

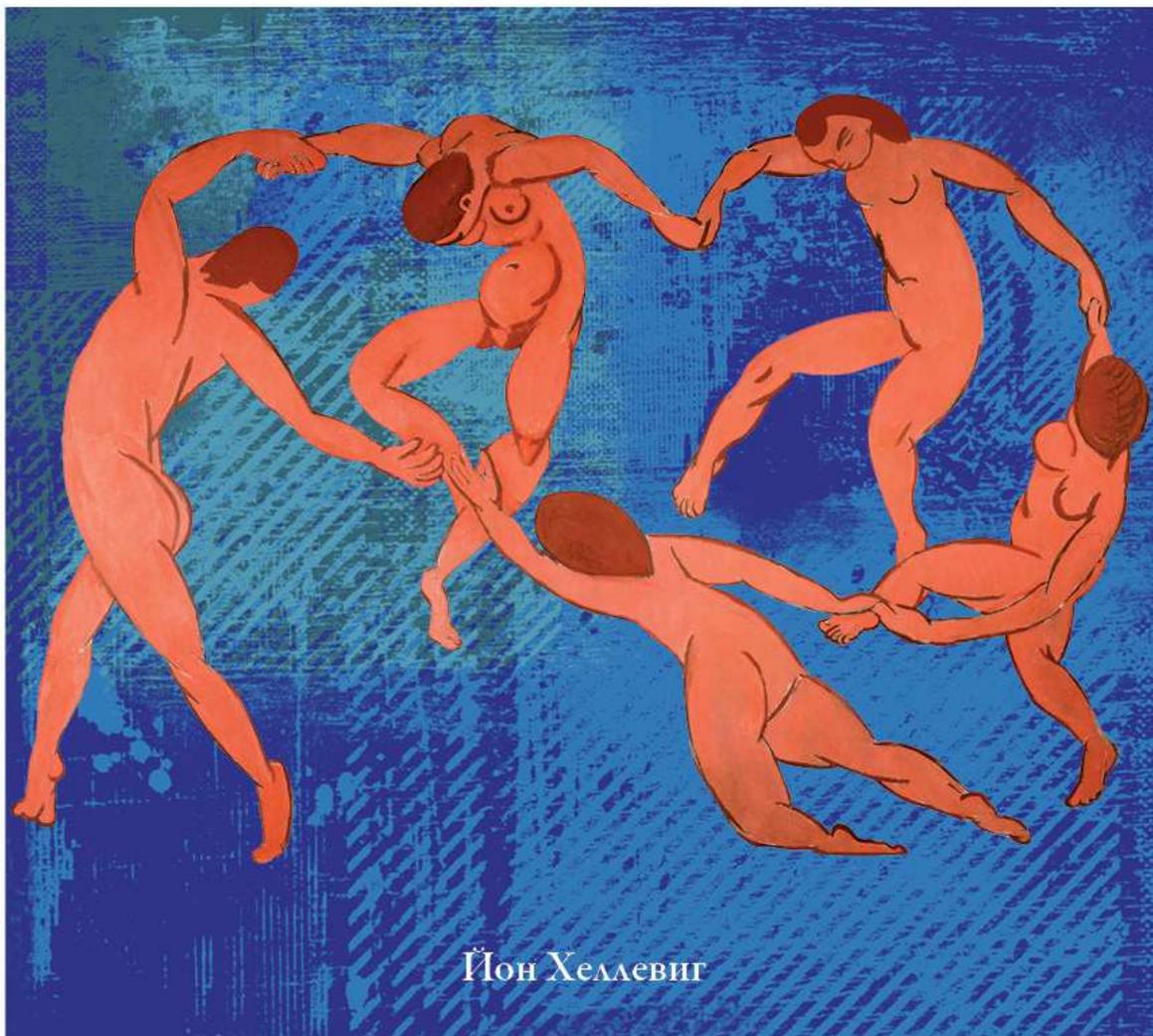
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ

КАК ПОСТРОИТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ, ОСНОВАННУЮ
НА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ
И ИННОВАЦИЯХ



Гайд Авара



Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия

Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях.

Йон Хеллеви

Издатель: Russia Advisory Group Oy, Helsinki

Электронная версия книги опубликована в сентябре 2012 года

Издатель: Russia Advisory Group Oy, Helsinki

awara.publications@awaragroup.com

Copyright: Jon Hellevig

Обложка: Александра Мозилова по мотивам картины Анри Матисса

ISBN 978-0-9883137-4-3

ОБ АВТОРЕ

Управляющий партнёр компании Awara Group

Йон Хеллеви́г начал карьеру в России в начале 90-х годов, в период рыночных реформ. Имеет большой опыт руководства различными организациями в России. Был финансовым директором и юристом американско-российского совместного предприятия SFAT. Затем выполнял те же функции в представительстве компании Armstrong World Industries в центральной и восточной Европе. Йон Хеллеви́г - основатель и управляющий партнёр компании Awara Group, а также компании по поиску и подбору менеджеров высшего звена Awara Direct Search. Является членом Правления АЕБ (Ассоциации Европейского бизнеса), самой влиятельной бизнес-ассоциации иностранных компаний в России

Йон Хеллеви́г - управляющий партнер компании Awara. Имеет солидный опыт в сфере российского бизнеса, знаком с русской культурой, профессионал в сфере управления персоналом в России. Йон Хеллеви́г также участвует в стратегическом управлении компаниями и подборе руководителей высшего звена с "Авара Директ Сёрч". Кроме того, Хеллеви́г - автор обширного исследования в области теории управления персоналом, корпоративной культуры и социальных практик в России. Автор многочисленных статей и книг, посвященных этим темам.

Как юриста, Хеллеви́га всегда интересовала философия права. Он хотел найти ответ на вопрос: Что такое закон? Это вдохновило его на написание двух работ: *«Выражения и толкования»* и *«Все – творчество»*. Эти книги посвящены философии права, социальных практик и демократической конкуренции. Эти интересы побудили его глубже исследовать социальные практики, основные принципы человеческих знаний и человеческое поведение. Хеллеви́г утверждает, что знания (или то, что мы так называем) основаны на социальных практиках, и в свою очередь, представляют собой индивидуальную интерпретацию чувств в контексте социальных практик. Эти идеи возникают и формируют послышки лингвистических теорий Хеллеви́га, изложенных в книге "Дело против Хомского".

Йон Хеллеви́г является автором справочников "Авенир – налоги России" (издания на русском и английском языках, 2002, 2003, 2006), "Авенир – трудовое право и управление персоналом в России" (издания на русском и английском языках, 2002, 2003, 2006), книги о философии права и развитии правовой практики в России "Выражения и толкования", книги "Всё – творчество: О социальной практике и толковании чувств. О демократическом соревновании" (издание на английском языке, 2007, издание на русском языке, 2009); а также книги "Дело против Хомского – биологическая философия", том 1 (2010); "Интеллектуальная работа – биологическая философия", том 2 (2010). Йон Хеллеви́г принимает активное участие в общественном обсуждении актуальных вопросов и формировании общественного устройства, публикуя свои статьи и комментарии в СМИ. Он регулярно выступает с лекциями на международных семинарах по вопросам своей специализации.

До своего приезда в Россию работал в различных должностях в Центральном Банке

Финляндии, банке, преемником которого стал нынешний банк "Нордеа", а также стал соучредителем частного банка, который в настоящее время называется Mandatum. В 1985 г. окончил юридический факультет Хельсинкского университета (Финляндия). В 1998 г. получил диплом магистра делового администрирования в Национальной школе мостов и дорог (Франция) и аспирантуре факультета международного бизнеса Бристольского университета (Великобритания) при Европейском учебном центре KPMG.

Свободно владеет 4 языками, в том числе английским, русским, шведским (родной) и финским (родной), а также владеет испанским, французским и немецким.

ПРЕДИСЛОВИЕ К ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ВЕРСИИ КНИГИ «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В РОССИИ»

Эта книга, посвященная вовлеченности сотрудников в России, основана на моем опыте руководства российскими организациями, начиная с 90-х годов, и на моих исследованиях в сфере человеческого поведения и социальных практик, изложенных в других моих книгах - «*Выражения и толкования*», «*Все – творчество*» и в двухтомнике «*Дело против Хомского – биологическая философия*» и «*Интеллектуальная работа – биологическая философия*». Книгу, которую вы держите в руках, я считаю полной и законченной. Однако, в следующих ее изданиях я хотел бы принять во внимание опыт других людей, и поэтому решил назвать ее *предварительной* версией. Она опубликована в виде бесплатной электронной книги – я хотел бы, чтобы читатели могли высказать свои мнения о ней. Мы также активно распространяем эту книгу среди специалистов, которых может заинтересовать вопрос вовлеченности сотрудников. Мы хотим предложить эту книгу вниманию директоров компаний и руководителям подразделения управления персоналом ведущих иностранных и местных компаний, работающих на российском рынке. Да, мы *вовлекаем* читателей.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Благодарю удивительную команду Awara Group, вдохновившую меня на создание этой книги, и благодаря которой я смог уделить данному проекту большую часть времени, поскольку бизнес был под ее контролем. Особую благодарность выражаю редактору Скотту Спайерсу.

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА - КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР МОДЕРНИЗАЦИИ И ИННОВАЦИЙ	1
Вовлеченность персонала, клиентоориентированность и инновации	2
Энергичность, энтузиазм и гибкость российских сотрудников.....	8
Вовлеченность персонала в России открывает огромные возможности.....	13
Как Россия «вовлекла» меня.....	17
ГЛАВА 2. ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, И ПОЧЕМУ ОНА ВАЖНА	25
Что такое вовлеченность персонала, и почему она важна.....	26
Вовлеченность и удовлетворенность работой.....	29
Вовлеченность и лояльность.....	31
Вовлеченность и полномочия.....	33
Вовлеченность и мотивация.....	34
Вовлеченность – важнейший фактор успеха компании	35
Качества вовлеченного сотрудника	37
Что такое корпоративная культура и драйверы вовлеченности	40
Драйверы вовлеченности – какие факторы оказывают влияние на корпоративную культуру.....	42
ГЛАВА 3. ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ?.....	28
Что не является корпоративной культурой	46
Опасности корпоративной антропологии	53
Призраки, крутые парни и другие заблуждения	56
Хорошая и плохая корпоративная культура	62
ГЛАВА 4. КАК СОЗДАТЬ ЗДОРОВУЮ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ И ПРИВЕСТИ В ДЕЙСТВИЕ ДРАЙВЕРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ	67
Доверие, справедливость, уважение	68
Согласованность	69
Коммуникация	70
Полномочия.....	74
Эффективные процессы.....	75
Организационная культура.....	78
Самодисциплина.....	83
Общая ориентация на удовлетворение потребностей потребителей и качество	85
Поведение лидеров и менеджеров.....	87
Индивидуальные драйверы - качество жизни.....	92

Содержание работы	94
Оплата труда и вознаграждение.....	95
«Мягкие» аспекты корпоративной культуры.....	96
ГЛАВА 5. АУДИТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КУЛЬТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ.....	99
Аудит корпоративной культуры и уровня вовлеченности	102
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ С КОМПАНИЕЙ AWARA	105
Видение, миссия, ценности/руководящие принципы.....	106
Пять конкурентных сил Портера	108
Стратегическое ядро	109
Анализ, основанный на деятельности	110
Культура стратегического мышления	112
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ AWARA.....	115
БИБЛИОГРАФИЯ И ДАЛЬНЕЙШЕЕ ЧТЕНИЕ.....	118



ГЛАВА 1

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА - КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР МОДЕРНИЗАЦИИ И ИННОВАЦИЙ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ И ИННОВАЦИИ

Эта книга посвящена концепции вовлеченности персонала и методам ее успешного внедрения в России. Вовлеченность персонала помогает компании достигать своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала и для того, чтобы каждый сотрудник, менеджер и руководитель был полностью включен в работу и прилагал все усилия на благо компании.

Вовлеченность персонала позволяет компании достигать своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель полностью сосредоточен на своей работе и прилагает все усилия на благо компании.

Вовлеченность персонала напрямую связана с самым важным организационным принципом, которого хочет достичь любая организация, в любых условиях, в любой момент времени: полностью сконцентрироваться на обслуживании внешних стейкхолдеров - а для коммерческой компании, это, прежде всего, клиенты.

В последние годы российские политические лидеры начинают понимать – и это четко выразил Дмитрий Медведев во время своего пребывания на посту Президента - что России необходимо модернизировать экономику, снизить ее зависимость от экспорта нефти, газа и сырья. Для этого необходимо создать диверсифицированную экономику, основанную на развитии инноваций и высоких технологий.

Под руководством Дмитрия Медведева Россия разработала несколько впечатляющих проектов внедрения такой программы модернизации. Флагман этой программы – инновационный центр «Сколково». «Сколково» - это попытка создать благоприятные условия для развития компаний, работающих в сфере инноваций и высоких технологий, как это происходит в калифорнийской Силиконовой долине.

Но никакие инвестиции в специальные проекты и технологии – и даже в науку – не приведут к модернизации экономики, если эти инвестиции не поддерживаются благоприятной макро- и микро-культурой. Макро-культура – это экономический климат страны, его определяют принятые в ней методы ведения бизнеса, юридические и административные практики. Микро-культура (точнее, микро-культуры) – это корпоративные культуры отдельных компаний, занятых разработкой инноваций. И процесс модернизации в России нужно начинать, прежде всего, с модернизации этих макро- и микро-культур.

Чтобы создать инновационную экономику, России необходимо сначала модернизировать административную культуру в государственных органах и корпоративные культуры российских предприятий.

Современные развитые страны, где действуют мощные и успешные инновационные компании, возникли не по воле политиков и не в соответствии с каким-то «генеральным планом»; они – продукт развития свободного общества, где люди ничем не ограничены в попытках искать новые возможности удовлетворения своих потребностей и потребностей своих клиентов. В истории человечества любые инновации всегда были основаны на предыдущих достижениях. Поэтому, первое условие для создания инноваций – это наличие той или иной скрытой потребности, ожидающей удовлетворения. Второе условие – возможность получить прибыль, если удовлетворить эту потребность новым, инновационным образом. И третье условие – свобода это сделать.

Отдельная компания, какой бы новаторской она ни была, не сможет успешно развиваться при отсутствии макро-среды, рынка, которому необходимы инновационные решения. Руководству любой страны нужно создавать условия для развития рынка инновационных продуктов и услуг. Если нет стимулов для вывода изобретений на рынок, если нет финансирования для их создания, никаких инноваций не будет. В Советском Союзе делалось огромное количество изобретений - при полном отсутствии условий для создания инноваций. В изобретения вкладывались серьезные ресурсы, но никто не извлекал из них никакой рыночной выгоды. И в 1991 году, через 74 года после Октябрьской революции, Советский Союз потерял платежеспособность и распался.

Успех в бизнесе, стоимость акций и национальное богатство – следствие такой корпоративной культуры и культуры общества в целом, которая способствует инновациям и позволяет постоянно адаптироваться к изменениям. Основной двигатель роста - и национальной экономики в целом, и отдельной компании - не накопление капитала, как принято считать, а инновации. Правильнее было бы сказать, что именно инновации и создают новый капитал, а старый капитал без инноваций, в конечном счете, исчезает.

Чтобы добиться успеха, лучшие инновационные компании мира сначала изменили свои организационные модели таким образом, чтобы поощрять инновации, устранять бюрократию и жесткую иерархию, сохранять гибкость, вводить эффективные модели коммуникации и принятия решений. Соответствующие изменения произошли и в экономике тех стран, где работают эти компании. Больше всего инновационных компаний как раз в тех странах, где меньше бюрократии и административных барьеров. Среда, свободная от бюрократии, и создает, и привлекает инновационные компании будущего. В благоприятных условиях инновации рождаются в процессе конкуренции. Они позволяют

компания предложить клиентам продукты и услуги лучшего качества и получать при этом прибыль.

Что же такое инновации? В этом контексте не стоит говорить только о технологиях. Инновации - не только научные исследования и разработка новых продуктов на основе высоких технологий (R&D). Любым компаниям, производителям и поставщикам услуг, сегодня нужно быть инновационными во всех своих бизнес-практиках. Научные исследования и разработки, конечно, важный аспект инноваций, но не стоит видеть в них основной двигатель инноваций. Скорее, исследования и разработки - это верхушка айсберга инновационной культуры. Кроме изобретения новых, революционных продуктов инновации в бизнесе могут принимать самые разные формы. Новые идеи организации бизнеса и бизнес-процессов – это источники инноваций, по важности не уступающие технологическим изобретениям. В динамичной корпоративной культуре, активно взаимодействующей с рынком, важнее всего новые творческие идеи о том, как в бизнес-процессах компании можно использовать новые творческие технологии. Чаще всего, в конечном счете, именно потребности бизнес-процессов движут инновациями. Инновационной компании нужно продолжать вводить инновации. Когда продукт выпущен на рынок, уже нужно думать о том, как его усовершенствовать, чтобы добиться долгосрочной удовлетворенности потребителей и устоять в конкурентной борьбе. А это невозможно, если корпоративная культура компании не способствует непрерывному созданию инноваций.

Инновации – более широкое понятие, чем технологии и научные разработки: это эффективность, производительность труда, политика, организация и так далее. Инновации – новый способ что-то делать. Они меняют привычные взгляды, улучшают качество продуктов и повышают эффективность процессов. Инновации – следствие конкурентной борьбы в попытках предложить лучшее качество и получить прибыль. Поэтому часто инновации создают те, кто день за днем внедряет и использует новые технологии, продукты и процессы. Сами по себе инновации - не обязательно новый продукт или новая услуга; скорее это - любое полезное дополнение или идея, которые можно включить в производственные процессы или в концепцию услуги. Мы подчеркиваем, что говорим о творчестве, движимом рынком. Конечно, творчество - фундаментальный фактор инноваций, но оно требует наличия участников рынка (инвесторов), которые стремятся реализовать творческие идеи и вывести продукт на рынок, и сделать это так, чтобы клиенты были готовы заплатить за него больше, чем было затрачено на его производство. Инновация – это творческая идея, превращенная в продукт или услугу, и успешно осуществленная в ходе реального бизнес-процесса. Инновации начинаются с творческих идей, но ими не заканчиваются. Создание целостного продукта или услуги - задача для

всей корпоративной культуры. Все факторы инновационной корпоративной культуры увеличивают стоимость: постоянное улучшение качества; стимулирование рыночного спроса; удовлетворение спроса; индивидуализация продуктов и расширение ассортимента; повышение производительности благодаря уменьшению затрат; улучшение производственных процессов.

Тем самым, инновационная экономика состоит не только в изобретении технологических устройств и новых технологий - мобильных телефонов, Интернет-приложений, нано технологий и т.д. Это – высшей степени полезная и желательная государственная политика инвестиций в перечисленные области, позволяющая ставить цели для инновационной экономики и стимулировать ее развитие. Но важнее всего, правительство должно создать благоприятные условия для инноваций в стране в целом. Для этого необходимы открытая экономика, возможность выбора и свобода от бюрократической машины, способной задушить все усилия по модернизации. Современную инновационную экономику невозможно создать исключительно правительственным указом, выбором приоритетных секторов экономики и больших инвестиций в научные исследования в этих сферах. Это не означает, что такие меры не могут принести ощутимых результатов, но усилия по модернизации должны быть нацелены на более глубокие изменения всей структуры экономической культуры государства и корпоративных культур компаний.

В соответствии с самим определением инноваций, мы не можем знать, какими они станут в будущем. Мы не можем предсказать поведение клиентов. Только максимальная свобода рыночной экономики позволит этому процессу разворачиваться в правильном направлении. И здесь нужны совместные усилия правительства и каждой отдельной компании, направленные на создание модели инновационной корпоративной культуры - культуры, пронизанной желанием предоставлять клиентам превосходные сервис и решения, и при этом получать прибыль. Постоянные инновации – следствие такой корпоративной культуры. Такая корпоративная культура использует любые возможности для создания инноваций, благодаря отсутствию бюрократии, иерархических ограничений, а также наличию эффективной коммуникации и стремлению предлагать клиентам превосходные решения.

Российский экономический климат все еще обременен удушающей бюрократией, препятствующей частной инициативе и инновациям. В последние два десятилетия Россия совершила огромный рывок. На смену советской экономике пришел свободный рынок. Но Россию все еще нельзя назвать одной из самых современных стран мира, и я считаю, что она не сможет такой стать, если не освободит людей от главного пережитка коммунистической системы – от удавки советской бюрократии. Все еще недостаточно

делается для трансформации административной системы, унаследованной у Советского Союза. Старые дурные привычки живы до сих пор: например, законы все еще пишутся в соответствии с моделью, характерной для административно-командной экономики. Множество прекрасных инициатив все еще тормозит советский стиль мышления. Как бы ни были хороши идеи реформ, о которых мы слышим из уст президента или министров, к моменту их реализации административный аппарат достает советский свод правил. Кажется, не один закон не может быть принят без попыток дополнить его десятками абсолютно неразумных и бесполезных процедур. И все потому, что чиновники никак не могут избавиться от устаревших убеждений. При этом они не задаются вопросами: а нужно ли нам это? Будет ли это полезно стране и ее гражданам, если этот закон будет принят?

Российское руководство должно предпринять решительные шаги, направленные на изменение макро-культуры. И делать это нужно быстро. Но дело каждого владельца бизнеса и всех лидеров – изменить методы управления в своих компаниях, то есть, изменить их корпоративную культуру. Здесь также очевидны советские методы командно-административного управления. Где существует жесткая иерархия, там инициатива и инновации не поощряются, и это снижает качество обслуживания клиентов. В бюрократической иерархической организации – а таковыми остаются большинство российских организаций – руководители не ведут за собой сотрудников, а занимаются микро-менеджментом. Такие организации делегируют полномочия вверх, а не вниз, как должно быть, где сотрудники заняты бюрократическими процедурами, и вся структура ориентирована на удовлетворение потребностей начальства, а не клиентов. Это культура вины, где царит атмосфера недоверия. Менеджеры спрашивают: «Кто виноват?», но редко: «Кого за это нужно похвалить?» Наказание получить легко, но благодарности ждать не стоит. Риск и инициатива – краеугольные камни инноваций – наказуемы. Стиль коммуникаций остается униженным и бюрократическим. Всегда есть риск, что убьют гонца, вместо того, чтобы иметь дело с жесткими реалиями бизнеса. Неэффективная система финансовой и управленческой отчетности укрепляет культуру вины и недоверия – и это неудивительно, если взглянуть на плачевное состояние систем отчетности в типичной российской компании. В результате процветает коррупция, в виде взяток и «откатов» – и в отношениях с властями, и между поставщиками и клиентами. Часто менеджеры создают внутри компании свои собственные «частные фирмы».

Все это пора менять. И это вполне возможно. Россияне могут стать очень гибкими и полными энтузиазма работниками, если они должным образом мотивированы. Проблемы жесткой корпоративной культуры напрямую связаны с методами руководства владельцев компаний и их топ-менеджерами – с теми людьми, которые, как предполагается, являются лидерами, но редко выполняют эту роль. Тем не менее, в России есть компании с

действительно выдающейся корпоративной культурой – их легко узнать, особенно если вы их клиент. Они живут и здравствуют, несмотря на множество противоположных примеров. При этом, и в хороших, и в плохих компаниях работают россияне! В чем же разница? В руководстве. В России с полной очевидностью можно увидеть, что поведение персонала и отношение к клиентам, словно зеркало, отражают методы руководства компанией.

В этой книге мы поговорим о том, как сделать так, чтобы ваш имидж лидера стал положительным примером для всей организации и как создать в России эффективную корпоративную культуру. Для этого нужно внедрить культуру вовлеченности, клиентоориентированности и инноваций, используя принципы вовлеченности персонала. Мы обсудим следующие идеи: лидерство и менеджмент, полномочия, самоорганизация, потребность брать на работу сотрудников, способных к самодисциплине и умение создать у таких сотрудников внутреннюю мотивацию.

Корпоративную культуру можно изменить, и это не так уж трудно. Возможно, вы не согласитесь со всеми принципами, которые я излагаю. Возможно, вы сомневаетесь, что «это сработает в России». Я вас уверяю: конечно же, сработает, точно так же, как во всех остальных странах мира. Общий уровень культуры в российских компаниях остается довольно невысоким, и поэтому программа изменений может очень быстро принести позитивные результаты – для этого может оказаться достаточно всего лишь небольших корректировок. Начать двигаться в правильном направлении - уже хорошо.

И это вполне возможно, ведь у вас есть доступ к самому важному «ингредиенту» рецепта вовлеченности персонала: к российским сотрудникам, которые отличаются невероятной гибкостью и энтузиазмом.

ЭНЕРГИЧНОСТЬ, ЭНТУЗИАЗМ И ГИБКОСТЬ РОССИЙСКИХ СОТРУДНИКОВ

Иностранцам, которые хотят заняться бизнесом в России, часто приходится преодолевать те или иные неверные представления - и о российских сотрудниках, и о стране в целом. Иногда эти неверные представления - не просто искажения, их можно назвать полной противоположностью истины. Давайте поговорим о российских сотрудниках: о мифах, которые вокруг них сформировались, и о реальности, которая становится очевидной для тех, кто искренне хочет ее увидеть.

Жители Запада, которые никогда не были в России, часто имеют совершенно искаженное представление об этой стране. Эти представления возникли еще в эру холодной войны, но нужно признать, что советская плановая экономика действительно создавала некоторые проблемы, в виде неэффективных методов руководства. Дров в огонь подкинули и бурные девяностые - смутное время, когда в стране царила анархия. Усугубляет положение и современная западная пресса, формирующая лживый и искаженный образ России, всеми силами поддерживающая старые мифы о том, как ужасны Россия и все эти русские, и создавая при этом новые.

Однако, те иностранцы, которые посещают Россию, и в первую очередь те, кто здесь работает, обычно быстро убеждаются, что реальность очень далека от этих мифов. Их личный опыт не подтверждает навязанных представлений. Конечно, есть и те, кому не удается прорваться сквозь поверхностные проявления «разницы культур» и эта разница кажется им непреодолимой. Многие иностранцы, работающие в России, согласятся со мной в том, что есть две категории экспатов, работающих в России: те, кто ее любит, и те, кто никак не может с ней справиться. Со временем эти две категории проявляются все более четко: представители второй категории пакуют чемоданы и уезжают, обычно через год или два, а те, у кого развилась «россиезависимость» (как и у автора этой книги), остаются.

Тем, кто верит тому, что пишет о России западная пресса, трудно поверить, что иностранные компании в России процветают, и что их руководители-экспаты обычно полны энтузиазма по поводу возможностей, существующих в России, в то же время реалистично воспринимают (но не преувеличивают) проблемы работы в этой стране. В первую очередь, они очень хвалят российских сотрудников.

Один из мифов, которые я часто слышу (от людей, которые никогда не работали в России на руководящей должности) - что российские работники ленивы. Ничто не может быть дальше от истины. Россияне - чрезвычайно трудолюбивые и преданные сотрудники. Точно так же, я не заметил, чтобы они были особенно склонны опаздывать на работу или на

встречи, как считают некоторые. В то же время, они постоянно стремятся к самосовершенствованию.

Иностранцы, ведущие бизнес в России, часто чувствуют себя так, будто работают в одной огромной общеобразовательной организации. Россияне тратят очень много времени на образование и обучение, и обычно делают это в свое свободное время. Многие получают второе, а то и третье высшее образование. Пример этой жажды к самосовершенствованию - изучение английского и других иностранных языков. В Советском Союзе серьезное изучение языка было привилегией, доступной немногим, а школьная система сейчас получает недостаточно финансирования. Поэтому молодые люди часто изучают английский язык самостоятельно, посещая курсы английского по вечерам и по выходным.

Отношение русских к обучению, их открытость и интерес к культурам и языкам других стран легко заметить. Например, люди стремятся использовать любой шанс, чтобы поговорить на английском языке с иностранцами. Это происходит на встречах с клиентами, на неформальных мероприятиях и в других ситуациях. Но нигде это не проявляется более ярко, как в кафе и ресторанах. Как только официант понимает, что вы иностранец, он начинает обращаться к вам по-английски, даже если едва способен это делать, а вы хорошо говорите по-русски. Честно говоря, меня это раздражает, когда ко мне обращаются по-английски, хотя я говорю по-русски. Иногда даже бывает так, что я говорю с официантом по-русски, а он упорно отвечает мне по-английски. Иногда я даже в шутку спрашиваю, знает ли официант русский язык. Было бы неплохо, чтобы управляющие ресторанов как-то решили эту проблему. Там, где я родился, подобное поведение считается невежливым, и если иностранец обращается к вам на местном языке, отвечая ему на другом языке – вы проявляете неуважение. Но как бы меня это ни раздражало, и как бы я не пытался настаивать на своем, я понимаю, что русский официант вовсе не хочет быть невежливым или грубым; напротив, для него это знак уважения к гостю - обратиться к нему на его родном языке (некоторые, кажется, думают, что английский язык - родной язык всех иностранцев). А также, и меня это важнее всего, человек хочет использовать возможность попрактиковаться в иностранном языке. Этот простой пример показывает, насколько россияне, в целом, стремятся учиться и знакомиться с культурами других стран.

Еще один миф гласит, что русские не любят перемен.¹ Это забавное заявление, если учесть, что социальная, политическая и экономическая система и культура общества - и даже гастрономические вкусы (половина продуктов питания, лежащих в холодильниках русских сегодня, были неизвестны им всего 20 лет назад) – всего за последние 20 лет

¹ Tiri, Mirja: *Differences in Corporate Culture are reflected in Human Resources Management in Russia* (Finnish) in Henkilöstöhallinnon käsikirja 2012, Finnish-Russian Chamber of Commerce

подвергались радикальным изменениям два или три раза. На самом деле, русские по своей природе очень гибки и весьма восприимчивы к культуре вовлеченности. Российский сотрудник похож на глину, из которой хороший менеджер может вылепить превосходный «продукт». Проблема в том, что менеджеры очень редко пытаются это делать.

Следующий миф, кажется, гораздо больше влиятелен, учитывая его длительную культурную родословную, поддержку со стороны интеллектуальных авторитетов и со стороны самих русских. Это миф о российском коллективизме. Российские философы и политические деятели считали это качество отличительной чертой россиян; это убеждение объединяет мыслителей диаметрально противоположных направлений, например, православных и коммунистов. В него часто верят и сами россияне. Однако, он основан на ложных и предвзятых исторических предпосылках.

Считается, что российский коллективизм возник еще в доисторические времена². Это уже проблема, поскольку подобная точка зрения предполагает, что предыстория России отличается от истории других европейских народов – в том числе, и других славянских народов (которые, будучи, предположительно, более индивидуалистичными, не имеют такой «предыстории» несмотря на общее происхождение), а также народов, живущих в соседних регионах, например, скандинавов. В одном источнике мы читаем: «Людам, пытающимся поддерживать свое существование во враждебной окружающей среде, нужно было объединяться, чтобы выжить». Поэтому, говорят нам, древние славяне создавали «*задруги*» - кланы или коммуны, созданные по типу расширенных семей. Они считаются уникальным основанием древнеславянского племенного общества. Затем был *мир*, сельскохозяйственная деревенская коммуна. Еще одной из традиций коллективизма считается *соборность*, чувство сообщества, основа русской православной церкви. В источнике, который я цитирую, не упоминается другая сторона монеты: крепостничество, система, при которой крестьян насильственными методами удерживали в феодальной зависимости. Эта система была отменена только в 1861 году. Но освобождение от вынужденного «коллективизма сверху» оказалось относительно недолгим, ведь россияне ждала новая форма крепостничества, возникшая после Октябрьской революции 1917 года. На сей раз они стали рабами государства.

Я не жил в дореволюционной России и не знаю, какой была жизнь в *мире*. Можно предположить, что в такой коммуне действительно существовали мощные элементы социального сотрудничества, как и в практиках и традициях православной церкви. Однако, это нельзя назвать *коллективизмом*, по крайней мере, не в том смысле, как это

² Chapman, Steven R.: "Collectivism in the Russian World View and Its Implications for Christian Ministry" in *East West Church and Ministry Report*, Vol. 6, No. 4, Fall 1998

слово используется в мифе о «российском коллективизме». *Мир* был, фактически, общностью свободных и независимых людей, совместно решающих общие проблемы в интересах каждого члена сообщества. Но крепостные крестьяне, а позже советские граждане жили в принудительном коллективе. Это не был добровольный коллектив свободных людей. Когда дело доходит до примеров «идиллической» жизни в коллективе, я надеюсь, никто не станет вспоминать такие вещи как *колхоз* и *коммуналка* (коммунальная квартира, где несколько семей были вынуждены жить вместе, совместно пользуясь кухней, ванной, туалетом и коридором, и вся семья жила в одной комнате). Вероятно, никакие другие формы «коллективизма» не вселили в россиян больше отвращения к нему.

Социалистическая государственная система представляла собой самый неестественный способ совместного сосуществования в системе, совершенно не соответствовавший своему названию. Это была, в действительности, система официального и постоянного когнитивного диссонанса. Советская власть разрушила все формы истинного коллективизма и коллективной инициативы. Любые практики нормального социального взаимодействия, основанного на социальных традициях прошлого, были искажены или уничтожены. Любые формы добровольного, спонтанного коллективного действия – посещение вечеров поэзии, церкви или исполнение джаза – могли навлечь на вас гнев государства. Религия, в течение многих столетий остававшаяся основанием народных традиций и народного уклада жизни, десятилетиями оставалась под запретом. Даже советские свадебные церемонии, где религиозная символика была заменена портретами Ленина и изображениями серпа и молота, утверждали превосходство государственной власти во всех аспектах жизни. В такой ситуации люди знали, что могут рассчитывать только на собственную находчивость и небольшой круг доверенных друзей и знакомых, чтобы хоть как-то выжить в этой системе принудительного коллективизма.

История упадка Советского Союза и попыток его спасти, конечно, не является свидетельством российского коллективизма. Советский коммунизм насаждался в ходе долгой и кровопролитной гражданской войны, за которой последовали годы репрессий, сначала при Ленине, а потом при Сталине. Чтобы создать иллюзию коллективизма, пришлось уничтожить слишком много «индивидуалистов». Тут можно также вспомнить опыт российских эмигрантов в зарубежных странах, которые, определенно, не страдают от дефицита индивидуализма в новой стране.

Так что, какими бы ни были дореволюционные традиции, сегодня русские – к добру или нет – определенно, стали индивидуалистами. Поэтому я придерживаюсь мнения, которое на первый взгляд кажется парадоксальным: русским необходимы демократическая форма

правления (которая все больше набирает силу, начиная с 1991 года), а российским компаниям – корпоративная культура, основанная на вовлеченности и самоорганизации. Парадокс в том, что вопреки общепринятым предубеждениям, в России менее всего эффективны именно иерархические и бюрократические организации. По своей природе русские любознательны и активны, им нужно видеть общую картину, с которой связаны их задачи – они слишком творческие, если хотите. Если это отрицать, как это происходит в типичных сегодняшних организациях с ужасным руководством, то у людей просто не остается, чтобы работать на совесть. Они не станут прилагать усилия к выполнению задач, в которых не чувствуют личной заинтересованности. Но в этом нет ничего нового; это согласуется с общей теорией вовлеченности. Действительно, в *мире* не было иерархической бюрократии; напротив, это была форма самоорганизации. По такому же принципу были организованы кооперативы, *артели*, которые создавали крестьяне, когда начали переселяться в города.

Иерархическая бюрократия не работает ни в одной стране мира, и Россия не исключение. У нас, тех, кто здесь живет, есть прекрасная возможность каждый день видеть это собственными глазами. По моему личному опыту, и на основании моего понимания истории, русских невозможно заставить делать то, чего они не хотят. Скорее, их нужно убедить в своей правоте и подкрепить свою позицию вескими аргументами. С точки зрения корпоративной культуры это означает, что людей нужно вовлекать и убеждать, в соответствии с принципами вовлеченности персонала. Только в таком случае они будут добросовестно трудиться на благо организации.

Трудность здесь заключается в том, что очень многие еще помнят неэффективные методы прошлого. Поэтому, если вы скажете руководителям своей компании, что хотите ввести культуру вовлеченности персонала, то рискуете вызвать сильное сопротивление. Но их необходимо убедить, а если это невозможно, то позволить несогласным уйти из компании.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ ОТКРЫВАЕТ ОГРОМНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Россия очень быстро перешла от советской плановой экономики к рыночной. Поэтому сегодня она полна парадоксов. Здесь можно найти прекрасные примеры того, как нужно работать, и в то же время массу примеров того, чего делать не стоит. Их можно найти в самых разных сферах, и организационная культура - не исключение. В России очень много людей, готовых работать с энтузиазмом, добросовестно и творчески. Такие люди могут стать прекрасными сотрудниками для любой организации. И мы – те, кто живет и работает в России – видим, что компаниям с хорошим менеджментом удается успешно использовать эту энергию. В то же время в России все еще можно найти организации, служащие антитезой современной культуры вовлеченности. Это организации «старой школы», они до сих пор следуют бюрократическим и милитаристским принципам плановой экономики, принципам команд и контроля. Ниже я кратко опишу некоторые характеристики таких организаций, сохранивших худшие черты советской административной культуры, и до сих пор, не воспринявших лучших качеств современной России.

Сравнивая эффективные организации новой России с депрессивными организациями старой школы, я не могу не отметить, что организация, – это отражение ее руководства. Это действительно так. Русские люди способны создать самую лучшую организацию в мире - как мне посчастливилось убедиться на собственном опыте - но и самую худшую, какую только можно себе представить. Эта пропасть между худшими и лучшими организациями возникает по одной-единственной причине: лидерство.

В России организационное поведение все еще, в значительной степени, находится под влиянием административной системы управления, существовавшей в Советском Союзе. Советский стиль управления, вместе с устаревшими правилами и нормами, затрудняют модернизацию бизнес-процессов. Если Россия хочет создать инновационные компании, способные успешно конкурировать на международном рынке, то этим компаниям, для начала, нужно обновить организационную культуру, избавиться от старых бюрократическо-иерархических моделей и сосредоточиться на создании культуры вовлеченности.

Как правило, российская компания организована по принципу традиционной жесткой иерархии, где бюрократические структуры создают барьеры для делегирования полномочий, качественного обслуживания клиентов и инноваций. Проблема бюрократии имеет в России два аспекта. С одной стороны, она присутствует в форме бюрократической системы государственного управления, а с другой - в форме бюрократической модели

социального взаимодействия между людьми, и это ложится тяжелым грузом на все социальные практики и методы ведения бизнеса. Эта бюрократическая модель - основа корпоративной культуры многих российских компаний. Она делает их административную структуру слишком громоздкой и непригодной для современной конкурентной экономики, где компания должна постоянно стремиться к удовлетворению потребностей потребителей, поискам инновационных решений и адаптации к изменениям. Бюрократическая модель не позволяет компании признать, что любой бизнес должен быть организован вокруг единственной общей цели, и все усилия компании должны быть посвящены удовлетворению потребностей клиентов.

При этом полномочия делегируются вверх, а не вниз, как должно быть, и поэтому ее руководители не руководят, а занимаются микро-менеджментом. В типичной российской организации у сотрудников нет полномочий, они выполняют узкоспециализированные функции и четко определенные задачи. Коммуникации непрозрачны и неэффективны. В организации царит атмосфера недоверия и культура вины. Люди больше всего озабочены внутренними политическими играми и защитой собственных сфер влияния. Неэффективная система отчетности только усугубляет ситуацию. Менеджеры часто спрашивают «Кто виноват?» но редко: «Кого нужно за это поблагодарить?» В такой культуре люди любой ценой избегают риска и неопределенности. Новаторское мышление не приветствуется. При этом некоторые менеджеры идут на некоторый личный риск – например, берут и дают взятки и «откаты», а иногда даже создают собственные «частные фирмы», используя в собственных целях активы компании.

В *Таблице 1* я привожу список качеств, которые, по моему опыту, характеризуют российскую организацию «старой школы», основанную на принципах административно-командной экономики.

ТАБЛИЦА 1: Пережитки советского стиля управления

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. В организации очень жесткая иерархия, но руководство не соблюдает субординацию – директор компании относится к ней по принципу «Я и тысяча моих помощников».2. Руководители не руководят, а занимаются микро-менеджментом3. Организация делегирует полномочия вверх, а не вниз, как должно быть4. Сотрудники не имеют полномочий, но выполняют узкоспециализированные функции5. Царит атмосфера недоверия. Люди озабочены внутренними политическими играми. Они защищают сферы своих интересов и не стремятся к командной работе6. Отсутствие клиентоориентированности. Сотрудников больше беспокоит реакция руководства, чем удовлетворение потребностей потребителей7. В организации очень много бюрократических процедур и структур8. Культура вины. Менеджеры часто спрашивают «Кто виноват?» но редко: «Кого нужно |
|---|

за это поблагодарить?»

9. Риск не приветствуется, «инициатива наказуема»
10. Коммуникации неэффективные и бюрократические, по принципу «убить гонца»
11. Неэффективная система отчетности укрепляет культуру вины и недоверия - и у людей есть причины никому не доверять!
12. Процветает коррупция (взятки, «откаты»). Часто менеджеры создают в рамках компании собственные «фирмы»
13. Принципы доверия, уважения и справедливости не соблюдаются – наказание получить легко, но похвалы добиться трудно

Это лишь некоторые из проблем корпоративной культуры российских компаний. Поэтому перед бизнес-лидером в России всегда стоит сложная задача: излечить корпоративную культуру от ее хронических болезней и создать на ее месте эффективную, современную организацию. Но эта проблема также открывает новые возможности, ведь если компания систематически вкладывает время и ресурсы в создание такой корпоративной культуры, результаты могут превзойти все ожидания, особенно с учетом плачевного состояния современного российского менеджмента, огромного потенциала российских сотрудников и гибкой бизнес-среды сегодняшней России.

Приток международных корпораций в Россию после распада Советского Союза оказал позитивное влияние на развитие корпоративной культуры местных компаний. Иностранные компании часто становились стандартом лучших методов, которые начинали постепенно проникать в бизнес-практики страны. Одной из первых на этом пути стала корпорация McDonalds, которая, по моему мнению, сделала для обучения русских хорошему менеджменту больше любого университета. Она стала примером и для тех, кто работал и учился в ней, и для клиентов, которые увидели, что такое компания с эффективным менеджментом.

Судя по моему двадцатилетнему опыту работы в сфере менеджмента и подбора персонала в России, русские предпочитают работать в иностранных компаниях, как раз по всем тем причинам, которые я перечисляю в этой книге. Эти причины и являются драйверами вовлеченности и эффективной корпоративной культуры. Здесь я имею в виду наиболее образованных молодых русских, тех людей, которые наиболее восприимчивы к культуре вовлеченности.

Конечно, здесь нельзя обобщать, ведь среди иностранных компаний тоже есть примеры ужасной корпоративной культуры. «Иностранные компании» очень разные, их невозможно объединить в однородную группу, противостоящую «российским компаниям». Поэтому я хочу подчеркнуть, что делаю здесь некоторые обобщения: между тем, как я вижу типичные

черты западных транснациональных корпораций, и общем уровне российских компаний.

Также нельзя объединить в одну категорию всех менеджеров или руководителей. Среди них и хорошие, и плохие люди, но в целом, в западных компаниях с хорошим менеджментом, относительный вред, причиненный одним плохим менеджером, может быть в значительной степени нейтрализован корпоративной культурой.

КАК РОССИЯ «ВОВЛЕКЛА» МЕНЯ

Когда я впервые приехал в Россию, у меня возникло такое чувство, как будто я оказался в каком-то черно-белом фильме стиля «андеграунд». Я был внутри этого фильма, но не стал его героем. Все казалось очень странным. В этом фильме было множество нелепых персонажей, которые постоянно меня удивляли. А когда я смотрел телевизор, то убеждался, те же самые персонажи руководят всей страной. Это было в 1991 году, и кажется, прошло, по крайней мере, два года, прежде чем мне удалось более или менее избавиться от этого чувства - как будто я наблюдаю за какой-то абсурдной и странной жизнью. Я понял, что окончательно адаптировался, еще через несколько лет, когда бабушки на улицах стали спрашивать у меня дорогу или просить о помощи.

Я не сказал бы, что мне не нравилось все, что я видел в этом «фильме», но часто было именно так. По большей части, я был загипнотизирован происходящим, как будто смотрел какое-то абсурдное кино моего соотечественника Аки Каурисмяки. Мое восприятие было затуманено вихрем противоречивых впечатлений. Я изо всех сил пытался понять, что это за страна, и что за люди эти русские. Для начала, я приехал из Финляндии, и у меня было множество стереотипов, созданных западной пропагандой. Я был уверен, что Россия - это страна военной дисциплины, где люди ходят строем по команде полиции. Так что можете вообразить мое удивление, когда я увидел полное отсутствие порядка и уважения к правилам. Мое первое независимое суждение о русской душе состояло в понимании того, что русские - в высшей степени независимы и свободолюбивы. И мне это понравилось. Но я признаю, что как раз избыток свободолюбия стал источником множества проблем в девяностые годы, когда в стране царила полная анархия. Но некоторые мнения и истории, которые я слышал дома, подтвердились. Я даже лично убедился в том, что анекдоты о советском обществе имеют под собой некоторую почву. Шел 1991 год, разгар «дефицита» потребительских товаров, вызванного политикой перестройки Горбачева. Дома мне рассказали анекдот о «дефиците», о «биче» советской плановой экономики. Группа западных туристов приезжает в Москву, и гид ведет их по магазинам. В первом магазине туристы видят только пустые полки. Они спрашивают гида: «Что это за магазин?» Гид отвечает, что это гастроном. В следующем магазине - тоже пустые полки; гид говорит, что это магазин электроники. И так далее из одного магазина в другой, пока, наконец, туристы не оказываются в магазине, где нет даже полок, только пустые стены. Туристы спрашивают: «А это что за магазин?» «О, это мебельный, обычно здесь продают полки».

То, что я увидел в московских магазинах, весьма напоминало этот анекдот. Купить было практически ничего, и люди ходили с пустыми сумками (которые весьма остроумно назывались «авоськами», готовые положить туда что угодно, что могли неожиданно «выбросить» в продажу. Мне тоже приходилось стоять в очередях, и когда я был

последним в очереди, ко мне то и дело подходили прохожие и спрашивали «что дают».

Неожиданным исключением из бесконечного «дефицита» были цветы в целлофановых обертках, продававшиеся у каждой станции метро. Позже я узнал, что причина такого обилия цветов состояла в том, что торговля цветами к тому времени была уже либерализована, а почти все другие виды экономической деятельности все еще регулировались правительством Горбачева.

Одна из самых странных ситуаций произошла со мной, когда я решил пообедать в одном из нескольких ресторанов Москвы, расположенном в гостинице «Москва» на Манежной площади. Я подошел к двери ресторана, и меня остановил строгого вида охранник. «Чего вы хотите?» - командным тоном пролаял он. Озадаченный и смущенный этим вопросом, я отступил назад и робко признался, что хотел бы пообедать. После небольшого допроса мне удалось убедить швейцара, что я действительно потенциальный клиент. Тогда он бесцеремонно велел мне подождать у двери и скрылся за ней. Скоро он вернулся вместе с каким-то человеком, похожим на метрдотеля. Этот человек был несколько более «клиентоориентированным» и сказал мне, что узнал о моем желании поесть. К сожалению, в ресторане нет свободных столиков, сказал он, но обещал все же попробовать найти для меня место. Он попросил меня подождать, а сам взбежал по лестнице в большой обеденный зал. Через несколько минут он вновь появился. Мы продолжили переговоры по поводу нашей сложной сделки, и он снова взбежал по лестнице. После трех или четырех раундов вверх и вниз, мы, наконец, достигли соглашения. Метрдотель нашел для меня место, и, судя по сумме, которую я отдал ему прямо у входа, обед должен был быть поистине королевским. Мне, наконец, позволили войти в вестибюль, а потом я торжественно проследовал вверх по лестнице. Должен заметить, мне очень жаль, что позже это здание было разрушено (а на его месте построено новое, копирующее фасад старого). Обеденный зал выглядел внушительно: он был немного обветшалым, но здесь все еще царила пафосная и холодная атмосфера. Это был один из лучших образцов «сталинской» архитектуры. Зал был почти пустым, но меня это почему-то не удивило.

Мне принесли меню. Я наивно начал его изучать - хотя еще один анекдот должен был бы убедить меня в бесполезности этого занятия. Я стал спрашивать, из чего приготовлены блюда, как они приготовлены и задавать другие невинные вопросы. В ответ я слышал одно и то же: этого блюда нет в наличии. Наконец, я понял, что нужно действовать наоборот и спросил, что *есть* в наличии. В итоге я заказал салат «Столичный», холодную рыбную нарезку, «бифштекс» (так в Советском Союзе называли стейк) и котлеты по-киевски, запил все это водкой, советским шампанским и пепси-колой (почему-то этикетки на бутылках пепси-колы всегда были наклеены криво). Но еда была неплохая.

В следующий раз, снова рискнув пойти в этот ресторан, я учел свой опыт. Когда охранник с мрачным видом поинтересовался, чего я хочу, я перебил его и строго спросил: «Что это за учреждение?» Охранник был удивлен таким беспрецедентным вопросом, казалось, он его просто не понял. Я повторил свой вопрос три раза. Наконец, он ответил, что это ресторан. Представьте себе, с каким наслаждением я задал свой следующий вопрос: «Если это ресторан, то, как вы думаете, зачем я сюда пришел?» А когда второй охранник, уже в вестибюле, на сей раз с автоматом Калашникова в руках, приветствовал меня тем же сакраментальным вопросом, я тоже знал, как себя вести.

В то время российские рестораны были очень занимательным местом, и у меня осталась о них масса прекрасных воспоминаний. Например, в одном ресторане цены в меню были указаны в рублях, но официант настаивал, чтобы иностранцы платили долларами. В другом ресторане я как-то увидел прилично одетую молодую пару, им было лет по 25. Они запивали еду теплой водкой, из обычных стаканов, выпивая до дна и снова наливая до краев. А однажды мне предложили вместе с супом немецкий ликер. Это было время, когда в Россию внезапно стали вторгаться самые разные иностранные влияния, и люди еще не знали всех тонкостей западного образа жизни.

Российские организации были одержимы безопасностью - или видимостью безопасности, контроля и ограничений. И сегодня это все еще так. Всякий раз, когда вы хотели войти в какой-нибудь офис в административное здание или на специальную территорию, вам нужен был «пропуск». Обычно, после недолгих просьб, «пропуск» можно было получить, но это была неприятная бюрократическая стычка, требующая пререканий с людьми из «бюро пропусков», которые изо всех пытались подкрепить чувство собственной важности - ведь именно от них зависело, кто может войти, а кто - нет. Мой самый незабываемый опыт в области «пропусков» связан с ситуацией, когда я решил посетить церковную службу на Пасху. По телевидению сказали, что главная служба будет проходить в Елоховском соборе, и ее собирается посетить сам президент Ельцин. Я подумал, что было бы интересно увидеть своими глазами настоящую пасхальную службу в православной церкви, с ее поразительной живописностью, ароматом горящих свечей, прекрасным хором и возвышенной музыкой. Кроме того, возможно, я увижу президента. Итак, вечером я направился в церковь. Я нашел ее в путеводителе и поехал на метро до ближайшей к ней станции. Выбравшись на поверхность, я заметил вдалеке церковь и направился к ней. Затем я увидел милицейский кордон. Дорога к церкви была перекрыта. Я подошел к кордону и спросил офицера, почему дорога перекрыта, и как мне пройти к церкви. Милиционер сказал, что пройти могут только те, у кого есть пропуск. Я расстроился; в Финляндии немыслимо, чтобы для посещения церкви от вас требовали специальное разрешение. Я уже собрался вернуться к метро, но милиционер окликнул меня. Он

спросил, откуда я. Я сказал, что приехал из Финляндии. К моему удивлению, он сказал: «Из Финляндии? Ну, тогда проходите».

Я обрадовался такой любви к Финляндии и бодрым шагом направился к церкви. Я видел, что, подходя к церкви, почти все поворачивали направо, но некоторые шли по узкой улочке налево. Я решил пойти налево. За углом оказалась небольшая очередь. Я присоединился к ней и заметил, что люди показывают какие-то удостоверения личности. Я понял, что это пропуска. У меня пропуска не было, и я решил использовать аргумент, подсказанный мне милиционером на кордоне: сказать, что я приехал из Финляндии. Очередь двигалась быстро, и скоро передо мной было всего пять человек. Тут я заметил, что у входа, в окружении охранников, стоит российский министр внутренних дел, господин Баранников. Я стал волноваться о законности моего устного пропуска и о том, что зашел с ним так далеко. Откровенно говоря, я сильно испугался. Ведь я был в бывшем Советском Союзе. Президент Соединенных Штатов назвал эту страну «империей зла», а на западе ее изображали как бездушную машину, которой жесткой рукой правит КГБ. А передо мной – главный «тюремщик», министр внутренних дел. И выглядел он так, что бедный финн вроде меня, я стоящий у церкви без пропуска, трепещал от ужаса. Но бояться было поздно, и жизнь научила меня не терять самообладания. Так что я не поддался панике. Но стал лихорадочно искать выход. Я не мог просто уйти. Это вызвало бы подозрения. Что бы они обо мне подумали? Что я внезапно перестал верить в бога? Как объяснить им, каким образом мне удалось пройти через кордон? В любом случае я решил не лгать и говорить правду. Скоро передо мной осталось всего два человека. Женщина открыла кошелек и, как будто это самая естественная вещь в мире, достала свой пропуск и удостоверение личности. Стоявший за ней мужчина тоже показал свои документы. Настала моя очередь. Я чувствовал пристальный недоверчивый взгляд министра внутренних дел. Конец был близок. «Возможно, меня просто депортируют», - утешал я себя. Молодой охранник, одетый в хороший деловой костюм, смотрел на меня, на удивление дружелюбно. Он попросил меня предъявить документы. Я показал свой паспорт. «Пропуск», - сказал он. Снова это волшебное слово. «У меня его нет», - признался я, твердо глядя ему в глаза. «По чьему приглашению вы прибыли? Вы от посольства?» - спросил он. Финское посольство было хорошим шансом, но я решил, что лучше все же говорить правду. «Кто-то из священников православной церкви?», - предположил он. «Нет», - ответил я, не слишком уверенно. Он предложил мне еще две возможности, которые я отклонил, а потом, наконец, спросил: «Кто же вас пригласил? У вас же должно быть приглашение?» Я внезапно понял, что у меня есть приглашение: от церкви, христианской церкви, в которой меня крестили. Я понял, что нашел свое приглашение, свой пропуск. «Меня пригласил Господь», - сказал я. Он посмотрел на меня. Я удивился тому, что он совсем не удивился. В Финляндии даже самый религиозный человек решил бы, что я

спятил; с другой стороны, я сказал это очень уверенно. Если в мире существуют церкви и религии, то именно Господь приглашает вас в церковь, это же очевидно! Я видел, что охранник напряженно думает. Потом он огласил мне свой приговор: «Посетители с такими приглашениями должны воспользоваться главными воротами за углом».

Я вздохнул с облегчением, поблагодарил его, бросил взгляд на министра внутренних дел, повернулся и пошел к основным воротам. У главных ворот у меня снова спросили пропуск. Но теперь я чувствовал себя в безопасности: я просто сказал, что меня отправили сюда от других ворот. И меня впустили. Этот сложный процесс посещения церкви в центре Москвы в 1992 году оказался весьма показательным. Он продемонстрировал всю суть постсоветской России и положения иностранца в ней: ограничения, страх, разница культур, подозрительность, сочувствие и человечность, правда и сила правды.

Впервые я приехал в Россию с намерением создать здесь собственную консалтинговую компанию, но скоро понял, что в деловом климате, преобладавшем тогда в стране, не смогу консультировать никого, даже самого себя. Поэтому я решил устроиться на работу в какую-нибудь крупную компанию, изучить российские законы и практику деловых отношений, а уж потом начинать консультировать других. Я нашел работу в совместном предприятии, созданном американско-финской корпорацией и российским министерством железнодорожного транспорта. Это министерство было огромной структурой. В советские времена в ней работало три миллиона человек (так мне сказали), и хотя в предприятии, где я работал, было всего 150 сотрудников, в нем царили культура и методы управления огромного советского министерства. (Только позже, когда я перешел в крупную американскую корпорацию, я увидел нечто подобное, но в более мягких формах). Я стал финансовым директором, а также отвечал за юридические вопросы. Довольно долго я оставался единственным экспатом в компании. Только позже я смог пригласить нескольких ассистентов из Финляндии. Бизнес-культура этой компании вызвала у меня настоящий шок. Это была культура страха и бюрократических методов, пронизывавших все аспекты работы. Я мог бы сказать, что организационная структура была иерархической, но это было совершенно не так, хотя на первый взгляд так казалось. На самом деле организация была настолько «плоской», насколько это вообще возможно: в ней был директор и тысяча его помощников (в данном случае, 150 помощников). Директор лично контролировал каждую мелочь и не соблюдал субординации. Он лично раздавал задания, требовал отчета и давал подробные указания всем 150 сотрудникам. Я был одним примерно из пяти его заместителей, и все мы входили в нечто вроде исполнительного комитета. Еженедельные встречи исполнительного комитета представляли собой своеобразные сеансы, на которых директор произносил монологи, мало связанные с насущными вопросами и полные грубой уличной философии.

Заканчивался такой монолог публичным унижением кого-нибудь из заместителей или других сотрудников, кому не повезло стать жертвой его случайных капризов. В компании существовала изощренная система наказаний: больше 60% зарплаты составляла так называемая «премия», в которой директор мог отказать по своему желанию. Так что любая ошибка или предполагаемая ошибка могла привести к тому, что вас лишали больше половины ежемесячной зарплаты. Время от времени директор организовывал «инспекции»: он лично стоял у парадного входа в 9 утра и контролировал, вовремя ли сотрудники приходят на работу. Те, кто опоздал хотя бы на минуту, лишались премии или ее половины.

Не будет преувеличением сказать, что это была культура страха и вины. Но я должен признать, что в этой истории была и другая сторона. Я, как мог, приспособился к этой культуре: я перенял манеру поведения директора. В те годы, в бизнес культуре России такие методы управления были необходимы. В некоторой степени, они остаются необходимыми и сегодня. Я старался не слишком ими злоупотреблять и мне жаль, что наш директор не мог уравновесить их другими методами управления. Тем не менее, под его руководством совместное предприятие работало очень и очень успешно. Он, без сомнения, создал одну из лучших российских компаний начала 90-х годов. В частной жизни он был душой компании, прекрасным, умным, трудолюбивым, творческим и успешным человеком. Особенно мне запомнился один из его монологов. К нам пришли с налоговой проверкой два молодых налоговых инспектора, и он пригласил их в свой кабинет, «побеседовать». Как финансовый директор, я тоже был приглашен. Мне предстояло понять, как нужно относиться к налоговой проверке. Тогда в налоговом законодательстве царил полный хаос, и налогоплательщики оставались на милость налогового инспектора. Молодые и некомпетентные налоговые инспектора проводили ревизию с одной целью: найти (или придумать) какие-нибудь нарушения, чтобы назначить компании миллионный штраф. Наш шеф не мог этого допустить. Так что, я стал свидетелем гениального театрального монолога, включавшего в себя цитаты из Ницше, Библии, русских классиков, пассажи о достоинствах тяжелого труда и о том, что SFAT - самая честная компания в России. Так что руки прочь от нашей фирмы! Это сработало. Налоговая проверка прошла без всяких проблем.

Как мы увидим на страницах этой книги, в организационной культуре большинства российских компаний все еще остается множество проблем. Но за последние двадцать лет многое изменилось. Черно-белый фильм стал цветным. Сегодня Москва может предложить кулинарные шедевры со всех континентов, в огромном разнообразии ресторанов на любой вкус. Существует реальный рынок потребительских товаров и множество компаний, действительно ориентированных на клиентов. В компании Awara – я являюсь ее со-

основателем и сотрудником – я смог создать корпоративную культуру, основанную на лучших принципах, представленных в этой книге. Мы создали культуру самоорганизации, и наши сотрудники обладают самодисциплиной и внутренней мотивацией. В нашей компании отсутствуют жесткая иерархия и бюрократия, и ее структура основана на принципах управления проектами, где виртуальные команды заменили иерархию и матричную структуру. Здесь, в России, мы смогли создать организацию будущего, такую организацию, которая до сих пор остается редкостью на Западе. Мой стиль работы и образ жизни отражает возможности, которые предлагает такая организационная модель. У меня нет кабинета в офисе. У меня даже нет отдельного рабочего места. Я работаю за любым столом, который оказался свободным, когда я зашел в офис. Я действительно захожу в офис - я приезжаю сюда только для встреч с сотрудниками и клиентами. В остальное время я работаю дома, в кафе или в ресторане. Как управляющий партнер консалтинговой компании, я много читаю и пишу – например, именно так я написал эту книгу. И как бы я мог это сделать, если бы все время сидел в офисе и руководил людьми «по старинке»? Иногда я даже работаю, находясь за границей - например, провожу зимние месяцы в солнечной Бразилии, и в то же время продолжаю работать с клиентами в России.



ГЛАВА 2

ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, И ПОЧЕМУ ОНА ВАЖНА

ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, И ПОЧЕМУ ОНА ВАЖНА

В последние несколько лет теория вовлеченности сотрудников получает все больше признания. Эта теория рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании.

Эта теория основана на простом здравом смысле, и поэтому ее даже трудно описать. Эта трудность обусловлена долгой историей использования неэффективных методов и неверных теорий в сфере организационного управления. Теории и лучшие практики вовлеченности сотрудников, наконец, позволяют вернуться к реальности и к здравому смыслу.

Коротко говоря, эта теория гласит, что лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме. Это и называют *вовлеченностью*: это личная заинтересованность в деятельности, которая полностью занимает наше внимание, и в которой мы готовы приложить все усилия.

Действительно, это просто здравый смысл. Какой работодатель не хотел бы, чтобы его сотрудники работали именно так? Для чего же нужна теория? Теория нужна как инструмент, позволяющий устранить неэффективные методы управления, укоренившиеся за сотни (если не за тысячи) лет неумелого руководства. В действительности очень немногие сотрудники полностью вовлечены в работу, и очень немногие лидеры знают, как это изменить. Согласно исследованиям, проведенным в Великобритании, всего 12% сотрудников (любой компании, в среднем), активно вовлечены³. В Европе этот процент еще меньше. Но даже в этом случае, эти цифры основаны на самооценке сотрудников, на том, как они сами оценивают свой уровень вовлеченности, и можно предположить, что такая самооценка искажена свойственной всем нам склонностью преувеличивать собственные достоинства. Согласно тому же исследованию, 65% сотрудников полагают, что они «умеренно вовлечены». Это означает, что работа для них важна, но они не вкладывают в нее эмоций. Результаты других исследований это подтверждают: больше половины сотрудников считают, что работают не с полной отдачей, и только 40% говорят, что отдаются работе полностью⁴. По данным консалтинговой компании BlessingWhite,

³ Towers Perrin, European Talent Survey, 2004

⁴ Macleod, Brady: The Extra Mile. 2008. Prentice Hall.

только 31% сотрудников активно вовлечены в свою работу⁵. Представьте себе, как играла бы футбольная команда, если бы только 12% игроков были бы по-настоящему вовлечены в игру, а остальные на поле думали об отпуске, предстоящих свиданиях или о том, что утром прочитали в Интернете. Суть в том, что успешной спортивной командой всегда руководят в соответствии с принципами вовлеченности, даже если называют их по-другому.

Любая теория или концепция выполняет две функции: во-первых, это символ, помогающий узнать о новом способе думать о тех или иных проблемах. (Подсознательно, мы всегда знали, что вовлеченные сотрудники работают лучше пассивных. Новая теория помогает нам осознать то, что мы всегда чувствовали интуитивно). Во-вторых, она обеспечивает рекомендации о том, как достичь идеального состояния – с точки зрения данной теории. В отношении вовлеченности сотрудников, я думаю, что первая функция уже очень ценна - как только мы начинаем о чем-то думать, то сразу ищем средства этого достичь. Но теория вовлеченности сотрудников также помогает наметить верный курс для руководства компании, который позволит полностью вовлечь всех сотрудников в работу, или, как сейчас говорят, создать «дорожную карту» для создания культуры вовлеченности. По моему мнению, конечный пункт назначения такой «дорожной карты» - *корпоративная культура вовлеченности* – система, которая автоматически поддерживает вовлеченность на всех уровнях организации. В этой книге мы поговорим о том, как создать такую культуру.

Я не большой поклонник определений, но если они достаточно гибкие, тогда они помогают прояснить новые идеи, могут стать руководством к действию. Я определяю *вовлеченность сотрудников* следующим образом:

Вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность. Вовлеченность сотрудников – улица с двусторонним движением, это взаимоотношения между работодателем и сотрудником, основанные на доверии и уважении. Чтобы добиться вовлеченности, руководители и менеджеры компании должны создать ясную и широкую систему коммуникаций, ясно показывать сотрудникам, чего от них ожидают, предоставлять им полномочия, соответствующие их уровню компетенции, а также создать условия труда и корпоративную культуру, которые способствуют вовлеченности.

⁵ BlessingWhite (December 2010). Employee Engagement Report 2011. http://www.blessingwhite.com/eee_report.asp. Retrieved 2010-12-12

Более кратко, можно сказать:

Вовлеченность сотрудников - теория о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании.

Существует несколько теорий менеджмента, которые часто путают с теорией вовлеченности сотрудников - на первый взгляд они действительно похожи. Среди них: теория о том, что работодатель должен добиться того, чтобы сотрудникам нравилась их работа, или теория *удовлетворенности работой* (она была особенно популярна в 70-х годах); теория *лояльности* сотрудников (она вошла в моду в 80-х годах); и теория *полномочий* сотрудников (возникшая в 90-х годах). Все эти теории также связаны с идеей *мотивации*. Я не сказал бы, что эти теории ошибочны. Скорее, они несовершенны и неполны – если используются по отдельности, как основа теории вовлеченности сотрудников. Однако, объединив их в единое целое и дополнив некоторыми другими важными и новыми идеями о менеджменте, можно создать, в целом, достаточно надежную теорию вовлеченности. Ниже мы кратко обсудим эти теории.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

В дискуссиях с теми, кто незнаком с концепцией вовлеченности сотрудников, часто оказывается, что они связывают эту концепцию с теорией менеджмента, популярной в прогрессивных компаниях, особенно в 80-х и 90-х годах, согласно которой работодатели должны гарантировать своим сотрудникам *удовлетворенность работой*. Основная идея состоит в том что, чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает. Специалисты по вовлеченности согласятся со мной в том, что это не соответствует действительности. Проблема в том, что эта теория делает акцент лишь на одностороннем движении: работодатель обеспечивает сотрудникам удовлетворенность, но никто не говорит, чего нужно ожидать от сотрудников взамен. Эту проблему усугубляла традиция проводить опросы удовлетворенности работой. Считалось, что чем выше уровень удовлетворенности сотрудников, отраженный в опросе, тем лучше менеджмент в компании. В результате менеджеры иногда даже «подкупали» сотрудников, то есть, добивались удовлетворенности различными льготами, премиями и рабочей атмосферой, напоминающей Диснейленд, ничего не требуя взамен. Сегодня все чаще признают, что удовлетворенность сама по себе не приводит к повышению качества работы; напротив, вполне возможно, что сотрудник удовлетворен работой лишь потому, что она прилично оплачивается, позволяет пользоваться льготами, в компании царит приятная атмосфера, а сам сотрудник при этом может заниматься другими вещами, не связанными с работой, в которые он больше вовлечен. Удовлетворенность может превратиться в лень, и фактически, не позволяет бросать вызов текущему положению дел и создавать инновации – а именно этого ожидают от вовлеченных сотрудников. Удовлетворенность не побуждает искать новые пути, концентрироваться и прилагать все возможные усилия – а эти качества и лежат в основе истинной вовлеченности⁶.

В опросах удовлетворенности работой часто перепутаны причины и следствия. Это классическая философская проблема: что было раньше - курица или яйцо. Компании, где сотрудники удовлетворены работой, успешны, потому что заботятся об удовлетворенности сотрудников? Или сотрудники сообщают об удовлетворенности, потому что успешные компании часто интуитивно создают политику вовлеченности? И как узнать, является ли успех компании следствием политики удовлетворенности или чего-то еще? Возможно, он обусловлен другими причинами, и только прибыльность позволяет компании делить свой успех с сотрудниками. (Конечно, это тоже неплохо).

Удовлетворенность работой – еще и вопрос сравнения. Человек может сказать, что он удовлетворен работой по разным причинам, которых, по большей части, не осознает. И

⁶ Macey, Schneider, Barbera and Young: Employee Engagement. 2009. Wiley-Blackwell

всегда нужно иметь в виду общечеловеческую склонность сетовать на судьбу.

Еще одна проблема опросов удовлетворенности работой состоит в том, что обычно они разработаны так, чтобы выяснить у сотрудников, насколько они удовлетворены своей работой, а значит, и своим руководством и работодателем. Я думаю, не менее полезно спрашивать и менеджеров (на разных уровнях) о том, насколько они удовлетворены сотрудниками. Тогда мы оказались бы на улице с двухсторонним движением.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ЛОЯЛЬНОСТЬ

До недавнего времени, когда теория вовлеченности еще не получила широкого признания, прогрессивные лидеры и менеджеры по персоналу говорили о *лояльности сотрудников*. Сейчас специалисты спорят о том, каковы различия этих двух парадигм, если они вообще есть. Некоторые утверждают, что это просто разные термины для одной и той же концепции, но я думаю, что это разные теории. Можно сказать, что теория вовлеченности – это более высокая стадия эволюции теории лояльности, ее усовершенствованная и более полная версия.

Здесь нужно указать, что я не одинок в критике тех или иных концепций, и не один я думаю, что разные концепции действительно основаны на разных идеях. Но я хочу указать на то, что, как я понимаю теорию лояльности, ей недостает определенных ключевых элементов, присутствующих в теории вовлеченности, и при этом она содержит элементы, которые могут вести в заблуждение.

На мой взгляд, теория *лояльности* больше основана на принуждении, на создании таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным продолжать работать в организации, тогда как теория *вовлеченности* стремится создать ситуацию, где у сотрудника остается свобода выбора, и возникает внутреннее желание работать на благо организации. Лояльность можно назвать односторонним принуждением, а вовлеченность взаимна: вовлечены и сотрудник, и работодатель. Несколько упрощенно, можно также сказать, что в ситуации лояльности человек рационально относится к компании, он взвешивает все «за» и «против»; а в ситуации вовлеченности он свободный выбор, и не на основании «подсчета», но потому что искренне этого хочет. Скорее, это эмоциональный выбор. Если руководство компании следует теории лояльности, оно также стремится создать эмоциональную связь с сотрудниками, но вопреки теории вовлеченности: руководство компании пытается заставить сотрудника чувствовать, что он что-то должен компании, которая так много для него сделала; или «привязать» сотрудника большой зарплатой, или еще более популярной формой соблазна - предлагая сотрудникам опционы и другие льготные программы. Проблема всех этих методов состоит в том, что они могут быть эффективными с точки зрения удержания сотрудников. Но... будут ли люди, которых удерживают подобным образом, действительно прилагать все усилия на благо компании? Вряд ли.

Лояльность можно также понимать как лояльное поведение в сочетании с внутренней мотивацией вовлеченности.

Анализ трехкомпонентной модели лояльности Мейера и Аллена помогает провести

различие между этими двумя теориями⁷. Эти исследователи разделили лояльность на три составляющих: эмоциональная лояльность, продолженная лояльность и нормативная лояльность. Два последних компонента указывают на принудительный характер лояльности.

Продолженная лояльность, как принято считать, основана на подсчете «плюсов» и «минусов» дальнейшей работы в организации. При этом человек остается в организации, если считает, что его «убытки» в случае ухода будут выше «прибыли», если он останется в организации. Естественно, факторы, которые входят в это уравнение, не обязательно измеряются в деньгах, и включают, например, вопросы статуса, принадлежности к определенному сообществу и т.д.

Нормативная лояльность – это предполагаемое или реальное чувство долга по отношению к организации, побуждающее в ней остаться.

Согласно теории вовлеченности, руководству компании не нужно пытаться искусственно создавать продолженную и нормативную лояльность, но оставшийся элемент, эмоциональная лояльность, имеет место и в парадигме вовлеченности. Эмоциональная лояльность – это положительная эмоциональная привязанность сотрудника к организации, элемент «желания» в организационной лояльности. При этом, сотрудник, как принято говорить, идентифицирует себя с целями организации и стремится оставаться в ней, потому что хочет этого.

⁷ Meyer, JP and Allen, NJ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

Вовлеченность отличается и от еще одной концепции менеджмента, которая была популярной в последние два десятилетия: *теории расширения полномочий*. Эта теория гласит, что сотрудникам необходимо предоставить полномочия, в частности, принимать важные решения. Конечно, очень важно, чтобы сотрудники были уполномочены принимать решения в рамках своих задач, и в этом смысле полномочия – важный аспект вовлеченности. Но проблема в том, что полномочия не имеют смысла, и они неосуществимы без остальных аспектов вовлеченности. Полномочия можно предоставить лишь тем сотрудникам, которые демонстрируют достаточный уровень вовлеченности. Еще один важный аспект: при этом в компании должны работать подходящие сотрудники; неразумно давать полномочия кому угодно. И самое важное: полномочия должны опираться на корпоративную культуру, основанную на принципах вовлеченности. Чтобы давать адекватные полномочия сотрудникам разных уровней ответственности и компетентности, необходима культура самодисциплины и самоорганизации.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И МОТИВАЦИЯ

Вовлеченность неразрывно связана с мотивацией. Но здесь нужно прояснить само понимание мотивации. В словаре «мотивация» определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации», или как «условия, при которых возникает мотивация». Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процесса мотивации». Возникает менталитет «кнута и пряника»: как заставить сотрудников вести себя так или иначе. Но в теории вовлеченности мы говорим о другом смысле мотивации: «условия, при которых возникает мотивация». В таком случае, задача руководства компании - создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация, или самомотивация, как я предпочитаю ее называть. Мотивация – то есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением (позитивным или негативным), и не под контролем руководства.

Под влиянием традиционного понимания этой концепции, работодатели ломали голову, пытаясь изобрести привлекательные новые способы внешней мотивации сотрудников. Прежде всего, конечно, в голову приходит зарплата, зарплата и еще раз зарплата, а также льготы в виде премий или других стимулов, например, опционов и так далее. А еще, конечно же, хорошая должность и достойное положение в иерархии. И не забудьте о наказании, в разных формах. Если руководство компании мыслит именно так, то оно создает систему постоянной «торговли»: если вы сделаете это, то получаете это; если я не получу этого, то не сделаю этого.

В теории вовлеченности эта идея меняется с точностью до наоборот. Здесь работодатель стремится раскрыть источники внутренней мотивации сотрудников, создать такие условия труда и такие отношения в компании (между ее руководителями, менеджерами и сотрудниками), чтобы люди были внутренне мотивированы делать лучшее, на что они способны. Очевидно, зарплата и материальные льготы остаются важными, но они перестают быть единственными средствами мотивации.

Здесь мы переходим от попыток создать мотивацию для того или иного поведения при помощи кнута и пряника к драйверу, позволяющему «завести» внутреннюю мотивацию сотрудников. Мы создаем условия, в которых человек начинает мотивировать себя сам – благодаря содержанию работы и общим условиям труда.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР УСПЕХА КОМПАНИИ

Как я уже говорил, цель вовлеченности – не добиться удовлетворенности сотрудников, хотя она обычно становится следствием вовлеченности. Скорее, цель культуры вовлеченности - успешная реализация бизнес-стратегии, позволяющая, в итоге, получить прибыль и увеличить стоимость акций компании. Конечно, никто не станет сомневаться, что люди, которые по-настоящему увлечены своей работой и каждый день прилагают все усилия, работают лучше и успешнее тех, кто не вовлечен в свою работу.

Уровень вовлеченности напрямую влияет на: качество обслуживания клиентов, качество продуктов, производительность труда, инновацию, уровень удержания персонала, количество прогулов и так далее.

Для тех, кто все еще сомневается, мы приведем результаты различных исследований и обзоров, подтверждающих нашу точку зрения.

- Обширное исследование, проведенное в Европе, показало, что у компаний с более высоким средним показателем вовлеченности сотрудников - значительно более высокий показатель рентабельности по стандартам их отрасли⁸. 88% активно вовлеченных сотрудников полагают, что могут оказывать позитивное влияние на качество продуктов своей организации, по сравнению с 38% сотрудников, показавших невысокий уровень вовлеченности⁹. Прежде всего, это значит, что сотрудники действительно беспокоятся о качестве, и им не нравится, если они не чувствуют, что руководство компании поощряет качество. Эти данные подтверждает другое исследование: 84% активно вовлеченных сотрудников полагают, что могут оказывать позитивное влияние на качество продуктов своей организации, по сравнению с 31% показавших невысокий уровень вовлеченности¹⁰.
- Это также касается и обслуживания клиентов (другой аспект качества): 72% активно вовлеченных сотрудников полагают, что могут оказывать позитивное влияние на качество обслуживания клиентов, по сравнению с 27% сотрудников, показавших невысокий уровень вовлеченности¹¹. Это значит, что есть веские причины считать, что сотрудники, показывающие невысокий уровень вовлеченности, не вовлечены именно потому, что не чувствуют, что компания поощряет их стремление к качественному обслуживанию клиентов. Исследование Джерарда Сейджтса и Дэна

⁸ Macleod, Brady: *The Extra Mile*. 2008. Prentice Hall

⁹ Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008

http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200802/GWS_handout_web.pdf

¹⁰ Seijts, Gerard H. and Dan Crim (2006). "The Ten C's of Employee Engagement". *Ivey Business Journal*.

¹¹http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement

Крима подтвердило, что отношение сотрудника к работе и к компании оказывает больше влияния на лояльность и качество обслуживания клиентов, чем все другие факторы, вместе взятые.

- Те же соображения касаются и контроля затрат: 68% активно вовлеченных сотрудников полагают, что могут оказывать позитивное влияние на затраты, связанные с их работой или их подразделением, по сравнению с 19% сотрудников, показавших невысокий уровень вовлеченности.
- Корреляции между вовлеченностью сотрудников и желательными результатами деятельности компании, например, удержанием талантливых людей, качественным обслуживанием клиентов, производительностью труда, эффективностью работы команды, производительностью подразделения, и даже финансовыми показателями на уровне предприятия приведены в работах Rucci и др, 1998; McKay, Avery, Morris и др., 2007; and Schneider, Hanges, & Smith (2003)^{12 13 14}.
- Было обнаружено, что компания, где высокий уровень вовлеченности сотрудников, на 87% чаще удерживает самых талантливых людей¹⁵.
- В исследовании с участием компании MolsonCoors было обнаружено, что количество производственных травм в команде вовлеченных сотрудников в пять раз меньше, чем в командах, которым не хватает вовлеченности¹⁶.

¹² McKay, Avery, & Morris (2008). Mean racial and ethnic differences in sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374

¹³ Rucci, Quinn, Kim (1998). The employee-customer profit chain. *Harvard Business Review*, pp. 83-97.

¹⁴ Schneider, Hanges, & Smith (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*

¹⁵ Lockwood, Nancy R. "Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role." *HRMagazine* Mar. 2007: 1-11

¹⁶ Lockwood, Nancy R. "Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role." *HRMagazine* Mar. 2007: 1-11

КАЧЕСТВА ВОВЛЕЧЕННОГО СОТРУДНИКА

Максимально вовлеченный сотрудник на совесть выполняет каждую задачу, полностью посвящает себя работе, интеллектуально и эмоционально, готов работать сколько нужно, чтобы выполнить задачу. Его интеллект действует с полной мощностью, он анализирует каждую рабочую ситуацию так, чтобы найти лучшее решение для клиента и компании. Он не воспринимает правила и традиционные методы работы как истину в последней инстанции, он готов искать новые методы и предлагать идеи, позволяющие улучшить процессы. Он не просто «присутствует» на рабочем месте, он старается делать все, что может. Вовлеченный сотрудник искренне беспокоится о качестве, затратах, обслуживании клиентов и безопасности – и это подтверждают результаты исследований, приведенные выше.

В таблице 2 приведен список характеристик, которые, по мнению консультантов и исследователей, свойственны вовлеченным сотрудникам. Список составлен по данным литературы о вовлеченности.

ТАБЛИЦА 2. КАЧЕСТВА ВОВЛЕЧЕННОГО СОТРУДНИКА

- Поглощен работой – «на работе время летит быстро»
- Поддерживает концентрацию в течение длительного времени
- Чувствует сильную эмоциональную связь с компанией
- Относится к работе с энтузиазмом и страстью
- Расширяет сферу своей ответственности, гибкий, не ограничивается описанием должностных обязанностей
- Адаптируется к изменениям
- Стремится развивать рабочие навыки
- Не нуждается в напоминаниях и приказах
- Делает все вовремя
- Настойчив
- Проявляет инициативу
- Ориентирован на достижение цели
- Добросовестный
- Ответственный и обязательный
- Предан работе

Основная идея теории вовлеченности сотрудников состоит в том, что лидеры компании должны активно развивать эти качества в сотрудниках компании. Для этого нужно создать соответствующую корпоративную культуру, культуру вовлеченности и самодисциплины.

При этом нужно помнить, что разные люди обладают разными способностями и разной склонностью к вовлеченности, и условия по созданию вовлеченности не всегда приносят желаемый результат. Поэтому поиск и подбор сотрудников остаются важнейшим элементом стратегии вовлеченности. Чтобы создать культуру вовлеченности, нужно подбирать и удерживать тех сотрудников, которые обладают соответствующей самодисциплиной и способны к самомотивации.

Если вовлеченные сотрудники обладают перечисленными выше качествами, как определить невовлеченного сотрудника? Очень просто: он демонстрирует прямо противоположные характеристики. Давайте укажем на некоторые из них. Невовлеченные сотрудники не заботятся о работе и об интересах компании. Они приходят на работу для того, чтобы получать зарплату – это их основная мотивация. Они не стремятся внести вклад в процветание компании, а иногда даже вредят ей. В рабочее время они общаются с коллегами, болтают по мобильному телефону, сидят в Интернете и так далее. Facebook – всемирный центр невовлеченных сотрудников нового поколения.

Таких сотрудников не интересует, что происходит в компании, они не задают вопросов о бизнесе и не предлагают никаких полезных идей, делая только минимум того, что от них требуется. Когда они только что пришли в компанию или были новичками в своей профессии, они, возможно, проявляли энтузиазм и интерес, но после нескольких лет апатии и пренебрежения со стороны руководства, теряют пыл и начинают пассивно сопротивляться некомфортным условиям, в которых оказались.

Здесь мне приходит в голову парадокс российской медицины. В государственных больницах - ужасный сервис, а иногда просто ужасающие условия. Складывается впечатление, что российских врачей и медсестер это не волнует. Это - парадокс, ведь я вижу молодых, талантливых и полных энтузиазма людей, которые заканчивают медицинские колледжи и институты. Я знаю, что пациентам и их родственникам часто приходится самим покупать лекарства и другие необходимые вещи, поскольку в больнице не могут, а иногда просто не хотят этого делать. Я слышал о случаях, когда родственникам больных приходилось давать взятки врачам, чтобы они назначили курс лечения, и платить медсестрам, чтобы те сменили белье и даже помогли пациенту сходить в туалет. Персонал больниц часто обращается с пациентами грубо и безразлично, а то и издевательски. Трудно понять, как эти люди, которые в обычной жизни искренне заботятся о своих детях, родителях, родственниках и друзьях, могут вести себя подобным образом. Но ответ очень простой. Молодые специалисты приходят работать в больницу, полные надежд и энергии. Но постепенно их надежды разбиваются о плохое руководство, отсутствие финансирования, необходимого оборудования и лекарств, коррупцию и возникающие в результате цинизм и равнодушие. В то же время, я вижу, что в российских частных клиниках и даже в государственных больницах с хорошим финансированием ситуация

намного лучше. Здесь нормальные условия, и так или иначе, частные клиники все больше ориентированы на клиентов, на пациентов - даже если они еще не достигли необходимого уровня. Рано или поздно поведение большинства из нас начинает отражать те условия, а которых мы находимся, и поведение тех, кто нас окружает. То же самое касается российской полиции. К счастью, при президенте Путине благосостояние страны стало расти, и в последние годы делается очень много для улучшения материальных условий в сфере здравоохранения и охраны правопорядка. Достаточное финансирование - неременное условие здоровой организационной культуры в этих сферах. Следующим шагом должно стать активное внедрение культуры вовлеченности. И делать это нужно в масштабах всей страны.

Невовлеченные сотрудники активно защищают свои сферы влияния, пытаются избежать любых новых задач и не хотят, чтобы кто-то вмешивался в «их дела». Они редко обращаются за помощью к коллегам или предлагают ее сами. «Я делаю то, что мне говорят. Не больше и не меньше». Такая позиция не способствует командной работе.

Если менеджер видит, что ему приходится слишком жестко контролировать сотрудника и тратить на это слишком много времени, это - явный признак того, что этому сотруднику не хватает вовлеченности.

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ДРАЙВЕРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

По моему мнению, основной вопрос, связанный с вовлеченностью сотрудников – это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть встроена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую вовлеченность.

В конечном счете, компания – это группа работающих вместе людей. Результаты их работы зависят от того, как они работают, и от методов работы: короче говоря, от их культуры сотрудничества. На основании этой простой мысли мы можем определить корпоративную культуру компании как общий стиль ведения бизнеса. Следовательно, корпоративная культура – это совокупное отражение всех действий компании, решений и поведения ее руководства и всех ее сотрудников, а также всех методов работы и бизнес-процессов. Зная это, мы сможем понять, что нужно изменить в корпоративной культуре, чтобы она поощряла инновации, качество обслуживания клиентов и вовлеченность сотрудников. Для этого нужно одновременно уделять внимание всем аспектами корпоративной культуры. Иначе говоря, организационная структура, процесс принятия решений и их выполнения быть разработаны таким образом, чтобы поощрять вовлеченность. При этом нужно изменить не только поведение, но также правила и методы, которые поощряют то или иное поведение. Но изменение поведения – задача не только для психологов, как многие думают. Изменение организационного поведения – задача лидеров, задача руководства, и она связана со всеми аспектами бизнеса.

Корпоративная культура – целостное отражение всех действий компании, решений и поведения ее руководства и всех ее сотрудников, а также как всех практик бизнеса и бизнес-процессов.

Корпоративную культуру нельзя воспринимать всего лишь как еще один аспект бизнеса, наряду с другими его аспектами – стратегией, принципами маркетинговой политики, активами, финансовыми показателями, организационной структурой и так далее. Мы подчеркиваем, что корпоративная культура – это сумма всех этих аспектов. Как сказал Луи Герстнер: «Культура – не просто один из аспектов игры, она и есть игра»¹⁷. Поэтому, чтобы компания была более успешной и прибыльной, ее руководство должно добиться того, чтобы все стратегические решения и все изменения отражались в поведении всех сотрудников, в самой корпоративной культуре. Зная это, мы понимаем, что все стратегические решения, направленные на развитие, повышение прибыли и долгосрочный успех, должны реализовываться на уровне корпоративной культуры. Если корпоративная

¹⁷ Gerstner, Louis: Who Says Elephants Can't Dance? 2003. HarperCollinsPublishers

культура не меняется в соответствии с новой стратегией, то стратегия потерпит неудачу. Слишком часто результаты стратегических изменений не оправдывают ожиданий, потому что руководство компании сосредоточено только на материальных активах, связанных с данным стратегическим решением, с его финансовыми и технологическими аспектами, игнорируя при этом необходимость изменения поведения и методов, влияющих на общую эффективность деятельности компании.

Мы утверждаем, что корпоративная культура – это совокупная эффективность каждого отдельного сотрудника, но на эффективность работы отдельного сотрудника влияет множество факторов. Эти факторы могут ограничивать корпоративную культуру или помогать ей развиваться. Поведенческие элементы, которые, в целом, и составляют корпоративную культуру, зависят от многих соображений, начиная с самой широкой из всех категорий: с природы человека. Но прелесть теории вовлеченности состоит в том, что нам не нужно пытаться изменить человеческую природу. Вместо этого мы используем методы, позволяющие пробудить лучшие ее качества, и на их основе создать культуру вовлеченности.

ДРАЙВЕРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ – КАКИЕ ФАКТОРЫ ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

Я хочу проиллюстрировать драйверы вовлеченности (или факторы влияния на корпоративную культуру), разделив их на 12 категорий, как показано в *Таблице 3*.

ТАБЛИЦА 3. Драйверы вовлеченности

- Доверие, справедливость, уважение
- Согласованность
- Коммуникации
- Полномочия
- Эффективные процессы
- Организационная структура
- Самодисциплина
- Ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителей
- Поведение, требуемое от лидеров и менеджеров

Индивидуальные драйверы:

- Качество жизни
- Содержание работы
- Оплата и вознаграждение
- «Мягкие» аспекты корпоративной культуры

Ниже мы подробно остановимся на всех этих факторах и в отдельных разделах опишем основные особенности драйверов вовлеченности. Но сначала я хотел бы предостеречь читателя от неверных представлений о природе корпоративной культуры, которые часто можно встретить в литературе, посвященной этому вопросу.





ГЛАВА 3

ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ?

ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Когда специалисты по организационной психологии (и менеджеры, попавшие под их влияние) говорят о корпоративной культуре, обычно они рассматривают ее с точки зрения «мягких» аспектов - психологических, антропологических и других не менее сложных и глубоких концепций академической философии. Они говорят, например, что «организационная культура – это ряд общих убеждений»¹⁸. Или рассматривают корпоративную культуру как собрание «историй, ритуалов и символов», «сеть общих значений и смыслов», «традиций» и так далее¹⁹.

Критикуя подход «мягких» аспектов, характерный для традиционной организационной психологии, я хочу сделать акцент на том, что же такое корпоративная культура на самом деле, и подчеркнуть, что основная роль здесь отводится бизнес-лидерам, которые должны сконцентрировать свое время и ресурсы на том, чтобы одновременно изменить множество аспектов бизнеса – таким образом, чтобы создать корпоративную культуру, которая является отражением их решений. Однако, это не значит, что профессионал в сфере организационной психологии не может здесь ничем помочь.

Известная теория, породившая множество ошибочных представлений о корпоративной культуре – это *теория культурных измерений* Герта Хофстеда²⁰. Теория Хофстеде основана на идее о том, что национальная и региональная культура влияет на поведение человека. С этим не поспоришь, не так ли? Очевидно, культура влияет на поведение человека, как и множество других вещей. Проблема в том, что Хофстеде попытался создать на этом основании целую теорию управления. Он предположил, что влияния, затрагивающие организационную культуру, можно разделить на пять «культурных измерений», следующим образом:

- *Дистанцированность от власти* - согласно этой концепции, разные культуры ожидают больших или меньших различий в степени власти между боссами и подчиненными. В некоторых обществах люди склонны ожидать, что у одних сотрудников организации будет больше полномочий, чем у других. Таким образом, в одних странах считается, что в организации должно быть больше социального неравенства, а в других – что в организации должно быть больше равенства²¹.
- *Избегание неопределенности*. – Это измерение оценивает, как разные культуры

¹⁸ Ravasi, Davide & Schultz, Maiken (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458

¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

²⁰ Hofstede, Geert H. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications. Some of the ideas I here attribute to Hofstede are derived from the <http://geert-hofstede.com>.

²¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

справляются с неопределенностью и неуверенностью по поводу будущего. Существует либо рациональный, либо иррациональный подход к этому вопросу. Люди справляются с неопределенностью с помощью технологии, закона и ритуалов. Согласно Хофстеде, в организации существуют *ритуалы*, помогающие справиться с иррациональными аспектами неуверенности. Среди них: записки и отчеты, некоторые элементы системы бухучета, значительная часть систем планирования и контроля и высокий статус экспертов.

- *Индивидуализм\коллективизм*. - Это измерение призвано оценивать сравнительную важность личных и общих интересов.
- *Маскулинность\феминность* – Это измерение Хофстеде делит культуры на преимущественно «мужские» или «женские» с точки зрения культурных ценностей, гендерных ролей и соотношения власти. - Без комментариев.
- *Долгосрочная\краткосрочная ориентация*. – Измерение долгосрочной ориентации связано с общим стремлением общества к достижению личных целей, тогда как в обществах с краткосрочной ориентацией «в целом, существует сильное стремление к установлению абсолютной истины»²². Читаем далее: «Его члены нормативны в своих взглядах. Они демонстрируют большое уважение к традициям, относительно не склонны делать сбережения на будущее и ориентированы на достижение быстрых результатов. В обществах с долгосрочной ориентацией люди считают, что истина зависит от ситуации, контекста и времени. Они способны адаптировать традиции к изменению условий, склонны накапливать и вкладывать капитал, бережливы и настойчивы в достижении своих целей».

Проблема не в том, верны ли теории профессора Хофстеде; в любом случае, мы не можем ответить на этот вопрос, потому что это - сфера эстетики. О вкусах не спорят, возможно, кому-то и нравится подобная беллетристика. Скорее проблема в том, что в контексте корпоративной культуры эти идеи, по большому счету, бесполезны, если не бессмысленны. Я сразу же поместил бы в категорию бессмысленного измерения «маскулинности\феминности» и «долгосрочной\краткосрочной ориентации». Когда же дело доходит до измерения «избегания неопределенности», я не думаю, что это оно адекватно в контексте корпоративной культуры, поскольку избегание неопределенности в компании - больше вопрос принятых в ней методов решения проблем, предписанных решениями руководства. Я могу отметить, что сейчас, когда почти все страны в мире следуют модели рыночной экономики, мы не видим существенных различий в том, как

²² <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

жители разных стран справляются с неопределенностью. Во многом, это обусловлено макроэкономическими, монетарными и финансовыми факторами: все эти факторы связаны с уверенностью/неуверенностью в будущем.

Кажется, концепция Хофстеде об избегании неопределенности основана исключительно на его личных культурных предубеждениях и неспособности оценить влияние рыночной экономики. Это становится совершенно очевидным, если рассмотреть эту концепцию подробнее. По сути, избегание неопределенности, согласно Хофстеде, связано с наличием в культуре строгих правил и норм по поводу неопределенности и риска.

Нужно иметь в виду, что его теория первоначально была основана на исследованиях, проведенных до распада Советского Союза и до появления в Китае капиталистической рыночной экономики. Так что на самом деле есть очень простой фактор, которого не заметил Хофстеде: с изменением государственной политической модели и введением рыночной экономики возникают практики бизнеса, позволяющие справляться с неопределенностью - так сказать, автоматически, в результате самого этого перехода. В конце концов, бизнес в условиях рыночной экономики непосредственно связан с риском (относительно ожидаемого, но не гарантированного вознаграждения). Поэтому избегание неопределенности – не какое-то неизменное качество культуры, а скорее, функция рыночной или плановой экономики. А последняя, по определению, не приветствует размышлений о будущем.

Согласно Хофстеде, страны, жители которых склонны избегать неопределенности, демонстрируют следующие черты: наличие долгой истории и монолитной, однородной культуры. А страны, где люди больше склонны к риску, (то есть, предпочитают неопределенность и риск), в понимании Хофстеда, имеют *недолгую* историю (например, США) отличаются большим этническим и культурным разнообразием в результате иммиграции из разных стран мира, и больше склонны к инновациям и экспериментам. Но если признать роль рыночной экономики, возникает замкнутый круг: рыночная экономика привлекает иммигрантов, а инновации - следствие развития рыночной экономики.

Хофстеде даже ранжирует страны по этому параметру. В этом рейтинге так называемые «протестантские» страны запада получили высокий балл, с точки зрения принятия риска (вероятно, Хофстеде унаследовал это предубеждение у Вебера), а также, что удивительно для подобных исследований, высокий балл получили Китай и страны с китайским влиянием, но это произошло после обновления данных, отражающих недавние успехи Китая. К культурам, не склонным к риску, относятся, например, Россия, страны бывшего Советского Союза, а также католические, буддистские и арабские страны. Хофстеде считает Россию не склонной к риску только потому, что он не знал или не понял того, что

происходило в стране после введения рыночной экономики. Любой, кто здесь работает, знает, что русские, к какому бы социальному «классу» они ни относились, чрезвычайно склонны к риску. Когда дело доходит до буддистских и арабских стран, то в них, конечно же, нет настолько развитой конкурентной экономики. То же самое касается стран, которые Хофстед относит к культурам с сильным католическим влиянием.

Я могу понять, что академический ученый выдвигает собственную теорию и пытается доказать, что его «измерения» уместны для оценки разных культур. Но я не могу понять, как он может оценивать по этим искусственным «измерениям» любую страну мира. (В своей книге «Организационная культура», изданной в 2010 году, Хофстеде приводит оценку по своим «измерениям» для 76 стран). Вероятно, он считает себя кем-то вроде господина бога, обладающего уникальной способностью проникать в человеческий разум. Как будто, оценивая ту или иную культуру, он глядит в огромный хрустальный шар. Затем, при помощи гадания, замаскированного под науку, или, скорее, под гороскоп, он объявляет результаты своего «ясновидения» для каждой из стран, ставших его жертвами.

Для меня очевидно, что культура не поддается измерению, тем более в масштабах целых стран.

Подход Хофстеде полон противоречий, неясностей, натяжек и спекуляций. Давайте рассмотрим некоторые из них. Но сначала я должен указать, что профессор Хофстеде ошибается даже в основных предположениях об избегании неопределенности. В его теории низкий уровень избегания неопределенности показывает, что страна может спокойно жить в ситуации неуверенности в будущем. Такие страны, как Соединенные Штаты, согласно Хофстеде, спокойно переносят неуверенность и неопределенность. Основной вопрос здесь, по его мнению, состоит в том, «как общество справляется с тем фактом, что будущее никогда не может быть известно наверняка: стоит ли пытаться контролировать будущее или лучше просто плыть по течению?» Такие страны как США, считает Хофстеде, принимают неопределенность и не пытаются контролировать будущее. Совершенно очевидно, что это не так. В США, стране с самой долгой историей настоящей рыночной экономики (*самой долгой*, а не самой короткой, как ошибочно полагает Хофстеде), в первую очередь, были созданы тщательно продуманные методы, позволяющие справляться с неопределенностью и избегать неуверенности в будущем. Для этого предназначены всевозможные инструменты управления рисками, анализа, финансового планирования, страхования, хеджирования и так далее. Мы снова видим, что Хофстеде исходит из совершенно неверных предпосылок. Именно в тех странах, которые, по его мнению, отличаются высокой терпимостью к неопределенности, существуют наиболее систематические методы ее избегания. И, наоборот, в тех странах, которые

Хофстеде считает «избегающими неопределенности», относятся к ней гораздо спокойнее. Например, в России. Здравый смысл и дальновидность – не свойства культуры, как считает Хофстеде, а элементы практик бизнеса, существующих в условиях рыночной экономики.

Хофстеде также путает избегание неопределенности с нормативной культурой страны, то есть, с наличием или отсутствием в ней «жесткого кодекса веры и поведения». Такие страны как США, с высокой терпимостью к неопределенности (по мнению Хофстеде), менее строго относятся к правилам. Однако, любой, кто хоть раз проходил иммиграционный контроль в американском аэропорту, знает, что это не так. В каждом аспекте нормативного поведения (соблюдения правил), США - чрезвычайно жесткая страна, для нее характерна печально известная политика «нулевой толерантности» к нарушению правил. США все глубже и глубже тонут в правилах, в каждом аспекте жизни. То же самое касается других стран-любительниц неопределенности по мнению Хофстеде, например, Швеции и Великобритании.

Запутавшись в этих определениях и концепциях, Хофстеде считает меньше всех склонной к риску, из всех стран мира – кто бы мог подумать - Грецию! Это после того, как лидеры страны и их избиратели десятилетиями не заботились о благоразумии и хеджировании рисков, и в итоге загнали страну в такие долги, что она обанкротилось. Очевидно, что греки, по этим критериям, просто жить не могут без риска и неопределенности!

Исследование Хофстеде полно подобных противоречий. Возможно, из «соседской любви» голландец Хофстеде ставит Бельгию на одно из первых мест по параметру избегания неопределенности. А его родная Голландия получает средний балл. Если учесть, что половина жителей Бельгии – фламандцы - по сути (по крайней мере, в общем сравнении), культурно и лингвистически относятся к той же группе, что и голландцы, этот вывод кажется довольно странным. Но у Хофстеде есть объяснение этого (найденное, без сомнения, с помощью хрустального шара): «Исторически, Бельгия часто оказывалась под правлением других стран», - говорит Хофстеде, и это объясняет его оценку франкоговорящих бельгийцев, валлонов и фламандцев. Эта теория полна подобных упрощенных и наивных объяснений. А обратившись к всемирной истории, мы увидим, что такие утверждения ни на чем не основаны. Многие ли народы не «оказывалась под правлением других стран», и что это за «другие страны»? Что не менее странно, в ситуации перемен бельгийцы «предпочитают планирование» и «приветствуют некоторый уровень профессионализма». Что, конечно, является американской практикой. В этом Хофстеде также усматривает корень конституционных проблем сегодняшней Бельгии. В Бельгии происходит конституционный кризис, потому что ее жители имеют странную

привычку избегать неопределенности с помощью планирования и экспертных оценок, считает Хофстед. Из-за особой склонности бельгийцев к планированию и экспертным оценкам, говорят нам, для них так болезненно обсуждать новую конституцию. При этом Хофстеде не обращает внимания на самые важные аспекты новой конституции: лингвистические и культурные различия, экономическое неравенство и вопросы налогообложения, а также обычное политическое деление на «левых» и «правых».

В теории Хофстеде русские оказались среди самых упорных противников неопределенности. Их «очень пугают ситуации неопределенности». Это заявление делается несмотря на то, что за последние два десятилетия Россия до неузнаваемости изменилась в каждом аспекте жизни: она отказалась от коммунизма и плановой административно-командной экономики и перешла к принципам рыночной экономики, ввела конвертируемую валюту и практически свободный поток капитала, частную собственность, открыла границы для въезда и выезда, стала ввозить продукты питания со всех континентов и перенимать самые разные гастрономические предпочтения и продукты, для которых иногда раньше даже не было названий (японские суши, итальянская пицца и гамбургеры из McDonald's стали привычной едой в России), и так далее.

Далее нам говорят, что в отчаянных попытках избежать неопределенности русские также «создали одну из самых сложных бюрократических систем в мире». Однако бюрократию создали не русские, а прежний коммунистический режим. Коммунистическая система предполагала планирование каждого аспекта жизни, и бюрократия стала естественным следствием этого. Чтобы ее устранить, нужно время. Но нашему доброму профессору, возможно, виднее (в конце концов, он же антрополог), и он лучше знает, как россияне относятся к правилам. Любой, у которого есть хоть какой-то опыт жизни в России, знает, что русские - вероятно, могли бы установить мировой рекорд по нарушению правил. В 90-е годы вся страна оказалась в состоянии полной анархии. Это никак не согласуется с теорией профессора Хофстеда по поводу избегания неопределенности. В конце концов, утверждает он, в странах, терпимых к неопределенности, например, в Швеции и США, люди «считают, что правил должно быть не больше, чем необходимо и если правила противоречивы или неэффективны, их нужно изменить или отменить». Русские то и дело меняют правила.

Как обычно бывает в подобных теориях, далее мы находим любопытное утверждение о том, как русские избегают неопределенности: «Презентации либо не подготовлены, например, акцент в ходе переговоров делается не на дела, а на отношения, либо чрезвычайно подробны. Также очень распространены в теории Хофстеда планирование и

совещания» (подчеркивание мое). - Оказывается, что и слишком жесткое планирование, и полное его отсутствие – признаками избегания неопределенности [sic!].

Наконец, мы переходим к категориям «дистанцированности от власти» и «индивидуализма\коллективизма». Это важные категории, но проблема в том, что очень сложно определить, в каждом отдельном случае, как эти категории реализуются на практике. Еще один аспект этих категорий, как и всех остальных, состоит в том, что попытки идентифицировать те или иные их влияния имеют очень небольшую практическую ценность. В любом случае, в организации нужно стремиться сокращать дистанцированность от власти, и любые успешные попытки в этом направлении принесут положительный результат. В культурах с традиционно более жесткой социальной иерархией может быть труднее достичь идеального уровня, но здесь важен относительный уровень сокращения дистанцированности от власти, который учитывается в программе трансформации. Относительно «индивидуализма/коллективизма», я считаю, что вопрос поставлен неверно с самого начала. Я не думаю, что это различие адекватно реальности; скорее каждая организация должна поощрять «коллективизм» в смысле командной работы. Успешная командная работа, в свою очередь, требует от людей самодисциплины и внутренней мотивации – а эти качества считаются признаком «индивидуализма». Я не думаю, что жители какой-либо страны с рыночной экономикой могут быть «коллективистами» в смысле слепого и добровольного послушания лидерам. (Что бы под этим ни подразумевалось). Некоторые организационные консультанты считают русских «коллективистами» - что, конечно, не соответствует действительности, как я уже говорил. Коллективизм\индивидуализм также не нужно путать с иерархией и готовностью ей подчиняться. В России независимым людям часто приходится подчиняться иерархии. Но как раз из-за индивидуализма, это может быть просто игрой. То есть, подчиненный может демонстрировать боссу все знаки послушания, но на самом деле остается «себе на уме» и поступает по-своему.

ОПАСНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ АНТРОПОЛОГИИ

Согласно Эдгару Шейну²³, культура – это «самый трудный организационный атрибут»; то есть, по его мнению, это - один из множества ее «атрибутов»²⁴. Я хотел бы подчеркнуть, что в моей концепции, культура - это не атрибут, а отражение всех остальных атрибутов, всех аспектов поведения в организации, включая решения руководства.

Организационная модель Шейна рассматривает культуру с точки зрения стороннего наблюдателя и описывает три когнитивных уровня организационной культуры. Первый уровень состоит из «артефактов», которые включают в себя оборудование, офис, мощности, видимое вознаграждение и признание, принятый стиль одежды, явный стиль взаимодействия с сотрудниками организации и с посторонними, а также девизы, миссия компании и другие принципы организации²⁵.

Согласно этой концепции, «мифы, истории и саги» определяют, как люди понимают ценности и убеждения своей организации. Эти убеждения и ценности «отражаются в ритуалах и церемониях». Если это так, то странно, что за 30 лет работы в разных организациях я ни разу не столкнулся ни с какими мифами, историями или сагами. Конечно, иногда я слышал истории из прошлого компании, но такие истории вряд ли формируют корпоративную культуру, а тем более, *не являются* корпоративной культурой. Подобные теории рождаются из антропологических традиций ученых, воспитанных на научной литературе, посвященной быту и традициям коренных жителей первобытных обществ, и написанной в девятнадцатом и в начале двадцатого веков.

Согласно Шейну второй уровень явно проявленной организационной культуры - это «общие ценности». Предполагается, что это предпочтения сотрудников организации относительно таких вещей, как лояльность и обслуживание клиентов²⁶. Я считаю, что ошибочно называть эти аспекты организационного поведения «общими ценностями», ведь это понятие на самом деле указывает на некоторые гораздо более фундаментальные вещи. Я бы снизил пафос. Например, когда речь идет об обслуживании клиентов, вместо «ценностей» уместнее говорить о «политике» и «бизнес практиках». Таким образом, мы подчеркиваем, что это вопрос решений руководства и исполнения этих решений в отношении желательного поведения и в отношении того, каких людей берет на работу организация.

²³ Schein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

²⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

²⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

²⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

Для описания третьего, самого глубокого, уровня, Шейн прибегает к антропологической концепции «табу» - как же без нее в подобной научной теории! Она возникает в связи с обсуждением «неявных предположений организации». Это «невысказанные правила», «существующие без сознательного знания членов организации», и «обсуждать или оспаривать эти правила – табу». Художники подобного академического жанра утверждают, что «на этом уровне, культура - основной направляющий элемент организации»²⁷.

В проблемной организационной культуре, конечно, затронуты и эти элементы. Но я считаю, что об этом не стоит слишком беспокоиться, потому что такие аспекты поведения невозможно изменить изолированно от других. То есть, чтобы избавиться от «табу» и прочих подобных вещей, можно сделать только одно: создать здоровую культуру вовлеченности. То есть, полностью изменить корпоративную культуру в соответствии со здоровыми принципами, представленными в этой книге. И тогда табу исчезнут сами, как дурной сон. Руководству компании не нужно превращаться в «экзорциста», изгоняющего злых духов «табу», размахивая заявлениями о ценностях и руководящих принципах, или вешать их в общей столовой и в раздевалках подобно связкам чеснока, отгоняющим вампиров.

Еще один пример антропологического подхода к организационной теории - взгляды Гази и Зифура на различные типы ритуальной коммуникации и их влияние на организационную культуру²⁸.

По их мнению, ритуальная коммуникация включает в себя²⁹:

- Метафоры, например, если организацию сравнивают с машиной или семьей, это демонстрирует, как сотрудники организации интерпретируют совместный опыт;
- Истории, которые служат примерами того, как следует или не следует действовать в определенных ситуациях;
- Ритуалы и церемонии, сочетающие в себе истории, метафоры и символы. Вот некоторые типы обрядов, которые оказывают влияние на организационную культуру:
 - Ритуалы перехода: сотрудники переходят на новые должности
 - Ритуалы ухода: сотрудники теряют власть и полномочия

²⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

²⁸ Islam, Gazi and Zyphur, Michael. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. Group Organization Management.

²⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

- Ритуалы поощрения: публичное признание за те или иные заслуги и достижения
- Ритуалы обновления: улучшение существующих социальных структур
- Ритуалы прекращения конфликта: разрешение споров между отдельными участниками группы или между разными группами
- Ритуалы интеграции: укрепление чувства общности в организации
- Рефлексивные комментарии – это объяснения, оправдания и критика наших собственных действий. Они включают в себя:
 - Планы: высказывания об ожидаемых действиях
 - Комментарии: высказывания о действиях в настоящем
 - Отчеты: высказывания о действиях или событиях, которые уже произошли
- Фантазии - общие творческие интерпретации событий, отражающие убеждения, ценности и цели организации. На их основе возникает общее видение или взгляды на организацию и ее окружение, которые поддерживают все члены организации.

Позвольте мне указать, что я считаю совершенно бессмысленным занятием изучать организационную культуру с этой точки зрения.

ПРИЗРАКИ, КРУТЫЕ ПАРНИ И ДРУГИЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Когда я впервые услышал об определении корпоративной культуры Дила и Кеннеди³⁰, оно показалось мне довольно разумным: *культура – это то, как мы здесь себя ведем и как мы достигаем желаемого*. На первый взгляд, это определение близко к моей концепции о том, что культура – это отражение поведения всех сотрудников организации. Но затем оказалось, что Дил и Кеннеди имеют в виду нечто другое. Скорее, для них это оценочное суждение, «как мы здесь себя ведем» в смысле, «вот так мы здесь живем, делай, как мы!» Они выделяют четыре типа организаций. (Академическая наука без конца изобретает критерии и отличия и утверждает, что определенное количество таких критериев может объяснить все на свете, как будто эти критерии являют собой объективную реальность).

Чтобы дать вам представление об этих четырех возможных типах культуры согласно Дилу и Кеннеди, мы их кратко перечислим:

- Культура «работай много, играй жестко»
- Культура «крутых парней»
- Культура «процесса»
- Культура «обставь компанию»

Последний пример ошибочных теорий корпоративной культуры - это теория Роберта Кука³¹. Кук разработал «Инвентарный список организационной культуры», призванный измерять двенадцать поведенческих норм, сгруппированных в три общих типа культур³². Вот они:

- Конструктивные культуры, где людей поощряют взаимодействовать друг с другом и решать задачи таким образом, чтобы это помогало им удовлетворять потребности высшего порядка.
- Пассивно-дефензивные культуры, где люди взаимодействуют друг с другом так, чтобы это не угрожало их собственной безопасности.
- Агрессивно-дефензивные культуры, где люди решают задачи таким образом, чтобы защитить свой статус и остаться в безопасности.

Считается, что поведение сотрудников компании обязательно соответствует этим

³⁰ Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Perseus, 2000

³¹ Cooke, R. A. (1987). *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics

³² http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

критериям – тогда они «вписываются» в ее культуру. Согласно этой теории восприятие культуры сотрудником - любой культуры из этих трех типов – и формирует культуру организации. Я так не считаю, но даже если это так - то что дальше? Каким образом лидеру нужно развивать корпоративную культуру своей организации?

По моему мнению, использование подобных концепций в дискуссии о корпоративной культуре, по большей части, неадекватно или не нужно. Они заставляют нас мистифицировать корпоративную культуру и создают впечатление, что культура - это какие-то психологические дебри, не имеющие отношения к реалиям бизнеса. Я не отрицаю, что корпоративную культуру можно изучать в подобных терминах - в целях теоретических научных исследований. Но я не вижу, как подобные теории помогают управлять бизнесом. Единственное связующее звено подобных исследований с реальностью – это вопросы, связанные с «ритуалами», если под ними мы подразумеваем различные виды корпоративных мероприятий, официальных или неофициальных. И одна из задач управления корпоративной культурой - определить, какие неофициальные мероприятия и церемонии (внутренние и внешние) стоит спонсировать и поощрять компании, а какие - нет. К этой категории относятся всевозможные специальные мероприятия по тимбилдингу, тренинги и так далее. Они действительно требуют осознанного управления, и их выбор зависит, в первую очередь, от типа корпоративной культуры, которую стремится создать лидер. Нельзя сказать, какие именно типы неформальных мероприятий полезны и нужны, а какие – нет, как часто их нужно организовывать и так далее. Все это зависит от того, какую корпоративную культуру хочет создать компания. Но решения об организации таких мероприятий должны приниматься осознанно, в соответствии с общей стратегией компании. Например, нет никакого смысла проводить тренинг по тимбилдингу, если руководители компании сначала не выяснили, соответствует ли такой тренинг стратегическим идеям о желаемой корпоративной культуре.

В русской культуре праздники очень важны, и им уделяется много времени и внимания. На работе это отражается в вездесущих празднованиях дней рождения, семейных событий, например, рождения ребенка, и личных достижений. Часто это означает, что женщины (да, обычно женщины) отправляются на офисную кухню, чтобы нарезать колбасу, сыр, фрукты и хлеб. Все это выкладывается на стол в столовой или в комнате для переговоров. За стол приглашаются все сотрудники, присутствующие в офисе. Обычно общая трапеза сопровождается шампанским, вином или водкой. Ожидается, что высшее руководство обратится к герою дня и скажет тост за его успехи и здоровье. Но даже если такие мероприятия важны, а возможно, даже и желательны, я не думаю, что их значение нужно

возносить на мифологический уровень. В здоровой корпоративной культуре люди находят правильный баланс в отношении к таким мероприятиям, не испытывая при этом никакого принуждения. Тот, кто хочет участвовать – может это сделать, а кто не хочет, может воздержаться, и никто его не осудит.

Проблема теорий, которые я критикую выше, состоит в том, что их авторы предполагают, что корпоративная культура – это нечто вроде побочного продукта психо-антропологических представлений, согласно которым корпоративная культура считается «тоже важной». Как будто корпоративная культура – это некий невидимый объект. Я хочу напомнить, что придерживаюсь прямо противоположных взглядов на корпоративную культуру: *Корпоративная культура – это совокупное отражение всех действий компании, решений и поведения ее руководства и всех ее сотрудников, а также всех бизнес-практик и бизнес-процессов.* Любимые «традиции» и «ритуалы» ученых-теоретиков – результат решений руководства компании о том, как вести дело. Некоторые из этих решений принимаются в соответствии с существующими правилами, но правила далеко не всегда являются источником традиций, а традиции могут быть результатом искажения правил, которые в прошлом выполняли совершенно другие функции. Вот что важнее всего: *сильный лидер может изменить и сформировать корпоративную культуру. Он делает это, принимая решения и воплощая их в жизнь. Корпоративная культура – это поведение, которое становится следствием решений лидера, связанных со всеми аспектами бизнеса, например, со стратегией, коммуникациями и отчетностью, организационной структурой, процессами принятия решений и планирования, оплатой труда и вознаграждением, толерантностью к демонстрации статуса в иерархии, полномочиями, принятием риска, дисциплиной, обучением и развитием, безопасностью и так далее.*

Моя карьера началась в середине 80-х годов в Финляндии. В то время символы положения в обществе и в социальной иерархии были все еще важны. Еще существовали отдельные лифты, отдельные столовые и закрытые загородные клубы для руководства. Но теперь всего этого уже нет.

Из работ Коттера очевидно, что даже ведущие авторитеты в сфере лидерства и изменений могут попасть под влияние ошибочных концепций о корпоративной культуре, относящихся к психо-антропологическому направлению. В итоге они начинают думать, что корпоративная культура – это нечто, не являющееся отражением всех действий и поведения всех сотрудников организации. В книге «Впереди перемен» Коттер³³

³³ Kottler, John: Leading Change. 1996. Harvard University Press

определяет корпоративную культуру с точки зрения «норм поведения и общих ценностей группы». Более того, нормы поведения, согласно Коттеру, являются «общими или преобладающими способами действий, наблюдаемыми в группе, и сохраняются, потому что члены группы склонны вести себя таким образом, чтобы передавать эти методы новым членам группы». Общие ценности, в свою очередь – это «важные убеждения и цели, которые разделяют почти все участники группы, и которые формируют нормы группового поведения». Но эти нормы поведения он считает неофициальными. Когда дело доходит до «общих ценностей», как я уже сказал, я считаю, что эту категорию и ее влияние на корпоративную культуру слишком переоценивают. Коттер называет вышеупомянутые понятия «социальными силами» и приравнивает их к корпоративной культуре. Таким образом, согласно Коттеру, корпоративная культура – это отдельный аспект деятельности компании, который проявляется в виде неуловимых «социальных сил».

Далее Коттер утверждает, что корпоративная культура оказывает «сильное влияние» на поведение. Но, как я уже указывал, корпоративную культуру нельзя считать просто «влиянием» на организационное поведение. Скорее, это *и есть* поведение, или, на более абстрактном уровне, отражение поведения. Само собой разумеется, что поведение в прошлом влияет на поведение в настоящем и будущем. Так что, в этом смысле (в смысле Коттера), можно сказать, что корпоративная культура означает, что «поведение в прошлом влияет на существующее поведение». Это то же самое, что сказать, будто корпоративная культура прошлого влияет на нынешнюю корпоративную культуру. С этим не поспоришь. Но здесь дело в том, что на каждом этапе мы имеем в виду *поведение*, человеческое поведение. Именно поведение людей оказывает влияние; по крайней мере, именно это имеет в виду Коттер. И я, в значительной степени, согласен с этим, хотя нужно указать, что материальные проявления прошлого поведения, например, здания, интерьер офиса и корпоративная униформа, также, в известной степени, влияют на поведение. (Эти аспекты легко изменить, если вы стремитесь изменить корпоративную культуру).

Мы установили, что прошлое поведение оставляет (в памяти людей, сознательной и подсознательной) след, влияющий на поведение в будущем. Но если мы считаем, что «культура» - это поведение, то не можем сказать, вслед за Коттером: «Культура важна, потому что она способна оказывать сильное влияние на человеческое поведение ...». Ведь в таком случае может сложиться впечатление, что культура и поведение – это разные вещи.

Прежде, чем показать, как Коттер развивает эту тему, я хочу упомянуть еще одно его базовое предположение. Это - ошибочное представление об «общих ценностях», о котором мы говорили выше. Он продолжает иллюстрировать идею о влиянии

корпоративной культуры размышлениями об испытаниях нового сотрудника, выпускника колледжа, который поднимается по карьерной лестнице в корпорации и сталкивается с суровой реальностью, определяемой этими «общими ценностями»³⁴. После собеседования его берут на работу только из-за предубеждений, свойственных корпоративной культуре компании, а не благодаря его навыкам и профессионализму. Затем происходит его «инициация» в жесткие нормы и ценности корпоративной культуры, которые «носятся в воздухе» компании подобно призракам. Корпоративная культура сначала проявляется в том, что босс что-то говорит в «курилке», потом какой-то комментарий молодого сотрудника на встрече присутствующие встречают каменным молчанием, а потом секретарь, которая гораздо старше его по возрасту, грубо отчитывает его за попытку «бунта». Постепенно, вирус культуры компании проникают под кожу бедняги, и после восьми повышений, в пятьдесят лет, он оказывается окончательно одержим демонами корпоративной культуры. Конечно, я иронизирую, но хочу сказать, что не стоит рассматривать корпоративную культуру в подобных терминах. Более того, я считаю, что Коттер придает слишком большое значение подобным поверхностным проявлениям человеческого общения. Услышав что-то от сотрудников в «курилке», не нужно принимать их слова за «истории» и описания «обрядов» компании. Люди разные, и у них всегда есть собственное мнение идеи и свои особенности. Нет никакого смысла на основании отдельных мнений делать выводы о «сути культуры». А что касается выговора секретаря, я считаю, что в истинной культуре вовлеченности подобных секретарей в компании просто нет. Мне кажется, что эта история, скорее, демонстрирует ситуацию, когда в компании вообще нет «общих ценностей».

Подобные проблемы исчезают, как только создана надлежащая корпоративная культура. Поэтому не стоит слишком преувеличивать те или иные аспекты нормального человеческого поведения. Ведь на самом деле они являются проявлениями культуры общества, в котором работает компания. Лишь в том случае, если то или иное поведение постоянно и последовательно проявляется на всех уровнях организации, можно сказать, что оно играет важную роль в корпоративной культуре. Невозможно изменить культуру общества, в котором мы живем и работаем, но, как я уже сказал, корпоративную культуру изменить вполне возможно, ведь лидер организации вполне может определить, какое поведение является в ней приемлемым.

Под влиянием таких неверных представлений Коттер делает потрясающий вывод о том, что в процессе изменений в компании лидеру не нужно пытаться менять культуру. К ней лучше обращаться на последней стадии процесса изменений. Такая идея может родиться только из той концепции, что культура – это некий побочный продукт. Но я хочу

³⁴ Kottler, John : Leading Change. 1996. Harvard University Press

напомнить, что на самом деле, *корпоративная культура – это совокупное отражение всех действий компании, решений и поведения ее руководства и всех ее сотрудников, а также всех ее бизнес-практик и бизнес-процессов.* Не существует «корпоративной культуры», которую можно рассматривать отдельно от поведения сотрудников компании. При этом, корпоративная культура – это результат поведения. Поэтому, чтобы изменить культуру, нужно изменить поведение; фактически, изменения в корпоративной культуре – следствие новых норм поведения, которые мы создаем в процессе реализации решений, связанных со всеми аспектами бизнеса. Поэтому я удивлен следующим высказыванием Коттера: «Культура может измениться только после того, как вы успешно изменили действия людей, после того, как новое поведение принесло группе те или иные преимущества в течение определенного времени, и после того, как люди увидели связь между новыми нормами поведения и повышением производительности...». – Что же тогда Коттер считает «культурой»? Призраки, о которых я говорил выше?

ХОРОШАЯ И ПЛОХАЯ КУЛЬТУРА

Авторы некоторых книг по менеджменту утверждают, что нельзя с полным основанием сказать, что существуют хорошие или плохие корпоративные культуры.³⁵ ³⁶«Корпоративные культуры просто могут быть разными», считают они. Здесь мы снова встречаем антропологов с их ошибочным культурным релятивизмом. Позиция, осуждающая моральную оценку той или иной культуры, весьма полезна, и препятствует ментальному колониализму, не позволяя проецировать наши западные культурные ценности на другие страны. В моем понимании, первоначально эта позиция была предназначена для защиты целостности человека, рассматривая его действия на фоне культуры, в которой он живет, и в которой он был воспитан. В этом смысле, эта позиция очень ценна. Я убежден, что представители разных культур генетически идентичны и обладают равными когнитивными и эмоциональными способностями. Но проблема в том, что культура и язык той или иной страны определяют ценности и поведение ее жителей. И, конечно же, в этом отношении между культурами существуют огромные различия; есть мягкие, жесткие и даже жестокие культуры. Вспомните культуры стран, где был распространен каннибализм или культуру древних ацтеков, с ее ритуальными убийствами во имя религии, человеческими жертвами и практикой выкупа. Конечно, наша культура не так кровожадна. А такие субкультуры как мафия или уличные банды в фавелах Рио-де-Жанейро? Они действительно так же хороши как культура аккуратных и организованных швейцарцев? Или вы считаете, что культура Советского Союза была ничем не хуже культуры современной России?

Джеймс Фэрфилд-Сонн вспоминает забавную историю: в 1998 году компании Price Waterhouse и Coopers Lybrand объявили о слиянии³⁷. Газета *Wall Street Journal* инициировала дискуссию о том, совместимы ли культуры этих компаний. Обозреватели газеты считали, что различия очень велики. Один пронырливый журналист выяснил, что сотрудники Price Waterhouse носят накрахмаленное нижнее белье, а некоторые сотрудники Coopers Lybrand его вообще не носят. К сожалению, Фэрфилд-Сонн смягчает эту забавную историю о различиях в корпоративных культурах: он заявляет, что это не значит, будто культура одной из этих компаний была лучше культуры другой: «они просто разные», - считает он. Но я считаю, что одна из этих культур была определенно лучше другой. Для начала, накрахмаленное нижнее белье может вызвать потертости и другие неприятные явления. Но в метафорическом смысле, накрахмаленное нижнее белье означает очень консервативную организацию, а это предполагает иерархию и

³⁵ Tiri, Mirja: *Differences in Corporate Culture are reflected in Human Resources Management in Russia* (Finnish) in Henkilöstöhallinnon käsikirja 2012, Finnish-Russian Chamber of Commerce

³⁶ Fairfield-Sonn, James W.: *Corporate Culture and the Quality Organization*. Quorum Books. 2001

³⁷ Fairfield-Sonn, James W.: *Corporate Culture and the Quality Organization*. Quorum Books. 2001

бюрократию, а Coopers Lybrand в этой связи символизирует динамичную, ориентированную на продажи организацию. Для меня второй вариант явно лучше. Скорее всего, в результате слияния сотрудники обеих компаний почувствовали себя комфортнее, в том числе и в своем нижнем белье.

Другой вопрос заключается в том, что трудно объективно оценить, насколько одна культура лучше другой, ведь мы, как наблюдатели, имеем предубеждения, связанные с нашей собственной культурой. Если мы говорим о культуре общества в целом, то, конечно, есть объективные ценности, позволяющие нам отличать хорошее от плохого. Плохая культура - та, которая не уважает жизнь человека и подавляет свободу личности. В самой крайней форме это проявляется в виде ритуального убийства во имя извращенного правосудия, которое называют «высшей мерой наказания». Но культура также плоха, если она не готова защищать жизнь людей с помощью силы, если это необходимо. Для меня, плохая культура - та, где повседневная жизнь в большой степени регулируется жесткими религиозными предписаниями или другой узкой идеологией, и поэтому люди вынуждены следовать ограниченным и радикальным религиозным или идеологическим идеям, которые навязываются им извне. И, конечно, можно сказать, что одни культуры больше способствуют предпринимательству, стремлению к процветанию и инновациям, чем другие. Разные культуры по-разному относятся к верховенству права, равенству, демократии, безопасности, творчеству, искусству, спорту, по-разному выражают чувство национальной гордости и превосходства и так далее. Все это влияет на наши суждения о той или иной культуре. Но если исключить крайние случаи, довольно сложно оценивать разные страны относительно их культур. Чаще всего, можно проанализировать только отдельные аспекты культуры и оценить культуру по этим аспектам, помня при этом, что в любой культуре есть и хорошие, и плохие стороны.

То, что касается культур разных стран или обществ, относится и к организационным или корпоративным культурам. Разница в том, что в случае организационной или корпоративной культуры, гораздо легче оценить, хорошая она или плохая. Я уверен, что это можно сделать, применяя принципы вовлеченности и здоровой корпоративной культуры, представленные в данной книге.

Вопрос о том, существуют ли хорошие или плохие культуры (ответ на который очевиден) отличается от другого вопроса: возможен ли какой-то идеал, уместный во всех случаях. Корпоративная культура может формироваться в соответствии с определенными стратегическими целями данной компании. Драйверы корпоративной культуры, представленные выше, могут быть скорректированы так, чтобы создать в результате определенную корпоративную культуру, которую хочет видеть лидер. Корпоративная

культура может и должна быть «настроена» таким образом, чтобы поощрять определенные стратегии поведения, которые лидер считает желательными для данного бизнеса. Если компания стремится создавать инновации, то в ней, конечно, уместны другие стратегии поведения, чем в компании, ориентированной на качество или на сохранение традиций. И одни сферы бизнеса требуют более формальной дисциплины, чем другие. В любом случае, все соображения, представленные в обсуждении двигателей корпоративной культуры, остаются важными для любой компании. Вопрос лишь в степени: насколько те или иные стратегии поведения поощряются относительно других стратегий. Только в этом отношении мы можем признать, что невозможно оценить разные виды корпоративных культур с точки зрения «хорошего» и «плохого». Фактически, здесь мы имеем дело только с различными аспектами общего стандарта хорошей культуры. И когда Майкл Портер говорит, что «по сути, не бывает хороших или плохих культур»³⁸, я думаю, что он имеет в виду именно это. Этот вывод подтверждают и другие его идеи, например: «Культура может в значительной степени укреплять конкурентное преимущество, на достижение которого направлена стратегия, если эта культура соответствует данной стратегии».

³⁸ Porter, Michael, page. 24, Competitive Advantag.2004. Free Press





ГЛАВА 4

КАК СОЗДАТЬ ЗДОРОВУЮ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ И ПРИВЕСТИ В ДЕЙСТВИЕ ДРАЙВЕРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Давайте теперь вернемся к драйверам вовлеченности и к другим категориям, оказывающим влияние на корпоративную культуру. Они представлены ниже.

ДОВЕРИЕ, СПРАВЕДЛИВОСТЬ, УВАЖЕНИЕ

Составляя подобные списки, автор всегда рискует, что к ним отнесутся как к перечислению тех или иных элементов в порядке важности, но моя цель – не в этом. Тем не менее, я считаю, что *доверие*, *справедливость* и *уважение* имеют право стоять на первом месте. Доверие – необходимый элемент любой организации. Без достаточного доверия между членами организации, и особенно между ее лидерами и сотрудниками, группа людей не станет единой организацией. Сила доверия определяет силу организации. И это особенно важно, когда мы говорим о вовлеченности. Никто не будет чувствовать себя вовлеченным и действовать соответствующим образом, если не может доверять организации, ее лидерам или своему непосредственному руководству.

Справедливость и уважение, в свою очередь – важнейшие аспекты доверия. Руководители и менеджеры должны непрерывно укреплять доверие, действовать по справедливости и относиться к людям с необходимым уважением. Если руководство компании выполняет свои обещания, если с людьми общаются честно, относятся к ним справедливо и уважительно, у сотрудников возникает естественное желание вести себя так же. Чтобы возникла атмосфера вовлеченности, люди должны чувствовать, что для них безопасно проявлять инициативу и действовать самостоятельно. Никто не станет рисковать ради компании, если не чувствует доверия и поддержки руководства.

С вопросами доверия и справедливости тесно связаны вопросы этики и ценностей. Доверие и уважение возможны лишь в том случае, если сотрудники разделяют ценности и этические принципы компании, которые проявляются в поведении их непосредственного руководства. (Это касается таких вещей как честность, отсутствие коррупции, преданность и так далее). Мы говорим о вовлеченности сотрудников в современной организации, которой необходимо создавать ценность для акционеров. Поэтому ценности и этика, естественно, должны быть прозрачны и не отравлены коррупцией. Я отмечаю, что, конечно, люди могут чувствовать себя чрезвычайно вовлеченными и в тех организациях, культуру которых большинство из нас назвали бы неприемлемой – например, в религиозных сектах во главе которых стоят харизматичные лидеры, в преступных группировках или в радикальных националистических политических движениях. К сожалению, на протяжении всей истории человечества, некоторые из самых жестоких диктаторов весьма успешно привлекали последователей.

СОГЛАСОВАННОСТЬ

Согласованность имеет место, когда каждый сотрудник понимает, как его работа способствует успеху организации (реализации ее стратегии и достижению ее целей), и какова его роль в общей картине.

Согласованность – это способность эффективно донести до сотрудников цель компании ее видение, миссию, руководящие принципы и стратегию. (Далеко не у каждой компании есть положение о ее основной цели и задачах). Чтобы добиться вовлеченности сотрудников, компании нужно добиться доверия к этим фундаментальным заявлениям о цели и задачах компании, ее стратегии и месте данного сотрудника. Сотруднику нужно понимать ценность и цель работы, которой от него ожидают. Понимание общей картины придает смысл усилиям каждого отдельного сотрудника.

Прежде чем предпринимать любые попытки добиться согласованности, компании нужно сформулировать и обнародовать корпоративные положения о видении, миссии, руководящих принципах и стратегии. Затем, конечно же, их нужно донести до сотрудников, ведь нет никакого смысла в положениях о видении и стратегии, если о них не знают те, кому предстоит воплощать их в жизнь.

Для каждого организационного уровня (или уровню компетентности) нужно подготовить отдельную стратегию, чтобы каждый сотрудник понял, как его работа связана с общей стратегией и бизнес-целями компании.

Некоторые консультанты считают согласованность основой вовлеченности³⁹. Под согласованностью они имеют в виду условия, при которых сотрудник понимает, как его работа способствует успеху организации (реализации ее стратегии и достижению ее целей), и какой вклад он может внести. Согласованность предполагает, что сотрудник ясно понимает, в чем состоит его работа, и почему она важна для общей стратегии компании. Согласованность позволяет достичь более глубокого и обширного уровня вовлеченности. Согласованность позволяет сотруднику знать, что ему нужно делать. А все остальные усилия по созданию вовлеченности направлены на то, чтобы он хотел это делать. Согласованности, в принципе, можно достичь с помощью эффективной коммуникации, тогда как следующий уровень вовлеченности требует более сложных усилий со стороны руководства: создания корпоративной культуры, способствующей вовлеченности в каждом своем аспекте.

³⁹ Macleod, Brady: The Extra Mile. 2008. Prentice Hall

КОММУНИКАЦИЯ

Согласованность, как описано выше, возникает в том случае, если каждый сотрудник знает, каковы видение, миссия и стратегия компании, и какова его роль в этой общей картине. Но важность коммуникации этим не исчерпывается. Фактически, важность коммуникации невозможно переоценить. Можно даже дать определение бизнесу исключительно с точки зрения коммуникации: бизнес – это система коммуникаций о том, как организовать производство и маркетинг товаров и услуг, в сочетании с финансированием этих функций. Чем эффективнее коммуникация, на всех уровнях, тем успешнее работает компания.

Для культуры вовлеченности важны и внешние, и внутренние коммуникации. Внешние коммуникации влияют на бренд компании и на ее репутацию, а также на удовлетворенность потребителей. Репутация бренда, сама по себе, отражает степень вовлеченности, ведь имидж компании в обществе и среди основных стейкхолдеров повышает уровень вовлеченности ее сотрудников и привлекает талантливых людей. Внутренние коммуникации отражают, насколько готова компания стимулировать свободный поток информации. Внутренние коммуникации имеют множество аспектов, начиная с необходимости создать культуру честного общения и атмосферу принятия. Рука об руку с этой целью идет потребность создать свободный поток информации, без иерархических и социальных барьеров, где сотрудники разного уровня иерархии или разного социального положения пользуются одинаковым уважением.

Но здесь нужно сделать одно предупреждение: свободный поток информации не означает, что любая информация может быть доступна всем. Напротив, вопросы конфиденциальности и коммерческой тайны крайне важны для любой организации и для любого сотрудника. Этот аспект - важное проявление потребности сохранить определенный уровень иерархии, и в первую очередь дифференциации между разными категориями компетентности при установлении уровней доступа к тем или иным данным. Здесь возникает важный вопрос - вопрос культуры общения по электронной почте. Большинству организаций мира сегодня довольно сложно установить соответствующий уровень доступа к той или иной информации. Сотрудники разных уровней компетентности иногда получают копии электронных писем просто «на всякий случай». Это приводит к информационной перегрузке, и тогда весь процесс коммуникации может потерять смысл. Этот вопрос можно решить только при наличии соответствующего уровня самоорганизации. Конечно, немыслимо, чтобы каждый сотрудник создавал письменные правила, предусматривающие все возможные случаи коммуникации по электронной почте, которые бы регулировали, кому нужно пересылать те или иные сообщения, а кому -

нет.

Мы привыкли считать, что электронная почта повышает эффективность коммуникаций, но на самом деле часто получается как раз наоборот. Постоянный поток электронных писем может создать коммуникационные перегрузки и способствовать бюрократии, Поэтому электронной перепиской нужно управлять. Для тех, кто не хочет брать на себя ответственность за свою работу и ее результаты, электронная почта становится прекрасным подспорьем. Такие люди постоянно пишут электронные письма и отправляют их десяткам адресатов. Не определив темы своего сообщения, они пишут о чем угодно, и скоро все это превращается в классическую детскую игру в «испорченный телефон». В комментариях к предыдущему письму они добавляют собственные комментарии по тому или иному вопросу. Скоро такая «цепочка» теряет всякий смысл и начинает вредить компании, поскольку содержит массу ошибок, слухов и искажений. Люди, которые хотят избежать ответственности, часто привыкают доверять подобной бессмыслице. Если их спрашивают, почему они не сообщили важной информации или не ответили на важное письмо, они начинают оправдываться и апеллировать к упомянутым «цепочкам».

В противоположность такой порочной практике, в нашей компании мы ввели правило, согласно которому ответственность за содержание электронного письма лежит на отправителе. То есть, отправитель, а не получатель (или предполагаемый получатель, электронные письма не всегда приходят по адресу), несет ответственность за реакцию получателя на его электронное письмо. Отправитель должен дождаться ясного ответа от получателя, из которого следует, что последний правильно понял обсуждаемый вопрос. Поэтому отправитель не может сказать: «Я отправил вам электронное письмо» или «Я отправил вам копию». Мы также подчеркиваем, что основным средством связи в срочных и важных случаях является телефон (но не SMS). Часто людям кажется, что у других нет никаких дел, кроме как сидеть весь день, уставившись в ноутбук (или в смартфон) в ожидании их электронных писем.

По той же причине в деловой электронной переписке мы запретили использовать режим «скрытая копия». «Скрытая копия» – это отсылка копии электронного письма без уведомления об этом других получателей данного письма. Использование этого режима создает множество неприятных ситуаций, которые не соответствуют культуре доверия и уважения. Кроме всего прочего, получатель «скрытой копии» может не знать, что получил именно «скрытую копию», и впоследствии это может привести к нежелательным последствиям.

Рассматривая эти ограничения коммуникации, очень важно поощрять культуру оперативных, открытых и эффективных коммуникаций. Оперативные коммуникации – залог гибких и своевременных решений. Они создают атмосферу, в которой руководители и сотрудники имеют достаточно полномочий, на своем уровне, и могут быстро принимать решения по поводу текущих проблем. Поэтому важно поощрять всех сотрудников общаться открыто и честно, не думая об иерархии или должностях. Это создает свободный поток информации между всеми функциональными отделами, от подразделения по обслуживанию потребителей до руководства и наоборот.

Сегодня, когда все данные фиксируются - или должны фиксироваться – автоматически, очень важно, чтобы IT-системы соответствовали стратегическим целям корпоративной культуры. Руководство должно обеспечить, чтобы все соответствующие системы действовали согласованно и с полной функциональностью, данные вводились в базы данных компании только один раз, а последующая передача данных должна быть автоматизирована. Здесь уместно вспомнить о системах управления отношениями с клиентами (CRM), а также о системах бухгалтерии, отчетности и планирования (ERP) в масштабах всего предприятия. Все они должны соответствовать стратегическим целям компании.

Внешние коммуникации также важны для культуры вовлеченности и являются важным аспектом самоорганизации. Обычно компании не испытывают особых проблем в установлении уровней полномочий в сфере маркетинга и коммуникаций с акционерами, внешними стейкхолдерами и рынком в целом. Намного сложнее управлять коммуникациями с клиентами на микроуровне, в ходе текущих операций. Здесь важно создать шаблоны документов для предложений, контрактов, отчетов и других постоянных документов. Еще сложнее добиться того, чтобы сотрудники использовали эти шаблоны, в то же время, сохраняя необходимую ситуативную гибкость. Фактически, эта проблема затрагивает все аспекты коммуникации с клиентами. С учетом всех технических средств и демократической культуры коммуникаций современных компаний, и особенно влияния социальных медиа, сегодня каждый может общаться с кем угодно и о чем угодно. Поэтому, соответствующее управление уровнями компетентности, или уровнями доступа в коммуникации с клиентами становится одной из самых сложных проблем управления. Нужно поощрять гибкие коммуникации, но при этом необходимо обеспечивать качество и согласованность коммуникаций. Нужно понимать важность различных видов коммуникации с клиентами и соответствующим образом устанавливать уровень доступа. Я не думаю, что можно решить этот вопрос, устанавливая строгие правила в традиционном смысле, скорее, здесь также нужны самоорганизация и самодисциплина сотрудников.

Коммуникация – это не только целенаправленное взаимодействие одного человека с другими; скорее, это *любое* взаимодействие между людьми. Руководство компании должно стремиться к тому, чтобы такое взаимодействие было свободным и гибким, насколько это возможно. Для этого нужно устранить физические и социальные барьеры, препятствующие свободному потоку информации. Здесь важны такие вопросы как организация рабочей среды по типу открытого пространства (насколько это возможно), где высшее руководство работает рядом с другими сотрудниками. Руководители должны проводить как можно больше времени вместе с менеджерами и рядовыми сотрудниками, оставаясь доступными и гибкими.

ПОЛНОМОЧИЯ

Выше мы уже говорили о важности полномочий в связи с культурой вовлеченности. Полномочия - основной элемент культуры вовлеченности. По сути, вовлеченность и означает полномочия. Но по контрасту с более ранними представлениями о полномочиях, в контексте вовлеченности мы подчеркиваем необходимость комплексного и целостного подхода. Мы подчеркиваем необходимость создания соответствующих условий, когда каждый сотрудник чувствует поддержку и доверие руководства в реализации своих полномочий, и с другой стороны, ясно понимает рамки своей власти и границы своих полномочий. Полномочия не могут быть «бесплатными для всех», и поэтому требуют поддержки со стороны культуры вовлеченности и самодисциплины. В рамках этой структуры должно быть достаточно свободы.

Я хотел бы указать на заблуждение, легко возникающее в дискуссии о полномочиях. Часто полномочия рассматривают только в связи с (ситуативным) принятием решений. Определенно, право принимать решения, позволяющие быстро реагировать на потребности клиентов, опасность и другие текущие риски - важный аспект полномочий. Но другая сторона полномочий, гораздо более важная - это участие сотрудников в процессах планирования на каждом уровне компетентности и в непосредственной рабочей среде. Участие сотрудников на всех уровнях в процессах планирования и принятия решений - основной инструмент вовлеченности. В компании окончательные решения должны оставаться за руководством, но в процессе планирования должны участвовать все ключевые сотрудники на разных уровнях.

Полномочия тесно связаны с вопросами управления риском. Соответствующий уровень полномочий в культуре вовлеченности адаптирует уровень риска к уровням, предсказанным стратегией. Допустимый уровень риска на всех уровнях руководства и компетентности - одна из основных проблем лидерства, и одна из самых сложных. Слишком часто менеджеры, и особенно те, кто отвечает за контроль и отчетность, неверно понимают вопросы риска и исходят из того, что риск нужно свести к минимуму. Но бизнес заключается не в том, чтобы избегать риска или пытаться его уменьшить. Бизнес - это оптимизация риска! Необходимо достичь соответствующего баланса между стратегически допустимым уровнем риска и действиями.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

В культуре вовлеченности все бизнес-процессы должны быть осмысленными, максимально свободными от бюрократии, прозрачными и предсказуемыми. Это касается всех правил, политик и процедур, а также функций контроля.

Компания должна следовать определенным принципам и убеждениям, а не руководствами и сводами правил. Первые представляют собой идеи, способствующие самоорганизации сотрудников, а последние - жесткую иерархию и бюрократию. Это не значит, что правила не нужны, скорее, лидеру компании нужно постоянно пересматривать политику и процедуры, вовремя устраняя правила, потерявшие актуальность. Несколько твердых правил, естественно, необходимы в целях безопасности (внутренней, внешней, физической и финансовой), а также в целях соблюдения законодательства и норм государственного регулирования. Эти правила должны соблюдаться до тех пор, пока они находятся в силе, но руководству нужно постоянно проверять их адекватность.

Правила и процедуры обычно создаются в ответ на потребности организации (или производства). Проблема в том, что, когда потребности меняются, руководство чаще всего не замечает, что пора изменить старые правила и процедуры, актуальные в прошлом, но сейчас, возможно, уже ненужные. Устаревшие правила – благоприятная почва для бюрократии. Поэтому компании нужно постоянно проводить ревизию (аудит) своих правил и выяснять, остаются ли они актуальными. С этой целью руководству нужно поощрять сотрудников подвергать сомнению статус-кво системы, процессы, направление и руководство.

Другая проблема правил и процедур состоит в том, что они связаны с функциями контроля. Проклятие крупных транснациональных корпораций – огромное количество отчетов, связанных с контролем. Сотрудники тратят огромное количество времени и сил на такие отчеты, и это вызывает раздражение и напряжение. Часто подобные требования к отчетности служат только одной функции: соблюдение правил и контроль. (Эту проблему усугубляют процедуры аудиторских компаний и их постоянно растущие требования). Мы считаем, что компания должна полностью отказаться от отчетов, предназначенных только для функций контроля. Вместо этого функции контроля нужно интегрировать в бизнес-процессы. Отчеты, имеющие функцию контроля, должны создаваться автоматически, в процессе документирования действий, связанных с непосредственным выполнением бизнес транзакций (процессов).

Правила и отчеты должны быть разумны и обязательны для всех. Если у вас есть правила, им должны следовать все, а если это невозможно, эти правила нужно отменить или

изменить. Если у вас есть обязательная отчетность, то отчеты должны писать все, и если вы не получили отчет, нужно проверить, целесообразны ли, выполнимы ли требования к отчетности. Также из систем отчетности необходимо устранить бюрократию, чтобы эти системы и процедуры служили реальной цели. Любые данные, которые вы получаете из отчетов, нужно использовать для того, чтобы соответствующим образом вести текущие операции или обеспечивать согласованность действий.

Важнейший аспект правил и отчетности – обратная связь. Если у руководства или менеджера, в зависимости от обстоятельств, нет времени или интереса к тому, чтобы давать сотрудникам обратную связь по поводу отчетов или процедур, это ясный признак того, что или правило, или менеджера (руководителя) пора менять. Нужно создать систему получения обратной связи от тех, кто получает отчеты, к тем, кто их создает. Любой важный отчет нужно проанализировать и обсудить на встрече менеджера, подчиненного и других сотрудников, имеющих отношение к данному отчету.

Структура всех бизнес-процессов и методов должна быть подчинена одной цели: постоянно увеличивать ценность организации, то есть, ценность, возникающую благодаря обучению на прошлых действиях. При этом важно постоянно искать лучшие методы выполнения всех операций, процессов и процедур компании. Такой накопленный организационный капитал напрямую влияет на эффективность и качество, а значит, и на финансовые результаты компании.

В Советском Союзе учет имел только одну функцию: отчитаться перед государственными органами, ответственными за планирование, о выполнении государственного плана, а также улучшить статистические показатели. Полностью отсутствовала культура отчетности перед акционерами, что совершенно естественно, ведь единственным владельцем организации или предприятия было государство (и на самом деле отчеты для государственных органов были предназначены для одного единственного владельца). Российские системы отчетности до сих пор, во многом, основаны на этой концепции отчетности, а место государства сейчас занимают налоговые органы. При этом отчетностью для акционеров и руководства часто пренебрегают. Но коммерческая организация не может эффективно работать без надлежащей отчетности. Если нет системы отчетности, рано или поздно начнутся проблемы. Но в России владельцы бизнеса и директора часто не понимают, зачем нужны эффективные системы отчетности. При этом, конечно же, они хотят знать, что происходит в компании. Такая дилемма создает массу проблем. Вместо систематической системы отчетности директором периодически овладевает желание получить отчет о том или ином аспекте бизнеса. Тогда он отдает

приказ предоставить ему соответствующий отчет – и сделать это немедленно. Сотрудники впадают в панику и начинают собирать необходимую информацию. Естественно, из этого не получается ничего хорошего, ведь отчет создается случайным образом, на основании неполных или некорректных данных. Все заканчивается тем, что директор кричит на подчиненных в тщетной надежде, что громкость его голоса компенсирует неумение руководить.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Говоря об организационной структуре, нельзя не отметить, насколько связаны между собой все драйверы вовлеченности и корпоративной культуры, и как трудно правильно определить их приоритеты. Так происходит потому, что надлежащая культура вовлеченности немыслима без современной организационной структуры, позволяющей устранить старую иерархическую модель. Очевидно, когда много людей работают вместе, некоторый уровень иерархии необходим, но ее нужно свести к минимуму.

Современная культура вовлеченности основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной. (Конечно, лучше было бы говорить не о *современной* культуре, а о *культуре будущего*, ведь еще очень немногие компании организованы согласно этим принципам). Все усилия по созданию организационной структуры должны быть направлены на развитие самого важного организационного принципа: командной работы. Никто не может знать все на свете. Нужно создать атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого нужна максимально плоская организация, основанная на принципах *организации проектов*. Я также называю такую структуру *проектной организацией*, но это может вызвать путаницу. *Проектная организация* – это не организация временных групп для выполнения конкретных задач, обычно связанных с разработкой продукта, выводом его на рынок или другими специальными целями: иначе говоря, здесь речь идет не о проектах, для реализации которых создается временная группа за рамками нормальной организационной структуры. Я имею в виду другое. Я считаю, что каждую (обычную) задачу, большую или маленькую, например, заказ каждого клиента, нужно рассматривать как проект. В таком случае все сотрудники организации формируют общий «пул компетентности», к которому обращаются, чтобы создать команду, наиболее подходящую для решения данной задачи. У проекта есть официально назначенный руководитель. Его полномочия зависят от роли в данном проекте, а не от положения в иерархии. Другой аспект современной проектной организации – это, конечно, организация проектных групп по типу кросс-функциональных виртуальных команд, участники которых могут находиться в разных регионах страны или даже в разных странах. Одни команды при этом могут существовать в течение более или менее длительного времени, а другие возникают и распадаются спонтанно. В такие команды могут входить не только сотрудники одной организации (юридического лица), но также клиенты, субподрядчики и так далее.

Почти все функции бизнеса можно разделить на отдельные проекты, и поэтому проектный принцип организации можно расширить на все операции компании. Это также имеет

отношение к принципу *управления по процессам* (который не является тем же самым, что *управление процессами*). Из-за все более и более гибкой и непредсказуемой природы требований бизнеса, руководство должно всегда рассматривать работу с точки зрения бизнес-процессов, в противоположность традиционному подходу, когда компания воспринимается как набор различных функциональных подразделений. Организация по проектному принципу и управление по процессам, а также некоторые постоянные функции – стандартные задачи, которые постоянно выполняют одни и те же люди (например, работа на конвейере или работа кассира) лучше рассматривать с точки зрения процессов, а не проектов. Современная организация должна быть ориентирована на процессы, в каждом аспекте.

Виртуальные команды и проектная организация представляют собой самую современную стадию развития организационной структуры, и такая структура все чаще заменяет устаревшую матричную организацию⁴⁰. Интересно отметить, что матричная организация – сама по себе, пережиток иерархической организации. Идея матрицы состояла в том, чтобы распределить иерархию в рамках более сложной (обычно международной) структуры с отдельными рамками ответственности на функциональном уровне, региональном уровне и уровне подразделения. Но сегодня пришло время полностью отказаться от иерархии.

Для этого нужен «сетевой» стиль менеджмента, в противоположность традиционной иерархической нисходящей организации. Сетевая организация структурирована в форме свободных и гибких команд, когда люди работают в автономных командах, действующих по принципу самоуправления.

Я склонен избегать любых иерархических концепций и идей, и вместо иерархических должностей и позиций предпочитаю говорить об уровнях *старшинства* и *компетентности*. В проекте, действующем по принципу самоорганизации организационное старшинство относится к уровню компетентности, зависящему от навыков и опыта, и может быть использован в любом проекте в зависимости от обстоятельств. В организации, основанной на самоорганизации, позиции старшинства редко приходится подкреплять должностями и другими иерархическими символами статуса. Но это не значит, что организация может существовать без всякой иерархии. Некоторые различия в формальных полномочиях в процессе принятия решения необходимы. Я сравнил бы такие полномочия с авторитетом судьи, за которым остается последнее слово в трудных случаях, и к которому обращаются при необходимости, но он не «нависает» все время над организацией, постоянно ее контролируя. Конечно, принцип

⁴⁰ Macleod, Brady: *The Extra Mile*. 2008. Prentice Hall

самоорганизации должен быть подкреплён подобными наличием таких авторитетных фигур.

Также важно, чтобы необходимый уровень иерархии в принятии решений не превратился в социальную иерархию (как это часто, к сожалению, бывает), где руководители и менеджеры получают неофициальные льготы и привилегии. На протяжении всей истории человечества, как и в современных компаниях с плохим руководством, мы наблюдаем попытки компенсировать нехватку лидерских способностей и авторитета, заслуженных делами, символическими материальными и социальными привилегиями, призванными поддерживать статус руководителей и менеджеров. Но если компания стремится к истинной вовлеченности, лидеры и менеджеры должны заслужить уважение реальными поступками. Конечно, успешный лидер должен получать достойную компенсацию, но эта компенсация должна быть наградой за его компетентность и достижения, а не способом поддержать его эго и статус в глазах коллектива.

Реализация этих принципов современной организации создает серьезную дилемму для работодателей и сотрудников – а именно, *отсутствие системы продвижения по службе*. Эти принципы, кажется, устраняют самый важный фактор, мотивирующий людей ходить на работу: надежду на продвижение по службе. Чаще всего люди поддерживают, на основании социальных ожиданий, существующих в большинстве культур мира, идею о том, что самое важное на работе, или в жизни – достичь высокого социального статуса, занять достойное положение и добиться связанного с ней социального признания. В этом смысле мы, фактически, дошли почти до конца истории. В небюрократической и плоской организации нет иерархии, которая бы поддерживала культуру продвижения. Продвижение приносит статус, социальное признание, власть, и, конечно же, деньги. Но современная небюрократическая и плоская структура, основанная на идее самоорганизации, следует абсолютно другим принципам. Здесь люди управляют другими людьми не на основании иерархического статуса, но в процессе выполнения проектов, на основании своей компетентности. Поэтому руководящих должностей, в традиционном смысле, просто нет. Фактически, в эффективно организованной команде может вообще не быть руководителя с точки зрения традиционной иерархии. Скорее, участники команды проявляют самодисциплину и договариваются о совместных действиях. Поэтому работодатели теряют один из своих главных козырей, позволяющих добиваться лояльности сотрудников, привязывая их к организации высокой должностью, наличием подчиненных, собственной «территорией» и социальным признанием. А сотрудники уже не могут с нетерпением ждать продвижения, чтобы отпраздновать его с семьей и друзьями. В то же время нужно иметь в виду, что в истинной культуре вовлеченности мы

предпочитаем брать на работу тех, кого не мотивируют (или почти не мотивируют) вопросы статуса. Таких людей мотивируют другие вещи: например, интересная работа; возможность развиваться с точки зрения *старшинства и компетентности*; возможность выполнять все более сложные задачи и работать со все более искушенными клиентами; авторитет, который они приобретают как специалисты в своей области; а иногда и сама возможность работать в современной организации. Мы уходим *от власти должности к власти знаний*. Конечно, для вовлеченных сотрудников важна материальная компенсация, и она растет вместе с развитием их компетентности и успехом компании. Поэтому работодателям приходится отказываться от практики, когда рост заработной платы зависит от продвижения; скорее, зарплату и материальную компенсацию нужно связывать с непрерывным развитием сотрудника и с теми задачами, которые он выполняет.

Я не призываю полностью отказаться от иерархии. Как я уже не раз указывал, определенный уровень иерархии необходим. В компании может существовать система должностей, отражающая его, а некоторые должности могут отражать важнейшие функции, например, должность финансового директора. С другой стороны, возможно, и чаще всего желательно, чтобы людям поручали новые обязанности без изменения должности. Я считаю, что в современной организации должности, главным образом, необходимы для «внешнего использования», как средства маркетинга, позволяющие указать на статус сотрудника в отношениях с клиентами. На самом деле, мы уже много десятилетий наблюдаем такое отношение к должностям в виде бесчисленных вице-президентов – особенно в американских компаниях. Но важнее всего не путать такие «представительские» функции должностей с реальными внутренними потребностями организации. Лучшими людьми всегда движет желание работать, а не занимать ту или иную должность.

Высшего уровня вовлеченности сотрудников можно достичь в саморегулирующейся культуре вовлеченности, основанной на принципах самоорганизации, внутренней мотивации и самодисциплины. В такой организации почти нет иерархии, бюрократии, принуждения и контроля, а также почти нет микро-менеджмента. Парадокс в том, что команда состоит из множества независимых личностей.

Вовлеченность стейкхолдеров. В современном мире бизнес все чаще развивается в результате совместных усилий нескольких компаний или независимых подрядчиков в процессах нетворкинга или аутсорсинга. Это значит, что в бизнесе участвует несколько

организаций. Также по этой причине культура вовлеченности должна выходить за рамки собственной организации компании и распространяться на партнеров по нетворкингу и аутсорсингу. При этом все участники проекта (и сотрудники, и организации) должны следовать принципам вовлеченности в отношении сотрудников других организаций.

Вовлеченность и полномочия связаны с вопросом демократического рабочего места. Здесь важно прояснить, что мы имеем в виду под *демократией*. Не нужно путать демократию рабочего места с избирательной демократией политической системы. У всех сотрудников не может быть равного голоса в процессе принятия решений; это привело бы к катастрофе. Совершенно очевидно, кто принимает основные решения в компании. Это ее акционеры. Они голосуют на общих собраниях акционеров и назначают совет директоров, наблюдающий за деятельностью компании. Иначе говоря, в промежутках между ежегодными собраниями, они делегируют свои голоса совету директоров. Совет директоров, в свою очередь, делегирует свои голоса генеральному директору (CEO). В компании нет других сотрудников, уполномоченных принимать стратегические решения. Но я рискнул бы сказать, что каждый сотрудник имеет право на собственное мнение по вопросам, касающимся его непосредственных обязанностей. То есть, у него должна быть возможность открыто и честно высказать свое мнение. Это не только право, но и обязанность сотрудника. А обязанность руководства - активно выяснять мнения сотрудников и создавать условия, в которых они могут свободно их высказывать.

Таким образом, корпорация не может быть демократической в истинном смысле - когда каждому сотруднику принадлежит один голос. Но она должна быть либеральной в том смысле, что каждый голос должен быть услышан. И это должно быть справедливо: люди должны уважать друг друга, в первую очередь, руководители должны уважать подчиненных согласно системе взаимных вкладов.

Красота самоорганизации состоит в том, что она также работает как автоматическая функция контроля. Она автоматически устраняет людей и поведение, которые не поддерживают ценностей организации и прозрачные практики бизнеса. Эффективная самоорганизация способствует прозрачности и объединяет вклады отдельных сотрудников в масштабах всей организации. Никто не действует в одиночку в отношениях с поставщиками, клиентами, банками и стейкхолдерами, своевременная информация обо всех операциях доступна многим людям, и поэтому злоупотребления служебным положением и/или низкое качество распознаются немедленно.

САМОДИСЦИПЛИНА

Самоорганизация не возможна без самодисциплины. Самодисциплина - это внутреннее качество человека, а дисциплина внедряется и поддерживается извне. (Это напоминает то, что мы говорили выше о внутренней и внешней мотивации). Тоталитарные культуры основаны на *дисциплине*, которая насаждается извне и укрепляется страхом. Самодисциплина - следствие вовлеченности, при условии, что компания берет на работу и удерживает людей, обладающих качествами, указывающими на наличие у них самодисциплины.

Люди, обладающие самодисциплиной, демонстрируют предпринимательский дух даже в крупной организации. В рамках определенной структуры они свободны принимать решения и действовать на максимуме своих способностей и в интересах компании. Внешняя структура при этом состоит только из руководящих принципов, инструкций, четких ограничений и систем, необходимых и разумных, тогда как твердые правила и узкие должностные описания используются только в исключительных случаях.

В этой связи я вспоминаю идеи Джима Коллинза о важности привлечения в компанию подходящих людей и о трех основных элементах культуры: дисциплина сотрудников, дисциплина мысли и дисциплина действия. Компания берет на работу людей, обладающих самодисциплиной и мотивированных изнутри, и позволяет уйти тем, кто не справляется с работой в атмосфере самоорганизации. Менеджеру не стоит напрасно тратить время и силы, пытаясь добиться от неподходящих людей желаемого поведения. Вместо этого нужно привлекать в компанию людей, изначально склонных к самодисциплине и внутренней мотивации, которым не нужен микро-менеджмент. Сигнал тревоги должен звучать, как только менеджер замечает, что ему приходится уделять подчиненному слишком много времени и внимания (сверх того, что разумно и необходимо для нормального вхождения в должность и обучения). Возможно, это прозвучит слишком жестко, но ничто так не деморализует команду, как необходимость мириться с теми, кто не хочет работать.

В культуре самодисциплины не нужно управлять людьми по отдельности; скорее, нужно управлять всей системой. Точнее – вести ее за собой.

Джим Коллинз, в книге «От хорошего к великому» (*Good to Great*) превозносит достоинства культуры, основанной на дисциплине. Он выделяет три элемента, необходимых для создания такой культуры:

- (i) Дисциплина сотрудников - в команде должны быть подходящие люди
- (ii) Дисциплина мышления – они должны понимать, в чем сильные и слабые стороны компании
- (iii) Дисциплина действия – они должны действовать на основании этого понимания

Все эти элементы одинаково важны. Где есть дисциплина сотрудников, не нужна иерархия. Где есть дисциплина мысли, не нужна бюрократия. Где есть дисциплина действия, не нужен чрезмерный контроль.

ОБЩАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И КАЧЕСТВО

Общая ориентация на удовлетворение потребностей потребителей - вот основной организационный принцип. Каждый сотрудник, каждый менеджер, каждый руководитель должен понимать: в конечном счете, компания существует по одной единственной причине - ее клиенты удовлетворены тем, как она их обслуживает и поэтому они приносят ей доход, необходимый для дальнейшего существования. Компания должна быть организована так, чтобы она могла достичь этой главной цели: предлагать клиентам качественное обслуживание. И не нужно стесняться, что для этого компания должна быть полностью сосредоточена на продажах - на продажах своих продуктов и услуг удовлетворенным клиентам. И это задача не только тех, кто непосредственно взаимодействуют с клиентами - продавцов и аккаунт-менеджеров - но всей организации в целом. Основной принцип здесь таков: каждый сотрудник, независимо от своих функций, должен взять на себя ответственность за удовлетворение потребностей клиентов, либо непосредственно, либо связывая клиента с соответствующими специалистами. Функции поддержки, вплоть до бухгалтерии и юридического отдела, тоже должны быть разработаны таким образом, чтобы это способствовало удовлетворению потребностей клиентов. Добиться того, чтобы существующие клиенты были удовлетворены продуктами и услугами компании, и прилагать постоянные усилия для привлечения новых клиентов - две наиболее важные задачи компании.

Неудивительно, что лучше всего помогает достичь этой цели принцип самоорганизации. В культуре самоорганизации люди естественным образом ориентированы на то, что важнее всего - а это, как всем известно - клиенты. Эту тенденцию можно укрепить, если руководство постоянно демонстрирует важность удовлетворения потребностей потребителей, открыто сообщает о том, как идут дела в сфере продаж и удовлетворения потребностей потребителей и не забывает праздновать победы команды продаж и чувствовать ее героев.

Клиентоориентированная организация, по определению, уже ориентирована на качество. Но кроме этого, ей нужно постоянно совершенствовать всю систему контроля качества. Качество здесь относится к уровню сервиса и товаров компании.

Здесь стоит повторить то, что было сказано выше: опросы сотрудников, выявляющие драйверы, способствующие вовлеченности, показывают, что сотрудники всегда склонны беспокоиться об удовлетворенности потребителей. Сотрудники будут более вовлеченными и удовлетворенными, если увидят, что компания и ее руководство тоже ориентированы на

удовлетворения потребностей потребителей и качество. Это способствует вовлеченности, и сотрудники начинают уделять еще больше внимания клиентам – так возникает петля обратной связи, которая увеличивает и вовлеченность сотрудников, и удовлетворенность потребителей!

ПОВЕДЕНИЕ ЛИДЕРОВ И МЕНЕДЖЕРОВ

В современной теории менеджмента принято проводить различие между *лидерами* и *менеджерами*. Эта идея, кажется, принадлежит Питеру Друкеру⁴¹ и получила дальнейшее развитие в работах Джона Коттера⁴².

Я понимаю, по каким причинам эти авторы делают это различие, но не могу вполне с ними согласиться. Такое различие способствует иерархии, создает путаницу в понятиях, и в конечном счете является попросту ошибочным. (Позвольте мне указать, что я очень высоко ценю прекрасные книги Коттера и Коллинза и надеюсь, что моя критика не покажется неуважением к ним).

Согласно современной дихотомии теории менеджмента (ниже – цитата из Коттера):

- **Менеджеры** управляют операциями в рамках стратегической структуры, созданной лидерами. Менеджеры занимаются планированием, бюджетом, организацией, подбором персонала, контролем и решением текущих проблем и задач.
- **Лидеры** устанавливают направление, создают видение и стратегию; объединяют людей; мотивируют и вдохновляют

Точно так же, теоретик менеджмента Уоррен Беннис в книге «Как становятся лидерами» (*On Becoming a Leader*) предлагает список предполагаемых различий между менеджером и лидером⁴³:

- Менеджер управляет; лидер вводит инновации.
- Менеджер - копия; лидер - оригинал.
- Менеджер поддерживает; лидер создает и развивает.
- Менеджер ориентирован на системы и структуру; лидер ориентирован на людей.
- Менеджер полагается на контроль; лидер вдохновляет доверие.
- И так далее, и тому подобное.

Это предполагаемое различие между «менеджерами» и «лидерами» может заставить нас думать, что нужно назначать либо «лидеров», либо «менеджеров». Однако, сторонники

⁴¹ Drucker, Peter: The Practice of Management. 2007. Butterworth-Heinemann

⁴² Kottler, John: Leading Change. 1996. Harvard Business School Press

⁴³ Bennis, W. (2009), On Becoming a Leader, New York: Basic Books, p 47-48

подобного различия, де-факто, отличают лидеров от менеджеров согласно иерархическим соображениям, где «лидеры» часто занимают более высокие должности, чем «менеджеры». При этом «менеджеры» - это руководители функциональных подразделений. Их часто называют «руководителями среднего звена». Но это значит, что менеджеры – это будущие лидеры. С опытом и компетентностью менеджер может достичь положения лидера; он получает все больше и больше ответственности и полномочий. Очевидно, не все менеджеры достигают позиции лидера, но любой лидер – это бывший менеджер. В хорошей организации, те менеджеры, которые действуют как лидеры, становятся лидерами (то есть, руководителями). А лучший из них может, в итоге, стать генеральным директором. Это лишь вопрос контекста и масштаба: менеджер - это лидер - в отношении тех, кем он управляет. Значит, «лидерские» качества - это свойство хорошего менеджера.

Так что, фактически, предполагаемое различие между «менеджерами» и «лидерами» - это различие только в уровне старшинства и уровне ответственности. Чем выше человек продвигается в организации, тем чаще ему приходится иметь дело со стратегическими вопросами, важными для развития бизнеса. В этом аспекте Друкер и его последователи правы: они хотят подчеркнуть, что руководители и, в первую очередь, генеральный директор, должны сосредоточиться на главных вопросах: видении, руководящих принципах и стратегии компании. Каждый менеджер должен заботиться о реализации видения, вносить вклад в осуществление стратегии, достижение согласованности, вдохновлять свою команду и так далее. Но что бы случилось, если бы все «менеджеры» вдруг отказались от своих «скучных обязанностей» и посвятили все свое время философствованиям о лидерстве!

Ввиду вышеизложенного, я предложил бы внести ясность в эту терминологию, называя менеджеров среднего звена «менеджерами», а высшее руководство – «руководителями», в надежде, что и те, и другие будут хорошими лидерами на своем уровне полномочий и компетентности. Нужно признать, что и «менеджеры», и «руководители» должны быть лидерами и обладать лидерскими способностями.

Здесь было бы правильнее провести различие между менеджерами/лидерами и экспертами (специалистами). Эксперт, обладающий специальными знаниями или навыками в определенной сфере, важной для бизнеса, не обязательно компетентен в сфере менеджмента (лидерства). Многие организации попадают в ловушку, когда назначают экспертов, не имеющих управленческой компетентности, на руководящую должность. Так бывает, если тот, кто отвечает за подбор персонала, не отличает специальных знаний от управленческих навыков; часто он делает это в отчаянии, потому

что не может придумать другого способа удержать ценного специалиста, кроме как предложить ему следующую ступеньку в иерархии, которая повысит его социальный статус. Часто такие методы приводят к катастрофе, и для организации и для самого эксперта. Поэтому компании нужно искать другие средства для удержания специалистов, в соответствии с принципами вовлеченности, изложенными в этой книге.

Поэтому я считаю, что определение «лидера», предложенное Коттером и др., на самом деле является определением *роли* CEO, исполнительного директора.

Генеральный директор должен знать, что один из его основных приоритетов – создание здоровой корпоративной культуры, поощряющей определенные стратегии поведения сотрудников. Даже в крупной корпорации генеральный директор должен быть примером духа предпринимательства; он должен бороться против бюрократии, которая всегда угрожает организации. Компании нужны сильные лидеры, способные преодолевать инерцию и менять то, что мешает организации развиваться.

Можно сказать, что основная задача генерального директора – реализация стратегии компании. Ему нужно воплотить эту стратегию на практике. Для этого он должен добиться того, чтобы все остальные руководители, менеджеры и сотрудники знали и понимали стратегию и прилагали все усилия для ее осуществления. Коротко говоря, он должен их вовлечь. Стратегия компании реализуется посредством вовлеченности сотрудников.

Для этого нужно следовать всем принципам вовлеченности. Но генеральный директор играет в этом процессе важную личную роль. чтобы добиться вовлеченности от других, он должен сам следовать ее принципам и быть примером вовлеченности.

Особое внимание генеральному директору нужно уделить своему стилю коммуникаций, ведь он задает тон для всех коммуникаций в компании. Он должен проявлять основные организационные принципы в действии: доверие, справедливость и уважение. Он должен стать примером, демонстрировать важность своевременности, обратной связи, делегирования и признания.

Руководители компании – все равно, что местные знаменитости. Их поведению сотрудники уделяют не меньше внимания, чем поведению кинозвезд. Поэтому руководитель должен думать не только о преднамеренных, сознательных актах коммуникации, но и о своем поведении в целом, в том числе на его невербальные аспекты. Тон голоса, выражение лица, зрительный контакт и даже движения тела создают впечатление о руководителе в глазах сотрудников. Здоровается ли руководитель с сотрудниками по пути в свой кабинет? Стоит ли он в общей очереди в столовой? Ходит ли

он в столовую? И так далее.

Казалось бы, руководители компании должны демонстрировать более высокий уровень вовлеченности, чем рядовые сотрудники, но, как ни странно, исследования показывают, что уровень вовлеченности среди руководителей не достигает особых высот. Одно исследование показывает, что вовлеченность на уровне высшего руководства составляет 20%, по сравнению с 9% на уровне рядовых сотрудников⁴⁴. Лидерам организации нужно уделять внимание этой проблеме. Руководитель – пример для подражания. Он должен быть вовлечен сам, прежде чем сможет ожидать вовлеченности от остальных сотрудников.

⁴⁴ Macleod, Brady: The Extra Mile. 2008. Prentice Hall



Памятник основателю Москвы Юрию Долгорукому, рукой указывающий путь своему народу, как нельзя лучше подходит для нации, в языке которой слово «руководитель» обозначает управляющего или ведущего рукой.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ДРАЙВЕРЫ - КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

Выше мы рассматривали вопросы, которые можно считать внешними условиями рабочей среды по отношению к человеку. Теперь мы переходим к индивидуальным условиям, или драйверам, оказывающим непосредственное влияние на отдельных сотрудников. (Здесь нужно помнить, что в культуре вовлеченности каждый сотрудник вносит свой вклад в культуру или рабочую среду, и поэтому условия вовлеченности нельзя четко разделить на внешние и индивидуальные).

В литературе, посвященной вовлеченности, вопрос качества жизни считается важным аспектом, непосредственно влияющим на производительность труда. Раньше считалось, что нужно выжимать из сотрудников как можно больше, а рабочий день должен быть как можно дольше. Такой эксплуатации препятствуют только трудовое законодательство и профсоюзы. Но для руководителей и менеджеров, на которых (де-факто) не распространяется правовая защита, это остается нормой. В любом случае, сегодня некоторые передовые лидеры и консультанты (исследователи вовлеченности) признают, что подобная эксплуатация не идет на благо компании. Такая политика создает массу проблем: снижение уровня вовлеченности; ошибки и проблемы качества, вызванные усталостью и отсутствием вовлеченности; снижение производительности, частое отсутствие на работе по болезни и так далее. Кроме того, такая практика часто приводит к тому, что принято называть синдромом выгорания. Возникают и трудности в удержании сотрудников, ведь более компетентные люди сегодня все чаще и чаще ищут возможности работать в компаниях (или как предприниматели либо фрилансеры), предлагающих более комфортные условия труда. Очень многим уже удалось найти такую работу, и все остальные начинают видеть, что это возможно. Интернет, социальные сети и новые технологии позволяющие общаться в любое время в любом месте, поддерживают эту тенденцию. Люди делятся друг с другом историями из жизни и описывают новые методы работы, и все остальные хотят последовать их примеру.

Одним из первых шагов в этом направлении стал гибкий график работы, который становится все более популярным, начиная с 80-х годов. Идея состоит в том, что сотрудник может приходить в офис на определенное количество часов и сам выбирает время начала работы, в определенных рамках. Сейчас эта концепция переходит на следующую стадию развития. Это - полная гибкость, когда человеку вообще не нужно приходить в офис, если в этом нет необходимости. Он может работать над проектом, читать или писать дома, в кафе - в любом месте, где ему удобно. Чаще всего такой график работы повышает производительность. Но здесь есть важное предупреждение: такая гибкость возможна лишь в том случае, если сотрудник способен к самоорганизации,

самодисциплине и обладает внутренней мотивацией. При этом менеджер такого сотрудника должен быть ориентирован на конечный результат и располагать средствами контроля, позволяющими отслеживать, как идут дела у сотрудника, работающего по такому гибкому графику.

Еще одно преимущество таких практик - то, что компании нужно меньше офисных площадей. Если разобраться, то это довольно странная привычка - заставлять людей каждое утро в определенное время приезжать в офис, где они должны отсидеть определенное время. Раньше это было необходимо ради коммуникации и управления. Но благодаря Интернету любые указания и инструкции можно мгновенно передать из одной части мира в другую. Офис для этого не нужен. Что интересно - и я уверен, что большинство читателей со мной согласятся - люди, работающие в одном офисе, часто обсуждают самые важные вопросы по электронной почте (по скайпу и так далее), даже если сидят рядом. Даже в офисе люди постоянно находятся в движении, и чаще всего по работе нам приходится общаться с людьми, которые находятся далеко от нашего офиса. Я думаю, что офис - такой, каким мы знаем его сегодня - скоро утратит свою главную функцию, а именно собирать людей в одном месте. Скорее, он станет центральной «базой» компании (команд), где можно проводить встречи с клиентами, внешними стейкхолдерами и сотрудниками, а работать люди будут не в офисе. При этом, с учетом роста популярности аутсорсинга функций управления бизнесом и таких методов как клаудсорсинг, офис будет состоять из разных помещений, выполняющих различные вспомогательные функции и расположенных в разных местах. Прощайте, огромные здания корпораций!

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Нельзя не согласиться, что само содержание работы остается и всегда будет оставаться самым важным драйвером вовлеченности: сотрудник должен заниматься тем, что ему интересно, и что соответствует его способностям.

Работа должна иметь смысл для сотрудника и быть достаточно сложной, соответствовала его уровню ожиданий к компетентности. Для рядовых сотрудников, выполняющих стандартные операции (обслуживание клиентов, работа на конвейере, вспомогательные функции и так далее), важно, чтобы их функциональные обязанности были достаточно разнообразными. Но все вопросы культуры вовлеченности, обсуждаемые в этой книге, не менее важны и для этих так называемых рядовых сотрудников. Отдельный вопрос - как дать таким сотрудникам достаточно полномочий, ведь именно с ними чаще всего общаются клиенты, и от них зависит качество обслуживания.

Работа не может быть осмысленной, если не прояснены *ожидания* с обеих сторон (менеджера и сотрудника). Я не случайно говорю об *ожиданиях* в противоположность должностным инструкциям. Эра должностных инструкций прошла; им нет места в культуре самоорганизации. Чтобы прояснить этот вопрос, я хочу сказать, что должностные инструкции с узко определенными функциями сегодня устарели, и их место должны занять документы, которые гораздо шире описывают ожидания к тем или иным сотрудникам. если необходимо (например, в целях безопасности и согласованности), разумно тщательно описать необходимые функции, которые нужно выполнять строго предписанным образом. Но для большинства сотрудников, важнее ясно изложить цели, задачи их работы и ожидания к ней.

самоорганизацией, по своей природе могут решать несколько задач одновременно и склонны расширять масштабы своей ответственности в соответствии с требованиями ситуации. Иногда их обязанности меняются параллельно с развитием бизнеса. В культуре самоорганизации и вовлеченности люди могут гибко реагировать на самые разные проблемы и решать самые разные задачи.

ОПЛАТА ТРУДА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Когда мы говорим о вознаграждении, прежде всего в голову приходят оплата труда, зарплата и премии. Но сегодня становится все более очевидно, что возможности для самореализации и развития представляют собой отдельное вознаграждение. Возможность работать в компании, где существует культура вовлеченности, может стать стимулом сама по себе.

Люди ожидают, что работодатель предложит им возможность для личного развития и самореализации. К ней также относится шанс овладеть новыми навыками и умениями; реализовать свои таланты; участвовать в программах профессионального обучения и в специализированных тренингах; профессиональный рост. Исследования показывают, что вовлеченные сотрудники готовы тратить на развитие знаний и навыков свое личное время и личные средства.

С незапамятных времен существует очень простой и эффективный способ вознаграждать людей, но, к сожалению, очень немногие менеджеры и руководители используют его настолько активно, насколько это возможно: признание. Ничего не стоит сказать «Спасибо!», но это приносит прекрасные результаты - конечно, если делается искреннее.

Исследования показывают, что материальная компенсация в форме денег (зарплаты, премий) и льготы не являются основным фактором вовлеченности – конечно, если эта компенсация находится на достойном уровне⁴⁵ ⁴⁶. В культуре вовлеченности люди обычно не уходят из компании, или, по крайней мере, не предпринимают активных усилий в этом направлении, по материальным соображениям. Коллинз утверждает, что цель системы компенсации и материального стимулирования - не в том, чтобы побудить к правильному поведению неподходящих людей, а в том, чтобы привлечь в организацию подходящих людей и удержать их в ней.

⁴⁵ Collins, Jim, *From Good to Great*. 2001

⁴⁶ Macleod, Brady: *The Extra Mile*. 2008. Prentice Hall.

«МЯГКИЕ» АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Выше мы уже говорили о «мягких» аспектах корпоративной культуры. В этой связи я критиковал неверные, с моей точки зрения, представления о сущности корпоративной культуры. С учетом этого, и всех остальных идей, которые я высказал до сих пор, я не уверен, что корректно посвящать «мягким» аспектам отдельный раздел, как я собирался сделать, когда начал писать эту книгу. В процессе ее написания я стал лучше понимать сущность вовлеченности и корпоративной культуры, и поэтому мне кажется, что все то, что традиционно относилось к «мягким» аспектам, сегодня сливается со всеми остальными элементами корпоративной культуры, с ее «жесткими» аспектами, если хотите. Более адекватно, тем не менее, было бы признать, что не существует «жестких» и «мягких» аспектов; есть только эффективные методы, которым можно следовать во взаимодействии с людьми.

Так что пусть название этого раздела станет напоминанием об этой идее.

В этой связи я хотел бы также указать, что сегодня уже нельзя считать, что подразделение управления персоналом должно выполнять роль развития «мягких» аспектов, корпоративной культуры, то есть, пытаться быть «хорошими парнями» в противоположность «жестким деловым людям». Такой подход устарел. В современном мире, и особенно в период перехода к здоровой корпоративной культуре вовлеченности, подразделение управления персоналом должно активнее брать на себя роль лидера изменений. При этом оно должно занять в компании более стратегически важное положение. Директор по персоналу, должен знать, что его задача - добиться согласованности на всех уровнях организации, ради достижения стратегических целей и создания культуры вовлеченности. Генеральный директор компании, в свою очередь, должен признать важную роль подразделения управления персоналом. Говорят, что Джек Уэлч, легендарный бывший генеральный директор корпорации General Electric, сделал подразделение управления персоналом основным подразделением компании, а директор по персоналу стал его главным ассистентом. Уэлч проводил важные встречи вместе с ним, а не с финансовым директором корпорации⁴⁷.

Подразделения управления персоналом в России зачастую обременены административными задачами и контролем за сотрудниками. Поэтому в отделах управления персоналом (которые часто еще называют «отделом кадров») обычно работают люди, хорошо знакомые с трудовым законодательством и другими административными правилами. Но если вы хотите модернизировать организацию, нужно

⁴⁷ Macleod, Brady: The Extra Mile. 2008. Prentice Hall

начать с модернизации функций управления персоналом. Директор по персоналу и его команда на самом деле должны взять на себя роль равного партнера менеджеров. Для этого можно просто вывести все административные функции в аутсорсинг. Тогда сотрудники подразделения управления персоналом смогут сосредоточиться на том, что действительно важно: на развитии талантов и создании культуры вовлеченности.



ГЛАВА 5

АУДИТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КУЛЬТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

АУДИТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Организационные консультанты любят проводить опросы сотрудников, но не всегда нужно начинать с опросов. С точки зрения подхода к корпоративной культуре, описанного в этой книге, опрос не всегда помогает поставить правильный диагноз. Опросы, как я уже указывал, предназначены для того, чтобы выяснить, как сотрудник относится к компании, к своей работе, к менеджерам и к самому себе. Собранная таким образом информация часто относится к категории «приятно знать». Но создает ли она ценность для бизнеса? Почему мы считаем, что сотрудники могут правильно оценить стратегию компании и трудности, с которыми она сталкивается, или определить недостатки бизнес-процессов? Это в первую очередь касается организаций, которые раньше не использовали принципов вовлеченности. Распространенные типы опросов сотрудников крайне редко помогают прояснить самый важный вопрос – и это не степень удовлетворенности сотрудников их работой – но причины низкой удовлетворенности. Другими словами: что не так с бизнес-процессами в нашей компании?

Эффективный способ создания корпоративной культуры состоит в том, чтобы проработать все ее аспекты. Такой подход соответствует моему убеждению о том, что корпоративная культура – это совокупное отражение всех действий компании, решений и поведения ее руководства и всех ее сотрудников, а также всех ее бизнес-практик и процессов. Корпоративная культура, таким образом, это сумма всех стратегий поведения и операционных практик (санкционированы ли они официально или нет) каждого отдельного сотрудника, как члена коллектива. Мы также должны помнить, что концепцию корпоративной культуры не стоит ограничивать, как обычно делают это организационные консультанты, психологическими вопросами, например, «мышлением и инстинктами» сотрудников и «мягкими» ее аспектами, к примеру, традициями и ритуалами. Чтобы «вылечить» корпоративную культуру, нужно одновременно рассматривать все элементы бизнеса и стремиться понять, какие бизнес-практики нужно изменить, чтобы добиться необходимых изменений в культуре.

Поэтому мы предлагаем подходить к этому вопросу с другой точки зрения – с точки зрения лидерства, если хотите. Такой подход основан на фундаментальном понимании того, что влияет на корпоративную культуру и вовлеченность, как это представлено в данной книге. Затем, вместо психологических опросов, мы предлагаем провести аудит организации. На основании такого аудита корпоративной культуры лидеры затем могут предпринимать те или иные действия, чтобы исправить ситуацию. Ведь если вы ориентированы на сбор данных, а не действия, то сами сводите к нулю все усилия по созданию вовлеченности. Если за опросом сотрудников не следуют действия, это негативно влияет на уровень

вовлеченности. Аудит поможет выяснить, что мешает компании создать желаемую корпоративную культуру, определить основные области действий и добиться вовлеченности.

С помощью аудита компания определяет недостатки своей корпоративной культуры и составляет план их устранения. А это помогает компании более полно реализовать свой потенциал на российском рынке. Здесь необходимы реальные навыки управления бизнесом, позволяющие выявлять и изменять бизнес-процессы, оказывающие влияние на культуру компании. Мы анализируем ключевые аспекты бизнеса компании с точки зрения их организации и функционирования и привлекаем для этого лучших специалистов из соответствующих сфер.

В группу аудита корпоративной культуры компании Awara входят консультанты по менеджменту, организационные консультанты, юристы, специалисты по налогам, бухгалтера и IT-специалисты, а также профессионалы в сфере управления персоналом. Мы спрашиваем: эффективно ли организована эта компания? А затем ищем препятствия, не позволяющие компании полностью реализовать свой потенциал. Мы выявляем то, что мешает компании создать современную и гибкую рабочую среду, в которой могут рождаться инновации.

В процессе аудита мы проводим экспертную оценку ключевых аспектов бизнеса. При этом мы опираемся на факты. В зависимости от ситуации и по желанию клиента мы можем использовать множество других методов. Среди них - официальные и неофициальные интервью с высшим руководством, менеджерами среднего звена и специалистами; анкетные опросы (да, опросы могут быть одним из инструментов, но не единственным, как часто считается); фокус-группы; интервью с внешними источниками, например, с поставщиками, клиентами и бывшими сотрудниками компании; мы даже можем выступить в роли «покупателей», сделав «контрольную закупку» товаров или услуг.

Затем мы предоставляем клиенту отчет о результатах аудита культуры. В нем описывается текущее состояние основных элементов корпоративной культуры и определяются проблемные области. На этом аудит завершается. После окончания аудита мы вовлекаем руководителей компании в дискуссию о его результатах, и вместе проводим мозговой штурм в поисках наилучших решений. Этот процесс тщательно продуман и разработан таким образом, чтобы ведущие руководители компании стали лучше понимать свой бизнес и его место на рынке. Подробнее этот процесс описан в разделе о стратегическом планировании (Приложение 1).



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ С КОМПАНИЕЙ AWARA

Компания Awara предлагает полный пакет услуг, позволяющий лидерам компании усовершенствовать, прояснить и сформулировать бизнес-стратегию и бизнес-планы организации. Мы анализируем текущее состояние бизнеса клиента и его цели, а затем проводим серию стратегических мозговых штурмов с участием лидеров и высшего руководства компании, в ходе которых формируется наиболее подходящая из возможных бизнес-стратегий. Весь этот процесс тщательно продуман и разработан таким образом, чтобы помочь ведущим руководителям компании как можно лучше понять свой бизнес, его место на рынке и создать дорожную карту для достижения целей компании.

Перед тем, как приступить к разработке стратегии и детального бизнес-плана, нужно ясно сформулировать видение и миссию компании. Миссия – это заявление о том, что компания делает или хочет делать, видение – то, чего она хочет достичь, а стратегия описывает, как именно этого можно достичь. В процессе реализации стратегии нужно убедиться, что операции компании соответствуют ее целям и задачам, и соответственно корректируются в процессе работы. Помня о целях и задачах организации, ее руководители анализируют, чем компания будет заниматься в будущем, каково ее текущее положение на рынке, и как она может победить в конкурентной борьбе. Создав стратегию, они вовлекают в процесс ее реализации всех ведущих сотрудников, включая менеджеров среднего звена, специалистов и сотрудников операционного уровня, чтобы вся организация следовала выработанной стратегии – не на словах, а на деле. Руководители компании создают и поощряют культуру стратегического мышления.

ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕННОСТИ/РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Видение описывает, куда мы хотим попасть. Заявление о видении обычно представляет собой краткое, сжатое и вдохновляющее описание желаемого будущего. Оно говорит о том, какой видеры компании видят ее в будущем.

Миссия говорит о том, какова наша основная цель. Заявление о миссии определяет основную цель и задачи компании, с точки зрения ее видения. Она описывает бизнес, продукты, услуги компании, в соответствии с видением.

Ценности, или руководящие принципы. Многие компании определяют и открыто излагают свои так называемые основные ценности, которые, как предполагается, представляют собой те или иные философские убеждения в сфере морали и этики. Но попытка описать ценности конкретной компании всегда обречена на неудачу, ведь все организации, так или иначе, следуют одним и тем же базовым общечеловеческим ценностям. Поэтому разумнее и честнее говорить не о ценностях, а о *руководящих принципах*. Это позволит избежать громких лозунгов, банальностей и пустых фраз, в которые компании часто превращают свои заявления о ценностях. Руководящие принципы – это практические принципы, связанные с организационной структурой, корпоративной культурой, которую стремится создать компания, ее отношением к бюрократии и так далее. Эти принципы направляют организацию в течение всего ее существования, в любых обстоятельствах, даже если изменятся ее цели, стратегии, специализация или высшее руководство.

В процессе мозгового штурма и планирования используется множество альтернативных или дополнительных методов, позволяющих определить внутренние и внешние факты и параметры, влияющие на видение и стратегию компании. Среди таких методов, например, можно выделить SWOT-анализ, помогающий идентифицировать сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы; метод PEST, или его аналоги, позволяющие выявить политические, экономические, социальные, технологические, культурные, экологические и связанные с государственным регулированием факторы, оказывающие воздействие на бизнес-среду; метод планирования сценариев и так далее.

Для изучения рынка и конкурентов мы используем концепцию пяти конкурентных сил Майкла Портера, предназначенную для анализа отрасли и разработки бизнес-стратегии⁴⁸:

1. Существующие конкуренты (Конкуренты)
2. Выход на рынок новых конкурентов (Конкуренты)

3. Угроза появления субститутов (продуктов, услуг)
4. Рыночная власть покупателей (Клиенты)
5. Рыночная власть поставщиков (Поставщики)

Такой анализ позволяет определить и оценить цели организации с точки зрения их важности, приоритетов, выполнимости и сроков их достижения. После этого можно определить краткосрочные и долгосрочные цели (вехи).

ПЯТЬ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ ПОРТЕРА

<p>Существующие конкуренты:</p> <ul style="list-style-type: none">- Рост отрасли- Фиксированные затраты (или складские расходы), добавленная ценность- Временный избыток производственных мощностей- Отличия продукта- Идентичность бренда- Затраты на переключение- Концентрация и баланс- Информационная сложность- Разнообразие конкурентов- Доли корпораций- Барьеры для выхода	<p>Барьеры для входа:</p> <ul style="list-style-type: none">- Экономия за счет масштаба- Запатентованные отличия продукта- Идентичность бренда- Затраты на переключение- Необходимость в капиталовложениях- Доступ к дистрибуции- Абсолютные преимущества стоимости- Запатентованная кривая обучения- Доступ к необходимым производственным ресурсам- Запатентованная низкозатратная разработка продукта- Государственная политика- Ответные меры
<p>Субституты:</p> <ul style="list-style-type: none">- Относительная цена субститутов- Затраты на переключение- Склонность покупателя приобретать субституты	<p>Рыночная власть покупателей:</p> <p><u>Сила покупателей:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Возможность диктовать свои условия:- Концентрация покупателей по сравнению с концентрацией компаний- Объемы покупателей- Затраты на переключение для покупателя, относительно затрат на переключение для компании- Информация о покупателях- Возможность регрессивной интеграции- Продукты-субституты- Возможность преодолевать трудности
<p>Рыночная власть поставщиков:</p> <ul style="list-style-type: none">- Дифференциация производственных ресурсов- Затраты на переключение- Наличие производственных ресурсов-субститутов- Концентрация поставщиков- Важность объемов- Стоимость относительно общего объема покупок в отрасли- Влияние производственных ресурсов на стоимость и дифференциацию- Угроза прогрессивной интеграции по сравнению с угрозой регрессивной интеграции со стороны других компаний отрасли	<p><u>Чувствительность к цене</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Цена/общие покупки- Отличия продукта- Идентичность бренда- Влияние на качество/выполнение- Прибыль покупателя- Стимулы для лиц, принимающих решения

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЯДРО

В процессе стратегического планирования мы, прежде всего, пытаемся достичь стратегического ядра - того, что Джим Коллинз считает тремя основными элементами стратегического мышления⁴⁹. Это ключевые параметры стратегического мышления, которые должны одновременно служить системой отсчета для всех основных бизнес-решений:

1. Что удастся компании по-настоящему хорошо.
2. Каковы экономические двигатели бизнеса.
3. Что по-настоящему увлекает компанию.

Компания должна определить для себя, в чем она действительно может стать лучшей, а потом двигаться в этом направлении. Это не обязательно должна быть нынешняя основная компетентность компании. Лишь то, что у компании есть основная компетентность, не означает, что именно в ней она может стать лучшей. Чтобы достичь совершенства, возможно, даже придется оставить область текущей основной компетентности и перейти в новую сферу. Если компания понимает, в чем она может стать лучшей, то она начинает осознавать, что она не сможет делать лучше, чем другие компании.

Экономические двигатели – это параметры, позволяющие выявить события, оказывающие самое сильное влияние на успех компании. Например, такими экономическими двигателями могут быть прибыль на одного клиента, прибыль на один магазин, прибыль на один визит клиента, прибыль на одного сотрудника, прибыль на один бренд, прибыль на тонну стали.

Когда мы говорим об увлеченности, о страсти, то имеем в виду «страсть» компании в целом и ее ключевых сотрудников. Задача не в том, чтобы *стимулировать* страсть, а в том, чтобы *найти* то, чем вы по-настоящему увлечены. В конечном счете, лидеры должны зажечь искру страсти во всей организации.

⁴⁹ Collins, Jim. From Good to Great. 2001

АНАЛИЗ, ОСНОВАННЫЙ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В процессе стратегического планирования мы используем метод анализа Майкла Портера, основанный на деятельности⁵⁰. По мнению Портера, компания – это набор конкретных действий. В соответствии с этой концепцией, мы стремимся определить четкий набор операций, которые входят в цепочку создания ценности в компании. При этом мы анализируем структуру действий и связанных с ними затрат. Таким образом, бизнес-стратегия не сводится к общему видению, но представляет собой конкретную конфигурацию действий, которые предпринимает компания, с учетом конкуренции и ситуации на рынке. При этом стратегия состоит из целей и действий, которые легко превратить в четкий план – а такой план может служить дорожной картой. Эти цели и действия могут быть более определенными или достаточно общими, и всегда должны быть конкретными, реалистичными (достижимыми) и рассчитанными на определенный срок.

Все действия должны быть сгруппированы в виде компонентов цепочки создания ценности, состоящей как из операционных (основных), так и из поддерживающих действий. Полезно анализировать все эти действия с точки зрения жизненного цикла продукта (от начала его разработки до поставки). Действия можно сгруппировать, например, по следующим категориям:

- Маркетинг
- Продажи
- Исследования и разработка
- Логистика (ввоз)
- Операции
- Производство
- Логистика (вывоз)
- Дистрибуция/поставка
- Операции (производство)
- Сервис
- Проверка и контроль
- Гарантия качества
- Обслуживание
- Послепродажные действия
- Управление персоналом
- Бухгалтерский учет
- Юридические вопросы
- Информационные технологии

Это вопрос определения конкурентных преимуществ, с точки зрения всех действий и оптимального способа их выполнения с учетом стоимости, качества, структуры менеджмента, организационной структуры и осуществимости. Компании нужно определить, какие конкурентные преимущества нужны ей в первую очередь. Как она

⁵⁰ Porter, Michael. Competitive Advantage, 2004

может дифференцировать свои продукты и услуги, и на каких сегментах клиентов (продуктов) ей стоит сосредоточиться? Чем уникальна компания в следующих сферах: продажи, маркетинг, технологии, разработка и так далее? Каковы реальные ожидания клиентов, и в общем, и в отдельных случаях?

КУЛЬТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Даже самая лучшая стратегия ничего не даст, если люди, которым поручена ее реализация, не понимают ее и не знают, к каким целям стремится компания. Сотрудники компании должны действовать согласно стратегии. Поэтому информацию о стратегии необходимо донести до каждого сотрудника, на каждом уровне. Каждый работник компании должен быть ознакомлен с новой стратегией – в ясных и понятных для него терминах. Каждый должен чувствовать приверженность стратегии, как своей собственной. Вот почему в реализацию стратегии нужно вовлекать всю организацию. Используя принципы вовлеченности персонала, руководство должно создавать *культуру стратегического мышления*. Это такая корпоративная культура, где каждый сотрудник знает стратегию, понимает, на чем она основана, понимает, к каким целям стремится компания, каковы ее руководящие принципы. В такой корпоративной культуре людей поощряют активно участвовать в реализации стратегии, мыслить и выражать свои мысли с точки зрения этой стратегии. На каждом уровне сотрудники должны располагать средствами, позволяющими превращать стратегические цели в ежедневные проекты и задачи.

Компания – это набор действий, результаты которых основаны на поведении ее сотрудников.





ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ВИДЕНИЕ, МИССИЯ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ AWARA⁵¹

Миссия

Мы предоставляем лучшие услуги в сфере управления бизнесом в России, на Украине и в странах СНГ

Мы предлагаем лучшее обслуживание клиентов.

Мы стремимся быть лидерами качества в сфере управления бизнесом.

Мы стремимся быть лидерами технологий в сфере управления бизнесом.

Мы стремимся предлагать клиентам наиболее конкурентоспособные цены в сфере управления бизнесом.

Видение компании Awara

Мы привлекаем в компанию разных людей и объединяем их в команды, которые оказывают реальное влияние и добавляют реальную ценность бизнесу наших клиентов.

Мы не просто следуем лучшим практикам – мы их создаем.

Наши операционные принципы (ценности)

Мы стремимся к интеграции процессов управления бизнесом с операционными процессами.

Мы стремимся создавать с сотрудниками и клиентами отношения, основанные на доверии.

Мы стремимся к справедливости в отношениях со всеми стейкхолдерами.

Мы создаем долгосрочные отношения с клиентами и создаем культуру вовлеченности, и для сотрудников, и для всех стейкхолдеров в нашем бизнесе.

Мы предпочитаем прозрачные методы ценообразования и условия контракта. Никаких скрытых пунктов.

Мы говорим правду – так, как мы ее видим.

Мы стремимся бороться с бюрократией во всех ее проявлениях, и внутри компании и за ее рамками.

⁵¹ <http://awaragroup.com/en/our-vision-and-values>

Защита конфиденциальных данных, связанных с бизнесом наших клиентов – наш основной приоритет.

Мы стремимся к непрерывным эволюционным изменениям, позволяющими справляться с меняющимся миром. Благодаря постоянным изменениям мы избегаем резких революционных потрясений.

Корпоративная культура

Вовлеченность. Мы привлекаем и удерживаем сотрудников, способных принять нашу культуру вовлеченности.

Наши люди мотивированы изнутри, обладают самодисциплиной и следующими качествами:

- Добросовестность
- Энтузиазм
- Ответственность
- Настойчивость
- Проактивность
- Способность адаптироваться
- Чувство своевременности

Мы предлагаем своим сотрудникам:

- стимулирующую рабочую атмосферу
- отношения, основанные на доверии и справедливости
- возможность расти профессионально и развивать свои навыки
- возможность достичь баланса работы и отдыха
- соответствующую материальную компенсацию

Самоорганизация. Наша культура вовлеченности основана на самоорганизации сотрудников.

Виртуальные проектные группы. Мы создали гибкую организацию, где практически отсутствует иерархия. Мы следуем принципу виртуальных проектных групп, где каждый заказ клиента представляет собой отдельный проект.

БИБЛИОГРАФИЯ И ДАЛЬНЕЙШЕЕ ЧТЕНИЕ

Ссылки на веб-сайты приведены на момент написания книги. Содержание этих сайтов может измениться.

Bennis, W. 2009. *On Becoming a Leader*, New York. Basic Books.

Chapman, Steven R.: *Collectivism in the Russian World View and Its Implications for Christian*

Cooke, R. A. 1987. *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics

Collins, Jim, Porras, Jerry. *Built to Last*. 2004. HarperBusiness

Collins, Jim. *From Good to Great*. 2001. HarperBusiness

Collins, Jim. *How the Might Fall*. 2009. HarperCollins.

Doyle, Peter, Stern, Philip. *Marketing Management and Strategy*. 2006. Prentice Hall.

Drucker, Peter. *The Practice of Management*. 2007. Butterworth-Heinemann

Fairfield-Sonn, James. *Corporate Culture and the Quality Organization*. Quorum Books. 2001

Gerstner, Louis. *Who Says Elephants Can't Dance?* 2003. HarperCollinsPublishers

Gerstner, Луи. Кто Говорит, что Слоны не Могут Танцевать? 2003. HarperCollinsPublishers

Hofstede, Geert H. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

Islam, Gazi, Zyphur, Michael. 2009. *Rituals in organizations: A review and expansion of current theory*. Group Organization Management.

Kotter, John. *Leading Change*. 1996. Harvard University Press

Lockwood, Nancy R. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*. HRMagazine Mar. 2007: 1-11.

Macey, Schneider, Barbera and Young. *Employee Engagement*. 2009. Wiley-Blackwell

Macleod, Brady. *The Extra Mile*. 2008. Prentice Hall

McKay, Avery, & Morris. 2008. Mean racial and ethnic differences in sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374.

Meyer, JP and Allen, NJ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.

Ministry in East West Church and Ministry Report, Vol. 6, No. 4, Fall 1998

Porter, Michael. *Competitive Advantage*. 2004. Free Press

Oden, Howard. *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*. 1997 Quorum Books.

Ravasi, Davide & Schultz, Maiken. 2006. *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.

Rucci, Quinn, Kim. 1998. The employee-customer profit chain. *Harvard Business Review*, pp. 83-97.

Schein, Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, Hanges, & Smith. 2003. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*.

Seijts, Gerard H. and Dan Crim. 2006. The Ten C's of Employee Engagement. *Ivey Business Journal*.

Smythe, John. 2011. *The CEO: The Chief Engagement Officer*. Gower.

Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures*. 2000. Perseus.

Tiri, Mirja: *Differences in Corporate Culture are reflected in Human Resources Management in Russia* (Finnish) in *Henkilöstöhallinnon käsikirja 2012*. Finnish-Russian Chamber of Commerce

Towers Perrin. *European Talent Survey, 2004*

BlessingWhite. 2010. *Employee Engagement Report 2011*. http://www.blessingwhite.com/eee_report.asp. Retrieved 2010-12-12

Towers Perrin. *Global Workforce Study 2007-2008* http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2008/200802/GWS_handout_web.pdf

О теориях Гирта Хофстеде:

<http://geert-hofstede.com/>

<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture