насколько экологичны процессы производства, упаковки и транспортировки продукции, а коммуникации департамента персонала с сотрудниками и кандидатами, финансовой службы – с инвесторами и банкирами, департамента маркетинга – с потребителями обязательно должны отражать, что именно было сделано компанией в отношении ЦУР.

Мне довелось на практике узнать, как функционирует социально-ответственная компания, когда я работала в Оргкомитете ЧМ по футболу. В связи с тем, что наша деятельность финансировалась FIFA, у которой очень жесткая политика в области устойчивого развития, мы должны были полностью соответствовать всем лучшим международным стандартам и, таким образом, сделать российский чемпионат инклюзивным, комфортным для всех категорий гостей и свободным от дискриминации и нетолерантности. Прежде всего надо сказать, что у нас был отдельный Департамент устойчивого развития, руководитель которого подчинялся непосредственно генеральному директору. Аналогичная позиция была и в штаб-квартире FIFA. Круг вопросов, которыми занимались коллеги, был настолько широк, что перечислю только некоторые, наиболее яркие.

Борьба с дискриминаций по расовому признаку и нетолерантностью к альтернативным социальным группам (в частности, к ЛГБТ-сообществу).

В рамках этого проекта все сотрудники Оргкомитета, волонтеры, контролеры-распорядители и прочие специалисты, задействованные на чемпионате, проходили тренинги по толерантности, из которых мне больше всего запомнилось, что нельзя бросать на поле бананы, изображать звуки, издаваемые обезьянами, и выкрикивать националистические лозунги. Бросить бананы, кстати, никак не получилось бы, потому что их пронос на стадион был запрещен всем, включая и болельщиков, и обслуживающий персонал. Разрешены были только яблоки, груши и апельсины, которые никаких расистских ассоциаций не вызывают. Также был очень познавательный кейс с британской ассоциацией ЛГБТ-сообщества, которая направила в FIFA письмо с просьбой официально подтвердить, что представители их ассоциации могут проходить на трибуны стадиона с радужными флагами, проживать в одном номере в отелях, держать друг друга за руку и выражать радость по поводу забитого гола крепкими объятиями. Мы несколько часов обсуждали, как сформулировать ответ, и в итоге написали, что с флагом появляться можно, если его размер не превышает максимально допустимую норму, что в одном номере жить тоже можно (у нас еще с советских времен многие так делают из экономии или из-за нехватки номеров – вспомните совместное проживание героев Кикабидзе и Мкртчяна в фильме «Мимино»!) и что держаться за руки и обниматься тоже можно, но осторожно, чтобы российские дети не увидели.

Обеспечение доступной среды для маломобильных групп населения. Сотрудники департамента устойчивого развития постоянно посещали стадионы и наблюдали за тем, как обеспечивается безбарьерная среда и комфортный просмотр матчей для инвалидов, людей на колясках, слабовидящих граждан и даже для лиц с избыточным весом. Таким людям предоставлялись упрощенный вход и места увеличенной ширины, но для этого необходимо было предъявить подписанную врачом справку, в которой указан индекс массы тела (минимальный индекс массы тела, дающий право на получение билета, – 35). Слабовидящие зрители могли воспользоваться услугой тифлокомментирования, которое осуществляли специально подготовленные комментаторы. Технология рассказа про матч незрячим или слабовидящим гостям кардинально отличается от того, что происходит во время трансляции матча по радио. Обычные комментаторы позволяют себе анализировать, обсуждать новости, рассказывать интересные истории, эмоционально реагировать на острые моменты. Тифлокомментаторы должны подавать информацию максимально объективно и последовательно, рассказывать о происходящем на поле в строгом порядке, не забегая вперед, а также концентрироваться на фактах, а не на эмоциях. Эмоциональные крики и шум стадиона гость услышит и так! Инвалидам и людям на колясках (которые приобретали билет по самой дешевой, четвертой категории) предоставляли не только отдельный вход с лифтом и места с лучшей видимостью рядом с

VIP-трибуной, но и дополнительный бесплатный (!) билет для сопровождающего лица.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕССЕНДЖЕРОВ – НЕ ВСЕГДА ПРИЗНАК СОВРЕМЕННОЙ И ДИНАМИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Коллеги из FIFA попытались распространить принципы инклюзивности на прием сотрудников в Оргкомитет и очень настаивали, чтобы мы взяли на работу девушку на инвалидной коляске, проживающую в Екатеринбурге, притом что вакансия была на стадионе в Калининграде. Я даже представить себе не могла, как она сможет жить в чужом городе в съемной квартире, не приспособленной для проживания инвалида (в отличие от жилья в родном городе, оборудованного всем необходимым), как она будет ездить каждый день на недостроенный стадион на общественном транспорте (не факт, что автобусы в Калининграде имеют опускающуюся платформу для инвалидного кресла), а самое главное, как она будет целый рабочий день перемещаться по стадиону, где лифты еще не запущены в эксплуатацию и вовсю идут отделочные работы? Она не смогла бы выполнять тот функционал, который был необходим, сидя дома или в комфортном офисе, поэтому я приложила все усилия, чтобы объяснить иностранным коллегам, что российские регионы еще не полностью готовы к инклюзивности и мучить девушку не стоит, даже ради высоких принципов устойчивого развития.

Обеспечение достойных условий труда при строительстве стадионов.

Этот вопрос был особенно популярен среди западных журналистов, которые всеми силами пытались доказать, что Россия и Катар – это не самые лучшие места проведения чемпионата с точки зрения соблюдения прав человека. Сначала в европейской прессе появились статьи о том, что, по данным международной конфедерации профсоюзов, с 2010 по 2014 год на стройках стадионов в Катаре погибло как минимум 1200 человек, в основном из Бангладеш, Непала и Индии. Главными причинами были тяжелые условия труда (экстремальная жара) и отсутствие мер безопасности. После Катара журналисты переключились на нас, и в марте 2017 года немецкая газета *Die Welt* опубликовала информацию о том, что на строительстве стадиона «Зенит Арена» в Санкт-Петербурге задействованы рабочие из Северной Кореи, которые проживают в нечеловеческих условиях и вкалывают как рабы за минимальную зарплату. По мнению газеты, корейцы живут в холодных переполненных бытовках, работают каждый день с 7 утра до полуночи, однако почти все заработанные ими средства в итоге попадают в распоряжение руководства Северной Кореи. Для снятия напряженности нашему департаменту устойчивого развития пришлось предпринять целый ряд мер – от мониторинга условий труда у наших строительных подрядчиков и субподрядчиков до организации туров журналистов на стадионы, чтобы

продемонстрировать борцам за права корейцев, что нам и без них вполне хватает граждан Киргизии, Таджикистана и Узбекистана.

Обеспечение прав животных.

Может возникнуть логичный вопрос: какая связь между животными и чемпионатом мира? Оказывается, вот какая: при строительстве стадионов, около которых размещаются временные жилые городки для строителей, разводится большое количество бродячих собак, и после окончания строительства эти собаки (возможно, больные бешенством) бегают вокруг стадиона и могут укусить зрителей, пришедших на матч. Поэтому администрации городов выделяют средства на отлов и «утилизацию» бродячих животных, а информация о тендере на подобные услуги появляется на открытых интернет-сайтах и вызывает живой интерес у защитников животных, которые выступают за стерилизацию собак и помещение их в приюты. Естественно, что журналисты в поисках информационных поводов с удовольствием пишут о «жестокости» организаторов соревнований, которые на самом деле не имеют к этим действиям прямого отношения, так как животными занимаются местные власти. Тем не менее принципы устойчивого развития требовали, чтобы FIFA и локальный оргкомитет предприняли какие-то меры и повлияли на действия администрации городов. Еще до объявления тендеров нам было понятно, что могут возникнуть проблемы, так как аналогичные обвинения выдвигались в адрес организаторов Универсиады в Казани в 2013 году и сочинской Олимпиады 2014 года. Судя по тому, что в нашем случае ситуация с правами животных была не очень заметна в информационном пространстве, департамент устойчивого развития в плотном сотрудничестве с департаментом коммуникаций поработали очень эффективно. После истории с собаками администрации городов были так осторожны в отношении любых живых организмов и потенциальной угрозы биоразнообразию, что решили бороться с сезонной мошкой в Волгограде облегченными препаратами, не причиняющими вреда ни людям, ни животным. Соответственно, мошку и комаров эти препараты тоже не уничтожили, поэтому матч Англия-Тунис запомнился игрокам и болельщикам полчищами насекомых, атаковавших поле.

Борьба с гендерным неравноправием и сексизмом.

Самым увлекательным проектом коллег из штаб-квартиры FIFA была борьба с сексизмом журналистов и средств массовой информации, которые постоянно транслировали на весь мир очень привлекательных болельщиц. 12 июля, за несколько дней до окончания чемпионата, проходила пресс-конференция руководителя департамента корпоративной социальной ответственности FIFA Федерико Аддиечи, на которой он подтвердил, что россияне и гости чемпионата вели себя очень достойно и на ЧМ не было случаев расизма или дискриминации, но был вынужден признать, что наблюдались проявления

сексизма. Телевещатели и фотографы постоянно ловили в кадр сексуально привлекательных российских и иностранных болельщиц, что очень тревожило европейских защитников прав женщин. Поэтому FIFA обратилась с просьбой как к собственной телекомпании FIFA TV, так и к национальным телевещателям показывать привлекательных женщин реже. Слава богу, что большинство матчей к этому моменту уже прошло и весь мир смог получить удовольствие от девушек в кокошниках и мини-сарафанах, но забота FIFA о чести и достоинстве женщин заслуживает уважения.

Даже если некоторые западные идеи в области КСО и устойчивого развития кажутся нам наивными, нереализуемыми в России или бессмысленными, тем не менее будущее все равно за гуманным отношением к людям, животным и окружающему миру. Эра милосердия рано или поздно наступит и в нашей стране, и беспощадный российский бизнес будет вынужден понять, что не все решается деньгами.

Если ваша компания решила соответствовать мировым трендам и попытаться сделать мир лучше, то при выборе приоритетных направлений расходования бюджета на КСО она может исходить не только из корпоративной философии, но и из типа индустрии, к которой относится организация. Промышленные и энергетические компании, а также те, кто занимается добычей, транспортировкой и переработкой природных ресурсов, обычно направляют средства на ЦУР 13, 14 и 15 (борьба с изменениями климата, сохранение экосистем суши и моря). Это не только помощь фондам защиты диких животных, но и поддержка инициатив по переходу на экологичную упаковку (например, бумажную), и финансирование высадки деревьев, и участие в проектах по энергосберегающим технологиям. Компании, присутствующие, главным образом, в городах (например, ретейл, банки и другие финансовые организации) могут сконцентрироваться на целях 11 и 12 (устойчивые города и ответственное потребление). Первую цель, связанную с обеспечением открытости и безопасности городов и других населенных пунктов, можно поддержать, например, направив средства на оборудование пешеходных дорожек, детских и спортивных площадок или систем автоматического проката велосипедов и самокатов (в тех городах, где этих систем еще нет). Вторая цель (ответственное потребление) включает с себя вторичную переработку изделий из стекла, бумаги, пластика и алюминия, поэтому можно приобрести для города контейнеры для раздельного сбора мусора, оплатить покупку транспорта для этих целей или хотя бы профинансировать креативную пиар-кампанию для населения.

Компании сектора ИТ и телекоммуникаций могут выбрать в качестве приоритета цель 9 (индустриализация, инновации и инфраструктура) и профинансировать установку высокоскоростного интернета или приобретение высокотехнологичного оборудования (планшетов, смартфонов, сканеров,

оборудования для видеоконференций) для образовательных или социальных учреждений. Глобальные корпорации, работающие в странах Азии и Африки (среди них сейчас появились и компании российского происхождения), обычно направляют средства на цели 1, 2, 6 и 7 (ликвидация голода и нищеты, чистая вода и дешевая энергия) именно в этих регионах, так как в государствах, где расположены штаб-квартиры корпораций, с водой и энергией все очень хорошо. Если все-таки хочется помочь именно своей стране, то можно профинансировать приюты для бездомных и столовые для малоимущих граждан.

Цели 3 и 4 (здоровье, благополучие и качественное образование) – это универсальные приоритеты для компании из любого сектора экономики, а варианты проектов для финансирования практически бесконечны: поддержка больниц и хосписов, благотворительных фондов помощи детям, программы по борьбе с ВИЧ, туберкулезом, алкоголизмом, наркоманией и табакокурением, продвижение ЗОЖ, спонсорство турниров, спортивных клубов и ассоциаций, развитие детского и семейного спорта, инвестиции в материально-техническую базу учреждений среднего и высшего образования, стипендии для учащихся, поддержка детских дошкольных заведений, Домов культуры, библиотек, кружков и секций, издание книг, пособий и другой учебной литературы, приобретение оборудования и других материально-технических ценностей для детских домов и интернатов для детей с особенностями развития, оплата санаторно-курортного лечения для малообеспеченных семей, программы для пенсионеров.

Намного реже встречаются благотворительные активности в направлении целей 5, 10 и 16 (уменьшение неравенства стран и людей, в том числе по гендерному признаку, и построение эффективных общественных институтов, включая правосудие). Думаю, что непопулярность данных направлений связана с их политической окраской, которой многие компании «на всякий случай» пытаются избежать. Тем не менее если кто-то решится на продвижение данных целей, то оно могло бы выражаться, например, в финансировании программ развития женского предпринимательства, кризисных центров для женщин, подвергшихся домашнему насилию, или в поддержке организаций по борьбе с коррупцией и произволом чиновников.

В моей практике был опыт руководства Советом по благотворительности с достаточно серьезным бюджетом, но статьи расходования средств существенно отличались от целей устойчивого развития, так как решения по выделению средств приходили к нам «сверху». Насколько я помню, у нас было около 7 приоритетных направлений. Два из них были стандартными: поддержка спортивных и образовательных программ. Но, к сожалению, вместо развития массовых занятий физкультурой мы направляли средства на финансирование провинциальных спортивных клубов по хоккею, волейболу и

баскетболу, которые нам «рекомендовали» местные губернаторы. В области образовательных программ тоже все было достаточно просто: деньги шли в профильные вузы и колледжи, которые готовили кадры для нашей компании. Третьим

> 80 % ВАКАНСИЙ В КОМПАНИИ НИКОГДА НЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ НА САЙТАХ ПОИСКА РАБОТЫ И ЗАКРЫВАЮТСЯ БЛАГОДАРЯ РЕКОМЕНДАЦИЯМ ВНУТРИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА.

направлением была защита окружающей среды, которая заключалась в том, что мы переводили средства в фонд «Амурский тигр». Помимо самих тигров, мы поддерживали снежных барсов-ирбисов, дальневосточных леопардов и почему-то китов-белух, которые как-то затесались в компанию кошек. Четвертым приоритетом были проекты в области культуры: субсидирование умирающих Дворцов культуры при наших предприятиях, фестивалей детского творчества, различных хоров и музыкальных ансамблей, исполняющих народные песни. Пятое направление – работа с пенсионерами и ветеранами, которую отчасти можно отнести к ЦУР 1 (борьба с нищетой), потому что деньги шли в основном на то, чтобы обеспечить достойную старость людям, чья пенсия за многолетний труд не позволяет сводить концы с концами.

Оставшиеся два направления даже в страшном сне не приснились бы западным специалистам по устойчивому развитию: поддержка РПЦ и программы военно-патриотического воспитания. Они предполагали выделение средств на празднование различных важных дат (День Победы, 23 февраля, День России), развитие поискового движения, участие в каких-то военно-спортивных играх, уроки патриотизма в школах и прочие ритуалы советской эпохи. На поддержку РПЦ уходило более половины бюджета на благотворительность. Видимо, основная часть средств использовалась на капитальное строительство новых храмов, часовен и прочих культовых сооружений. При таком широком спектре благотворительных программ трудно оценить, какие корпоративные ценности они должны были продвигать, но было совершенно очевидно, что компания пыталась компенсировать недостаточное бюджетное финансирование социальной сферы в городах присутствия своих предприятий, а также поддерживала популярный тренд на православие и народность.

Завершая главу, хотелось бы сказать несколько слов про такой этап формирования культуры, как ее поддержание через «ролевую модель руководства». Данный этап отличается от предыдущих тем, что практически ничего не стоит в финансовом плане (кроме инвестиций в обучение руководителей), но дает наибольшую отдачу с точки зрения трансформации культуры, особенно если никогда не заканчивается. К культурным изменениям

нельзя подходить как к рекламной кампании: сообщили всем ценности, показали, как надо себя вести, а потом руководство может спокойно выдохнуть и вернуться к прежним моделям поведения. В этом случае сотрудники тоже выдохнут и будут продолжать жить по законам реальной, а не официальной культуры. Опыт ведущих мировых компаний показывает, что «мягкие рычаги» (soft levers – коммуникация, обратная связь, признание, стиль управления) играют более важную роль в процессе культурной трансформации, чем «жесткие рычаги» (hard levers – повышение зарплаты, расширение соцпакета, улучшение условий труда).

Для того чтобы поведение людей изменилось, должны поменяться их ценности. Поведение – это верхняя, видимая часть айсберга. Намного важнее то, что скрыто «в глубине воды», а в нашем случае «в глубине души» – ценности (рис. 13). Тем не менее многие руководители пытаются повлиять на поведение выговорами, штрафами, избыточным контролем и прочими репрессивными мерами, которые имеют только краткосрочный эффект или вообще не работают. Долгосрочный эффект может иметь только изменение ценностей, и линейные руководители играют в этом процессе ключевую роль.

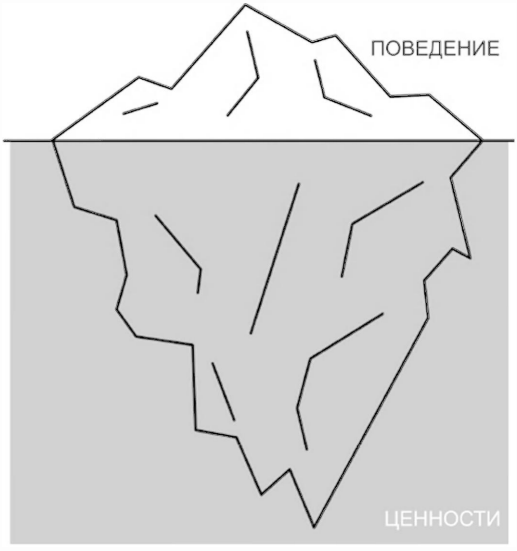

Рис13

Подведем основные итоги главы 5

Приведение процессов и материальных объектов компании в соответствие с корпоративными принципами – это ключевой этап трансформации культуры. Недостаточно сформулировать ценности и сообщить их персоналу. Руководство организации должно

практическими действиями доказать сотрудникам приверженность своей корпоративной философии. Особое внимание в современном мире необходимо уделять политике в области корпоративной социальной ответственности как важному инструменту продвижения ценностей внешней и внутренней аудитории. Для определения приоритетов в политике КСО и построения «социального предприятия» можно использовать 17 целей устойчивого развития, сформулированных Организацией Объединенных Наций.

Управление культурой – это не проект, а постоянный процесс, в котором ключевую роль играют линейные руководители, показывающие пример сотрудникам и демонстрирующие на практике образцовые модели поведения. В следующей главе мы поговорим о том, как российская специфика влияет на использование описанных выше подходов.

Глава 6
Культура госкорпорации «Россия»: почему у нас хорошо получаются Олимпиада и Чемпионат мира по футболу

Моя книга была бы неполной, если бы я не коснулась вопроса о том, насколько лучшие мировые практики в области организационной культуры применимы в России, которую «не понять умом и не измерить аршином». Возможен ли в нашем государстве переход к «социальному предприятию», о котором говорит главный мировой HR-пророк Джош Берсин? Как особенности национальной культуры России влияют на культуру внутри корпораций? Какая культура сильнее: национальная или корпоративная? И самое главное: почему нам (как стране) удается достигать уникальных результатов только в ситуациях экстремальной мобилизации, как это произошло с ЧМ по футболу в 2018 году? В данной главе пойдет речь о том, как видят нашу национальную культуру сторонние наблюдатели и как она помогает или мешает нам добиваться результатов.

> Более 10 лет назад, когда я работала в компании METRO C&C, одной из ключевых корпоративных компетенций было «понимание межкультурных различий» (Intercultural Sensitivity). Эта компетенция соответствовала ценности «Глобальная компания», которая в свою очередь отражала стратегию METRO C&C, направленную на трансформацию европейской корпорации в глобальную благодаря выходу на африканский и азиатские рынки. В соответствии с подходом к внедрению ценностей, о котором рассказывается в предыдущих главах, весь топ-менеджмент компании был направлен на обучение, посвященное межкультурным различиям. На этом обучении я впервые услышала про типологию культурных измерений Герта Хофстеде и почувствовала различия между нами и европейцами на конкретных примерах.

Нас попросили заполнить электронный опросник, который описывал ситуации и предлагал выбрать одно из нескольких решений. Мне запомнилась такая ситуация: «Вы едете на машине с вашим мужем/партнером. Он за рулем. Вы проезжаете населенный пункт, где установлено ограничение скорости 20 км/час. Ваша машина едет со скоростью около 50 км/час и случайно задевает велосипедиста, который падает, но получает минимальные травмы, так как пользуется шлемом и защитой на руках и ногах. Вы останавливаетесь и вызываете дорожную полицию, поскольку у велосипеда и автомобиля есть небольшие повреждения. Камер в данной местности нет, поэтому полиция

задаст вам как свидетелю вопрос, с какой скоростью ваш муж/партнер вел машину. Если не более 20 км/час, то штраф будет минимальным, потому что велосипедист не пострадал. Если вы сообщите, что скорость была больше максимально допустимой, то есть вероятность лишения прав и даже уголовного дела. Сообщите ли вы полиции, что скорость автомобиля была выше разрешенной?»

Отвечая на данный вопрос, я не смогла сдержать улыбки, потому что даже представить себе не могла, что в России кто-то будет ябедничать полиции на своего мужа. Даже если бы я ехала с чужим для меня водителем такси, то возможно, что я и его бы не заложила полицейским. Велосипедист-то не пострадал, самому надо быть внимательнее и смотреть по сторонам! Но когда нам огласили результаты ответов всей группы, в которой были представители практически всех европейских стран, выяснилось, что голландцы, датчане, британцы и немцы ответили на этот вопрос «Да». Весь вечер после тренинга я пыталась у них выяснить, зачем надо сообщать полиции, что твой муж превысил скорость. Они не понимали суть моего вопроса и отвечали, что есть правила, он их нарушил, поэтому полиции надо сказать правду. Я все равно не понимала, зачем говорить правду, если никто не погиб, велосипедист в порядке, а это ваш родной муж! Напоминает историю Павлика Морозова. Иностранцы снова удивлялись: какая разница, муж или не муж. Данные правила относятся ко всем гражданам, в том числе и к родственникам, и исключений в правилах не должно быть ни для кого, включая премьер-министра страны.

На следующий день тренинг продолжился, и преподаватель объяснил нам, что данная дискуссия была связана с наличием у национальной культуры России своих, особых характеристик, которые могут отличаться от Китая, США, Дании или Бразилии. Нидерландский социолог Герт Хофстеде еще 50 лет назад разработал типологию, которая описывает влияние культуры общества на индивидуальные ценности его членов и то, как эти ценности отражаются на их поведении. К характеристикам культуры относятся:

1. Коллективизм – индивидуализм (обособленность).
2. Дистанцированность от власти: высокая – низкая.
3. Мужественность – женственность.
4. Избегание неопределенности: высокое – низкое.
5. Ориентация долгосрочная – краткосрочная.
6. Допущение удовольствий (или индульгенция) – ограничение.

Если говорить про профиль России, то он выглядит следующим образом.

1. Коллективизм – высокий уровень.

Это означает, что для нас очень важны семья, друзья и ближайшее окружение (соседи, коллеги). Соответственно, для получения информации, знакомства с полезными людьми или успешных переговоров нужны связи. На том же уровне, что и мы, находятся, например, Китай и Пакистан, а США, Великобритания и Германия расположены на противоположном конце шкалы, где абсолютной ценностью является индивидуализм.

2. Дистанцированность от власти – высокий уровень.
Этот индекс свидетельствует о том, что лица, обладающие властью в нашей стране, очень дистанцированы от общества. Централизация власти ведет к централизации экономики: 2/3 иностранных инвестиций направляются в Москву, где сосредоточено 80 % всего финансового потенциала. Существует огромная пропасть между людьми, обладающими властью, и теми, у кого ее нет, что делает очень важными статусные символы: управление строится по принципу сверху вниз, и любые действия должны быть предварительно согласованы. Интересно, что такая же дистанцированность власти наблюдается во Франции и Бельгии, а Дания и Австрия отличаются невысоким значением данного показателя.

3. Женственность – на умеренном уровне.
Это означает, что россияне на рабочем месте склонны скорее занижать свои личные достижения, вклад или способности, они скромно отзываются о себе и не любят амбициозных людей. Доминантное поведение может быть приемлемо со стороны начальника, но оценивается негативно, когда так себя ведут коллеги, равные по статусу. Максимально «женственными», то есть ценящими сотрудничество, скромность и заботу о слабых, являются культуры в Скандинавии и Нидерландах, а максимально маскулинными, то есть ориентированными на достижения, героизм, уверенность в себе и материальное поощрение за успехи, – Япония и немецкоязычные страны (Германия, Австрия и Швейцария).

4. Избегание неопределенности – очень высокий уровень.
Россияне чувствуют угрозу в неопределенных ситуациях, поэтому у нас одна из самых мощных бюрократий в мире. Распространено детальное планирование и регулирование. Для россиян важен контекст и дополнительная информация. При взаимодействии с людьми, которых мы воспринимаем как чужаков, мы обычно ведем себя формально и дистанцированно. Формальность (обращение на «вы» и по имени-отчеству) используется как знак уважения. Аналогичная характеристика культуры присутствует в Японии. К культурам, которые не боятся неопределенности, относятся, например, Китай и Великобритания.

5. Долгосрочная ориентация – высокая.
Россия – страна с прагматичной культурой. Россияне готовы легко адаптировать традиции к изменяющимся условиям, склонны копить деньги и инвестировать их, они верят, что истина зависит от ситуации, контекста и времени. В этом плане на Россию похожи Китай и Германия. На противоположном полюсе находятся такие страны, как США и Израиль, для которых важно соблюдать проверенные временем традиции и нормы.

6. Ограничение– очень высокое.
Россияне склонны к цинизму и пессимизму. Общество не считает приоритетом приятное проведение времени на досуге и контролирует исполнение желаний людей. Граждане считают, что их действия ограничены социальными нормами, и чувствуют, что получение удовольствия – это неправильно. На том же уровне находятся, например, Китай и Пакистан, а Венесуэла, Великобритания и Новая Зеландия расположены на противоположном конце шкалы, где общество поддерживает естественное человеческое желание получать удовольствие от жизни.

Знание данных культурных особенностей очень важно для бизнесменов, работающих в России. Иностранцы часто недооценивают степень различий российской и большинства европейских культур, потому что мы, в отличие от китайцев или индусов, выглядим примерно так же, как европейцы, слушаем примерно ту же музыку и читаем почти те же самые книги. Даже детские сказки у нас похожи: «Аленький цветочек» – это «Красавица и чудовище», а «Сказка о мертвой царевне и семи богатырях» – это «Белоснежка и семь гномов». Правда, мы переименовали Пиноккио в Буратино, а «Страну Оз» в «Изумрудный город», но суть от этого не меняется. Ведь сказки представляют собой дайджест архетипов каждой культуры, поэтому людям, которые читали в детстве одни и те же истории, проще коммуницировать между собой. Также (в отличие от жителей экзотических стран) мы не купаемся одетыми в мутных водах Ганга, не рисуем разноцветные точки на лбу и не едим змей и черные яйца, несколько месяцев пролежавшие в земле. Самыми странными для иностранцев блюдами, которые я не встречала ни в одной другой стране, являются окрошка и ряженка, но безобидный «греческий салат, залитый кока-колой» не идет ни в какое сравнение со змеями, поэтому иностранцам и кажется, что мы ничем от них не отличаемся.
Между тем, как мы увидели выше в исследованиях Хофстеде, различия есть, и они отчасти влияют на корпоративную культуру компаний, работающих в России. Я использую слово «отчасти», потому что считаю, что у сильной корпоративной культуры есть все шансы победить национальную, но для этого

нужно структурированно и последовательно заниматься ею на протяжении многих лет. Международным корпорациям, работающим в России, это удалось. Когда крупные глобальные компании, такие как Procter & Gamble, McDonalds, Coca-Cola, IKEA, выходили на российский рынок, они предприняли массу действий для внедрения своей организационной культуры в сознание российских сотрудников: на многие руководящие должности были назначены опытные экспаты, которые являлись носителями корпоративной философии и передавали ее местным коллегам в процессе ежедневной совместной работы, а ключевые российские сотрудники прошли стажировки в зарубежных офисах компании, где своими глазами могли убедиться, что декларируемые принципы работают.

Я, например, в 1994 году провела около двух месяцев в штаб-квартире компании Coca-Cola в городе Атланта, хотя на тот момент занимала скромную должность тренера по продажам в российском Coca-Cola University. Помимо того что я погрузилась в процесс разработки учебных материалов, которые потом отправлялись во все 200 стран, где присутствовала компания, посетила два завода с дистрибуционными центрами (в Детройте и Оклахоме), познакомилась с огромным количеством коллег из разных стран, которые работали в корпорации по 10, 15 или 20 лет, меня еще представили Невиллу Исделлу – на тот момент старшему вице-президенту по Северо-Восточной Европе и Ближнему Востоку, позднее он занял пост председателя совета директоров всей The Coca-Cola Company. Никогда не забуду, как я поднялась с его помощником на специальном лифте с двумя кнопками («1 этаж» и «executive floor») на тот самый топ-этаж и прошла к офису Исделла по коридору, на стенах которого были представлены экземпляры из знаменитой коллекции изобразительного искусства, принадлежащей компании. Ее пополнением и экспозициями занимается, кстати, специальный департамент искусства (Coca-Cola Fine Arts Department), существующий с 1986 года.

Еще одним ярким моментом стажировки в Атланте было посещение знаменитого музея «Мир Кока-Кола» (World of Coca-Cola), который, к счастью, открыт не только для сотрудников, но и для широкой публики. Отличительной чертой музея является то, что часть экспонатов можно пробовать – это более ста вариантов напитков, которые производятся на всех заводах компании в мире. Также там подробно рассказывается история создания кока-колы, которая за 130 лет своего существования с 1886 года уже превратилась в легенду. Совершенно очевидно, что поездка в Атланту стала для меня мощной прививкой корпоративной культуры, причем компания инвестировала такие значительные финансовые средства с вполне конкретной целью. Мой американский руководитель понимал, что в роли тренера по продажам я буду

общаться с сотнями сотрудников, работающих у партнеров компании – боттлеров, которые производят напитки и занимаются их дистрибуцией на территории всего бывшего СССР. Как человек, побывавший в самом сердце компании, я становлюсь амбассадором ее принципов, ее истории и ее стратегии, поэтому деньги будут потрачены не напрасно.

Аналогичные зарубежные стажировки проходили наши маркетологи, финансисты, специалисты по производству и обеспечению качества продукции. Мы постоянно участвовали в международных тренингах и конференциях. Все это было направлено на то, чтобы корпоративные ценности стали для нас нормой жизни на работе и получили приоритет над особенностями российского менталитета, которые в начале 90-х были еще очень сильны на бывших пивных заводах, теперь разливавших газированную воду. В основе менталитета лежали принципы, которые можно выразить в нескольких фразах: «за клиентами бегать не надо, кому нужно – сам приедет», «небольшое отклонение от производственных стандартов – не проблема, ведь мы же производим газировку, а не ракеты», «пара бутылок, которые сотрудник вынес из цеха, – не воровство» и так далее. С большинством этих пережитков прошлого компания боролась «не кнутом, а пряниками». Вопросы ориентации на клиента и высокого качества производства решали с помощью тренингов, а вынос продукции прекратился сам собой, когда каждому сотруднику раз в месяц стали выдавать по 6 двухлитровых бутылок, а в офисах и столовых установили аппараты пост-микс, из которых можно было пить кока-колу, спрайт и фанту целый день в неограниченных количествах.

Благодаря тому что международные корпорации серьезно занимаются вопросами культуры и не пускают ее на самотек, им удается минимизировать зависимость от местных культурных традиций и обеспечить во всех странах своего присутствия единую корпоративную философию, которая в свою очередь позволяет сохранять единые стандарты производства, поэтому бутылка Coca-Cola, батончик MARS и автомобиль BMW абсолютно идентичны по качеству в любой стране мира. Также единая корпоративная философия позволяет перемещать специалистов компании по всему миру и легко интегрировать их в любой национальный филиал. Если же в организации нет официальной идеологии и культура формируется стихийно, как это часто происходит в небольших российских компаниях, национальные черты начинают доминировать, и в компании расцветают бюрократия, дистанцированность власти, цинизм, пессимизм, коллективная материальная ответственность и коллективное сопротивление переменам, если они навязаны сверху и не нашли поддержки в массах.

НЕСМОТРЯ НА НЕЭФФЕКТИВНУЮ КУЛЬТУРУ В БОЛЬШИНСТВЕ ОРГАНИЗАЦИЙ, РОССИЯ ДОБИВАЕТСЯ УСПЕХОВ В ПРОВЕДЕНИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ. НАПРИМЕР, ЧЕМПИОНАТА МИРА ПО ФУТБОЛУ.

В январе – марте 2019 года международная консалтинговая фирма Oliver Wyman провела исследование корпоративной культуры в России, в ходе которого респонденты рассуждали о том, какую роль корпоративная культура играет в коммерческой деятельности компаний и в кадровых стратегиях. Авторы ранжировали факторы, наиболее часто называвшиеся в качестве ключевых, и разбили их на две категории: основные и фоновые. Основные факторы – это те, которые служат главной причиной для работы над корпоративной культурой и которые тесно связаны со стратегией развития конкретной компании. Фоновые факторы тоже важны, но они часто воспринимаются как должное – либо потому что обусловлены законом, либо в силу сохранившихся традиций и стереотипов.

К основным факторам относятся:

1. Привлечение и удержание перспективных кадров.
2. Продвижение клиентоцентричности.
3. Формирование имиджа компании (среди поставщиков и международных клиентов) как надежного и сильного партнера.
4. Соответствие новым условиям работы (например, вследствие цифровой трансформации).

Следующие факторы были отнесены к категории фоновых:

1. Воплощение философии основателя бизнеса.
2. Обеспечение рабочей дисциплины, стремление к минимизации затрат.
3. Фокус на коммерческом успехе (продажи).
4. Предотвращение мошенничества и борьба с коррупцией («культура управления рисками»).

Одним из ключевых наблюдений, озвученных респондентами, стало то, что, несмотря на признание высокой роли культуры в жизни любой организации, руководство компаний не всегда осознает и разрабатывает ее. Причин названо несколько: не хватает времени, энергии и внимания или нет инструментов, методов и хороших практик. Есть и более тревожные сигналы: усталость в деловых кругах, нежелание вкладываться в развитие, строить долгосрочные планы, боязнь неудачи из-за внешних причин.

Во второй части исследования Oliver Wyman была предпринята попытка разобраться в аспектах, характерных для российской корпоративной культуры, выявить имеющиеся сильные стороны, на которые могли бы опереться

компании, а также определить области потенциальных улучшений, предоставляющие возможности для роста.

Рассматривались, в частности, такие факторы культуры:

- лидерство и качества лидера;
- предоставление полномочий и развитие инициативности, рабочая среда;
- коммуникации как ключевой канал развития культуры бизнеса;
- реализация изменений.

Лидер российской компании, по мнению респондентов, должен прежде всего обладать следующими характеристиками: «сила», наличие ресурсов для решения проблем и «визионерство». Под «силой» понимается авторитарный стиль руководства, властность, даже иногда в ущерб заботе, справедливости или последовательности, а также дистанция с подчиненными и уверенность в себе. Также исконно российской считается традиция покровительства и патернализма, когда от лидера ждут заботы об интересах подчиненных. Ожидание того, что лидер должен обладать «силой», не уникально и не является исключительно российским, но названные аспекты «силы» необходимы и ценятся в России, что, как отметили респонденты, связано с историей страны.

Роль лидера меняется при взаимодействии с разными «аудиториями». Если подчиненные ожидают от российского руководителя «силы», а российское общество в целом ищет в лидере «визионерства», то акционеры ждут от него результативности. В этой связи важным открытием стало выявление в России «идеальной модели» лидерства – «лидера-кентавра», сочетающего традиционный российский авторитарный стиль управления и роль прогрессивного общественного деятеля, разбирающегося в медиа, современных технологиях и выступающего за преобразования. Респонденты подчеркивали, что такой лидер – это объединение противоречий, способность играть разные роли в разных ситуациях и с разными аудиториями, знание международных практик, но при этом готовность нарушить правила, если этого требует ситуация. Как образно выразился один из участников исследования, «в России многие топ-менеджеры – демократы, когда смотрят вверх, и диктаторы, когда смотрят вниз».

В том, что касается системы предоставления полномочий, исследование Oliver Wyman выявило дефицит усилий по поддержке инициативы сотрудников со стороны руководства российских компаний. Концепция, выражаемая английским термином empowerment, обозначающим готовность руководства предоставить своим подчиненным больше свободы в управлении своей деятельностью, а также инициировать улучшения, в России остается чуждой. Ей не доверяют, и она редко считается ценностью сама по себе. Кроме того, возрастающая роль государства в экономике не благоприятствует развитию

этого аспекта корпоративной культуры. Имеет место сложившийся «общественный договор»: руководство не ждет инициативы от сотрудников, а они в свою очередь не выходят за рамки должностного регламента.

Если говорить про коммуникации, то, по мнению большинства респондентов, уровень развития как вертикальных, так и горизонтальных коммуникаций в российских компаниях можно охарактеризовать как низкий. Было названо несколько причин, тормозящих развитие вертикальных коммуникаций. В частности, неспособность руководителей на разных уровнях донести практические особенности деятельности до своих подчиненных или сознательное нежелание делиться информацией с коллегами. Многие указывали на превалирование внешних и неформальных коммуникаций. Некоторые респонденты даже пошутили, что сотрудники российских компаний скорее узнают о происходящем в их организациях из прессы или соцсетей, нежели из внутренних каналов.

Такой фактор, как способность к изменениям, является ключевым для российской культуры: в стране часто происходят экономические и политические перемены, поэтому компании выработали огромный опыт адаптации и выживания. Но у этой медали есть и оборотная сторона: объем и частота изменений в российской среде часто затрудняют сохранение преемственности как основы стабильности организации.

ТИПЫ КУЛЬТУР И ИХ СВЯЗЬ
С МОДЕЛЬЮ УПРАВЛЕНИЯ



Рис. 14

Источник: *http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-puteshestvie-po-spirali-2–0.html.*

Профиль российской корпоративной культуры, полученный специалистами Oliver Wyman, очень похож на выводы, сделанные компанией «ЭКОПСИ Консалтинг», которая многие годы работает с моделью спиральной динамики различных стадий культуры (рис. 14). Исследования российских компаний показали, что, по их собственному мнению, почти половина (47 %) находится на стадии «культуры силы», 17 % – на стадии «культуры правил», и лишь немногим удалось подняться выше. Если же аналогичный вопрос задать представителям западных компаний, то они, скорее всего, опишут свою культуру в терминах «успеха», «согласия» и «синтеза» (который иногда еще называют «бирюзой»). Есть несколько причин данных различий. Прежде всего многие западные компании существуют на рынке более длительный срок и за это время успели подняться вверх по спирали, начав с того же уровня, на котором сегодня находимся мы. Так что у российских компаний со временем также есть шанс улучшить свою культуру.

Может возникнуть вопрос, почему же всем ставят в пример организационную философию достаточно молодых Alibaba, Google и Netflix, которые не так давно появились на мировой арене? Как им удалось так быстро пройти путь, который у других занял около 100 лет? Развитию культуры данных компаний способствовала конкурентная предпринимательская среда и то, что они, в силу своего цифрового бизнеса, работают на глобальном рынке, где нельзя победить с помощью госзаказов, административного ресурса или протекционистских запретов. Уникальная культура и уникальные люди – вот то, что позволяет компаниям быть лидерами. А когда в стране доля государства в экономике достигает 70 %, во многих отраслях присутствует монополист, который выигрывает все тендеры как единственный поставщик и получает вливания из госбюджета, нет никакой необходимости работать с корпоративной культурой, потому что она не воспринимается как конкурентное преимущество. Усугубляет эту ситуацию то, что в нашей стране недостаточный уровень развития корпоративного управления и формальный подход к деятельности советов директоров. Компетентное корпоративное управление в западных странах способствует поднятию культуры на уровень «Успеха» и «Согласия», так как поощряет прозрачность бизнеса, наличие регламентирующих документов (публичной стратегии, Кодекса этики, отчета по устойчивому развитию) и принятие решений на основе консенсуса с учетом мнений всех заинтересованных сторон.

Почему же нам, несмотря на неэффективную культуру в большинстве организаций, удается время от времени добиваться успеха в глобальных проектах, таких, например, как прошедший недавно Чемпионат мира по

футболу? (Раньше в дискуссиях о наших успехах еще упоминали космос, но теперь остался только балет.) Как ни парадоксально, России помогают именно те культурные характеристики, о которых шла речь выше: нам плохо удается построение эффективного и конкурентоспособного в мировом масштабе регулярного бизнеса, но хорошо получаются разовые проекты в формате «подвига», когда надо собраться, поднапрячься, пробежать дистанцию и показать всему миру, что мы молодцы. Особенно нас мотивирует наличие внешнего врага или даже многочисленных врагов – чем больше, тем лучше. Несколько лет, непосредственно предшествующих чемпионату, были очень сложными для нас в плане имиджа страны, но зато подготовили почву для подвига: международные санкции после присоединения Крыма, допинговые скандалы с отзывом золотых медалей, отстранение сборной России от участия в зимней Олимпиаде в Пхенчхане, призывы отнять право проведения ЧМ или бойкотировать его, спекуляции на тему того, что иностранные болельщики столкнутся с враждебным отношением со стороны населения России и не смогут спокойно гулять по улицам, пить пиво после матча или путешествовать. Россияне почувствовали, что враги окружают их со всех сторон, и вступили в борьбу.

> ЧАСТО БЫВАЕТ, ЧТО ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ ФОРМАЛЬНО РАЗРАБОТАНЫ, НО ДАВНО ПОКРЫЛИСЬ ПЫЛЬЮ, И СОТРУДНИКИ С ХОДУ ДАЖЕ НЕ МОГУТ ИХ НАЗВАТЬ.

Благодаря «культуре силы», которая предполагает ответственность, исполнительность и беспрекословное подчинение власти, были вовремя построены и введены в эксплуатацию новые стадионы, аэропорты, вокзалы, дороги, станции метрополитена, гостиницы и тренировочные базы. По инициативе России было разработано программное обеспечение для выдачи «Паспортов болельщиков» – абсолютно новой процедуры безопасности, которая никогда ранее не использовалась на чемпионатах FIFA и UEFA, но благодаря нам превратилась в стандарт для проведения будущих чемпионатов. Министерство транспорта запустило комфортные бесплатные поезда для болельщиков, что также стало новым стандартом в организации чемпионатов. Наши политики очень оперативно внесли изменения в законодательство, позволяющие обладателям «Паспортов болельщика» въезжать в Россию без визы, а заодно разрешили продавать пиво на стадионах и хранить персональные данные россиян, покупающих билеты на матчи, не в России, а на зарубежных серверах FIFA.

«Культура принадлежности» и приверженность традициям также сыграли свою роль в успешном проведении ЧМ. Все население России, включая жителей городов, где проходили матчи, волонтеров, сотрудников транспорта, гостиниц и предприятий общественного питания и, самое главное, представителей силовых органов, сконцентрировалось на ключевом

традиционном месседже – «Россия – хлебосольная и гостеприимная страна» (который глубоко присутствует в национальном сознании и подкрепляется фильмами типа «Формула любви»)– и показало всем иностранцам, как мы умеем принимать гостей. Россиянам так надоело, что мировая общественность считает нас недружелюбной и агрессивной нацией, что мы решили доказать обратное и приложили все усилия, чтобы продемонстрировать свои лучшие качества. Конечно, все люди, задействованные в проведении ЧМ, проходили тренинги, где им рассказывали, как надо вести себя в той или иной ситуации, объясняли важность качественного сервиса и значимость отличного проведения чемпионата для имиджа России на международной арене. Но, как мы знаем, искренность в поведении и поступках бывает только тогда, когда они основаны на ценностях, и именно так произошло в случае с ЧМ. Продвижение позитивного образа России и самобытности ее регионов и культурных традиций стало реальной, а не декларируемой ценностью всего населения страны, что и привело в итоге к успеху.

Когда нас спрашивают, как Оргкомитету ЧМ удалось создать такую атмосферу на Никольской и в других «местах силы» во время чемпионата, мы честно признаемся, что имели к этому косвенное отношение. Нашей основной задачей было скоординировать усилия всех сторон, собрав представителей организаций и ведомств, задействованных на ЧМ, в Главном операционном центре в Лужниках, и обеспечить требуемый уровень сервиса всем клиентским группам, к которым относились команды, арбитры, пресса, телевещатели, партнеры и спонсоры, VIP-персоны политического и футбольного мира и конечно же зрители. Особенно много внимания уделялось коммуникациям, которые, как и в случае с культурой внутри корпорации, являются важнейшим инструментом управления культурой внутри целой нации. Порадовало то, что, несмотря на наши опасения, отечественные журналисты деликатно подошли к освещению чемпионата и не стали акцентировать внимание на небольших сложностях, которые конечно же были. Это поведение, безусловно, также вытекает из «культуры принадлежности» («у нас не принято выносить сор из избы и позориться перед иностранцами»).

Если же говорить про корпоративную культуру внутри самого Оргкомитета, то две субкультуры («сочинская» и «лужниковская», о которых шла речь в главе 3, так и продолжали параллельно существовать на протяжении всего срока жизни организации. Заниматься их объединением в процессе подготовки к чемпионату было некогда, и в итоге мы нашли достаточно гармоничную синергию: «сочинцы» занимались операционными вопросами, включая функционирование стадионов, а «лужниковцы» отвечали за бэк-офис (финансы, бухгалтерию, закупки, внутренний контроль, GR и прочие сферы, где требовались коммуникации с Минфином, Минспортом, Счетной палатой и администрациями городов-организаторов). В итоге в компании сложилась

«культура правил», которая отличается системностью, организованностью, логичностью и эффективностью. И стало это возможным только потому, что людей, относящихся к разным субкультурам, отличали только внешние признаки: опыт предыдущей работы, круг общения и стаж работы в Оргкомитете. Намного сильнее было то, что их объединяло: все хотели провести лучший чемпионат в истории и ради этого были готовы пожертвовать своими личными амбициями. «Сочинцы» хотели сделать самый лучший ЧМ, потому что уже испытали подобное чувство победы, когда с огромным успехом прошли Олимпийские игры. Им хотелось повторить этот момент эйфории, но только на еще более высоком уровне. Они использовали весь свой предыдущий опыт, чтобы избежать ошибок, которые допустили в прошлый раз. Остальные коллеги, у которых в карьере не было столь масштабных глобальных проектов, хотели испытать такие же эмоции и доказать себе, что они тоже способны на подвиг.

Было бы не совсем честно говорить только о позитивной внутренней мотивации, которую испытывала вся команда. Был небольшой эффект и негативной мотивации. Мы понимали, что в случае неудачного проведения ЧМ дальнейшая карьера многих сотрудников, в особенности топ-менеджеров, окажется под угрозой. Кроме того, мы распоряжались большими суммами бюджетных средств, что в нашей стране может быть довольно рискованно. Только безупречное проведение ЧМ могло гарантировать нам отсутствие претензий со стороны проверяющих органов после окончания чемпионата. Бывали дни, когда мои коллеги говорили, что готовы все бросить и уйти, так как им надоели бюрократия в наших внутренних процессах, не очень высокий уровень дохода и политические интриги между департаментами, но потом минутная слабость проходила, мы осознавали ответственность перед миром и страной и продолжали работать. Я говорила всем новым сотрудникам, приходящим в компанию, что работа в Оргкомитете – как служба в армии. Страна призвала нас для выполнения особо важного задания, и мы не можем дезертировать с поля боя, не победив.

«Армейскую тему» поддерживала и терминология, используемая внутри компании («мероприятия операционной готовности», «операционные центры», «штабные учения»), и единая униформа, которую должны были носить все сотрудники Оргкомитета и волонтеры, и внешний вид операционного центра, похожего на Национальный центр управления обороной РФ, и четкая система управления инцидентами, предполагающая немедленное информирование штаба о любой нештатной ситуации и оперативное реагирование на нее. Подобная военизированная культура прекрасно подходила для такого проекта, так как позволяла обеспечить безопасность людей и мероприятий, что являлось главным приоритетом в проведении чемпионата.

Подведем основные итоги главы 6

Существует типология измерений национальной культуры Герта Хофстеде, которая описывает, как эти измерения влияют на национальный характер и поведение людей. Всего их 6: коллективизм – индивидуализм, дистанцированность от власти, мужественность – женственность, избегание неопределенности, долгосрочная – краткосрочная ориентация, индульгенция – ограничение. Если руководство компании не управляет культурой, то она формируется стихийно и может довольно сильно зависеть от национальных культурных особенностей. В эффективных организациях, где вопросам культуры уделяется большое внимание, принципы корпоративной философии побеждают национальную специфику.

Исследование культуры в российских компаниях, проведенное консалтинговой фирмой Oliver Wyman, показало, что от российских лидеров ожидают прежде всего «силы», наличия ресурсов для решения проблем и «визионерства»; что они плохо делегируют полномочия своим подчиненным, но зато и не ждут от последних никакой инициативы; и что вертикальные и горизонтальные коммуникации в компаниях недостаточно эффективны. Примерно такие же выводы содержатся в исследованиях «ЭКОПСИ Консалтинг». Почти половина российских компаний (47 %) находится на стадии «культуры силы», что затрудняет реализацию концепции «социального предприятия» Джоша Берсина, ориентированного прежде всего на интересы и благополучие людей (как сотрудников, так и клиентов), а не только на получение прибыли. Тем не менее «культура силы» и «культура принадлежности» могут быть эффективны в ситуациях кризиса или в общенациональных патриотических проектах, которые требуют от людей подвига и мобилизации всех сил.

Следующая, заключительная глава посвящена тому, как культура организации влияет на эмоции ее клиентов и насколько ценности сотрудников важны для формирования лояльности потребителей в «экономике впечатлений». Мы рассмотрим конкретные кейсы культурной трансформации нескольких российских театров, чтобы показать, что описанные выше подходы и методы работают не только в компаниях разного размера и форм собственности, не только в коммерческих и некоммерческих организациях, но и во всех индустриях и отраслях, включая такой креативный сектор, как искусство и сфера развлечений.

Глава 7
«Экономика впечатлений»: как культура компании мотивирует потребителей товаров и услуг возвращаться к вам снова и снова

Разговор о культуре внутри организации был бы неполным, если бы мы не сказали несколько слов о том, как она влияет на внешний мир – в частности, на клиентов, покупателей товаров и потребителей услуг компании. В середине прошлого века появилась концепция «экономики знаний», которая пришла на смену «экономике вещей». В XXI веке экономисты, ученые и маркетологи говорят уже об «экономике впечатлений», поскольку зачастую основной целью покупки товара является получение определенного впечатления. Задача компании – сделать так, чтобы потребитель испытывал определенные эмоции при взаимодействии с приобретенным продуктом и возвращался за ним снова и снова. Причем речь идет не только о таких бизнесах, как банки, торговые центры или авиакомпании. Важнейшее значение впечатления имеют в индустрии гостеприимства и спортивно-зрелищных мероприятий, общественного питания, туризма и в сфере культуры. Именно на ее примере я хочу показать, как ценности и видение, транслируемые руководителем организации, создают уникальный климат в коллективе, который передается клиентам-зрителям и формирует их лояльность и платежеспособный спрос.

В предыдущих главах я приводила много примеров того, как организаторы Чемпионата мира по футболу в 2018 году, благодаря миссии «чемпионат от всей души» и ценности «Позитивный имидж России в мире», объединили всех людей, задействованных в данном проекте, и воплотили корпоративную философию в жизнь. Но, к сожалению, проект закончился и остается только в наших воспоминаниях и впечатлениях! В этой главе мы поговорим о нескольких проектах культурной трансформации, которые продолжают успешно функционировать и доказывают на своем примере, что в сфере искусства и развлечений действуют те же самые правила и подходы, что и в бизнесе.

В Москве есть театры, в которые можно зайти в любое время дня (обычно с 11 утра и до последнего посетителя), даже если у вас нет билета на спектакль – например, «Гоголь-центр» и Электротеатр «Станиславский». Днем для любого гостя открыты кафе, книжный магазин, иногда проходят выставки, в выходные и по вечерам часто бывают бесплатные лекции. Я очень люблю назначать встречи в фойе этих театров: там намного спокойнее и комфортнее общаться

с друзьями, чем в «Шоколаднице». Причем в кафе «Гоголь-центра» есть большая вероятность встретить в перерыве между репетициями артистов и режиссеров, поскольку отдельной столовой у них нет. Руководитель «Гоголь-центра» Кирилл Серебренников сделал это намеренно, чтобы артисты постоянно находились среди зрителей и публика понимала, что театр открыт, а участники спектаклей – это не небожители, а такие же люди с улиц, и со сцены они говорят о том, что происходит с нами и страной сегодня. Подобная открытость (в прямом и переносном смысле) ярко контрастирует с подходом «классических» театров (типа Театра Маяковского или Вахтангова), чьи зрители, приехавшие на спектакль немного пораньше, мерзнут на улице перед закрытыми дверями, которые открываются ровно в 18.00, а сразу после окончания представления вынуждены быстро покинуть здание, так как буфет давно закрыт и гардеробщицы торопятся домой.

Интересна история преображения Электротеатра, проведенная его художественным руководителем Борисом Юхананновым. В 2013 году он возглавил Московский драматический театр им. Станиславского, который долгое время находился на задворках театральной жизни, за несколько лет трансформировал его организационную культуру и превратил в центр притяжения для московских интеллектуалов. За это время было поставлено около 50 новых спектаклей, многие из них были номинированы на премию «Золотая маска», а в 2019 году опера «Проза» ее получила за работу композитора и режиссера-постановщика Владимира Раннева и художника по свету Сергея Васильева.

Театр располагается в историческом здании на Тверской улице, памятнике архитектуры, где в 1918 году на собрании по случаю годовщины Октябрьской революции выступал В. И. Ленин, поэтому перестраивать его было архисложно (как выразился бы сам вождь). Тем не менее Борис Юхананов решил сделать так, чтобы в театре были человеческие условия жизни для актеров. Когда после реконструкции он провел для актеров экскурсию по отремонтированному пространству, общей реакцией был шок. Почти во всех гримерках появились душевые кабины и раскладывающиеся диваны. Каждая комната имела какую-то визуальную особенность, которую придумала Настя Нефедова, главный художник театра. Любопытно, что желание руководителя театра создать для всех комфортные условия распространяется и на зрителей. Кабинок в женском туалете больше, чем в мужском, поэтому во время антракта там никогда не бывает очереди, и девушки вместо унизительного ожидания в коридоре могут выпить шампанского со своими спутниками.

Кстати, насчет шампанского: качество еды и напитков в буфете театра ярко отражает культуру организации и ее ценности (так же как качество еды в столовой на заводе или в офисе говорит об отношении руководства компании

к персоналу). На эту тему в одном из интервью очень точно высказался импресарио Федор Елютин, который продвигает в России актуальные театральные проекты из Европы: «Если вы не можете сделать качественный спектакль, так порой бывает по ряду причин: не хватило денег или еще чего-то, я все эти причины отлично понимаю – в общем, если не можете сделать хороший спектакль, то хотя бы сделайте вкусный бутерброд в буфете. И люди смогут вам простить ошибку. Но если у вас полы грязные, спектакль так себе, да еще и бутерброд с заветревшимся сервелатом, то к вам вообще больше не захочется приходить. Ребята, сделайте вкусный сэндвич, налейте зрителю свежевыжатый сок, купите хорошую кофемашину! Но нет...»[18]

Причем «но нет» распространяется даже на Большой театр. Меня все время удивляло, почему в буфете исторической сцены кофе подают с одноразовыми пластмассовыми ложечками. Поскольку я человек любознательный, то задала вопрос буфетчице: «Мы платим за два билета на балет «Нуреев» 25 000 рублей. Неужели за эти деньги нельзя приобрести недорогие металлические чайные ложки? Тем более что кофейная чашка и блюдце фарфоровые, а не пластиковые». Ответ буфетчицы был очень показательный: она объяснила, что народ обязательно будет воровать. Но чашки и блюдца им бесплатно предоставила кофейная компания, поэтому им наплевать, что их своруют, а вот ложки Большому театру придется покупать за свой счет, поэтому в целях экономии используют пластмассу. Я, конечно, хотела возразить, что в целях экономии можно было не делать в буфете дорогой и безвкусный ремонт в стиле кооперативного ресторана 90-х, но не стала, потому что буфетчица дизайн буфета точно не утверждала.

Приятной альтернативой являются буфеты в Театре наций, театре «Практика» и «Студии театрального искусства». Несмотря на то что в зрительном зале «Практики» около 80 мест и билеты стоят в 10 раз дешевле Большого, к кофе там подают экологичные деревянные ложки, а бутерброд с лососем делают на свежеиспеченном хлебе со взбитой сметаной. Видимо, зто связано с тем, что за буфет в «Практике» отвечает частный фермерский магазин-ресторан LAVKALAVKA, одна из корпоративных ценностей которого звучит так: «Мы верим: еда – не просто еда. Еда может быть инструментом изменения реальности к лучшему». А в Большом театре поставки продуктов организует какое-нибудь ФГУП «Питание», которое во всех вокруг видит жуликов и чьи корпоративные ценности заключаются не в комфорте клиентов, а в снижении потерь.

Самый дружелюбный и креативный буфет, по моему мнению, работает в «Студии театрального искусства», которым руководит Сергей Женовач, с недавнего времени еще и худрук МХТ им. Чехова. Помимо стандартного ассортимента за деньги, перед каждым спектаклем зрителям предлагают бесплатно угоститься в стиле предстоящей постановки. В день показа «Трех

сестер» всех поят чаем с вареньем на белых скатертях, в антрактах спектакля «Один день в Макондо» (по роману «Сто лет одиночества» Маркеса, который идет 7 часов) раздают бананы и предлагают обед «в латиноамериканском стиле», а перед постановкой «Москва – Петушки», по Ерофееву, естественно, наливают стопку водки с килечкой на черном хлебе. Помимо гастрономической, бывает еще и культурная программа: например, показ в фойе фокусов в стиле Театра варьете перед началом спектакля «Мастер и Маргарита». Все это направлено на то, чтобы зрители заранее погрузились в атмосферу пьесы, а заодно начали общаться друг с другом. Этому способствует и то, что в буфете стоит один длинный стол, который, в отличие от стандартных отдельных столиков в других театрах, предполагает обмен мнениями и новые знакомства. Когда во время одного из антрактов семичасового «Дня в Макондо» мы с друзьями начали обсуждать психологическую основу поступков героев, к нашей дискуссии присоединилась барышня, которая ела бесплатный банан на соседнем стуле. Мы обнаружили, что у нас есть с ней общие знакомые, и поговорили не только об этом спектакле, но и обо всем репертуаре театра. Кстати, подобная коммуникация влияет и на финансовые результаты: мы посоветовали девушке пойти на три постановки «Студии», которые она не собиралась смотреть. Благодаря доверию, возникшему между нами, пока мы сидели за одним столом, она приняла решение, которое не принимала несколько лет, несмотря на позитивные отзывы критиков: люди склонны больше верить человеку, которому они могут лично посмотреть в глаза.

В мире искусства (так же как и в мире бизнеса) есть отцы-основатели, которые создали свой театр «с нуля» и руководят им, продвигая уникальную организационную культуру с помощью историй, легенд и ритуалов. Одним из самых ярких героев столичного оперного мира является Дмитрий Бертман, который в 1990 году, в возрасте 23 лет, основал московскую «Геликон-оперу» и с тех пор бессменно руководит ей. Я неоднократно видела его выступления по телевидению, читала интервью в прессе, даже присутствовала лично на нескольких театральных конференциях, и практически всегда он рассказывает одни и те же истории. Думаю, что Бертман это делает не потому, что ему нечем больше с нами поделиться, а для того, чтобы эти рассказы превратились в легенды, навсегда вошли в общественное сознание и остались в веках, как истории о создании Художественного театра Станиславским и Немировичем-Данченко или истории об основании Театра на Таганке Юрием Любимовым.

В 1990 году Дмитрий окончил ГИТИС, и, поскольку работу найти тогда было невозможно, они с пятью однокурсниками решили ставить оперы. В качестве помещения выбрали Дом медика с оперной студией, который на тот момент возглавлял отец Бертмана Александр Семенович. Важно отметить, что

располагался Дом медика в историческом здании усадьбы Шаховских-Глебовых-Стрешневых на Большой Никитской улице в километре от Кремля.

Первая любимая история режиссера рассказывает о том, что зрители к ним практически не ходили, так как никто не знал про театр: афиш не было – главный режиссер с коллегами сами тушью писали на листах объявления и клеили их по Москве. В качестве материала для декораций использовали картонные коробки из-под компьютеров, которые подбирали на помойках. Первые деньги театр заработал, когда его пригласили на фестиваль в немецкий город Ингольштадт. На полученный гонорар артисты купили ржавый-прержавый «Опель Сенатор» за тысячу марок, перегнали в Москву и продали уже за 5 тысяч долларов. Эти деньги пошли на зарплаты и прочие расходы.

Однажды, когда нужно было начинать спектакль, в зале не было ни одного человека. Артисты уже опустили руки, но вдруг услышали за дверями звуки шагов, и оказалось, что это великий пианист Святослав Рихтер и его жена, оперная дива Нина Дорлиак. По дороге из консерватории, которая также расположена на Большой Никитской, они увидели афишу, написанную от руки, и заглянули. В тот раз спектакль играли только для них двоих. Мне запомнилось, что в 1993 году, когда я работала в компании Coca-Cola, мы решили развлечь приехавших к нам в командировку иностранных коллег и организовали для них концерт классической музыки в «Геликон-опере». Как приятно сегодня осознавать, что гонорар за этот корпоратив, возможно, помог поставить новые прекрасные спектакли.

> ЗАДАЧА КОМПАНИИ – СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПОТРЕБИТЕЛЬ ИСПЫТЫВАЛ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ЭМОЦИИ ОТ ПРИОБРЕТЕННОГО ПРОДУКТА И ВОЗВРАЩАЛСЯ ЗА НИМ СНОВА И СНОВА.

Еще одна история Бертмана связана с борьбой за землю и усадьбу Шаховских. В 2007 году труппе пришлось покинуть здание театра, так как там началась реконструкция и строительство уникального подземного зала на месте внутреннего двора. На протяжении семи лет, до 2015 года, они были вынуждены показывать спектакли в актовом зале одного из зданий-книжек на Новом Арбате, мало приспособленном под театральные нужды. На Бертмана начали давить, принуждая отказаться от старого здания. В СМИ началась активная пиар-кампания, муссировавшая слухи о том, что театр разрушает архитектурное наследие и уничтожает памятник архитектуры. На Бертмана было совершено два нападения. После первого у него было сотрясение мозга и ножевое ранение. Во время второго нападения в два часа ночи у подъезда дома его ждали бандиты с автоматами и, держа на прицеле, требовали, чтобы он написал бумагу, что театру ничего не нужно, что им отлично живется на Новом Арбате и от новых помещений он отказывается.

Дмитрий конечно же не отказался и даже не эмигрировал на Запад, хотя ему предлагали должности художественного руководителя Канадской национальной оперы и Шведской королевской оперы. Когда журналисты спрашивают, что же его остановило, он отвечает, что это не абстрактная любовь к Родине, а конкретная любовь к Чайковскому, Пушкину, Покровскому, Вишневской, Ростроповичу, к коллективу «Геликона» и к зрителям.

Думаю, что коллектив «Геликон-оперы» очень гордится своим руководителем, и я уверена, что всем новым певцам и музыкантам они рассказывают историю театра с еще более яркими подробностями, чтобы они понимали, что 9 премий «Золотая маска», 75 уникальных постановок в репертуаре и аншлаги на каждом спектакле – это результат почти 30-летней работы основателей театра, иногда с риском для здоровья, а также отражение визионерских и лидерских качеств его руководителя.

На противоположном (от элитарной оперы в центре Москвы) полюсе театрального искусства находится частный екатеринбургский «Коляда-театр», который с «Геликоном» объединяет только одно – пассионарный лидер, который создал свою уникальную культуру и продвигает ее, несмотря на сопротивление окружающей среды. Драматург Николай Коляда основал театр в Екатеринбурге в 2001 году за счет собственных средств. В интервью журналу «Деловой квартал» он так прокомментировал название театра: «Мании величия у меня нет, но я решил назвать свой театр именно так – был языческий бог Коляда, рождественская песня зовется колядой. Мне хочется, чтобы в этом театре был постоянный праздник для зрителя, а для актеров – радость, жизнь. Я в лепешку расшибусь, но это будет лучший театр в городе. У него будет своя труппа, свой штат и зал мест на 100–120»[19].

За прошедшие 18 лет все именно так и вышло: «Коляда-театр» – это один из наиболее успешных частных театров России, основу репертуара которого составляют более 35 спектаклей. Он внесен во все туристические справочники для иностранцев как главная культурная достопримечательность, выступает в Польше и во Франции. Каждый год, начиная с 2006 года, театр приезжает в Москву с гастролями, где на протяжении месяца играет весь репертуар при полном аншлаге. Такого не может себе позволить ни один другой региональный театр, даже государственный. Николай Коляда финансирует гастроли из собственных средств. Артисты вынуждены жить в гостинице «Измайлово» и каждый день ездить на метро на Страстной бульвар, где проходят спектакли, так как отель в центре города театр себе позволить не может. Для того чтобы выплатить актерам суточные, сам Николай Коляда перед каждым спектаклем лично стоит в фойе, продает свои книги, диски с записью спектаклей, программки и сувениры, раздает автографы. Так что качество ужина всей труппы вечером зависит от объема продаж. В Екатеринбурге главный режиссер купил своим иногородним артистам

несколько квартир, а также автобус, чтобы комфортно ездить по уральским городам на гастроли. Ежегодно на Урале проходит фестиваль молодых драматургов «Коляда-plays», который режиссер практически полностью финансирует из своего кармана, для чего однажды ему пришлось взять кредит под залог собственной квартиры.

Несколько лет назад во время очередного пребывания в Москве Коляда разместил пост в своем фейсбуке о том, что деньги закончились и, чтобы не прерывать гастроли, ему нужно собрать определенную сумму. Однако пожертвований он принять не может, поэтому просит всех приходящих на спектакли покупать побольше сувениров. Мы с моей подругой в тот же день были на спектакле и скупили все, что было, включая креативные граненые стаканы, которые до сих пор напоминают мне о нелегкой судьбе частных театров в России.



Злоключения всех негосударственных театров обычно связаны с помещением. В первые годы своего существования театр был бездомным. В мае 2004 года ему дали в аренду площадку в подвале Краеведческого музея, не очень приспособленную для постановки спектаклей. Артисты сами подметали, убирали и чистили помещение, включая звезду театра, заслуженного артиста РФ Олега Ягодина, перешедшего к Коляде из стабильного и академического Театра драмы. Однако летом 2006 года коллектив из подвала стали выселять, так как нашелся более выгодный арендатор. Артисты театра на сутки объявили голодовку. В качестве альтернативы им выделили новое помещение – деревянную избушку XIX века, где не было ни электричества, ни места для сцены. За месяц силами труппы и друзей театра деревянный дом Ивана Маева был превращен в театр. В «избе-рыдальне», как называет ее сам Коляда, труппа работала до 2014 года, пока наконец не переехала в стильное новое

здание – отремонтированное помещение бывшего кинотеатра «Искра». Мне посчастливилось там побывать, когда я находилась в командировке в Екатеринбурге, и могу сказать, что новый дом очень подходит коллективу Коляды – сталинский ампир гармонирует с ностальгическими спектаклями режиссера, в буфете наливают по очень гуманным ценам, а в просторном фойе продаются деревянные расчески, прищепки, консервные ножи, банные шайки, те самые граненые стаканы и прочий брендированный мерчендайзинг в стиле ГУЛАГа.

Но главным активом театра конечно же являются люди, которых вдохновляет их бессменный руководитель. Они готовы работать за очень маленькую зарплату, потому что видят, что главный режиссер находится в такой же финансовой ситуации и готов отдать все, что у него есть, для продолжения творческой деятельности. Правда, когда у артистов складывается совсем безвыходная ситуация, он отпускает их сниматься в кино для улучшения материального положения. Кто-то может назвать «Коляда-театр» сектой, особенно посмотрев их спектакли, которые всегда начинаются с ритуальных хороводов и песнопений, а мне кажется, что это организация, которая достигла в своей спиральной динамике «культуры согласия», основанной на консенсусе, уважении, открытости и развитии.

Несмотря на абсолютно разные форматы «Геликон-оперы» и «Коляда-театра», их объединяет то, что Дмитрий Бертман и Николай Коляда создавали свои организации с нуля и им приходилось бороться за жизнь исключительно с внешней средой. В театральном мире есть немало примеров, когда руководитель-визионер приходит в уже сложившийся коллектив, и, для того чтобы реализовать свои представления о прекрасном, ему или ей предстоит столкнуться с огромным внутренним сопротивлением. В такой ситуации оказались, например, Ирина Апексимова, возглавившая Театр на Таганке, и Кирилл Серебренников, руководящий «Гоголь-центром».

Он возглавил бывший Московский драматический Театр имени Н. В. Гоголя в августе 2012 года и за несколько месяцев превратил мало популярное учреждение культуры за путями Курского вокзала, где одни и те же спектакли шли из года в год при полупустом зале, в «место силы» для творческой молодежи и поклонников современного социального искусства. Сразу после назначения Серебренникова труппа театра начала писать открытые письма, где призывала не допустить разрушения репертуарного театра и увольнения старых артистов. Новый худрук повел себя взвешенно, сразу всех увольнять не стал, тем более что это достаточно трудно сделать в случае, когда у людей бессрочные трудовые договоры. Помимо работы с трудовым коллективом, много внимания было уделено преображению пространства театра. Несколько месяцев здание было закрыто на реконструкцию, а после ее окончания публика увидела кирпичные стены с фигурами и цитатами классиков театра

вместо советских интерьеров, мобильные стулья вместо стационарных кресел в зрительном зале и хипстерское кафе вместо буфета с бутербродами. Кирилл Серебренников так сформулировал свое новое видение: «Жизнь уже не будет прежней. Мы здесь проводим очень много времени, активно занимаясь самыми разными вещами, так что, разумеется, нам нужно пространство, которое будет не отвратительным. Мы стараемся, чтобы и нам, и зрителям было хорошо и удобно» [20]. Как мы помним, коммуникация культуры начинается с внешних артефактов, к которым относится физическое пространство театра, поэтому в данном случае это был очень важный первый шаг.

Следующими этапами культурной трансформации стало наполнение репертуара театра новыми спектаклями, причем в таком количестве, чтобы обеспечить постановками обе сцены: большую и малую. В театр пришли молодые артисты с новыми компетенциями: многие хорошо пели, все отлично двигались, а некоторые даже стали писать пьесы и ставить их в качестве режиссеров. Кстати, артисты из старой труппы, которые решили не увольняться и интегрировались в иную творческую парадигму, активно играют в новых постановках и прекрасно себя чувствуют. Качественный продукт и уникальная атмосфера привлекали платежеспособную и лояльную публику, которая постоянно возвращалась в театр, а это, в свою очередь, позволило поднять цены на билеты. Заполняемость зала на сегодняшний день составляет 99 %. Таким образом, новая культура организации способствовал тому, что уже через несколько лет после открытия «Гоголь-центр» стал самостоятельно зарабатывать больше, чем получал от государства (137 рублей собственных доходов на каждые 100 рублей, полученных из бюджета [21]). Такими успехами не может похвастаться практически ни один государственный театр, большинство из которых полностью сидит «на игле» государственных субсидий.

БЫВШИЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ ИГРАЮТ БОЛЬШУЮ РОЛЬ В ПРОДВИЖЕНИИ КОРПОРАТИВНОЙ ФИЛОСОФИИ ВО ВНЕШНИЙ МИР.

Сильная организационная культура помогла театру полностью сохранить работоспособность в отсутствие художественного руководителя с августа 2017 по апрель 2019 года, пока Кирилл Серебренников находился под домашним арестом. Театр работал как обычно, все спектакли шли по расписанию, даже выпускались премьеры (в том числе два спектакля самого Кирилла, постановкой которых он руководил дистанционно через адвокатов, – «Барокко» и «Маленькие трагедии», получившие «Золотую маску» за работу режиссера). С моей точки зрения, кейс построения эффективной организационной философии «Гоголь-центра» можно использовать в качестве истории успеха не только для учреждений культуры, но и для любого бизнеса, связанного с «экономикой впечатлений» в широком смысле этого слова.

На момент написания книги в одном из известных московских театров также начался процесс культурной трансформации, а так как мне посчастливилось принять небольшое участие в этом процессе, хотелось бы поделиться некоторыми мыслями о том, что помогает и что мешает данному процессу. Театром на протяжении нескольких десятков лет руководил очень известный и очень заслуженный человек, которому теперь далеко за 80, поэтому ни о каком развитии последние годы речь не шла. В театре ставились классические пьесы в традиционных декорациях и с историческими костюмами, и публика была соответствующая: одинокие женщины среднего возраста с подругами, организованные автобусные группы из Подмосковья и гости Москвы, которые не смогли достать билеты ни в один другой приличный театр. Очевидно, что такие зрители очень чувствительны к уровню цен на билеты, поэтому они продавались дешевле, чем билеты в кино. Театр не участвовал ни в каких фестивалях и конкурсах, так как (по официальной версии) «был выше этого», а в реальности – потому что руководитель понимал, что никаких шансов выиграть у них нет. Актеры спивались от безысходности и от скуки, но вместо того, чтобы зажечь их интересными постановками и творческими перспективами, художественный руководитель просто запретил приказом употребление любого алкоголя в театре, включая буфет для зрителей. Таким образом, культура организации балансировала между уровнями «выживания» и «принадлежности», а руководитель пытался поменять поведение сотрудников с помощью командно-административных методов, вместо того чтобы поработать с ценностями.

Когда на место этого руководителя пришла новая команда менеджмента театра, они столкнулись с глухим сопротивлением, причем не только со стороны трудового коллектива, который привык к своему болоту, но и со стороны группы зрителей, которым это творческое болото почему-то нравится. Шоком для новых руководителей было то, что сотрудники театра спокойно курят во всех помещениях (хотя это много лет запрещено законом), а актеры продолжают выпивать, причем иногда прямо перед спектаклем. Одна из историй появилась в прессе, поэтому могу ее пересказать, не нарушая никаких этических обязательств перед коллегами. Художественный руководитель отстранил от игры в вечернем спектакле одного из актеров, так как от него пахло алкоголем. По словам самого актера, он позволил себе выпить не более ста граммов коньяка, потому что после нескольких выходов на сцену у него «заболело горло». Роковую роль сыграло то, что по дороге на сцену актер случайно встретил руководителя театра в тесном лифте, где тот и почувствовал запах. В прессе актер заявил, что пить перед спектаклем – «это нормально». По его словам, «так делали Высоцкий, Даль, Папанов и Леонов». Когда руководитель предупредил, что больше не допустит в театре

присутствия нетрезвых актеров, нарушитель отметил, что «непьющих артистов у них нет».

Помимо пьянства и курения в неположенных местах, новая команда столкнулась с саботажем своих непосредственных должностных обязанностей со стороны рядовых сотрудников. Уборщицы, которых оставили в штате театра вместо того, чтобы вывести на аутсорсинг, работают строго по каким-то замшелым регламентам, которые определяют, сколько раз в неделю надо убирать то или иное помещение. Поэтому когда их просят срочно вымыть какой-то кабинет, они отказываются, аргументируя это тем, что, по регламенту, они уже убирали его два дня назад. Похожим образом ведут себя и электрики, которые вместо того, чтобы просто поменять перегоревшую лампочку в люстре, начинают объяснять, что им для этого надо залезть на стремянку, а у них нет «допуска на высотные работы». Интересно, как они дома достают вещи с антресолей?

Когда мы обсуждали данные ситуации с новым руководством театра, я сразу посоветовала сконцентрироваться на работе с ценностями, причем начать с линейных руководителей, которые непосредственно управляют всеми этими уборщицами и электриками. Надо найти те мотивы, которые важны для людей и которые повлияют на их желание помогать друг другу, работать в команде и в конечном итоге сделать театр комфортным и привлекательным для продвинутой публики. Если же такие мотивы найти не получится, то от токсичных сотрудников надо избавляться, отдавая все, что можно, на аутсорсинг. Мы договорились, что я проведу семинар для руководителей среднего звена, на котором мы поговорим о том, как управлять уникальным опытом зрителей, как технический персонал театра (все, кроме артистов) может влиять на финансовые результаты и как миссия, видение и ценности организации помогают сплотить команду и помочь ей добиться успеха. Руководитель театра порекомендовал всем быть на семинаре, поэтому мы ожидали около 25 человек. Я провела серьезную подготовку, вспомнила все, что делалось для зрителей на ЧМ по футболу, собрала вместе все лучшие практики российских театров, а также изучила формулировки миссии и ценностей двух театров из Сан-Франциско, так как ни у одного российского театра я таковых не нашла.

На семинар вместо 25 человек пришли только 10, причем двоим мне пришлось «показать красную карточку и удалить с поля». Один мужчина, зайдя в комнату, сел спиной ко мне и ко всем участникам встречи и начал изучать какие-то бумаги. Когда я предложила ему развернуться лицом к группе, он буркнул, что ему и так все слышно. Пришлось сказать, что он может покинуть комнату и идти заниматься своими делами. Вторым удаленным оказалась финансовый директор театра, которая также забежала в комнату с очень озабоченным видом и сказала мне: «Ну, давайте, говорите быстрее, что вы

там хотели сказать, мне через 20 минут надо уйти». Я конечно же предложила ей уйти сразу, так как за 20 минут точно не успею сказать то, на что планировалось выделить 1,5 часа.

Я так подробно описала мой опыт взаимодействия с коллективом театра, чтобы продемонстрировать, как работают на практике те методы, о которых идет речь в главе 2. Модели или паттерны поведения, которые можно увидеть невооруженным глазом и которые позволяют диагностировать реальную культуру в компании, говорили о следующем: в театре отсутствует дисциплина исполнения решений руководства (на семинар пришли 10 человек из 25 приглашенных, несмотря на то что худрук предложил им это сделать и сам присутствовал на всем семинаре); уважение к коллегам и стремление к изучению нового не являются для сотрудников ценностями (об этом свидетельствует поведение некоторых членов команды), а самое опасное – топ-менеджмент не является ролевой моделью в продвижении правильного поведения (финансовый директор вместо того, чтобы показать пример подчиненным, вела себя невежливо и деструктивно). Мне кажется, что трансформация культуры в этом театре займет намного больше времени, чем понадобилось Борису Юхананову в Электротеатре или Кириллу Серебренникову в «Гоголь-центре». Руководители проекта пока не готовы к кардинальному обновлению коллектива и репертуара, а без этого реальные преобразования невозможны. Вполне вероятно, что они пойдут по пути Олега Меньшикова, который, став в 2012 году художественным руководителем Театра им. Ермоловой, не стал делать никаких революционных преобразований, а ограничился косметическим ремонтом помещений и постановкой пары спектаклей, которые никаких «Золотых масок» не взяли. На сегодняшний день его театр не играет никакой заметной роли в культурной жизни столицы и является просто одним из десятков других скучных репертуарных театров, только более удачно расположенным в двух шагах от Красной площади.

Подведем основные итоги главы 7

Чем больше конкуренция в той или иной отрасли и чем «эмоциональнее» продукт или услуга, которую предлагает организация, тем большее значение имеет впечатление, которое остается у клиента после взаимодействия с ней. Поход в ресторан – это не только удовлетворение голода, номер в пятизвездочном отеле – не просто место для сна. Люди инвестируют значительные средства в «экономику впечатлений» и хотят получить позитивные, сильные и надолго запоминающиеся эмоции. Футбольный матч, концерт или спектакль можно посмотреть по телевизору или в интернете, но зрители идут на стадион или в театр, чтобы ощутить живой контакт с героями шоу (спортсменами, рокерами или актерами), а также почувствовать себя

частью большой группы единомышленников, которые собрались вместе для совместного получения впечатлений. Качество этих впечатлений зависит не только от тех, на кого направлены глаза и объективы телекамер, но и от поддерживающей команды, которая находится «за сценой» или «за полем», но оказывает ключевое влияние на эмоции клиентов.

Современные руководители в «индустрии впечатлений» понимают, что они подчиняются тем же законам, что и бизнес-организации, поэтому у них должны быть эффективная корпоративная культура и сформулированные ценности, которые определяют поведение всего коллектива. Если театр или другое учреждение искусства основано и управляется одним и тем же человеком, то в нем обязательно существует уникальная культура, отражающая видение его основателя. При приходе новой команды в давно существующую организацию со стихийно сформировавшейся культурой перед людьми стоит непростая задача оценить реальную культуру, сформулировать направления ее трансформации и реализовать эти изменения на практике, несмотря на сопротивление коллектива. Те лидеры, которые смогли быстро переформатировать команду и увлечь ее новым видением, добились значительных успехов как в финансовом плане, так и в творческом, получив награды престижных конкурсов и признание профессионального сообщества, а также лояльных зрителей, готовых платить за билеты значительные деньги.

Заключение. Как измерить эффективность управления культурой?

Завершая разговор об организационной культуре, необходимо сказать о том, как лица, выделяющие средства на культурную трансформацию, могут оценить, эффективно ли они были использованы. Бюджеты понадобятся на то, чтобы провести качественную диагностику текущего состояния культуры, на организацию фокус-групп, воркшопов и коммуникационной кампании и, главным образом, на улучшение бизнес-процессов и материальных объектов компании. Кроме того, как любой процесс внедрения изменений, культурная трансформация потребует инвестиций времени топ-менеджмента, линейных руководителей, департаментов персонала и коммуникаций, а также всех сотрудников, которые будут участвовать в тех или иных корпоративных мероприятиях.

Не существует формулы, в которую можно вбить конкретные числовые значения и получить коэффициент «эффективности инвестиций в культуру». Даже знаменитая концепция возврата на инвестиции в человеческий капитал (ROI on human capital) вряд ли здесь поможет. Я думаю, что разумнее использовать различные метрики (в зависимости от стратегических приоритетов компании и индустрии), динамика которых может косвенно свидетельствовать о том, что трансформация культуры прошла успешно.

К данным метрикам относятся следующие показатели:

– рост индекса вовлеченности/благополучия сотрудников (и, как следствие, производительности труда);

– рост «индекса лояльности сотрудников» (eNPS – employee Net Promoter Score);

– снижение заболеваемости, абсентеизма и текучести персонала;

– рост удовлетворенности клиентов сервисом (по результатам опросов NPS, по программе «тайный покупатель») или повышение качества продукции (уменьшение процента брака и потерь);

– снижение производственного травматизма;

– снижение коррупции, злоупотреблений, хищений и фрода [22];

– повышение позиции компании в рейтинге работодателей, что ведет к увеличению потока кандидатов, откликающихся на вакансии, и к повышению качества данных кандидатов.

Предупреждение о том, что эти показатели только косвенно говорят об успехах в области культуры, связано с тем, что практически невозможно отделить ее влияние от влияния других социально-экономических факторов. Например, индекс благополучия сотрудников может вырасти не потому, что компания стала более гуманной к людям, а потому, что государство снизило

налоги или предприняло существенные шаги по улучшению экологии, качества жизни и здравоохранения. Уменьшение текучести персонала может быть связано с разорением и уходом с рынка всех возможных конкурентов, поэтому сотрудникам просто некуда «утекать». А снижение травматизма или повышение качества продукции могут быть следствиями установки нового высокотехнологичного оборудования. Тем не менее данные показатели нужно рассчитывать обязательно, чтобы убедиться, что они как минимум не снизились в ходе «культурной революции». Ну а если все из них, или хотя бы некоторые, выросли, то это в любом случае прекрасное достижение для компании, которое для пиара можно связать с ее уникальной организационной культурой.

Это издание завершает трилогию моих книг про управление организациями и людьми на основе принципов справедливости, эффективного использования средств и заботы о человеческом достоинстве тех сотрудников, которые создают ценность как для акционеров, так и для общества в целом.

Первая книга «HR как он есть» была посвящена стратегии управления персоналом и предназначалась главным образом для специалистов в сфере HR, а также для тех, кто хочет таковым стать, или тех, кто работает с ними на ежедневной основе в своих компаниях.

Вторая книга «Мотивация как она есть» была предназначена для более широкого круга читателей, потому что в ней речь шла о том, что мотивирует нас каждый день идти на работу, почему мы любим одних начальников и ненавидим других, а также о том, как системы материального вознаграждения и льгот в различных компаниях позитивно или негативно влияют на мотивацию сотрудников. Я очень надеюсь, что вторая книга была полезна линейным руководителям, генеральным директорам, а также предпринимателям, которые только задумываются о построении эффективной системы мотивации в своем новом бизнесе.

Данная книга, надеюсь, будет востребована еще большей читательской аудиторией, так как вопросы организационной культуры интересуют всех, кто ходит в магазины, банки, университеты, поликлиники, музеи и театры. Уровень сервиса, который мы получаем, качество продукта, который мы используем, и даже наша жизнь и здоровье (в случае с медициной или авиаперевозками) зависят от культуры компании, в которую мы обратились. Те практические примеры и случаи из жизни, о которых я рассказала, могут быть полезны для диагностики реальной культуры, присутствующей в той или иной организации, и для принятия правильного решения, хотите ли вы быть ее клиентом, партнером или сотрудником. Если же вы являетесь руководителем или собственником бизнеса, то, надеюсь, книга «Культура как

она есть» вдохновила вас на то, чтобы на несколько минут забыть о балансе прибылей и убытков и подумать о том, как превратиться в «компанию мечты».

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:
https://eksmo.ru/b2b/

Звоните по телефону:
+7 495 411-68-59, доб. 2261



Примечания

1

ЧТПЗ – Челябинский трубопрокатный завод. – *Прим. ред.*
Вернуться

2

https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/794811
Вернуться

3

https://euroset.ru/corp/pr_information/smi/16791764/
Вернуться

4

Артефакты – это видимые организационные структуры и процессы. К ним относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, ритуалы и обряды организации. – *Прим. ред.*
Вернуться

5

Кожевникова Т. Ю. HR как он есть. – М.: ЭКСМО, 2017. – *Прим. ред.*
Вернуться

6

Бенчмаркинг – особый вид конкурентного анализа, связанный с наличием формализированного списка критериев, по которому описываются бизнес-конкуренты; сравнение своей компании с ведущими игроками рынка. *Бенчмарк*–уровень, отметка. – *Прим. ред.*
Вернуться

7

Комплаенс– система противодействия угрозам и управления рисками, которая обеспечивает соответствие деятельности организации (компании) требованиям государственных органов, саморегулируемых общественных и иных организаций, соответствие нормам права, правилам, рекомендациям и стандартам, регламентирующим деятельность организации (компании). – *Прим.ред.*
Вернуться

8

Blatter S. Ma verité. Paris: Héloïse d'Ormesson, 2018.
Вернуться

9

Тиньков О. Ю. Революция. – М: Эксмо, 2018. С. 163 – *Прим. ред.*
Вернуться

10

https:// www.yuga.ru/artides/economy/8757.html – *Прим. ред.*
Вернуться

11

Фасилитация – метод организации групповой работы, позволяющий действовать созидательно и эффективно. – *Прим. ред.*
Вернуться

12

Фасилитатор – тренер, обученный технологиям эффективной коммуникации; превыше всего ставит интересы группы, не позволяет участникам увязать в обсуждении, но не форсирует и не оказывает давления. – *Прим. ред.*
Вернуться

13

У А. П. Чехова в пьесе «Чайка» фраза звучит так:
«*Треплев.* Живые лица! Надо изображать жизнь не такою, как она есть, и не такою, как должна быть, а такою, как она представляется в мечтах». – *Прим. ред.*
Вернуться

14

Александров Б. Ю. Сырок: история моей жизни и бизнеса. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
Вернуться

15

Соколов-Митрич Дм. Яндекс. Книга. –Там же. – *Прим. ред.*
Вернуться

16

Дорофеев Вл. Ю. Яндекс Воложа. История создания компании мечты. – М.: Альпина Паблишер, 2019. — *Прим. ред.*

Вернуться

17

Кожевникова Т. Ю. Мотивация как она есть. – М.: Бомбора, 2019. – *Прим. ред.*
Вернуться

18

https://www.buro247.ru/culture/theatre/fedor-elyutin-muzhchina-dolzhen-ponimat-chto-on-de.html – *Прим. ред.*
Вернуться

19

Коляда Н. Никогда не говори никогда // Деловой квартал. 2001. 10 дек. С. 12. – *Прим. ред.*
Вернуться

20

https://www.buro247.ru/culture/theatre/ulitca-kazakova-dom-8-otkuda-vzyalsya-gogol-tcentr.html
Вернуться

21

Данные из интервью К. Крока: https://www.kp.ru/daily/26604/3620851/.
Вернуться

22

Фрод – вид мошенничества в области информационных технологий. – *Прим. ред.*
Вернуться